



# COMO IMPLANTAR UMA ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO NA SUA EMPRESA ?

*JOSÉ FRANCISCO D`ANNIBALE*

**Autor:** JOSÉ FRANCISCO D'ANNIBALE

Administrador de empresas formado pela EAESP/FGV, com pós e MBA em Gestão de Pessoas pela mesma entidade, além de vários cursos de especialização em RH.

Como Executivo de Recursos Humanos atuou em empresas como: Sandvik, Voith, SEW Eurodrive, Motores Rolls Royce, Rolamentos Schaeffler (INA), NYK Logistics e outras.

Como consultor de empresas desenvolveu a implantação de estruturas de cargos e salários em várias empresas, a saber: Cia. Petroquímica de Camaçari (BA), Construtora Queiroz Galvão (RJ), Mormaii e Eletro-Aço Altona (SC), ONOGÁS (GO), Bozel Ferroligas (MG), Elevadores Otis, Laminação Nacional de Metais, Usina Nova América, Usina da Pedra, Usina Santa Rita, Usina Junqueira. AKZ Turbinas, Eriez Eletrometalúrgica, Brasfanta, Doutores da Alegria, Quatá Alimentos, Editora Santuário, Rede Litoral de Supermercados, Banco Sifra (SP), etc.

Apresentador de cursos e seminários abertos ou fechados em entidades de ensino, associações de classe e empresas. Professor universitário do módulo Remuneração em cursos de pós-graduação.

Sócio-Diretor da R\$EMUNERA Consultoria em RH/Remuneração

Visite nosso site: [www.remunera.com.br](http://www.remunera.com.br)  
dannibale@remunera.com.br

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	Pg. 4
<b>PARTE 1</b>	<b>ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS</b>
Método	Pg. 6
Fases de Implantação	Pg. 7
Comunicação do Plano	Pg. 8
Levantamento dos Cargos	Pg. 9
Descrição dos Cargos	Pg. 22
Pesquisa Salarial	Pg. 31
Análise dos Cargos	Pg. 54
Avaliação dos Cargos	Pg. 72
Classificação dos Cargos	Pg. 99
Faixas Salariais	Pg. 107
Manutenção e Divulgação do Sistema	Pg. 114
<b>PARTE 2</b>	<b>REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS</b>
<b>PARTE 3</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>
<b>PARTE 4</b>	<b>REMUNERAÇÃO VARIÁVEL</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

# INTRODUÇÃO

Quando este trabalho foi idealizado, há alguns anos, o objetivo era bem simples: editar um Manual (isso mesmo, um Manual, não um livro!) que pudesse relatar de forma prática e objetiva todo o processo para a implantação de uma estrutura de cargos e salários em uma empresa. Naquela ocasião faltava bibliografia a respeito ou então se limitava a abordagens superficiais e acadêmicas abrangendo o tema de forma teórica ao despejar sobre o leitor, exclusivamente, conceitos, regras gerais e formulas prontas.

Baseando-me num curso o qual me foi solicitado a desenvolver por uma renomada Instituição de Treinamento dessa época, visando exatamente suprir essa carência entre os profissionais de Recursos Humanos lotados em Administração de Salários, aceitei o desafio de criar um Manual de Implantação de uma Estrutura de Cargos e Salários. O produto final corresponderia a um "diário" simulando uma implantação numa empresa fictícia, partindo-se do "zero", com todas as idas e vindas, descobertas, frustrações e desafios de um trabalho inovador dessa natureza.

À medida que o Manual ia tomando forma constatei que ele corria um sério risco de tornar-se incompleto ou obsoleto rapidamente graças às novas exigências das empresas nessa matéria, à expectativa dos profissionais, à competitividade do mercado de trabalho, ao surgimento de uma nova cultura na relação de emprego e, particularmente no Brasil, a uma maior flexibilização da legislação trabalhista e postura sindical.

Já não se falava mais em salários, ordenados ou vencimentos, mas em remuneração, integrando-se aos primeiros os conceitos de benefícios e participação nos lucros. O cargo, como um conjunto de tarefas e responsabilidades, por si só deixou de ser soberano na fixação da remuneração, sendo esta impactada pelo ocupante em termos individuais e pelos resultados da empresa em termos coletivos. Daí a mudança da abrangência e, portanto: **COMO IMPLANTAR UMA ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO NA SUA EMPRESA?**



Dessa forma, caro leitor, neste Manual não espere que divaguemos sobre as várias tendências da administração da remuneração e suas teorias, sobre os vários métodos existentes para se analisar ou avaliar um cargo, sem prover o leitor do necessário embasamento prático. Preocupa-nos, também, o embasamento técnico que deve sustentar todo o trabalho, justificar as relações causa-efeito de cada etapa para que, por ocasião de sua “venda” aos nossos clientes (corpo diretivo da empresa, sindicato, funcionários, etc.), haja um mínimo de lógica, coerência, materialidade que devem traduzir a confiabilidade do sistema.

Propomo-nos, como já dissemos acima, a desenvolver um trabalho que detalha, passo a passo, a implantação de uma estrutura de remuneração numa empresa fictícia, valendo-nos de um método objetivo e perfeitamente viável, determinado previamente e ilustrado com um número suficiente de anexos que possibilitem sua aplicação, com a natural flexibilidade, em qualquer empresa.

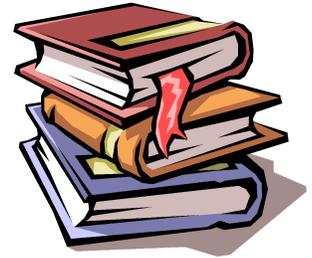
Sendo assim, iniciaremos nosso processo pela primeira haste do tripé da figura acima, isto é, a montagem da estrutura de cargos e salários. A seguir voltamo-nos para o estudo da capacidade do “habitante” em atingir seu padrão de remuneração nessa estrutura, o qual representa a segunda haste do tripé (os funcionários) e, finalmente, concluímos com a avaliação das opções da empresa para patrocinar, com seus resultados, sua política de remuneração.

Como complemento, portanto, alongamos a implantação de uma estrutura de remuneração inserindo 3 novos conceitos: Avaliação de Desempenho Individual como fator determinante de ganhos (salários, gratificações, bônus, etc.) , Plano de Participação de Resultados (como fator de sustentabilidade do Plano) e Remuneração por Competências ou Habilidades como fator de crescimento, motivação e, novamente, impacto salarial .

O Autor

Fevereiro/2017

# ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS



## I ) MÉTODO

Vários são os métodos que podemos utilizar para avaliarmos os cargos num processo de implantação de uma estrutura de remuneração, dependendo dos recursos disponíveis, tempo, porte do trabalho a ser desenvolvido, etc., com idêntica gama de resultados mais ou menos confiáveis.

Há métodos objetivos e quantificáveis que requerem conhecimento e tempo para sua aplicação, há outros subjetivos, empíricos que não se sustentam frente a simples questionamentos e, ainda, outros cuja implantação depende da contratação de Consultorias especializadas o que implica, naturalmente, em custos elevados, dependência de terceiros para manutenção do sistema, etc.

Neste Manual não vai haver mistérios e nem a necessidade do pagamento de "royalties". O método a ser utilizado é universal (o que facilita a troca de informações, treinamento e busca de profissionais familiarizados com o tema), é objetivo (desde que todas as suas etapas sejam cumpridas de acordo), é quantificável, podendo ser expresso matematicamente e, com isso, facilita-se a comunicação e sua "venda", é flexível e adaptável a qualquer tipo e porte de empresa:

### **O MÉTODO DOS PONTOS.**

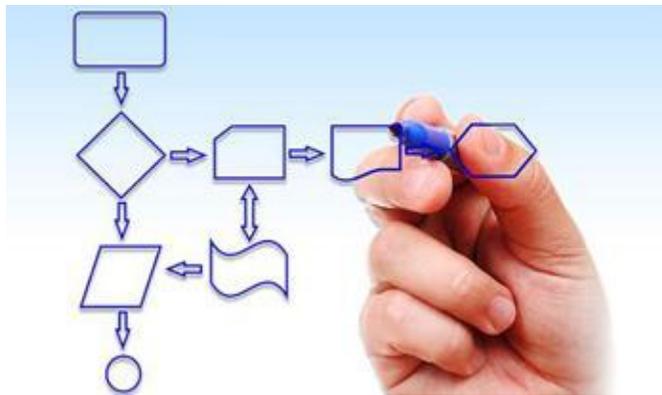
Resumidamente, esse método visa quantificar cada um dos cargos através de um número determinado de pontos que traduzem sua importância relativa, fruto das responsabilidades, esforços e "know-how" que o cargo requer de seu ocupante, de tal forma que aquela será tanto maior conforme o progressivo número de pontos. Essa importância é relativa, pois vincula entre si todos os cargos, não implicando numa verdade absoluta, ou seja, é válida apenas para a empresa cuja estrutura procuramos estabelecer.

A pontuação dos cargos, portanto, depende da combinação de seus requisitos ou fatores de avaliação por meio de uma variação limitada dos graus de intensidade que compõem cada um. Esses fatores, por sua vez, também possuem uma importância ou peso diversificado conforme a influência de cada um para a formação ou manutenção dos valores da empresa.

Definida a escolha do método de avaliação, todo o cronograma de trabalho passa a atuar em função dele, pois, desde o início, com o levantamento dos cargos, já devemos ter em mente os requisitos ou fatores a serem utilizados na avaliação.

Saliente-se, ainda, que o trabalho de implantação de uma estrutura de remuneração tal e qual desenvolveremos nas próximas páginas tem um caráter exclusivista, isto é, aplica-se para uma determinada empresa e determinado momento. Caso o leitor opte em desenvolver a mesma estrutura numa empresa concorrente, com o mesmo capital, origem, processos, porte, etc. corre o sério risco de frustrar-se quanto à eficácia do Plano caso a nova estrutura seja simplesmente transposta de uma para outra empresa sem considerar-se a cultura, políticas e outros matizes que caracterizam o “tempero” da nova empresa. Não há 2 estruturas de remuneração exatamente iguais, baseadas no desenvolvimento de um mesmo plano de ação ; se houver, creia-me, uma das 2 é falsa !

## II ) FASES DA IMPLANTAÇÃO



Após a escolha do método inicia-se um sucessivo e integrado conjunto de etapas, como podemos ver no diagrama abaixo, que nos possibilitará atingir a estrutura de remuneração desejada:



### **III ) COMUNICAÇÃO DO PLANO**



Implantar um sistema que atingirá diretamente a vida profissional de uma pessoa, podendo afetar seus ganhos, sua posição dentro da empresa, etc., requer um tratamento técnico e político impecável. Uma ampla e cuidadosa divulgação em todos os níveis assegurará a necessária confiança e apoio que o trabalho requer para sua satisfatória conclusão.

À cúpula solicitamos o aval, imprescindível para a aceitação do plano entre os escalões inferiores, e vencer resistências, principalmente nas empresas onde se busca uma reformulação ou onde projetos semelhantes fracassaram. Cabendo a ela vender um produto, nada mais justo que conhecê-lo e certificar-se dos resultados esperados, apenas que o teor das informações deve ser diferente: mais técnico, conjuntural e econômico. Neste caso, algumas reuniões com projeção audiovisual nas quais a situação atual possa ser dramatizada, comparações com o mercado serem feitas, indicação de injustiças internas, ausência de critérios para avaliação, alta rotatividade, dificuldades para recrutar, é um bom prólogo para a exposição do plano.

Aos demais funcionários da empresa a divulgação passa a ser mais operacional, embora não se descarte o caráter informativo da mesma. É claro que não será conveniente expor publicamente a situação da empresa frente ao mercado (principalmente se não lhe for favorável) a exemplo do que sugerimos para a cúpula; internamente, o aspecto informativo deve ater-se à necessidade de estruturar a empresa, organizar a política de pessoal, definir critérios, etc. evitando-se sempre a menção da palavra "salários" ou então posicioná-la discretamente na lista de prioridades que acompanha os objetivos da implantação.

Independente do momento econômico, do país ou da empresa, a implantação de um trabalho desta monta sempre pode levar a conclusões precipitadas, inevitavelmente danosas para o objetivo proposto, frustrando o resultado final. Num momento econômico positivo a iniciativa da empresa na implantação de uma estrutura de remuneração só pode levar os funcionários a imaginar a concessão de ajustes salariais generosos; num momento ruim, ao deter-se sobre descrições e análises de

cargos, avaliação do mercado, etc. a empresa pode sugerir preocupação com custos e redução de quadro de pessoal, por exemplo.

Daí a importância de uma boa comunicação !

Transposta a etapa informativa da divulgação passamos para seu aspecto didático, ou seja, como cada funcionário deve participar do processo. Aqui lhe serão prestadas informações de como preencher os formulários solicitados, como deve recepcionar o Analista e como ele será avaliado, evitando uma inversão de valores por parte do funcionário, desinformação e boatos que podem comprometer o trabalho. Todos nós gostamos de ser avaliados, buscamos um reconhecimento por parte de outrem e queremos saber os resultados; nada mais normal que se forme uma expectativa em torno do trabalho e quanto menos nebuloso este se apresentar maior será sua aceitação.

Combinada a iniciativa da divulgação aos funcionários, resta-nos decidir sobre os meios.

Assim como seria impraticável reunirmos, no pátio da empresa, todos os funcionários e de um palanque anunciarmos o plano, seria perigoso divulgá-lo através de sucessivas reuniões, partindo-se da cúpula, isto é, os Diretores reúnem-se com os Gerentes, estes com os Supervisores, estes com os Líderes, etc. até a comunicação final para os próprios funcionários. Não necessitaria sermos técnicos em comunicação para anteciparmos a série de distorções que o texto original sofreria.

Uma boa opção, econômica porém exaustiva, poderia estabelecer o agendamento de reuniões com pequenos grupos (até 50 pessoas) possibilitando a todos os funcionários o acesso às informações diretas da "fonte" além da possibilidade de discutir ou sanar diretamente eventuais dúvidas, sem intermediários. Em havendo recursos e para manter coeso o núcleo da informação, abranger de forma ampla e uniforme o universo a ser atingido e ainda propiciar uma pequena dose de motivação ou curiosidade em torno do projeto, sugerimos a distribuição de simples livretos ou panfletos nos moldes de histórias em quadrinhos que, ilustrados e em linguagem acessível, seriam incumbidos de divulgar o trabalho que se inicia.

Sob forma de encarte, cada livreto conteria o formulário a ser preenchido pelo próprio funcionário, iniciando-se as etapas da implantação pelo levantamento do cargo.

## IV ) LEVANTAMENTO DOS CARGOS



O levantamento dos cargos representa a coleta dos dados sobre os quais toda a estrutura do plano será erigida.

É nesta etapa que todas as características e nuances serão detectadas e, devidamente manuseadas, constituirão a individualidade do trabalho, tornando-o marcante para uma empresa específica.

Muitos consideram esta etapa apenas aquela que antecede e serve de base para a seguinte: **a descrição dos cargos.**

Mas ela vai mais longe, pois aqui podemos seleccionar os fatores ou requisitos dos cargos que irão compor o Manual de Análise, e este constitui-se no núcleo do trabalho. Através dos meios de levantamento podemos sentir o ambiente de trabalho, relacionamento do ocupante, suas condições para exercer o cargo, riscos, esforços, etc., além, é claro, de inteirarmo-nos das tarefas executadas.

### Tipos de levantamento

Dependendo da posição do ocupante, seu nível e condições de trabalho, o levantamento de um cargo pode ser efetuado de 3 maneiras:

- a) **Observação**
- b) **Entrevista**
- c) **Questionário e entrevista**

#### a) Observação

O método da observação para o levantamento de um cargo é mais utilizado quando o nível do ocupante ou as condições de trabalho não permitem que ele se exponha livremente, quer numa

entrevista quer ao responder um questionário. Os cargos "homogêneos", ou seja, aqueles constituídos por pouquíssimas tarefas, são suficientemente descritos apenas pela observação do trabalho executado pelo ocupante, como um Prensista, por exemplo, cuja única ou principal tarefa seria a de posicionar uma chapa de metal na máquina e acionar seu movimento.

O método da observação também pode ser utilizado através de combinações com outros métodos, para um melhor conhecimento do cargo cujo levantamento estejamos executando. Um questionário, por exemplo, pode ser simples e rapidamente entendido mediante a observação do ocupante no desempenho do seu trabalho.

Uma vantagem não pode ser descartada na aplicação deste tipo de levantamento, quando de forma isolada: não requer impresso específico para coletar as informações, podendo ser transcritas diretamente para o impresso definitivo que conterá a descrição do cargo.

## **b) Entrevista**

O método da entrevista utilizado em um levantamento de cargos, se aplicado isoladamente, torna-se vulnerável pelo uso que requer da memória, tanto do entrevistador quanto principalmente do entrevistado, pois várias informações podem ser omitidas por esquecimento momentâneo.

Esse método é válido quando combinado com um questionário (como veremos no próximo item) ou se aplicado exclusivamente para o levantamento de cargos de nível hierárquico mais elevado: Gerentes, Assessores, Secretárias Executivas por exemplo, não pela natureza das tarefas mas pelo "status" desses funcionários. A mudança de atitude, nesse sentido, é simpática e pode angariar um apoio extra ao plano e à equipe. Neste caso, as informações podem ser transcritas numa folha qualquer ou diretamente no impresso definitivo de descrição do cargo.

## **c) Questionário e entrevista**

A combinação desses 2 métodos é o ideal para a coleta dos dados, independente do porte da empresa, pois propicia um registro escrito (o impresso próprio para o levantamento do cargo) através do qual tanto a observação como a entrevista se completarão. Como esse impresso permanecerá em poder do ocupante do cargo durante certo tempo, terá ele mais condições de ordenar suas idéias e lembrar-se de todas as atividades do seu cargo, tornando mais objetiva a coleta. O analista, por outro lado, verá facilitada a entrevista pelo próprio roteiro fornecido pelo entrevistado e terá um registro mais completo das informações que o auxiliarão na redação das descrições.

## **O formulário de levantamento**

Genericamente conhecido por "Questionário" que lhe dá um ar fechado e inquisitivo, o formulário utilizado é, na realidade, um misto de perguntas e espaços abertos para livre uso do ocupante do cargo.

Analisemos detalhadamente o impresso:

**DIRETORIA GERAL**  
Depto. de Recursos Humanos

**LEVANTAMENTO DO CARGO**

OBSERVAÇÕES

1. Este formulário visa obter informações sobre o cargo que você ocupa.
  - Descreva, nas páginas seguintes, as tarefas que você executa, separando-as por período (diárias, semanais, quinzenais, mensais, anuais e eventuais) e responda os dados funcionais.
  - Dentro de cada período ordene as tarefas em ordem decrescente de importância, mencionando sempre: o que é feito, por que, como etc.
4. Evite, sempre que possível, o uso de expressões ou termos essencialmente técnicos.
5. Procure ser claro e objetivo, evitando alongar-se com detalhes desnecessários.
  - Descreva as tarefas tal como você as desempenha, não se incomodando se as mesmas são

6. Descreva as tarefas tal como você as desempenha, não se incomodando se as mesmas são executadas correta e racionalmente ou não.
7. Para qualquer esclarecimento adicional informe-se com seu superior imediato ou diretamente com o Departamento de Relações Industriais.

A capa é utilizada para instruir o ocupante do cargo, orientando-o para o correto preenchimento do impresso. Os esclarecimentos ali contidos são curtos e objetivos, suficientes para um rápido entendimento.

Além das instruções, duas preocupações estampam-se na capa, traduzindo parte da filosofia que deve guiar a implantação: no topo, a denominação das áreas envolvidas, demonstração sutil de que o trabalho ora iniciado é dirigido e apoiado de cima para baixo. No último item, agradece a participação e esforço de todos, aludindo um trabalho democrático, num sentido de cooperação de baixo para cima.

Acompanhemos no próximo item o significado das instruções e o preenchimento do formulário de levantamento.

## **CABEÇALHO (Páginas Internas)**

### **DESCRIÇÃO DAS TAREFAS**

**Nome:** *José Inácio Dias*

**Cargo ocupado:** *Auxiliar de Pessoal*

**Local de Trabalho:** *Adm. De pessoal*

**Nome do Superior Imediato:** *Dr. Pedro Alcântara*

**Cargo do Superior Imediato:** *Chefe de Administração de pessoal*

### **DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS**

- Inicie pela tarefa mais importante ou a que ocupa maior parte do seu tempo.
- Prossiga em ordem decrescente. Use folhas adicionais se necessário.

#### **CORPO (Páginas Internas)**

##### **TAREFAS DIÁRIAS OU FREQUENTES**

- *Preparo documentos para admissão de funcionários. Emito a ficha de registro, preencho a carteira profissional, datilografo impressos de opção ao FGTS, declaração de vida e residência, etc.*
- *Sou também o responsável por encaminhar o novo funcionário ao seu local de trabalho.*
- *Cuido da papelada de demissão de funcionários e faço todos os cálculos da rescisão. Peço o cheque para pagamento, acompanho o funcionário demitido até a justiça ou sindicato para homologação.*
- *Datilografo e calculo as férias dos empregados.*
- *Faço qualquer serviço de datilografia na seção e ainda cuido do arquivo de documentos, inclusive os confidenciais.*
- *Estou sempre à disposição para atender o público e dar informações sobre pagamentos, CLT, férias e outros.*

- *Preparo a Folha com base nos cartões de ponto que o Apontador me passa. Preencho planilhas com os dados dos funcionários, aponto descontos e horas extras e envio para o computador processar. Peço o cheque para pagamento e faço o depósito no banco, para depois distribuir os "holerites".*
- *Calculo os recolhimentos, datilografo as guias e vou ao banco pagar.*
- *Registro os dados da Folha num impresso especial para que a Contabilidade faça os lançamentos mensais.*
- *Datilografo todos os documentos que a legislação pede e apresento ao órgão dentro do prazo estabelecido, como: RAJS,, Declaração de rendimento ,etc.*

## TAREFAS EVENTUAIS

- *De vez em quando recebo a visita do fiscal do trabalho para inspeção e acompanho seu trabalho. Também auxiliou a Auditoria fornecendo o material que ela precisa como: Folhas, registros, cartões de ponto, etc.*
- *Compareço a justiça do Trabalho defendendo a empresa, como seu proposto.*

O ocupante do cargo deve utilizar-se das páginas internas para identificar-se e descrever suas tarefas. A identificação deve traduzir a situação atual não apenas em termos do título do cargo mas também da linha de subordinação existente (nome e cargo do supervisor imediato).

A descrição das tarefas, pelo próprio ocupante, deve acompanhar as instruções da capa, dessa forma:

- a) as tarefas distribuem-se pela freqüência de execução: as diárias ou freqüentes , as periódicas (semanais, quinzenais, mensais, anuais, etc.) e eventuais (raras, sem freqüência certa de execução) .
- b) por período, as tarefas devem classificar-se pela ordem de importância, mencionando-se sempre: o que é feito, por que é feito, como é feito, de onde vem, para onde vai.
- c) devem ser evitadas ao máximo o uso de expressões técnicas ou de conhecimento restrito, substituindo-as por sinônimos ou explicando-as. Se um Analista Químico mencionar, por exemplo, que em seu trabalho diário "**ele avalia a termestesia de um material**" isso pode ser muito claro para ele ou para seu superior imediato, mas não o será para quem tiver a incumbência de descrever o cargo. Neste caso, ele deverá ser orientado para "traduzir" o termo, isto é, dizer: "**ele avalia a sensibilidade ao calor de um material utilizando-se de ...**".

d) devem ser evitados detalhes desnecessários, por exemplo, opiniões pessoais sobre o trabalho executado, ou ainda o relato da tarefa na forma que esta deveria ou poderia ser executada e não na sua situação real.

Obviamente, não se pretende que cada ocupante digite seu levantamento, porém, por ser um documento, o mínimo que se requer é uma letra legível e escrita à tinta.

## **CONTRACAPA**

O levantamento do cargo não é exclusivo para o conhecimento das tarefas que o compõem, mas pode atuar como um "balão de ensaio" e fornecer-nos desde já preciosas informações que serão utilizadas em etapas futuras. É para isso que utilizamo-nos da contracapa do impresso de levantamento, denominada "Dados Funcionais":

### **DADOS FUNCIONAIS**

**1) Qual seu nível de instrução atual:**

- ( ) Curso Fundamental ( X ) Incompleto  
( X ) Curso Médio ( ) Completo  
( ) Curso Superior

**2) Você fez algum curso de especialização relacionado com o seu trabalho? Qual?**

*Sim. Fiz um curso de rotinas trabalhistas e legislação previdenciária*

**3) Há quanto tempo você trabalha na função atual? 2 anos**

**4) Que tipos de máquinas, ferramentas e equipamentos você utiliza no seu trabalho?**

*Computador e calculadora*

**5) Quantos funcionários você supervisiona diretamente? Nenhum**

**E indiretamente? Nenhum**

**Qual o nível desses funcionários? (Auxiliares, Encarregados, etc.): -**

**6) Quais as condições de seu local de trabalho?**

*Trabalho em sala iluminada e bem ventilada, mas um pouco barulhenta.*

**Em que posição você trabalha? (em pé, sentado, etc.): Sentado o dia inteiro**

*Trabalho em sala iluminada e bem ventilada, mas um pouco barulhenta.*

**Em que posição você trabalha? (em pé, sentado, etc.):** *Sentado o dia inteiro*

**Carrega pesos?** *Não* **Que tipo de esforço físico você faz?** *Nenhum*

**7) Seu trabalho exige viagens freqüentes?** *Não.*

**Trabalha em regime de revezamento?** *Não.*

**De plantão?** *Não* **Horas extras?** *Às vezes*

**8) Você corre eventuais riscos de saúde ou acidente no seu trabalho?** *Não* **Quais?**

**9) Internamente, seu trabalho exige que você mantenha contatos com quem?**

*Todos os funcionários que me procuram*

**E externamente?** *Bancos e Órgãos Públicos*

**10) Você manuseia ou guarda valores? Só cheque** **Que tipo?** *Cheque nominal e cruzado*

**Em que quantidade? (valor médio diário):** *Até R\$ 1000,*

**11) Você tem acesso a dados confidenciais ?** *Sim* **Que tipo ?** *Salários e dados pessoais*

Assinatura do ocupante:

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do superior imediato:

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Ao preenchê-la o ocupante dá-nos a idéia dos fatores a serem utilizados quando da análise dos cargos, os mesmos que irão compor o Manual de Análise. Não será uma idéia exata mas já nos dará uma boa indicação, pois refletirá o nível do cargo, condições de trabalho, nível das responsabilidades, sem contarmos que alguns dados aqui contidos poderão complementar a descrição do cargo, enriquecendo certos detalhes, tais como: manuseio de máquinas, nível e número de subordinados, tipos de contatos e outros.

O modelo acima já sugere, de certa forma, as características que irão compor o perfil dos cargos a serem analisados (escolaridade, condições de trabalho, responsabilidades, etc.). Trata-se de uma escolha dirigida (que no exemplo não abrange mais de 15 características), mas, seguindo a mesma linha, poderíamos fornecer uma lista mais ampla de fatores para compor o futuro Manual , por exemplo:

## **CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUPERVISÃO**

### **CARACTERÍSTICAS / FATORES PARA O MANUAL DE ANÁLISE**

#### **HABILIDADES**

Exigência mental  
Mentalidade  
Aplicação mental  
Capacidade criadora  
Julgamento  
Capacidade analítica  
Iniciativa  
Desembaraço  
Versatilidade  
Exigência de habilidade  
Complexidade de deveres  
Exigências pessoais  
Capacidade de tomar decisões  
Técnicas de gerência  
Dificuldade do trabalho  
Instrução  
Preparação para o cargo  
Educação e conhecimentos essenciais  
Conhecimentos básicos e experiência  
Experiência, conhecimentos e treinamentos necessários  
Experiência anterior  
Tempo de treinamento  
Experiência e treinamento  
Capacidade de conviver com outros  
Capacidade de auto-expressão  
Habilidade social  
Capacidade de fazer trabalhos detalhados  
Capacidade de fazer trabalhos de rotina  
Habilidade manual ou motora  
Operação de máquinas de escritório  
Destreza manual

## **ESFORÇOS**

Exigência física  
Aplicação física  
Esforço físico  
Fadiga física ou mental  
Esforço manual  
Pressão de trabalho  
Esforço mental  
Volume de trabalho  
Exigência de atenção

## **RESPONSABILIDADES**

Responsabilidade executiva pessoal  
Supervisão de terceiros  
Caráter da supervisão dada  
Trabalho de terceiros  
Responsabilidade monetária  
Compromissos, propriedade, dinheiro ou registros  
Dinheiro da empresa  
Responsabilidade e precisão  
Precisão  
Detalhes  
Qualidade  
Efeito de erros  
Material  
Equipamento  
Registros  
Dados confidenciais  
Métodos  
Determinação de política da empresa  
Mercado  
Contato com terceiros  
Contato com público, fregueses e pessoal  
Boa-vontade e relações públicas  
Cooperação e personalidade

## **CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Condições do cargo  
Ambiente tangível  
Condições intangíveis  
Condições de trabalho  
Risco pessoal  
Monotonia  
Atenção a detalhes  
Viagem fora da cidade

## **CARGOS OPERACIONAIS**

### **CARACTERÍSTICAS / FATORES PARA O MANUAL DE ANÁLISE**

## **HABILIDADES**

Instrução  
Instrução ou desenvolvimento mental  
Conhecimento do ofício  
Educação escolar  
Experiência  
Experiência anterior  
Experiência e treinamento  
Tempo de treinamento  
Treinamento necessário  
Tempo necessário para aprendizagem do ofício  
Tempo necessário para adaptação  
Conhecimento do cargo  
Conhecimento de maquinaria e destreza com ferramentas  
Conhecimento de materiais e processos  
Mentalidade  
Capacidade mental  
Precisão  
Engenhosidade  
Iniciativa e engenhosidade  
Julgamento e iniciativa  
Inteligência  
Desembaraço  
Versatilidade  
Habilidade para o cargo  
Destreza manual  
Precisão e rapidez manual  
Destreza  
Grau de habilidade e precisão  
Habilidade física  
Capacidade de fazer trabalhos detalhados  
Habilidade social

## **ESFORÇOS**

Esforço mental  
Aplicação mental  
Exigência mental ou visual  
Concentração  
Aplicação visual  
Fadiga devido a esforço visual  
Esforço físico  
Aplicação física  
Exigência física  
Fadiga física ou mental  
Esforço muscular ou nervoso  
Fadiga

Monotonia do trabalho  
Monotonia e conforto

## **RESPONSABILIDADES**

Segurança de terceiros  
Material ou produto  
Material e equipamento  
Equipamento ou processo  
Equipamento  
Produto  
Maquinaria e equipamento  
Trabalho de terceiros  
Supervisão de terceiros  
Supervisão exercida  
Custo de erros  
Precisão necessária de verificação, contagem e pesagem  
Efeito sobre outras operações  
Estrago de materiais  
Proteção de materiais  
Propriedade física  
Fábrica e serviços  
Cooperação e personalidade  
Coordenação  
Detalhes a serem conhecidos a fundo  
Qualidade

## **CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Riscos inevitáveis  
Riscos envolvidos  
Exposição a riscos de saúde  
Exposição a risco de acidente  
Riscos ocupacionais ou moléstia  
Perigo - acidentes de maquinaria ou equipamento  
Perigo - por levantamento  
Ambiente vizinho  
Sujidade na condição de trabalho  
Ambiente - meio  
Condições do cargo  
Desagradabilidade

Assim, o ocupante deveria optar pelos fatores que influenciariam significativamente seu desempenho no cargo. No final, por ocasião da avaliação dos cargos, os que fossem apontados

seriam ponderados e os mais valiosos finalmente selecionados para compor o Manual. Dependendo do nível de esclarecimento do ocupante, talvez esta última página devesse ser preenchida pelo próprio Analista durante o desenvolvimento da entrevista; os fatores seriam dispostos de tal forma que possibilitassem ao entrevistador sublinhar os mais importantes, imparcialmente.

### **A entrevista como complemento do questionário**

Um questionário preparado nos moldes vistos até aqui é praticamente "autodecifrável", ou seja, explica-se (ou explica as tarefas do cargo) por si só.

Se uma telefonista preencher corretamente o questionário, por exemplo, torna-se dispensável a entrevista, a não ser que queiramos vê-la em ação para fundamentarmos a escolha dos fatores que poderão avaliá-la, como o ambiente de trabalho, esforço físico, entre outros. Na verdade, a entrevista é um "check" para confirmar ou esclarecer o questionário, pois não pretendemos que todos os funcionários sejam hábeis redatores de suas próprias tarefas, de tal forma que sejam irreparáveis, claras e precisas, sem contarmos aqueles outros que vêm nesta ocasião a chance de superestimarem-se a ponto de, com meias-palavras ou sutis sugestões, deturparem as informações para posicioná-los num nível acima do real.

Não menos importante, o contato pessoa - pessoa reforça, nas bases, a difusão do plano. Muito útil seria se logo no início da entrevista o Analista expusesse os motivos de sua presença ali, colocando o entrevistado à vontade para indagar sobre a implantação e evitando sugerir que há algo de errado com seu levantamento, a ponto dele dever passar por uma entrevista.

Mas quem deve ser entrevistado, excluindo-se os cargos de nível mais elevado?

A princípio todos, mas seria um desperdício de tempo e recursos reprisarmos a mesma entrevista com cargos idênticos. Assim sendo, nestes casos, poderemos apelar para os Supervisores que nos indicarão os funcionários mais antigos, os mais experientes, ou aqueles com maior desembaraço que constituirão a amostra a ser entrevistada; sob outro aspecto, para não ferirmos suscetibilidades, poderemos convidar o próprio Supervisor para a entrevista.

### **Afinal, quem deve receber o questionário?**

Numa empresa, independente do seu porte, origens e atividade, nem todos teriam possibilidades de preencher, nas condições aqui colocadas, os questionários para levantamento dos cargos, quer pela cultura, quer pelas condições de trabalho. Isso nos induziria a adotar uma combinação dos métodos relatados, reservando o preenchimento dos questionários para alguns privilegiados.

Em tese é verdade, economizaríamos tempo e algum dinheiro. Mas há o outro lado.

É altamente motivante para os empregados mais humildes saber que sua colaboração para o trabalho a ser executado é tão valiosa quanto à de um colega mais categorizado. Não existe discriminação, todos são igualmente importantes e tudo é feito às claras, não havendo atitude melhor para angariar confiança.

Como se requer tempo para o preenchimento do questionário, nesse período o ambiente fervilha: trocam-se idéias no refeitório, pais de família levam os impressos para casa para serem mais bem preenchidos pelos filhos "mais estudados", todos comentam o livreto ilustrado que acompanha o questionário, enfim todos querem participar e bem! O aumento no custo com a distribuição geral é mínimo - em troca, a motivação é grande. Como resultado final, as etapas seguintes surgem mais facilmente, ansiosamente aguardadas.

**Adquira o curso para acessar o ebook completo e muito mais!**