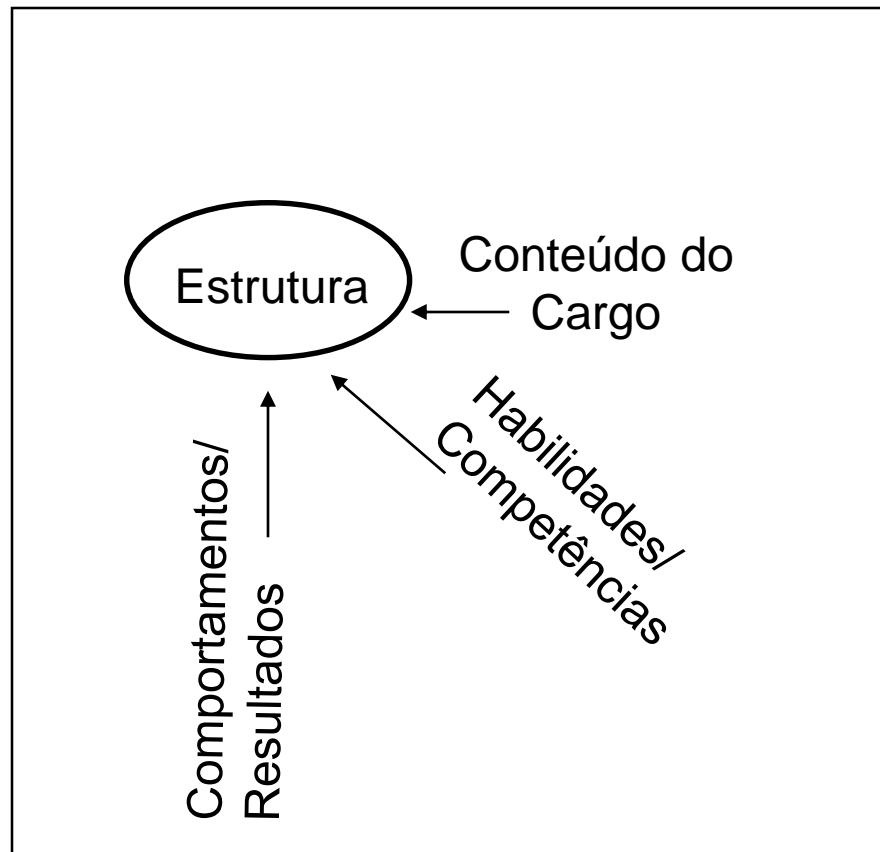

Avaliando o Trabalho

Avaliando o Trabalho

- Fim do cargo?
- Se a remuneração é baseada no trabalho realizado ou na competências, é necessário algum modo para descobrir as diferenças e as similaridades no trabalho ou competências
- Diferenças e similaridades formam a estrutura interna de remuneração

Estruturas Internas

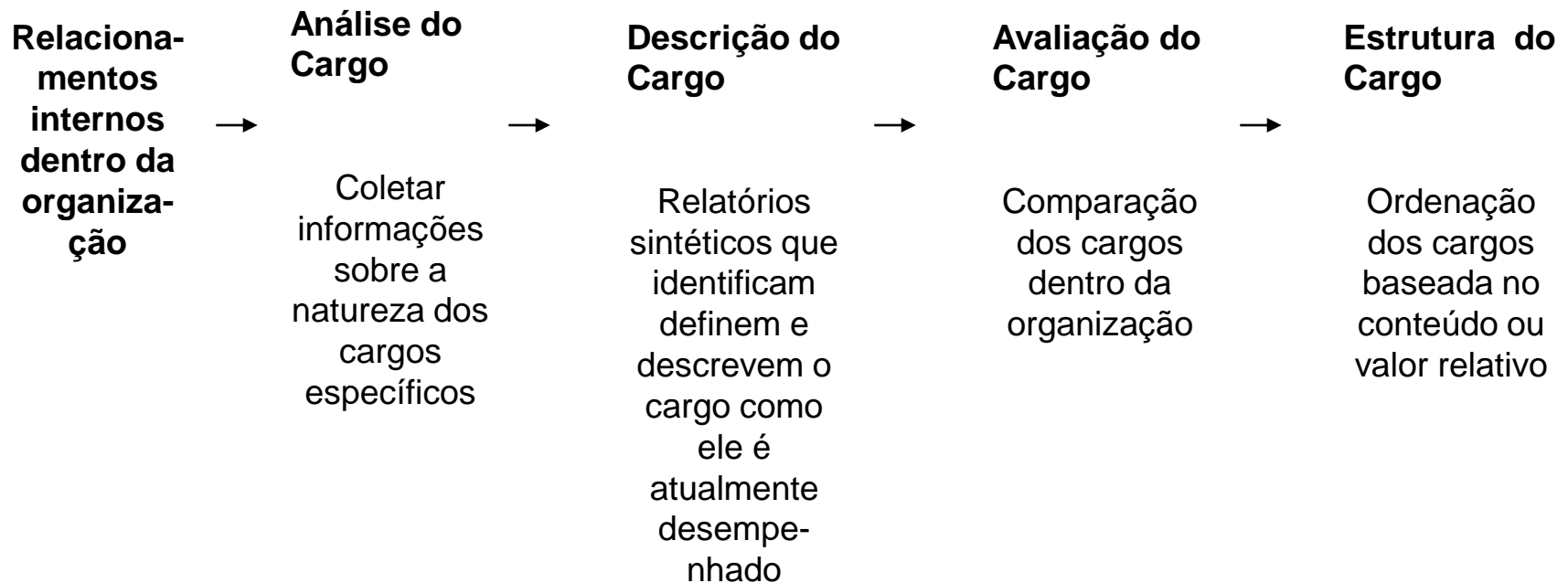


- cargos (comum)
- habilidades (5 a 15%)
- resultados

Análise de Cargo

- é um processo sistemático de coletar informações relevantes (i.e., relativas ao trabalho) relacionadas a natureza de um cargo específico

Determinado a estrutura interna de um cargo



Questões críticas na Análise de Cargos

- Analisar finalidade
- Quais informações coletar
- Como coletar informações
- Como envolver
- Utilidade dos resultados

Finalidades da Análise de Cargos

- Consistência Interna
- Remuneração (similaridades e equilíbrio interno)
- Outros usos (contratação, promoção, treinamento, avaliação de desempenho)

Quais Informações coletar

- Identificar o cargo
- Definir o cargo (finalidade, resultados, responsabilidade)
- Descrever o cargo - dados da tarefa, comportamentais e habilidades
- Níveis de análise

Dados coletados para a análise de cargo

Dados relacionados ao cargo

Conteúdo do cargo/fatores contextuais

- deveres, funções, tarefas, atividades, critério de performance, incidentes críticos, rede de comunicação, resultados (relatórios, análises), condições de trabalho, papéis (negociador, monitor, líder).

Características do trabalho

- risco ou exposição, constrangimentos, demandas conflitantes, esperado/inesperado, padrão/ciclo, orientação de tempo (longa ou curta).

Dados coletados para a análise de cargo

Dados relacionados ao empregado

Características do empregado

- conhecimento profissional/técnico, experiência prévia, habilidades manuais, verbais, escrita, quantitativas, mecânicas, conceituais, gerenciais, negociação, liderança, consultoria, relações humanas.

Relações Interpessoais

- internas (chefe, outros superiores, colegas, subordinados, outros de nível abaixo).
- externas (fornecedores, clientes, governo, consultores, profissionais, comunidade, sindicato).

Análise do Cargo

- Dados da tarefa: envolve unidades básicas do trabalho, sub-unidades do cargo, com ênfase na finalidade de cada tarefa
- Dados comportamentais: descreve o cargo em termos dos comportamentos que ocorrem.
- Dados de habilidades: obtém o conhecimento e técnicas que o ocupante do cargo deve possuir para desempenhar satisfatoriamente o cargo

Como os dados podem ser coletados

- Questionários
- Checklist
- Diário
- Observação
- Matriz de Atividades
- Incidentes críticos

Descrição de Cargos

- Os dados coletados na análise cargo precisam ser colocados em uma forma que seja utilizável por empregados e gerentes
- A descrição de cargos identifica, define e descreve o cargo como ele é desempenhado. Deve indicar o:
 - ❑ as tarefas principais do ocupante do cargo
 - ❑ o trabalho específico realizado
 - ❑ quanto supervisionado o cargo é
 - ❑ o que controla os limites de ação do ocupante do cargo
- O treinamento e experiência exigidos para desempenhar as tarefas do cargo podem ser incluídas também, ou numa seção chamada especificações do cargo

Avaliação de Cargo

Avaliação do cargo

- É o procedimento sistemático desenhado para ajudar a estabelecer o diferencial de remuneração entre os cargos em uma empresa.
- Finalidade
 - ❑ o resultado é a hierarquia dos cargos ou dos grupos de cargos na empresa.
 - ❑ As perspectivas podem variar caso estas hierarquias sejam baseadas no conteúdo do cargo, seu valor ou uma combinação de ambos.

Avaliação do cargo

- Inclue:
 - diferenças entre conteúdo e valor do trabalho;
 - A estrutura baseada na comparação do conteúdo relativo pode ser diferente da baseada no valor relativo. Ex.: especialista de Remuneração em um fábrica ou em um consultoria de RH.
 - vínculo entre conteúdo do trabalho e o mercado externo, e
 - conteúdo do trabalho com valores de mercado (prejuízo para o conteúdo do cargo: nível de habilidades, contato com clientes, condições de trabalho).
 - Sistema Hay: “medições são independentes de mercado e encoraja a determinação de uma base de precificação baseada no conteúdo do cargo”.
 - aspectos de mensuração e administração.
 - padrões técnicos
 - obter aceitação das diferenças de remuneração entre cargos

Em resumo, o conteúdo do cargo

- refere-se as habilidades exigidas, o grau de responsabilidades assumidas e fatores similares.
- O valor do cargo pode ser relacionado ao valor relativo que ele adiciona aos objetivos organizacionais, a sua comparação com os preços praticados pelo mercado ou por algum valor negociado em contrato coletivo.

Consistência Interna da estrutura de cargos

Análise de cargo → descrição de cargo → avaliação do cargo → estrutura do cargo

Decisões sobre a avaliação de cargo

- Abordagens: escalonamento, graus e pontos
- Envolver stakeholders importantes

Métodos de Avaliação

Tipos de Métodos de avaliação

Grupos	Métodos
Métodos não quantitativos	<ul style="list-style-type: none">■ Escalonamento■ Graus predeterminados
Métodos quantitativos	<ul style="list-style-type: none">■ Pontos■ Comparação de fatores

Método de escalonamento simples

	Escalonamento			
Escalonamento	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Consenso
1	Motoserrista	Motorista	Motoserrista	motoserrista
2	Motorista	Motoserrista	Carpinteiro	Motorista
3	Carpinteiro	Carpinteiro	Motorista	Carpinteiro
4	Mecanico	Mecanico	Mecanico	Mecanico
5	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife

Método de escalonamento comparação

Cargos comparados	Almoxarife	Motorista	Carpinteiro	Motosserrista	Mecânico	Adicionar 1	Escalonamento
Almoxarife	X	+	+	+	+	1	5
Motorista	-	X	+	+	-	1	3
Carpinteiro	-	-	X	+	-	1	2
Motosserrista	-	-	-	X	-	1	1
Mecânico	-	+	+	+	X	1	4

Métodos de Graus Pré-determinados

- Baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades.
- Os graus passam a construir uma “régua e avaliação”.
- Os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles.
- São utilizados, normalmente, entre 5 e 10 graus para cada plano.

Métodos de Graus Pré-determinados

■ Exemplo de plano administrativo

GRAU I – Tarefas repetitivas, não apresentam dificuldades para o funcionário; responsabilidades quase inexistentes; supervisão constante; instruções detalhadas e acompanhamento de execução das tarefas; sem experiência anterior.

GRAU VII – Tarefas especializadas e que implicam responsabilidade de planejar, organizar e/ou conduzir equipes; recebe diretrizes gerais; exigência de nível superior e cursos de especialização; exigida experiência superior a 10 anos.

Método de Pontos

Métodos por pontos

As etapas do processo são:

- Seleção dos cargos-chave
- Seleção dos fatores de avaliação
- Graduação dos fatores da avaliação
- Avaliação dos cargos-chave
- Ponderação dos fatores de avaliação
- Avaliação dos demais cargos do plano (grupo operacional)

Método HAY – Fatores Know How

- **Know How** – a soma total de todas as habilidades adquiridas para o desempenho aceitável da função.
- **Dimensões:**
 - Procedimentos, técnicas especializadas e disciplinas científicas
 - Integração e harmonização das diversas funções envolvidas nas situações gerenciais
 - Competências ativas e práticas na área de relações humanas
 - Básicas – cortesia e lidar com outros
 - Importante – compreender, influenciar os outros
 - Críticas – compreender, selecionar, desenvolver e motivar os outros

Método HAY – Solução de Problemas

- Pensamento necessário para analisar, avaliar, criar, raciocinar, chegar a conclusões.
- Dimensões:
 - Ambiente do pensamento – rotina a abstrato
 - Desafio do pensamento – repetitivo a imprevisível

Método HAY – Accountability (Responsabilidade)

- Responsabilidade de responder pelas ações e suas conseqüências . Efeito do trabalho nos resultados finais.
- Dimensões:
 - Liberdade de ação: o grau de controle pessoal e dos procedimentos e orientação (prescrito a orientação estratégica)
 - Impacto do cargo nos resultados finais
 - Direto
 - Compartilhado: participação com outros na ação
 - Primário: controle dos impactos nos resultados finais com responsabilidade compartilhada
 - Indireto
 - Remoto: informacional, ou serviços ocasionais para uso pelos outros relacionados a algum resultado importante
 - Contributivo: interpretativo, assessor ou serviços facilitadores para ser utilizados por outros na ação
 - Magnitude: indicada pelo tamanho do orçamento da área afetada primariamente pelo cargo

Fatores e Graus

Fatores de Remuneração

- São as características do trabalho que a organização valoriza, que contribui para a estratégia e a realização dos objetivos

Fatores de Remuneração

■ Baseados

- ❑ No trabalho propriamente dito – análise dos cargos
- ❑ Na estratégia e valores da organização
- ❑ Aceitos pelos stakeholders afetados pela estrutura de remuneração resultante

Quantos Fatores de Avaliação?

- 3 a 5 explicam a maior parte da variância
- Estudo mostra que 21 fatores discrimina tanto 7 fatores
- Cuidado com overlapping

Experiência

Esse fator especifica o período de tempo necessário para que o funcionário possa adquirir proficiência suficiente ao desempenho satisfatório do cargo.

Responsabilidade por contato

- Esse fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos.
- Deve-se considerar os objetivos dos contatos, analisando se eles visam somente obter ou fornecer informações, ou se envolvem habilidade para influenciar outras pessoas

Graduação dos fatores de Remuneração

- ❑ Extensão da mensuração do fator para avaliar diferentes exigências de cada cargo
- ❑ A definição é decorrente da análise de cargos
- ❑ Definição e número de graus na escala depende da hierarquização dos cargos dentro de cada fator
- ❑ O número de graus pode variar de um fator para outro

Atribuição do valores dos graus

- Progressão aritmética - é uma seqüência numérica em que cada termo, a partir do segundo, é igual à soma do termo anterior com uma constante . O número é chamado de razão da progressão aritmética, e vem do 'r' de resto.

Calculo para um fator (min 20 e max 100)

- 37 (B +13,3)

$$Q = \frac{a_n - a_1}{n - 1}$$

$$Q = \frac{100 - 20}{7 - 1} = 13,3$$

Grau	Pontos
A	20
B	33 (A +13,3)
C	37 (B +13,3)
D	60 (C +13,3)
E	73 (D +13,3)
F	87 (E +13,3)
G	100 (F +13,3)

Atribuição do valores dos graus

- **Progressão geométrica** é uma seqüência numérica em que cada termo, a partir do segundo, é igual ao produto do termo anterior por uma constante .
- Esta constante é chamada *razão da progressão geométrica*. A letra **q** foi escolhida por ser inicial da palavra quociente.

Calculo para um fator (min 20 e max 100)

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{a_n}{a_1}}$$

$$= \sqrt[6]{\frac{100}{20}} = 1,308$$

Grau	Pontos
A	20
B	26 (A +1,308)
C	34 (B +1,308)
D	45 (C +1,308)
E	59 (D +1,308)
F	77 (E +1,308)
G	100 (F +1,308)

Graduação de um fator de avaliação

Parte A		Parte B	
Escalonamento dos cargos no fator experiência		Graduação do fator experiência	
Escola	Cargo/Experiência	Grau	Descrição
6	Auditor senior (6 anos)	F	Acima de 5
5	Auditor pleno (4 anos) Técnico de Contabilidade senior (4 anos)	E	De 3 a 5
4	Comprador (2 anos) Técnico de Contabilidade (2 anos) Analista de cargos pleno (2 anos)	D	De 1 a 3
3	Analista de cargos júnior (1 ano)	C	De 6 meses a 1 ano
2	Auxiliar de Pessoal (6 meses) Auxiliar de Contabilidade (5 meses)	B	De 3 a 6 meses
1	Datilógrafo (3 meses) Contínuo (3 meses)	A	Até 3 meses

Experiência

Graus	Descrição	Pontos
A	Até 3 meses	23
B	De 3 a 6 meses	51
C	De 6 a 12 meses	78
D	De 1 a 3 anos	106
E	De 4 a 6 anos	133
F	Acima de 6 anos	161

Responsabilidade por contatos

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para a execução do trabalho	8
B	Contatos regulares com outros departamentos para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas	19
C	Contatos freqüentes internos e/ou externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão	29
D	Contatos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir idéias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos	40

Ponderação dos fatores de avaliação

- Mínimo (100 pontos) e máximo de pontos (500 pontos)
- Sempre a porcentagem do fator é igual a porcentagem no total
- Início de cada fator é proporcional ao mínimo de pontos e o final de cada fator, ao máximo de pontos

Pontos dos graus dos fatores no manual de avaliação de cargos administrativos

	Mínimo de pontos do fator	Graus do fator							Máximo de pontos do fator
		A	B	C	D	E	F	G	
Instrução	20	20	33	47	60	73	87	100	100
Experiência	20	20	33	47	60	73	87	100	100
Iniciativa	15	15	30	45	60	75			75
Responsabilidade p/ erros	10	10	23	37	50				50
Responsabilidade p/ supervisão exercida	8	8	19	29	40				40
Responsabilidade p/ dados confidenciais	6	6	14	22	30				30
Responsabilidade p/ contatos	8	8	19	29	40				40
Responsabilidade p/ valores	8	8	16	24	32	40			40
Esforço mental/visual	5	5	15	25					25