

# ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS OPERACIONAIS

## PERGUNTAS E RESPOSTAS

### 01) Qual a diferença de posto de trabalho e cargo?

Essa pergunta resume bem o coração de todo o Webinar. Vamos utilizar a imagem ao lado para ilustrarmos mais facilmente. O cargo é o agrupamento maior das funções e dos postos de trabalho. Ou seja, dentro da função de produção de conectores, eu tenho postos de trabalho (atividades) de seleção de peças e montagem. Mas, eu preciso de um Operador de Produção para desempenhar tal papel.

Cargo	Operador Produção		
Função	Metálico	Conectores	Plástico & Montagem
Postos	Rosqueadeira Seleção Peças	Seleção Peças Montagem	Seleção Peças Montagem Hidratação

### 02) Se os cargos trabalharem em regime de revezamento, a empresa corre risco por ambos terem o mesmo cargo, sem diferenciação? Por exemplo, um Operador Produção II que, a cada dia, está em um posto de trabalho diferente (às vezes na mistura da produção e às vezes na embalagem).

Vamos começar pelos Postos de Trabalho em questão: Mistura e Embalagem. Vamos jogar algumas perguntas para direcionar seu pensamento:

- 1) Um Operador de Produção I também pode trabalhar nestes postos citados?
- 2) Você possui um ranqueamento que mede a complexidade destes postos?
- 3) Estes postos já são direcionados ao Operador II?

Possibilidades: se você coloca Operadores I para trabalhar nestes postos há problemas, pois somente há diferenciação de salários. Sendo assim, imaginaria que não há um ranqueamento nos postos de trabalho e é bem provável que haja um direcionamento de postos para cada família de cargo.

A maneira de corrigir problemas nesse sentido, se houverem, é estudar e ranquear todos os postos de trabalho para depois repensarmos a quantia de famílias possíveis de serem criadas. E aí, a rotação nos postos ganhará um embasamento técnico e deixará a empresa protegida. Esse é o caminho.

### 03) Posso criar as famílias dos cargos de acordo com a necessidade da empresa, desde que consiga mostrar que há diferença entre eles? Legalmente, está correto?

Sim. O intuito da COMPARAÇÃO POR FATORES é justamente identificar os postos para na sequência atrelar as famílias de cargos. Com isso mostraremos a diferença delas com algo tangível, que é o posto de trabalho. E isso legalmente está correto.

### 04) Em relação a outras unidades, como definir *headcount* na aquisição de unidades fabris?

A definição de *headcount* já é matéria de uma outra discussão. Na Carreira Muller nós temos materiais de apoio (pesquisas de mercado) que mostram possibilidades de *headcount*, mas nós não entramos efetivamente no processo para dizer qual seria a quantia ideal de pessoas para executar cada processo/atividade.

### 05) Qual o risco de se ter, em uma mesma área, assistentes e analistas com diferenças na composição do cargo, mas nem tantas no dia a dia do setor?

Esse Webinar focou especificamente em Operadores Diretos. Subindo os níveis a conversa começa a mudar um pouco, na busca pela diferenciação. Nesse caso, o tempo de experiência no cargo já começa a ser critério relevante. Podemos executar atividades semelhantes, mas um Analista tem capacidade de propor melhorias e tem uma visão mais ampla do que faz, enquanto um Assistente apenas executa e não propõe nada de novo.

Sei que a resposta é simples, mas o começo dela é por essa linha. Também estruturamos cargos administrativos e os postos de trabalho, necessariamente, não são a única escala de diferenciação. Veja esse quadro para ilustrar um pouco melhor a resposta e como buscaríamos definir e diferenciar cada nível:

Família	Código	Definição	Experiência Atividades	Formação	Exemplos
Sr	5.b.4	Domínio completo de sua área de atuação. É capaz de analisar um problema novo e desenvolver alternativas através de pesquisa técnica. Exerce a Liderança Técnica do grupo de trabalho.	6 anos de formação	<b>Superior</b> <i>Inclui Tecnologia</i>	Analista Contabilidade Sr
Pl	5.b.3	Domínio de sua área de atuação. Pode atuar de forma independente e resolver problemas complexos com alguma orientação do Especializado ou do superior imediato.	3 anos de formação	<b>Superior</b> <i>Inclui Tecnologia</i>	Analista Contabilidade Pl
Jr	5.b.2	Depende de acompanhamento e instrução por parte do Especializado ou do superior imediato.	Após formação e estágio ou formação com experiência anterior	<b>Superior</b> <i>Inclui Tecnologia</i>	Analista Contabilidade Jr

**06) Quando existem práticas salariais, benefícios e PLR diferentes entre as localidades, existe um passivo/risco trabalhista por trabalhar com a mesma estrutura (título) de cargos?**

Não existe. Essa é até uma questão pertinente. O intuito de um trabalho de estruturação de cargos é trazer todas as unidades para a mesma régua. Mas, não a régua salarial, e sim a régua de gestão. A régua salarial precisa seguir critérios regionais, quando são cabíveis. É isso que faz com que empresas montem filiais em regiões salarialmente atrativas.

**07) Atualmente tenho a família I, II e III para os cargos operacionais, porém, devido às demandas, todos fazem as tarefas. Praticamente, só tenho esta diferenciação devido ao salário. O interessante neste caso, seria termos uma única função?**

Essa foi uma questão comentada no vídeo, mas reforçamos aqui. Se todos fazem tudo, então, não há como justificar as diferenças de famílias. Mas, do lado de cá nós jogamos uma provocação: será que o profissional entrante consegue trabalhar em todos os postos? Se sim, a operação é bem simples e não há como inventar nada. Mas, se não, veja a oportunidade de carreira e crescimento que há. O mapeamento dos postos é quem traria a melhor resposta para essa pergunta. E é por levantamentos como esse que a empresa começa a ganhar dinheiro (ter *payback*).

**08) Qual o melhor método de correção da tabela salarial dos cargos operacionais? Quando trabalhamos com *steps* (exemplo: Faixa inicial, salário 1 ano, salário 3 anos, etc), sempre que há o aumento coletivo pela inflação, se eu não atualizar a tabela no mesmo parâmetro, fico com salários dos operadores diferentes do que tenho na tabela. Por outro lado, se eu cresço a tabela pela inflação, muitas vezes estou aumentando muito mais do que o mercado faz. Qual a forma ideal de fazer?**

Antes de mais nada, NUNCA ATUALIZE A TABELA COM A INFLAÇÃO. Ficar fora dos *steps* provisoriamente é natural e pode acontecer. Não se preocupe com isso, pois na próxima evolução salarial do profissional que ocupa o cargo, você chegará ao ponto previsto (step) da tabela. Não atualize a tabela, simplesmente, para manter todo mundo dentro “de sua caixinha”, pois isso sacrifica os números da empresa.

Sobre as atualizações de tabela, nós temos um vídeo bem legal que explica tudo:

**REVISÃO ANUAL SALARYMARK**

## **09) Existe um nível de diferenciação que precisa existir para criar uma família?**

O que sabemos é que DEVE existir um nível de diferenciação para se criar uma família e somente o salário não é suficiente. Os postos de trabalho são um bom respaldo.

## **10) Como trabalhar o mérito dentro das áreas operacionais sem criar uma isonomia entre os profissionais?**

Ótima pergunta. Aliás, é possível criarmos um Webinar só para responder essa questão. Mérito, alto desempenho, dentro de áreas operacionais é um assunto delicado. É possível medir a individualidade de um profissional dentro de um sistema produtivo altamente influenciado pelas máquinas e tecnologias? Se sim, podemos falar de mérito, mas precisamos medir. Em sistemas produtivos é bem complicado medir individualidade de operadores para justificar um pagamento diferenciado. Mas, vamos falar desse tema nos próximos meses. Pode aguardar!

## **11) Quais as quantidades de steps ideais para um cargo?**

Tudo isso depende de uma análise primária de valores salariais de mercado e níveis de cargos. Teremos uma série de vídeos respondendo exatamente essa pergunta nos próximos dias em nosso canal do Youtube. Para o momento, o tradicional (80% - 120%) pode variar bastante. Em níveis de gestão/estratégicos, há possibilidade de se trabalhar com faixas muito mais amplas (60% - 120%). O que temos notado para os níveis operacionais são quantidades de steps entre 3 e 5. O importante, nesse caso, é ter critérios objetivos para identificar a evolução salarial nos steps, e fazer acontecer, garantindo a gestão dentro dessa plataforma aplicável para todos. Outras variações dependerão do mercado, do nível do cargo e dos desejos de cada organização.

## **12) Essa evolução salarial (interna) não depende da descrição da função, isso?**

Grande parte da resposta pode estar na pergunta acima. No geral, a evolução salarial deve estar atrelada a critérios objetivos, reconhecidos pelos colaboradores e praticados na gestão salarial da organização. A descrição servirá para explicar o que se espera do cargo em um contexto completo.

## **13) Gostaria de saber quais as fontes utilizadas para a pesquisa salarial no mercado.**

A base de pesquisas da Carreira, que hoje conta com mais de 1.300 organizações, conta com as informações salariais de cada uma dessas empresas. Informações reais de salariais praticados no mercado. Essa base, com todas essas empresas, é atualizada semestralmente.

#### **14) Neste caso dos níveis I, II e III esta diferença pode ser unicamente tempo de experiência na função?**

O tempo de experiência é um critério, mas não pode ser o único. Imagine um posto de trabalho que tenha um profissional com 3 anos de experiência e outro com 6 meses. Na entrega final desse posto os dois apresentam o mesmo resultado? Se sim, esse critério não teria o peso suficiente para embasar uma diferença. Há que se investigar os postos de trabalho para fazer uma amarração mais segura, ou seja, trazer um critério mais racional para essa discussão

#### **15) Quando há uma regra no acordo coletivo que restringe o mérito dentro do mesmo nível, o que seria uma solução para diferenciar, por exemplo, a insatisfação de um ocupante do cargo com mais tempo de casa que tem o mesmo salário de um recém contratado? Já trabalharam com algum caso similar?**

Essa pergunta soma com uma possibilidade para a resposta da pergunta anterior. Trabalhar com salários iguais é o tipo de comportamento mais conservador a ser adotado. No entanto, como a própria pergunta propôs, gera insatisfação. Trabalhamos com muitos casos assim. O ideal é se trabalhar com faixas salariais, com um step de entrada e um step ideal. Esse é o melhor dos mundos, pois reconhece quem tem mais tempo de casa, e ao mesmo tempo, atrela a evolução salarial à evolução de maturidade do profissional dentro do cargo. Se essa regra no acordo é a única barreira para se evoluir nessa conversa, a sugestão seria, dentro das possibilidades, rever o escopo do acordo.

#### **16) Quais são os principais critérios utilizados pelo mercado para a transição horizontalmente entre os steps, visto que cargos possuem atividades repetitivas e dificilmente identifica-se diferença na habilidade dos funcionários?**

O tempo no cargo e uma evolução básica mas objetiva do profissional no cargo são dois meios comuns. Aqui também surge espaço para mais conversas. Ah, mas você poderia perguntar: então a evolução é automática? Não necessariamente, pois há uma avaliação objetiva atrelada. Portanto, se você estipular que em 2 anos é possível crescer horizontalmente até o ideal da faixa estipulada, se o profissional, dentro das avaliações, não conseguiu atingir os resultados esperado, abre-se duas possibilidades: 1) ele ser demitido, pois não entrega como deveria, ou 2) ele pode requerer a equiparação salarial, pois não evoluiu na faixa e acaba fazendo a mesma coisa que qualquer outro profissional dentro da sua mesma família.

**17) Diante da necessidade de rodízio nas atividades, é normal esbarrarmos em níveis de cargos diferentes fazendo as mesmas tarefas?**

Falamos bastante disso na apresentação e em algumas respostas acima. Se isto está acontecendo, então há um problema na distribuição de tarefas dentro de cada família. É necessário rever tudo.

**18) Quando falamos de empresas de serviços, qual o critério mais objetivo para definir se um cargo será auxiliar, assistente ou técnico? Às vezes, é difícil fazer os gestores entenderem porque utilizamos um ou outro título para o cargo.**

Independentemente do segmento, para cada um dos níveis acima citados, há critérios particulares de mercado geral que determinam o que é um ou outro. Um bom meio para resolver essa questão “política” apresentada aqui é se pautar em comportamentos de mercado e descritivo com os requisitos exigidos para o cargo. Assim, o comparativo fica mais fácil e direto.

**19) Estamos desenvolvendo um projeto para nomear um funcionário *backup* para o nível acima, como exemplo: um Operador I, que atenda a certos critérios definidos na Matriz Iluo, e atua como *backup* do Operador II. Porém, essa definição se aplica a todos os Operadores I. Isso pode causar algum tipo de paradigma entre o Operador I e II ou até mesmo acúmulo de função? Tendo em vista que a função de *backup* seria apenas eventual, em caso de ausência do Operador II, ou até mesmo substituição de férias.**

Quando falamos de uma substituição eventual não há uma caracterização. Legalmente falando, se há uma substituição por período de férias, a empresa deve fazer uma compensação extra (salário substituição) pelo período em que o profissional cobriu as férias do Operador no nível acima.

**20) Ainda que eu tenha apenas um cargo, os profissionais podem ser organizados de forma que alguns façam apenas uma parte das atividades e, com isso, eu teria grupos fazendo atividades diferentes, mas que seriam atividades do mesmo cargo, da mesma complexidade e do mesmo processo? É possível?**

Tudo é possível, mas nem tudo por convir. Nesse caso, se todos são administrados dentro do mesmo cargo e da mesma faixa salarial, com seus devidos critérios objetivos de evolução salarial (horizontal), não há problemas. Teve uma questão acima que falamos um pouco disso. Será que não há a possibilidade, dentro desse processo, de separar em mais famílias por conta dos postos encontrados? Se sim, há uma possibilidade de começar a ganhar dinheiro na sua empresa.

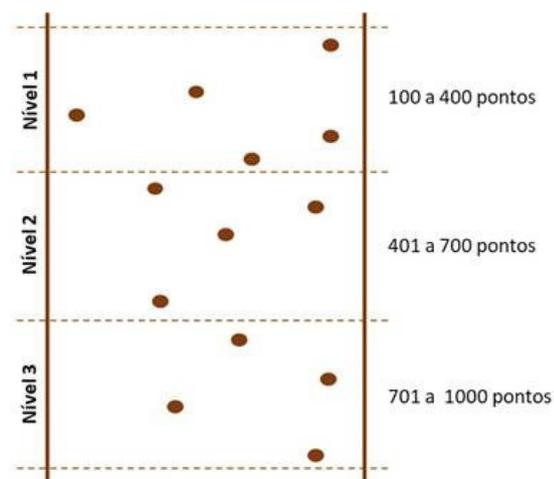
**21) Posso ter um cargo com funções de outros cargos, por que o funcionário tem pouca demanda no cargo em que foi registrado? Posso ter problemas? Exemplo: Analista de RH que faz administrativo, compras, segurança do trabalho e manutenção predial. Podemos considerar como um multifuncional?**

A questão de problemas aqui está muito mais relacionada ao processo produtivo que a parte legal. Aparentemente, há uma caracterização muito mais pessoal que de um cargo nesse exemplo. É alguém que “faz tudo”. Isso não é uma multifuncionalidade. Você teria mais cargos com essa mesma característica? Se sim, uma possível ausência dessa pessoa não prejudicaria o processo, mas, se não, a empresa estaria bem amarrada a um profissional específico. Entendemos que isso acaba acontecendo, dependendo do tamanho da estrutura, mas não é o cenário ideal e se falarmos de comparação salarial com o mercado seria praticamente inviável, pois dificilmente encontraríamos outros cargos atuando dessa mesma forma.

**22) Após avaliar os postos de trabalho, como estruturar nas famílias?**

Essa questão foi respondida no Webinar, mas colocaremos aqui um dado complementar. Após avaliarmos todos os postos, cada um deles ganha um nível de intensidade por meio de uma pontuação.

Digamos que e em uma empresa a régua de avaliação variou de 100 (menor complexidade) à 1000 pontos (maior complexidade). Ou seja, tivemos postos de trabalho espalhados por todo esse range. A partir daqui todas as divisões de nível e pontuação se basearão em uma projeção geométrica e não linear. Matemática e estatística. Mas, trazendo para uma explicação mais simples, visualmente já podemos notar que tomar complexidades suficientes para 3 famílias. Ou seja, APÓS A AVALIAÇÃO de todos os postos de trabalho a metodologia prevê a possibilidade de AGRUPAMENTO desses postos em um mesmo cargo (Ex.: OPERADOR PROCESSOS PRODUÇÃO) com diferentes níveis (Operador 1, Operador 2, etc.). Acompanhe exemplo ao lado:



**23) Quando se fala da diferença entre pontos e *market pricing*, fala-se justamente da dificuldade em "encaixar" os cargos em pontos. Não ficou claro pra mim como a Carreira utiliza essa pontuação.**

Resposta está no vídeo, a partir de 59 minutos.

**24) Esse método pode ser usados em todos os tipos de empresas?**

Todos os tipos de empresas. Sem moderação.

**25) Eu devo priorizar a avaliação do posto de trabalho e depois avaliar o cargo? Ou priorizar o cargo e depois avaliar os postos de trabalho?**

Resposta está no vídeo, a partir de 1h05 min.

**26) A deflação funciona bem para cargos operacionais?**

A deflação funciona bem para qualquer cargo, em regiões diferentes. Ponto ainda mais favorável para os cargos operacionais é que eles sofrem grande influência regional, ao contrário, por exemplo, dos cargos estratégicos que sofrem pouquíssima interferência nesse sentido.

## ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS OPERACIONAIS

WEBINAR



**Clique na  
imagem ao lado  
para acessar ao  
webinar gravado**