

Cargos e Salarios

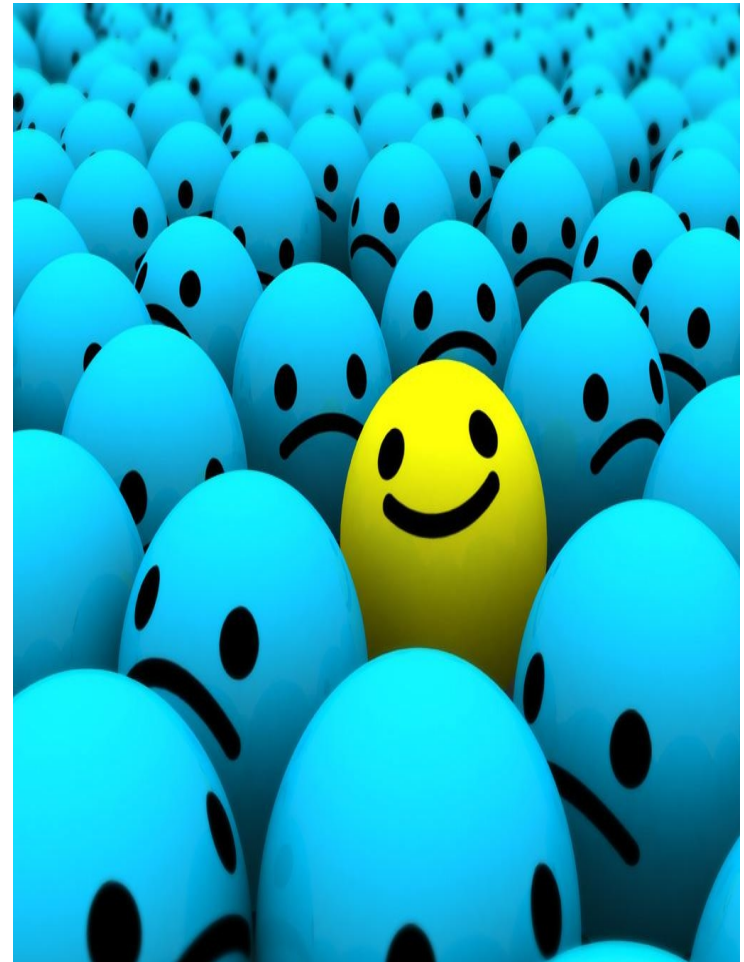
Análise e descrição de cargos

Somos diferentes?



Como diferenciar as pessoas?

- **Referências:**
 - Mercado de trabalho
 - Padrões internos de qualidade
 - Desempenho individual

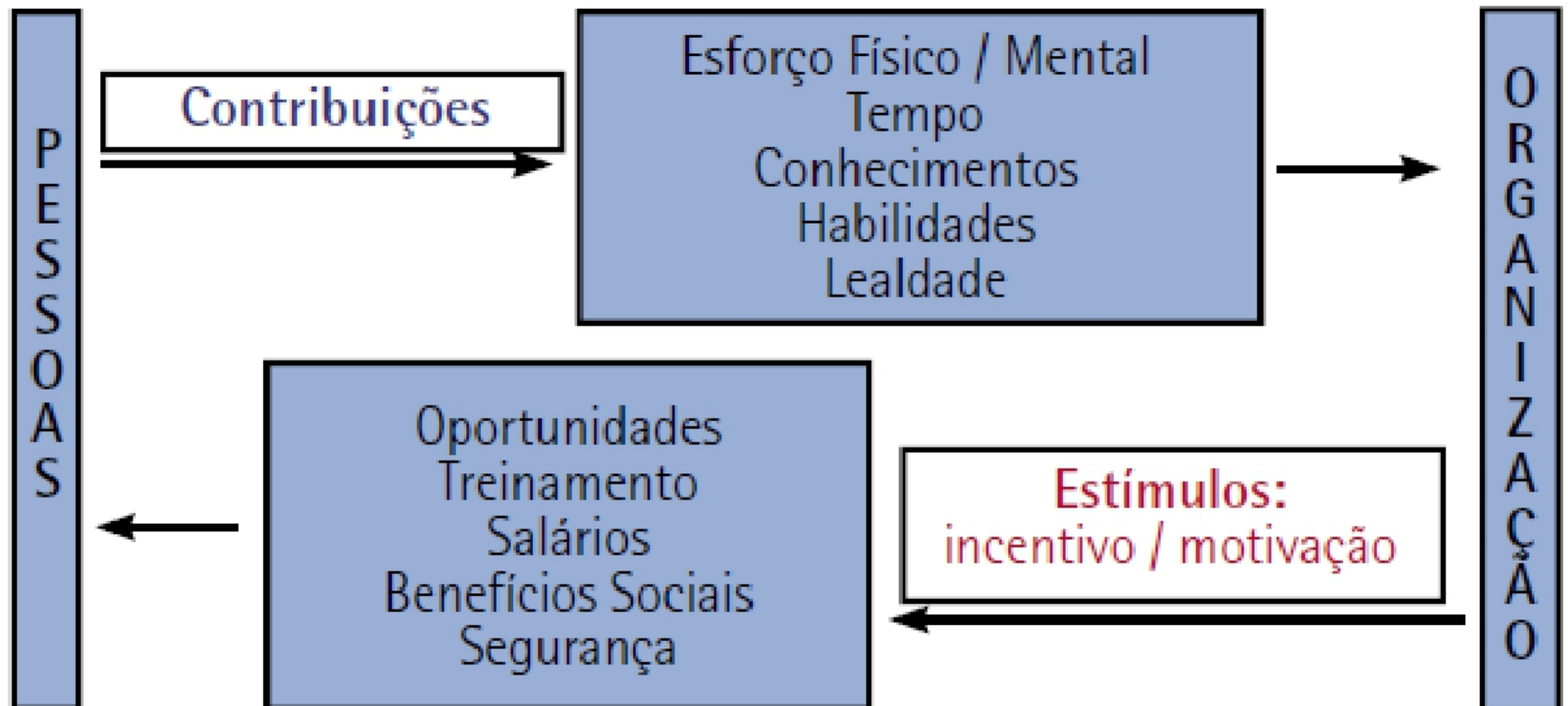


Padrões internos de equidade

- **Critérios de diferenciação:**
 - Capazes de traduzir a contribuição de cada pessoa
 - Aceitos por todos como justos e adequados
 - Coerentes e consistentes no tempo
 - Simple e transparentes
- **Medem o nível de agregação de valor**
 - Contribuição da pessoa para a organização, para as demais pessoas e para comunidade

SIMBIOSE

Relações de Intercâmbio



Como Determinar a Agregação de Valor?

- **ANTES: Cargo**
 - utilização do esforço humano, físico ou mental para uma finalidade específica
 - tarefas que justificam o papel da pessoa na organização
 - Por muitos anos, o cargo foi usado como principal referência para diferenciar a agregação de valor.
- **O que acontece quando tarefas e posições mudam constantemente?**



**AGORA
É
O
DESEMPENHO**



Como medir a Agregação de Valor?

- **Década de 80**
 - Características pessoais
 - Habilidades como forma de diferenciação
 - Habilidade relacionada à utilização do corpo e a destreza no trabalho (posições operacionais)
 - Posições não operacionais
 - Mensurar a entrega
 - Avaliar o desempenho das pessoas
- **Década de 90**
 - Correlação da agregação de valor com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades

Níveis de complexidade

NÍVEIS DA CARREIRA	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE	
SÊNIOR	4	Ambiente de baixa previsibilidade com informações não estruturadas, recursos não identificados e indisponíveis e tarefas que requerem horizonte de visão de longo alcance.
PLENO	3	Ambiente de média para baixa previsibilidade com pequena parte das informações estruturadas, recursos em pequena parte identificados e disponíveis e tarefas que requerem horizonte de visão de médio para longo alcance.
JUNIOR	2	Ambiente de alta para média previsibilidade com a maioria das informações estruturadas, maioria dos recursos identificados e disponíveis e tarefas que requerem horizonte de visão de curto para médio alcance.
TRAINEE /	1	Ambiente de alta previsibilidade com a totalidade das informações estruturadas, a totalidade dos recursos identificados e disponíveis e

Principais mudanças

- **Impactos das mudanças ambientais**
 - O acirramento da concorrência
 - As necessidades mutáveis de clientes com exigências crescentes
 - A incessante evolução tecnológica
 - Menor número de níveis hierárquicos, junção do fazer e do pensar
- **Organização da produção**
 - Produção flexível, diferentes formas e conceitos
- **Organização do trabalho**
 - Trabalho enriquecido, gerando desafios; mais em grupo do que individual

Principais mudanças

- **Sistema de controle**
 - Controle implícito, pelo grupo
- **Relações de trabalho**
 - Relação empregado-empregador de interdependência, confiança mútua;
 - Relação com sindicato baseada no diálogo, com convergência de interesses;
 - Alta participação na tomada de decisões

Mudanças – valorização das pessoas

- **Pessoas** – o diferencial (vantagem competitiva)
- **Valorização** – através de reconhecimento
- **Sistema de reconhecimento** - remuneração, elogios, participações em congressos e eventos, acessos a programas de capacitação, promoções
- **Remuneração** – contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho

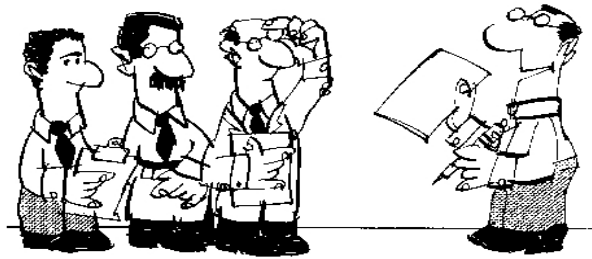
- No desenho de cargos, na definição da estrutura organizacional, na compatibilização entre o que deve ser feito e por quem...

**Mas onde
isso tudo
começa?**



**ADMINISTRAR É
GERENCIAR O
TRABALHO...**

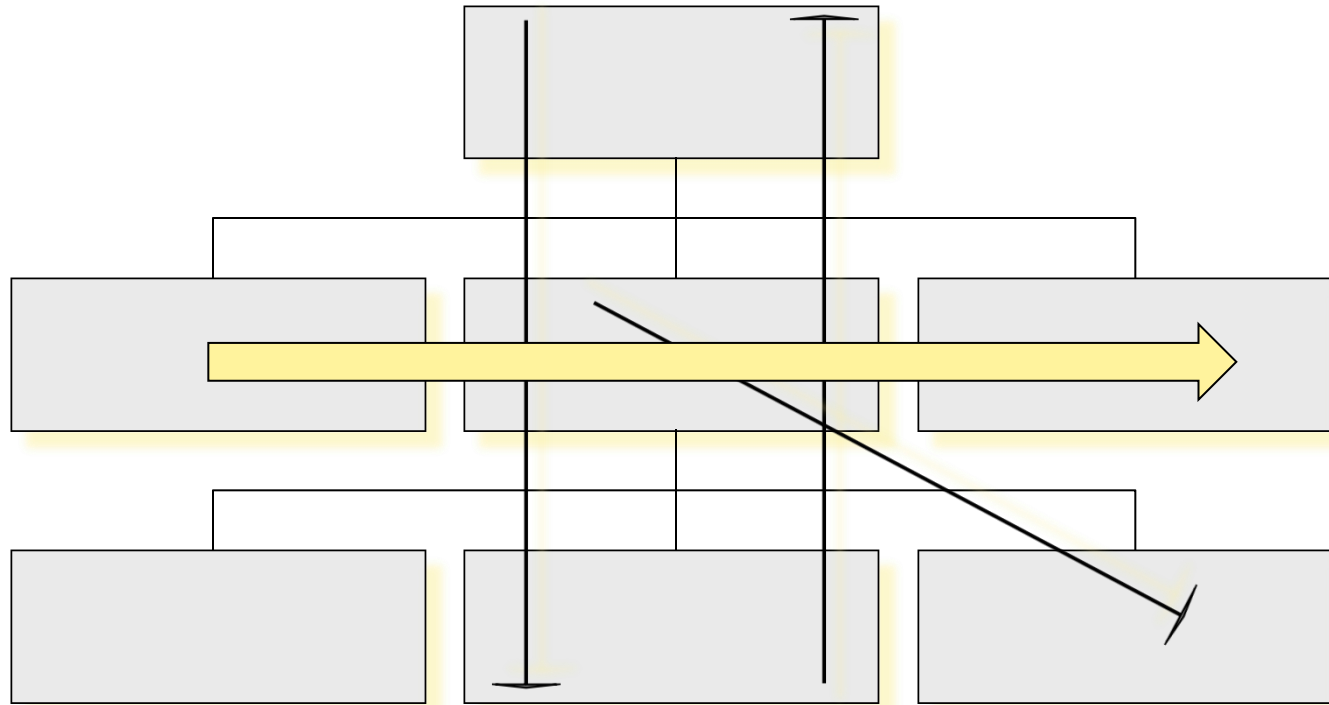
**...DE OUTROS
INDIVÍDUOS...**



**...DE FORMA A
CONDUZIR A
ORGANIZAÇÃO À
MAXIMIZAÇÃO DE
RESULTADOS.**



Áreas que envolvem utilização de cargos



Mobilidade de cargos

Conceito de cargo

- Composição de todas as atividades desempenhadas por alguém. Engloba descrição dos deveres e responsabilidades, inclusive sua localização no organograma.
 - Deve levar em consideração:
 - Tarefa: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo (montar uma peça, rosquear um parafuso, etc.).
 - Função: é um conjunto de tarefas ou atribuições desempenhadas por um ocupante de cargo.



Modelos de cargos

Modelo clássico

- A partir da divisão do trabalho e fragmentação das tarefas, dividiam-se os cargos – eram projetados no modelo “fazer” e não “pensar”.
 - RH como apêndice da máquina.
 - Fragmentação do trabalho (tarefas repetitivas).
 - Ênfase na eficiência: segue métodos e regras estabelecidas.
 - Permanência – sugere estabilidade para não afetar o que é produzido.

Modelo clássico

- **Vantagem**

- Redução de custos - qualificações mínimas e menor treinamento.

- **Desvantagem**

- Cargos simples e repetitivos causam fadiga e monotonia.
- Desmotivação.
- Monopólio de informações pelo chefe.

Modelo humanístico

- Preocupa-se mais com o contexto do cargo do que com o próprio conteúdo (atividades são consideradas como uma forma de reduzir o aborrecimento da tarefa – preocupação com o envolvimento externo do cargo, com a embalagem e não com o que é feito).
 - Condições sociais sob as quais o cargo é desempenhado (o conteúdo é negligenciado).
 - Busca da eficiência através da satisfação e interação das pessoas.

Modelo Contingencial

- Considera as pessoas, as tarefas e a estrutura da organização.
 - O resultado é relativo e não fixo – é dinâmico e se baseia na contínua mudança e revisão do cargo.
 - É mutável em função do desenvolvimento pessoal do ocupante do cargo e do desenvolvimento da tarefa.
 - O gerente deve criar mecanismos por meio dos quais as contribuições das pessoas possam melhorar o desempenho departamental e não simplesmente o individual.

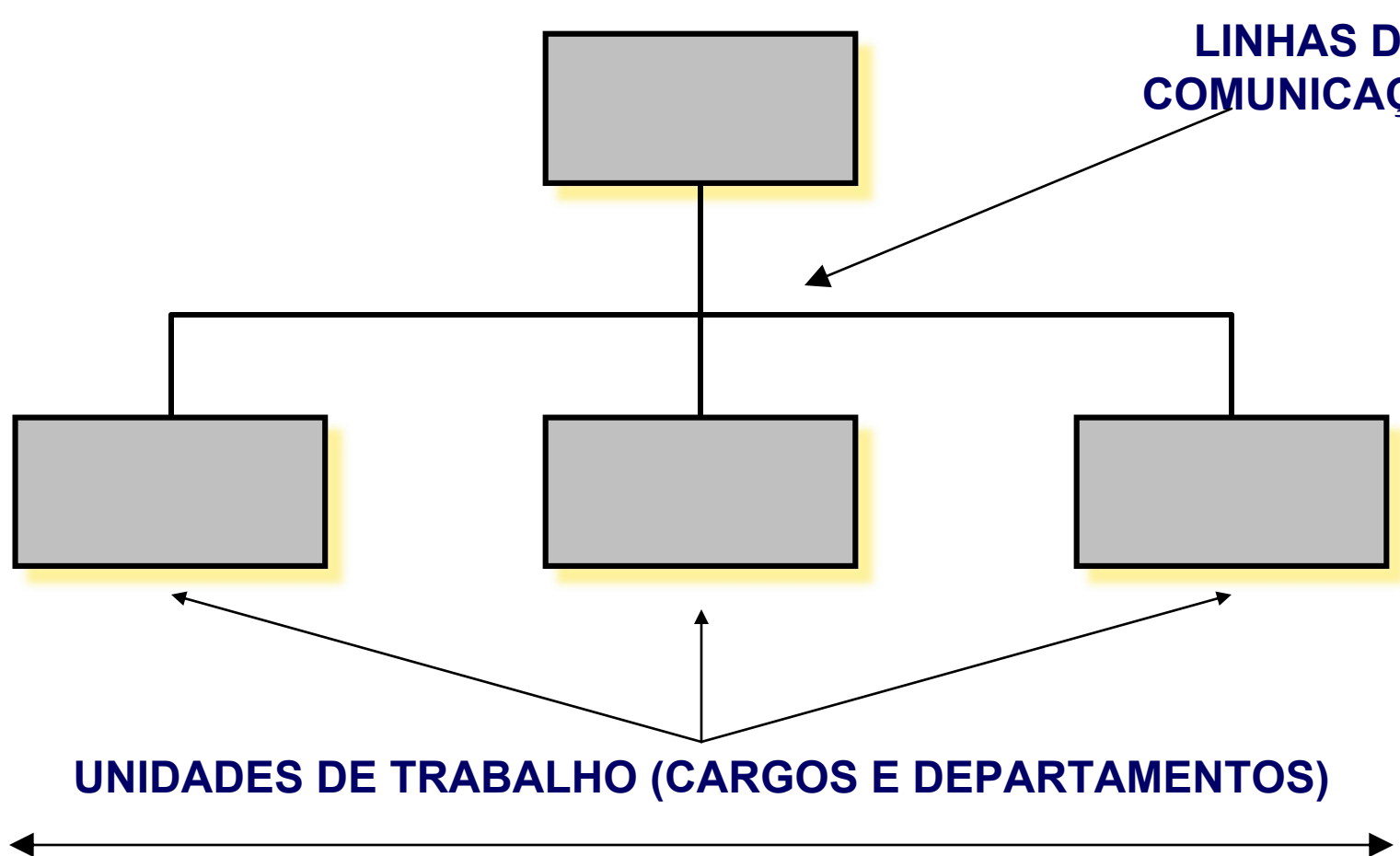
Modelo Contingencial

- **Baseia-se em:**
 - Variedade de habilidades exigidas.
 - Autonomia.
 - Significado da tarefa: reconhecimento da importância do que é feito em relação ao todo.
 - Identidade com a tarefa.
 - Retroação – grau de retorno da informação.

Desenho de cargo

- É a especificação de conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Estabelece:
 - O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo).
 - Como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos).
 - A quem deverá se reportar (responsabilidade).
 - Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar (autoridade).

AUTORIDADE E HIERARQUIA (CADEIA DE COMANDO)



LINHAS DE COMUNICAÇÃO

UNIDADES DE TRABALHO (CARGOS E DEPARTAMENTOS)

DIVISÃO HORIZONTAL DE TRABALHO

Os cargos constituem o meio pelo qual a empresa aloca e utiliza seu RH para alcançar objetivos organizacionais.

Descrição de cargo

- Descrever um cargo consiste em enumerar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante.
- Vale ressaltar, que quando se descreve um cargo, não se leva em consideração a pessoa que ocupa atualmente, e sim o que esse cargo deve realizar, quais são as suas atribuições.

Descrição de cargo

- Chiavenato, menciona que:
 - “ para conhecer cada cargo em uma organização se torna necessário sua descrição, que consiste em um levantamento das tarefas e atribuições que um cargo exige, a qual define o que o indivíduo faz, quando faz, como faz, onde faz e porque faz”.

Descrição de cargo

- Por meio da descrição de cargos a organização pode ter uma idéia das atribuições, bem como do nível hierárquico de seus integrantes, sendo este apresentado por meio do organograma.
- Assim, a descrição de cargos tem o objetivo de relacionar as tarefas, deveres e responsabilidades de cada indivíduo em seu respectivo cargo.

Descrição de cargo

Registro detalhado das atividades realizadas pelo ocupante, podem ser classificadas em dois tipos:

- **Função(responsabilidade ou papel)** -unidade mais significativa do trabalho, abrange um conjunto sequencial de tarefas.
- **Tarefa**-independe de outra tarefa. Geralmente tem inicio e fim bem demarcados.

Descrição de cargo

Deve ser constituída por 8 itens primordiais. São eles:

- **Titulo:** nome do cargo
- **Departamento:** área à qual o cargo está vinculado.
- **Divisão ou Diretoria:** A que o departamento está vinculado.
- **Relacionamentos:** posição do cargo no organograma(superiores hierárquicos,que o ocupante do cargo supervisiona,com quem trabalha no mesmo nível hierárquico,com que públicos externos se relaciona

Descrição de cargo

Deve ser constituída por 8 itens primordiais. São eles:

- **Resumo:** proposito e principais responsabilidades do cargo
- **Funções e tarefas:** indicação da frequência com que a função e cumprida (diária,semanal, etc)
- **Condições físicas do trabalho:** mencionado nível de exposição a substancias toxicas, risco de doenças relacionadas ao trabalho, condições perigosas.
- **Responsável:** que executou a descrição e data.

Problemas com a descrição de cargos

- Descrições feitas com termos vagos e imprecisos.
- Falta de atualização frente a situações de mudança de requisitos e/ou entregas.
- Limitação do escopo das atividades do funcionário, exceto no caso da descrição por competências

Análise e descrição de cargos



Análise de cargo

- Informação a respeito do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente.
 - Processo pelo qual se tomam várias decisões a respeito do cargo.
 - Consiste no estabelecido do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa.

Análise de cargo

- Identificação das responsabilidades
- Identificação das competências requeridas
- identificação, em cada competência:
 - conhecimentos: o que a pessoa deve saber em uma empresa
 - habilidades: o que a pessoa deve saber fazer na empresa
 - atitudes: as formas como cada indivíduo se comporta
 - entregas: resultados da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa e que agregam valor para a organização

Exigência quanto a conhecimentos

- Conhecimentos de ferramentas de interatividade.
- Conhecimentos técnicos e científicos.
- Conhecimentos sobre a organização e o setor onde ela atua.
- Conhecimentos gerais e específicos

Exigência quanto a habilidades

- habilidades voltadas à interação pessoal - motivar e desenvolver pessoas, ouvir e trabalhar em grupo, persuasão racional, etc.
- habilidades voltadas ao processo e à qualidade - raciocínio holístico e analítico, otimização de recursos, etc.
- habilidades voltadas à obtenção de resultados - habilidade de delegar, sintetizar e negociar.

Exigência quanto a atitudes

- Comportamentos e posturas requeridas
- ação
- motivação
- comunicação
- Capacidade de resposta

Processo de análise de cargo

- Examinar a estrutura da organização total e cada cargo.
 - Definir quais as informações requeridas pela análise de cargos.
 - Selecionar os cargos a serem analisados.
 - Reunir dados necessários para as análises de cargos.
 - Preparar as descrições de cargos.
 - Preparar as especificações de cargos.
- Usar as informações para:

Função	Informação	Resultado
Desenho do cargo	Tarefas, qualificações, resultados esperados, recompensas.	Estrutura organizacional de cargos.
Recrutamento e seleção	Qualificação requerida / perfil	Padrões de seleção e de promoção.
Treinamento e desenvolvimento	Tarefas, habilidades, comportamentos, atitudes.	Programas de treinamento.
Avaliação do desempenho	Padrões de comportamento ou resultados esperados.	Critérios de avaliação de desempenho.
Remuneração	Tarefas, habilidades, comportamentos, prêmios e incentivos.	Descrição de cargos, avaliação e classificação de cargos e faixas salariais.

Aplicação da informação

- **Subsídios ao recrutamento:** definição do mercado de RH no qual se deverá recrutar e dados para a elaboração de anúncios ou técnicas de recrutamento.
- **Subsídios à seleção de pessoas:** perfil e características do ocupante do cargo, requisitos exigidos, definição da bateria de provas e testes de seleção.
- **Material para o treinamento:** conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidos ao ocupante.
- **Base para avaliação e classificação de cargos:** fatores de especificações para serem usados como fatores de avaliação de cargos, definição de faixas salariais, etc.

Aplicação da informação

- **Avaliação de desempenho:** definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes, metas e resultados a serem alcançados.
- **Base para programas de higiene e segurança:** informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.
- **Guia para o gerente:** informações sobre conteúdo de cargos e desempenho de ocupantes.

Avaliação e classificação de cargos

Princípios básicos

- **Clareza:** deve dar preferência a termos simples, que não dêem margem à ambigüidades.
- **Precisão:** termos que possam ser de alguma forma mensurados.
- **Concisão:** frases curtas, evitando-se minúcias desnecessárias.
- **Impessoalidade:** descrição impessoal, geralmente no infinitivo (arquivar, realizar, etc.).

Classificação de cargos

- Os cargos são classificados em classes.
- O objetivo do agrupamento em classes é facilitar a administração salarial e permitir que cada classe tenha um tratamento genérico , a respeito de salários, benefícios sociais, *status*, etc.

Critérios para Classificação de cargos

- **Classificação por pontos:** cargos são agrupados de acordo com intervalos de pontos.
- **Classificação por cargos de carreira:** escriturário I, escriturário II, escriturário III, etc.
- **Classificação por grupo ocupacional:** engenheiro civil, engenheiro elétrico, engenheiro de produção, etc.
- **Classificação por área de atividade:** tesoureiro, contador, supervisor de caixas.
- **Classificação por categoria:** técnico de secretariado, secretaria bilíngue, secretaria executiva.

Como
fazer?



Fases da análise de cargo

- 1. Planejamento:
 - Determinação dos cargos a serem descritos.
 - Elaboração do organograma de cargos.
 - Elaboração do cronograma de trabalho.
 - Escolha do método de análise a ser aplicado.
 - Seleção dos fatores de especificação:
 - Formação escolar e conhecimentos especializados
 - Responsabilidades diversas
 - Esforços físicos e mentais

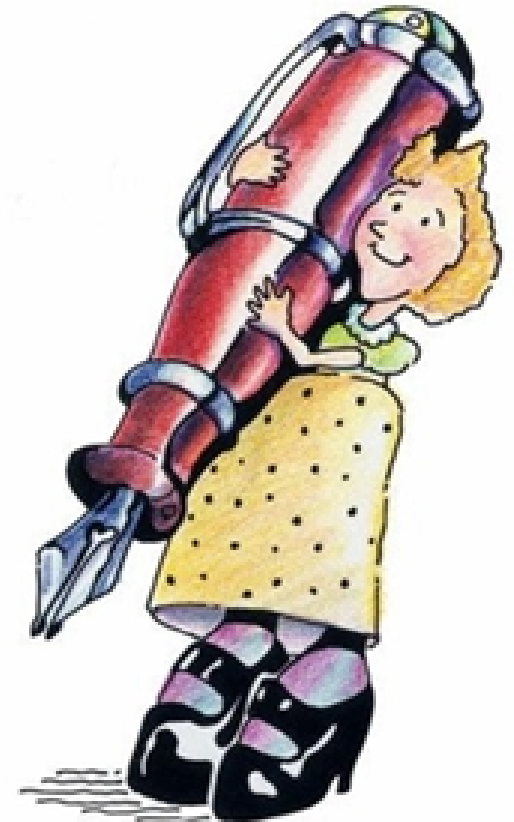
Fases da análise de cargo

- 2. Preparação:
 - Recrutamento, seleção e treinamento de analistas de cargos
 - Preparação de materiais de coletas (formulários).



Fases da análise de cargo

- 3. Execução:
 - Coleta dos dados sobre os cargos.
 - Análise e triagem dos dados.
 - Redação provisória.
 - Revisão e redação final.



Métodos de avaliação de cargos

GUERRA AO
IRAQUE



AUMENTO DE
ARAQUE



RBorges

Avaliação por ordenamento

- **Seleção de comissão de avaliadores:** pessoas que conheçam os cargos a serem avaliados.
- **Seleção de cargos:** convém que sejam tratados ao mesmo tempo os cargos que apresentem semelhança.
- **Descrição dos cargos:** os cargos a serem avaliados devem antes ser descritos.
- **Ordenação:** cada avaliador fará a sua ordenação, de acordo com a importância dos cargos no conjunto.
- **Avaliação:** a comissão irá decidir a posição definitiva dos cargos com base na média das avaliações.

Avaliação por ordenamento

Cargo	1º avaliador	2º avaliador	3º avaliador	Média	Posição
A	1º	2º	1º	1,3	1º
B	3º	2º	2º	2,3	3º
C	2º	1º	2º	1,6	2º
D	3º	4º	4º	2,6	4º
E	5º	5º	5º	5,0	5º

Avaliação por categorias pré-determinadas

- Este método consiste no estabelecimento de uma série hierárquica de categorias capazes de abranger todos os cargos da organização.

Categorias	Descrição
I - Trabalho não qualificado	Tarefas padronizadas que requerem a aplicação de técnicas elementares. Não requer experiência anterior.
II – Trabalho semiqualficado	Tarefas rotineiras, porém diversificadas, que envolvem a aplicação de procedimentos padronizados.
III – Trabalho qualificado	Tarefas qualificadas que envolvem seleção e aplicação de procedimentos diversificados.
IV – Trabalho especializado	Tarefas especializadas, desenvolvidas a partir de conhecimentos de natureza técnica.
V – Trabalho executivo	Tarefas especializadas que implicam responsabilidade de planejar, organizar e conduzir equipes.
VI – Trabalho de natureza política	Tarefas altamente especializadas que envolvem a formulação das políticas da empresa. Requer formação superior e níveis de especialização.

Avaliação por comparação de fatores

- Este método fundamenta-se no confronto de cargo com cargo, segundo a importância relativa dos fatores inerentes a cada um desses cargos.
 - Fatores (requisitos mentais, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades, condições de trabalho)

Avaliação por comparação de fatores

- Os procedimentos adotados quando se utiliza esses métodos são:
 - Determinar e definir os fatores a serem empregados.
 - Selecionar e descrever os cargos de referência.
 - Ordenar os cargos em função de cada fator.
 - Distribuir o salário de cargo, atribuindo um valor a cada um.
 - Fixar a escala de comparação por fatores e acrescentar os demais cargos.
 - Avaliar os cargos restantes por meio dessa escala.

Avaliação por comparação de fatores

Ordem de escalonamento dos fatores	Limpador	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condições de trabalho	Responsabilidade
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentais
4	Responsabilidade	Requisitos físicos
5	Requisitos mentais	Condições de trabalho

Método de avaliação por comparação de fatores

Valores R\$	Requisitos mentais	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidades	Condições de trabalho
10	Limpador				
20				Limpador	Recep
30		Limpador			
40			Recep		Limpador
50			Limpador		
60	Recep				
70					
80				Recep	
90					
100		Recep			
110					
120					
130					

Para pensar...

CARGOS DE CONFIANÇA



*- O deputado não está, mas pode falar comigo mesmo:
assessora parlamentar para assuntos extraordinários!*

Para fazer - 1

- Questionário de avaliação de cargo

Para fazer - 2

- Você foi contratado como analista de Talentos Humanos, sendo incumbido da seguinte tarefa:
 - Analisar a estrutura atual de cargos e salários, refazendo se necessário a folha de pagamento da empresa.
- Cargos:
 - Gerente de Vendas
 - Secretária
 - Operador de Máquinas Pesadas
 - Manobrista

- O que fazer:
 - Definir fatores de especificação para cada um dos cargos:
 - Requisitos mentais
 - Requisitos físicos
 - Habilidades
 - Responsabilidades
 - Condições de trabalho
- Ordenar os cargos em função de cada fator (escalonamento de fatores)
- Distribuir o salário de cargo, atribuindo um valor a cada um, de acordo com método de comparação de fatores.
- Apresentar à Diretoria, planilha com dados e argumentação necessária que justifique as atribuições e salários de cada cargo analisado.

Pesquisa de cargos e salários

- Instrumento que a empresa utiliza para captar informações sobre cargos, salários, benefícios, procedimentos, e políticas de remuneração.
- É indispensável para a administração de pagamentos, pois busca o equilíbrio interno de salários e quanto a média de salários pagos no mercado de trabalho.

Pesquisa de cargos e salários

Devem ser levados em consideração:

- **Cargos de referência:** os cargos escolhidos devem ser cuidadosamente selecionados, a fim de proporcionar comparações adequadas entre empresa e mercado.
- **Seleção de empresas participantes:** devem ser escolhidas empresas na mesma região, do mesmo ramo de atividade, que demandem o mesmo tipo de mão de obra ,e de porte semelhante.

Pesquisa de cargos e salários

A Coleta de dados pode ser realizada por meio de :

- Questionários
- Visitas às empresas participantes
- Reuniões de associações de empresas ou classes
- Troca de e-mails e telefonemas para manter contato com profissionais envolvidos na pesquisa

Pesquisa de cargos e salários

O ultimo passo da pesquisa é a tabulação dos dados, por meio deles será possível conferir se a estrutura salarial está satisfatória ou necessita de ajustes e correções .