



# Eqüidade de Remuneração

*Guia prático para a revalorização do  
trabalho das mulheres*



# *Eqüidade de Remuneração*

*Guia práctico para a revalorização  
do trabalho das mulheres*



2006

# Eqüidade de Remuneração

*Guia prático para a revalorização  
do trabalho das mulheres*



Apoio:



*Este trabalho foi originalmente realizado para o Projeto de Formação e Organização de Mulheres Andinas da Internacional de Serviços Públicos por Daina Z. Green, especialista em eqüidade salarial do SEIU – Sindicato Internacional de Empregados e Empregadas de Serviços – do Canadá. Foi gentilmente cedido para publicação no Brasil e sua tradução e adaptação para o português é uma realização da ISP-Brasil e da Fundação Friedrich Ebert.*

# SUMÁRIO

## SUMÁRIO

Apresentação.....	7
O uso deste guia.....	9
Definição dos conceitos .....	11
Entendendo a diferença salarial e como diminuí-la .....	17
Avançando em propostas: medir e revalorizar.....	23
Avaliação de postos .....	25
Implementando um novo sistema .....	41
Instrumento modelo de avaliação de postos .....	63

# APRESENTAÇÃO

## APRESENTAÇÃO

A campanha mundial da Internacional de Serviços Públicos - ISP - pela equidade de remuneração foi lançada oficialmente no seu 26º Congresso Mundial, realizado no Canadá em 2002. Desde então, essa campanha vem se desenvolvendo em toda a estrutura da ISP.

Em 2004 a ISP, em parceria com a FES e IMPACT, publicou o estudo “Mulheres e Homens: diferenciais de remuneração nos serviços públicos” que impulsionou essa campanha. A repercussão do estudo foi e continua sendo grande, tendo demonstrado que de fato existe diferença de remuneração de gênero, mesmo no setor público onde se supunha a existência de equidade. Esse material também sensibilizou governos e sindicatos para o problema, ao mesmo tempo em que se construíram mecanismos de solução como, por exemplo, a criação de dois Comitês de Equidade de Remuneração em duas prefeituras no nordeste brasileiro: no município de Quixadá, no estado do Ceará, e em São Luís, capital do estado do Maranhão.

Foi constatado também, através dessa campanha, que o setor de Saúde Privada é onde se observa a maior diferença de re-

muneração entre homens e mulheres no Brasil; fomos além e descobrimos que muitos brasileiros e brasileiras, trabalhadores nos serviços públicos, ganham abaixo do salário mínimo nacional, o que nos levou a construir uma nova campanha em defesa do salário mínimo.

A partir dessa campanha pela equidade de remuneração, outros setores do movimento sindical se somaram a essa luta e passaram também a defender o fim da iniquidade de remuneração. Conquistamos o direito de criar espaços para as mulheres em sindicatos, reflexo de nosso trabalho. Os seminários de formação descentralizados e por ramo de atividade também foram fundamentais na capacitação de homens e mulheres para o tema equidade de remuneração.

Agora temos que dar um passo à frente: multiplicar os comitês de equidade de remuneração nos serviços públicos, tanto na esfera da administração pública como da iniciativa privada, e de fato reconhecer o valor do trabalho das mulheres para revalorizá-lo. Para contribuir nesta tarefa, apresentamos este guia elaborado por Daina Z. Green (SEIU), especialista em equidade de remuneração de gênero e adaptado para

o português pela ISP em parceria com a Fundação Friedrich Ebert.

Este guia não se propõe a resolver todas as questões relacionadas ao tema, mas pretende ser uma ferramenta prática de trabalho para os comitês de equidade, oferecendo um roteiro para a aplicação de sistemas de avaliação de postos que possam revalorizar salarialmente os trabalhos tradicionalmente desempenhados pelas mulheres. Esperamos que seja um ótimo subsídio para a continuidade dessa

campanha e que haja através dele muitas conquistas para as trabalhadoras e para os trabalhadores do Brasil.

Gostaríamos de agradecer a todos que contribuíram para a execução desse trabalho, em especial ao IMPACT/Irlanda, pelo financiamento do projeto, e à Fundação Friedrich Ebert, pela parceria e apoio constante.

***Comitê Nacional de Mulheres  
da ISP Brasil***

# O uso deste guia

## O uso deste guia

**E**ste guia foi originalmente elaborado pelo Projeto de Formação e Organização de Mulheres Andinas da Internacional de Serviços Públicos, ISP, e agora é publicado também em português com o objetivo de apoiar concretamente as organizações filiadas à ISP no Brasil para que avancem na equidade de remuneração entre homens e mulheres. A iniquidade da renda é um fenômeno ainda generalizado em todo o planeta, mas é inaceitável. A igualdade de remuneração é um direito fundamental, estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na sua Declaração sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho, e refletido em muitos outros tratados e convenções internacionais. No entanto, nem o reconhecimento do problema nem os pronunciamentos dos governos e da sociedade civil têm sido suficientes para resolvê-lo. São necessárias medidas concretas para eliminar a diferença salarial, e nisto os sindicatos têm um papel protagonista.

Este guia propõe uma metodologia que permite visualizar e implementar um programa de avaliação de postos, com o objetivo de revalorizar os trabalhos realizados em uma instituição ou em uma empresa

sem o viés de gênero. Para tanto, devemos entender:

- a) A relação entre o **valor** de um trabalho e a **compensação/remuneração** que corresponde a esse trabalho;
- b) Causas e efeitos da segregação sexual da maioria das ocupações sobre os níveis de remuneração de homens e mulheres;
- c) Como os atuais sistemas de valorização dos postos de trabalho tendem a **minimizar** e **invisibilizar** o valor do trabalho historicamente realizado pelas mulheres;
- d) Os passos que devem ser seguidos para selecionar ou elaborar um sistema de avaliação de postos, livre de preconceitos sexistas e adequado ao local de trabalho onde será aplicado;
- e) O papel do sindicato no desenvolvimento e implementação de um sistema novo e justo.

A desigualdade de remuneração entre mulheres e homens tem múltiplas raízes, entre elas: a histórica subvalorização do trabalho das mulheres, a falta de acesso de muitas mulheres a oportunidades de educação, formação profissional e oportunidades de

promoção; atitudes sexistas enraizadas na sociedade que limitam as opções ocupacionais das mulheres; níveis desproporcionais de responsabilidade pela manutenção do lar e o cuidado de familiares que não é compartilhado eqüitativamente com os homens, entre outras.

O conteúdo deste guia está centrado numa metodologia que busca eliminar aquela parte da diferença salarial que é produto da subvalorização do trabalho tradicionalmente desempenhado pelas mulheres. Neste manual, os ativistas sindicais, mulheres e homens, encontrarão uma proposta para avaliação de postos que pretende corrigir os preconceitos sexistas que atravessam os sistemas mais comuns de avaliação de postos. Aprenderão a identificar os efeitos de atitudes sexistas que, até agora, sem um exame que as identifique, podem influenciar tanto

os instrumentos como todas as etapas dos processos de avaliação de postos.

A ISP tem definido os objetivos de sua campanha internacional pela eqüidade de remuneração nos seguintes termos:

- Igual remuneração por trabalho igual ou equivalente, quando se comparam empregos idênticos;
- Igual remuneração por trabalho de igual valor ou de valor comparável, quando se consideram empregos que não são idênticos, mas que são de igual valor como, por exemplo, o de uma enfermeira e o de um carpinteiro;
- Estratégias para combater a baixa remuneração da mulher e promover salários vitais;
- Contribuir para eliminar a discriminação nos sistemas de remuneração.

# Definição dos conceitos

## Definição dos conceitos

Os termos utilizados na discussão da avaliação de trabalhos variam de acordo com o país. Aqui nos referimos aos mais comuns. Iniciamos este glossário pelo conceito-chave.

### **O que significa equidade salarial?**

A equidade salarial é a remuneração justa pelo trabalho, ou seja, condições de remuneração equitativas entre homens e mulheres. O conceito reconhece que existe discriminação de gênero na remuneração e nas condições de trabalho das mulheres. A equidade salarial reconhece que os trabalhos realizados pela maioria das mulheres são geralmente pior remunerados. A equidade salarial vai além da igualdade salarial pelo mesmo trabalho e exige que se pague um salário igual por um trabalho de igual valor.

### **Salário igual para um trabalho igual**

Não devem existir diferenças de remuneração entre pessoas que realizam o mesmo trabalho dentro de uma empresa ou instituição. Uma carpinteira deve ganhar o mesmo que um carpinteiro se

desempenharem as mesmas funções e tiverem o mesmo empregador. Ou seja, quando se comparam dois trabalhos iguais ou idênticos, a remuneração deve ser a mesma. Em muitos países, esta disposição foi adotada há muito tempo. Conceitualmente precede às políticas de salário igual por um trabalho de igual valor (ver a definição seguinte).

### **Salário igual para um trabalho de igual valor (também conhecido como valor comparável)**

Este conceito integra a necessidade de um processo de eliminação de estereótipos baseados no sexo na valorização dos trabalhos de predominância masculina e feminina dentro de uma empresa ou instituição. Quando os trabalhos requerem o mesmo nível de capacitação e demandam as mesmas tarefas, devem receber o mesmo salário e iguais condições de trabalho.

Os trabalhos não têm que se parecer para serem considerados de igual valor. Deve-se pagar o mesmo por trabalhos diferentes porque eles têm o mesmo nível de requisitos em termos de competências, responsabilidade e esforço.

## Compensação/Remuneração

Inclui salário-base, pagamentos suplementares, bonificações e subsídios, pagamentos de pensões e seguros sociais, tanto em espécie (exemplo: pagamento de contribuição para pensões por parte do empregador), como sem ser em espécie (exemplo: direito a licença sem remuneração), os valores pagos por conceito do salário básico e outros benefícios, tais como a classificação, escalas acumulativas, pagamentos por horário não regular e horas extraordinárias.

Além dos elementos do salário, a *compensação/remuneração total* que corresponde a um trabalho abrange todos os elementos que incidem direta ou indiretamente no pagamento, incluídos todos os benefícios que têm um valor monetário, tais como:

- Vale-transporte
- Vale-refeição
- Bonificações
- Honorários por méritos, competência ou desempenho
- Férias anuais
- Auxílio-doença
- Salário e licença maternidade
- Gastos

- Auxílio-moradia e gastos funerários
- Seguro-doença
- Pensões

A remuneração pode ser calculada por hora, semana ou mês. Também pode ser determinada por critério de produtividade, desempenho, por tarefa ou gratificação.

## Descrição de tarefas/Descrição do cargo

Um resumo das funções essenciais de um posto, que inclui a natureza do trabalho, a lista das tarefas, responsabilidades e especificações necessárias ao trabalho. Pode ser aplicada a múltiplas pessoas que ocupam o mesmo cargo.

## Equidade no emprego/Ação afirmativa

Um programa de *equidade no emprego* implica num processo social, político e cultural integral cujo objetivo é reconhecer, superar e reparar a discriminação histórica que enfrentam determinados setores da sociedade no emprego (tais como as mulheres, pessoas afro-descendentes, indígenas, minorias sexuais e pessoas com

deficiências). Reconhece e combate o racismo, o sexismo e outras formas de discriminação sistêmica no mercado de trabalho. Um plano de equidade no emprego pretende identificar e eliminar as barreiras que produzem práticas discriminatórias, potencializando melhorias no bem-estar social e econômico dos setores afetados. Em resumo, ninguém deve ser impedido de ter acesso a uma oportunidade no emprego por motivos que nada têm a ver com suas capacidades ou formação. Os programas detalham planos de ação de longo alcance. Numa empresa ou instituição, os planos devem ser elaborados com a participação das organizações sindicais, e seus resultados devem ser monitorados pelas mesmas.

As medidas de *ação afirmativa* são ações que se implementam por tempo limitado e seu objetivo é resolver um desequilíbrio histórico, por exemplo, dar prioridade na promoção ou na contratação a pessoas qualificadas, de grupos que têm sido sub-representados em determinados ofícios, profissões e ocupações, ou apoiar a capacitação de trabalhadores ou trabalhadoras para melhorar seu acesso a determinados empregos.

### **Avaliação de desempenho**

Avaliação sistemática do desempenho e do potencial de desenvolvimento da pessoa no cargo. Um processo para avaliar, estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de um trabalhador ou trabalhadora. É o processo pelo qual se estima o rendimento global da pessoa num determinado emprego.

### **Avaliação de postos de trabalho**

Um processo que compara diferentes trabalhos de maneira sistemática e detalhada para proporcionar uma base de equiparação de salários, para fins de promoção e aumento de salário. A tarefa e os componentes de cada trabalho são considerados e ordenados hierarquicamente, dando-lhes uma pontuação que permita sua comparação. São avaliadas tarefas, e não pessoas.

### **Fatores compensáveis e não compensáveis**

Fatores compensáveis são os elementos que determinam o nível de remuneração do trabalho baseados na caracterização das tarefas, responsabilidades e esforços

requeridos para seu desempenho, sendo estas as condições normais nas quais se desempenha o mesmo.

Alguns elementos dos trabalhos *não* são considerados como compensáveis. Por exemplo, um ritmo acelerado de trabalho ou um aumento no volume de produção no trabalho não se reflete geralmente no pagamento (exceto nos sistemas de pagamento por tarefa ou por peça/produção). O ritmo acelerado de trabalho poderia se refletir num subfator que mede elementos estressantes, mas não num fator que mede competências ou responsabilidades. É de interesse para o processo de avaliação de postos quando se agregam tarefas diferentes e que exigem destrezas ou responsabilidades adicionais, e não quando se agrega mais da mesma tarefa.

No mesmo sentido, qualquer contribuição adicional ao trabalho relacionada com a *pessoa* que ocupa o cargo, e que não seja um requisito mínimo para o *cargo*, não é compensável. As qualificações indicadas como *preferências* no anúncio de uma vaga podem exceder os mínimos, mas nem por isso passam a ser requisitos. Portanto, as qualidades pessoais não representam um elemento compensável.

### ***Igualdade de remuneração/ retribuição***

Todos os aspectos da remuneração, em dinheiro ou em espécie, salário básico, pagamentos extraordinários, subsídios e benefícios, são os mesmos para as pessoas que ocupam cargos idênticos ou equivalentes.

### ***Incorporação das considerações de gênero (Transversalização/ Gender Mainstreaming)***

A avaliação sistemática e o desenvolvimento através da análise de gênero das políticas e práticas que levam em conta as experiências diferenciadas de homens e mulheres. Tende a assegurar que as perspectivas de igualdade e equidade estejam incorporadas na totalidade da organização e aplicadas em todas as atividades.

### ***Instrumento baseado em pontos/ fatores***

Para efeito da avaliação de postos, uma empresa ou instituição adota um só instrumento cujo objetivo é designar diferentes valores a cada um, de uma série de fatores. O total dos valores (escala de pontos) estabelece a

relação entre os diferentes postos. Define a faixa salarial que será dada a cada posto (título), de acordo com a lógica de compensação dentro dessa instituição.

Existem outros métodos ou tipos de instrumentos para determinar o valor relativo dos postos dentro de uma empresa ou instituição, mas quando existem mais de vinte postos diferenciados, os demais métodos típicos não são adequados à tarefa.

### *Perfil profissional*

A descrição do que idealmente é necessário saber realizar no campo profissional que corresponde a uma determinada qualificação. Para outras informações sobre este conceito, recomenda-se consultar a seguinte página web:

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/vii.htm>

### *Posto de trabalho/Cargo/ Classificação*

O conjunto de tarefas e responsabilidades executadas por um/uma ou mais trabalha-

dores/as numa mesma empresa/instituição ou para além dela, exigem os mesmos níveis de competências e responsabilidades.

### *Faixa salarial*

A gama de valores de remuneração dentro de uma empresa ou instituição representa define as faixas salariais ou escala salarial. Os postos que têm um mesmo título devem estar na mesma faixa salarial. No mesmo sentido, os postos com um valor total semelhante devem pertencer a uma mesma faixa salarial.

### *Título*

É o rótulo que define e descreve um posto de trabalho. Utiliza-se o mesmo título para um grupo de postos, independente do lugar institucional onde se desenvolvem, sempre que os trabalhos sejam semelhantes em relação às tarefas e responsabilidades e que exijam os mesmos conhecimentos e competências, sendo desempenhados sob condições semelhantes. Na avaliação de postos freqüentemente se descobrem títulos que não correspondem ao conteúdo do posto.

# Entendendo a diferença salarial e como diminuí-la

Como dissemos inicialmente, a diferença de remuneração entre homens e mulheres tem várias causas. Uma primeira delas é a *diferença na experiência de trabalho* das mulheres (diferente permanência no trabalho; muitas mulheres fazem pausas no seu emprego para cuidar dos seus filhos e filhas e/ou de membros da sua família; muitas mulheres ganham menos por terem empregos ocasionais, temporários ou em tempo parcial).

Outro fator importante é a *feminização* de algumas ocupações, também conhecida como *segregação ocupacional*. Refere-se ao fato de que em quase todos os países, a maioria das mulheres que estão no mercado de trabalho formal estão concentradas em poucas ocupações. As ocupações mais comuns das mulheres se encontram nos serviços de educação, saúde e bem-estar social; em cargos administrativos da indústria e no setor público, e na venda de produtos de consumo. Estas ocupações tendem a ser mais mal remuneradas que as ocupações consideradas masculinas. Até os homens que trabalham em setores altamente feminizados tendem a experimentar a discriminação. Por exemplo, um engenheiro civil num ministério da saúde

poderia ganhar menos do que um engenheiro civil num ministério da energia. Geralmente é difícil para as mulheres terem acesso a ofícios e profissões onde predominam homens, devido às barreiras criadas pelas atitudes sociais. As ocupações onde predominam as mulheres tendem a receber uma remuneração inferior, já que as capacidades que são exigidas para seu desempenho são consideradas como características femininas naturais e como não verdadeiras capacidades de trabalho.

O terceiro fator importante na diferença de remuneração é a *discriminação* que as mulheres enfrentam no trabalho. As características da força de trabalho feminina (seus níveis de aptidões, experiência, educação e formação profissional) não explicam por si mesmas porque existe uma diferença persistente entre os salários das mulheres e os dos homens. As diferenças salariais acontecem também nos casos em que a mulher tem experiência, aptidão, formação e qualificações equivalentes às do homem. Com frequência as mulheres não recebem tantas prestações sociais ou direitos como os homens como, por exemplo, complementos para moradia ou bonificações.

Outra consideração importante nesse contexto é a “*racialização*” das desigualdades salariais, que existiam em sua forma mais radical na África do Sul sob o *apartheid*. As experiências de desigualdades de remuneração das mulheres negras, migrantes e das minorias étnicas são as mais profundas, tanto nos países em desenvolvimento como nos industrializados. No caso do Brasil, as estatísticas oficiais revelam que existe uma verdadeira pirâmide social ao se distribuir a população de acordo com os seus rendimentos. Nela, os homens brancos ocupam o vértice da pirâmide, recebendo os melhores rendimentos; abaixo deles encontram-se as mulheres brancas e, na terceira posição, aparecem os homens negros; na base dessa pirâmide salarial encontram-se as mulheres negras, que recebem os menores rendimentos.

### **Como sabemos que existe diferença de remuneração entre mulheres e homens?**

Atualmente há provas claras de que os trabalhos tradicionalmente desempenhados pelas mulheres (ou seja, o trabalho em profissões e ofícios onde predominam as mulheres) são sub-remunerados porque

são subvalorizados. Em sua pesquisa sobre diferença salarial de gênero, a ISP encontrou provas claras da desvalorização e da sub-remuneração da mulher em todo o mundo. Também em todos os setores da economia, incluídos os serviços públicos, onde as mulheres trabalham como auxiliar de escritório, em serviços vários, em tarefas de assistência social, como enfermeiras e educadoras, existe segregação da mulher num reduzido número de ocupações de baixa remuneração. Quanto mais predomina a mulher em determinada ocupação, mais baixa é a remuneração; inversamente, quanto maior o predomínio masculino numa ocupação, mais alta é a sua remuneração. Na pesquisa feita pela ISP no Brasil, essa mesma situação foi constatada. Verificou-se que às disparidades no valor do salário pago entre os vários setores, se agregavam as diferenças na participação de homens e mulheres na composição da força de trabalho desses setores. Assim, por exemplo, o setor da energia, que possuía a maior remuneração média, era também o que detinha uma pequena participação de mulheres (mais de 80% da força de trabalho nesse setor é masculina). Ao mesmo tempo, os setores nos quais

foram identificados os menores salários eram também aqueles que se apresentavam como os mais feminizados: o da saúde privada, com 77% de mulheres, seguido da esfera municipal da administração do estado, com 63% de mulheres na composição da força de trabalho.

### *Quais são as causas dessa diferença?*

- O trabalho da mulher é sub-remunerado porque é subvalorizado.
- As aptidões da mulher são subvalorizadas porque são consideradas características naturais e não habilidades adquiridas.
- Existem preconceitos sexistas ao avaliar o trabalho executado pelas mulheres.
- Existe segregação da mulher em poucas ocupações, sendo a maioria delas de baixa remuneração.

As ocupações tradicionalmente femininas historicamente recebem um salário considerado “complementar”, porque numa visão hegemônica patriarcal se supõe que o papel de sustento da família corresponde ao homem, chefe do lar, e não à

mulher. No entanto, a realidade é outra. No caso do Brasil, sabe-se que quase um terço das famílias são chefiadas por mulheres, sendo elas a única ou a principal responsável pelo sustento de toda a família. Ou seja, a sobrevivência de muita gente, destacando crianças e idosos, depende exclusivamente do trabalho e do rendimento dessas mulheres.

Em parte por suas desiguais responsabilidades familiares, muitas mulheres cumprem uma jornada de trabalho menor e por isso têm menos acesso às oportunidades de formação e de promoção, o que implica também numa remuneração menor. Além disso, as mulheres são objeto de discriminação na seleção de pessoal (recrutamento), promoção no trabalho, formação profissional e aposentadorias. São, ainda, excluídas de muitas ocupações eminentemente masculinas.

### *Como podemos eliminar ou reduzir a diferença salarial? Duas estratégias possíveis:*

**Estratégia I:** Mudar o valor social do trabalho tradicionalmente desempenhado pelas mulheres.

**Estratégia 2:** Remover as barreiras para que mais mulheres possam ter acesso a uma maior variedade de ocupações e serem promovidas a cargos de maior responsabilidade e com maior remuneração.

Na primeira estratégia, a revalorização dos trabalhos historicamente femininos permite às mulheres a opção de se manterem nos seus trabalhos sem se sacrificarem em termos salariais. A revalorização coloca os salários femininos na mesma equivalência com os salários masculinos. Calcula-se que 25% da diferença salarial se devem à subvalorização dos trabalhos femininos.

Na segunda estratégia, as mulheres têm mais opções, dentre elas, a de trabalhar em ocupações historicamente masculinas, de onde têm sido excluídas e onde se ganha melhor. Considera-se que 75% da diferença salarial existente obedecem à exclusão histórica das mulheres, expressa em menos oportunidades de acesso ao emprego, às promoções e a ocupar os postos de trabalho que recebem as mais elevadas remunerações.

### **ESTRATÉGIA 1: Mediante a valorização de postos e de empregos**

Ao aplicar um sistema de valorização de postos livre de preconceitos sexistas, é dado um salário justo a cada trabalho. A alguns trabalhos, como resultado da reavaliação, lhes é dado um salário mais alto. Outros não mudam. E outros revelam receber um salário mais elevado do que o que corresponderia a seus pontos. Quando o novo sistema corrige erros da base de avaliações anteriores, dando visibilidade a elementos importantes dos trabalhos históricos das mulheres, o resultado pode ser um aumento do salário para alguns trabalhos femininos dentro da empresa ou instituição. Implementando estes aumentos, reduz-se a diferença salarial de gênero.

Um sistema livre de preconceitos elimina os estereótipos em relação ao valor dos trabalhos masculinos e femininos e garante a justa valorização dos trabalhos de todas e todos.

O sistema de avaliação se aplica aos postos de trabalho e ao seu conteúdo. Não se aplica às características ou habilidades

das pessoas que desempenham o trabalho. Identificam os fatores que são exigidos para os postos de trabalho e lhes é dado um nível e uma pontuação a cada fator. Somando os pontos dos diferentes fatores, chega-se a um só valor numérico para cada posto de trabalho e assim se quantifica a diferença de valor entre os postos.

## **ESTRATÉGIA 2: Mediante a eliminação de barreiras**

A segunda estratégia aponta para outro tipo de mudança. Parte da identificação dos obstáculos que limitam as opções de trabalho disponíveis para as mulheres. Os programas de superação da discriminação através da eliminação de barreiras são conhecidos como programas de *equidade no emprego* ou programas de *ação afirmativa*. Os passos, normalmente, são os seguintes:

- 1) É estabelecida uma comissão composta por representantes do empregador e dos trabalhadores para realizar a iniciativa.
- 2) É identificada a sub-representação de mulheres (ou de outros grupos da população que tenham sido objeto de discriminação histórica) nas

diferentes ocupações ou postos de trabalho que existem em toda empresa ou instituição, desde os postos do primeiro escalão de ingresso até os cargos executivos. Ao mesmo tempo, é calculada a disponibilidade de mão-de-obra feminina qualificada para os trabalhos onde as mulheres têm pouca presença (por exemplo, carreiras técnicas, de gerência e de chefia). A diferença entre a disponibilidade de pessoas qualificadas dos grupos sub-representados e sua presença nos diferentes níveis da instituição expressa a existência de uma diferença, neste caso, de gênero.

- 3) São identificadas as barreiras ou obstáculos responsáveis por esta sub-representação, apesar da disponibilidade de pessoal feminino qualificado para assumir os postos. Os obstáculos podem ser de diferentes índoles, por exemplo, falta de oportunidades de capacitação, atitudes sexistas das pessoas encarregadas pela contratação, falta de serviços auxiliares como creche ou transporte, ou falta de infra-estrutura no local trabalho como banheiros ou vestiários para mulheres.

- 4) É traçado um plano para implementar medidas com vistas a desmantelar estas barreiras, seja através da sensibilização do pessoal da empresa/instituição, criação de infra-estrutura ou promoção para atrair mais candidatas qualificadas. Estas medidas são de curto, médio e longo prazo.
- 5) São implementadas as medidas e mensura-se seu efeito, começando com as medidas que são mais possíveis de resolver em curto prazo e que vão apresentar um efeito mais visível e concreto.
- 6) As partes envolvidas na implementação do sistema, avaliam processualmente os avanços do plano.

# Avançando em propostas: medir e revalorizar

O enfoque deste guia é dirigido à implementação de sistemas de avaliação de postos desenhados para eliminar o viés baseado no sexo, e revalorizar o trabalho das mulheres.

## *Instrumentos internacionais que apóiam os programas de equidade de remuneração*

O conceito de equidade de remuneração entrou no debate público porque a aplicação das políticas de salário igual para um trabalho igual tem feito muito pouco para reduzir a diferença entre salários masculinos e femininos. A maioria dos empregos continua segregando os trabalhadores de acordo com o sexo; mulheres e homens continuam sendo contratados para realizar tipos de trabalhos diferentes. Existe uma convenção da OIT, adotada em 1951, que trata especificamente da igualdade de remuneração entre homens e mulheres para trabalho de igual valor (Convenção de nº 100), ratificada por quase todos os países de América Latina e também pelo Brasil, mas que geralmente é ignorada.

Em 2004, a OIT voltou a discutir uma resolução de acompanhamento da Convenção

nº 100, intitulada *Resolução relativa à promoção da igualdade entre homens e mulheres, à igualdade de remuneração e à proteção da maternidade*. Esse novo acordo internacional reconhece plenamente a necessidade de implementar medidas para equiparar a remuneração através da valorização dos postos de trabalho sem o viés de gênero.

Alguns países, sindicatos e grupos de mulheres têm pressionado para que os empregadores e os governos adotem uma política de igualdade de oportunidades no emprego, que contemple as condições de contratação, remuneração, promoção e formação. A maioria dos governos tem estabelecido secretarias ou ministérios para desenvolverem políticas que garantam o avanço da igualdade entre mulheres e homens. Tais instâncias governamentais têm a missão de assegurar uma perspectiva de gênero em todas as políticas públicas. Ainda que conte com poucos recursos, se não houver um monitoramento por parte das organizações sociais e dos sindicatos há o risco desse objetivo não conseguir sair papel. Por outro lado, algumas organizações sindicais têm elaborado uma política de igualdade de remuneração tanto como meta de negociação com os empregadores,

como no tratamento das pessoas empregadas pelo pelos próprios sindicatos.

### *Um instrumento importante para a equidade de remuneração: a avaliação de postos de trabalho sem vieses sexistas*

Se reconhecermos a existência da subvalorização em relação aos trabalhos que geralmente são desempenhados por mulheres, devemos medir esta subvalorização. Sim, as secretárias e outras mulheres que trabalham no setor da saúde são sub-remuneradas, mas... Como sabemos quanto se lhes deve pagar? Com quais trabalhos masculinos esses trabalhos devem ser comparados?

A solução está na análise sistemática do conteúdo dos trabalhos e deve levar em conta todos os aspectos do processo de

trabalho, incluindo elementos que têm sido invisíveis até agora. Para isso é necessária uma perspectiva sobre o trabalho orientada para eliminar os preconceitos sexistas. Esta perspectiva de gênero guiará a elaboração e implementação de um novo sistema de avaliação de postos, com a finalidade de produzir um resultado justo para todos os trabalhadores e todas as trabalhadoras. Com isso, num processo justo:

- Os critérios aplicados na determinação dos salários estão livres de preconceitos sexistas (modo de dar visibilidade tanto ao trabalho feminino como ao masculino).
- Todos os empregos são valorados pela mesma medida.
- São determinados os trabalhos considerados equivalentes (com base na pontuação total), e é aplicado um salário correspondente a esses trabalhos.

# Avaliação de postos

## Avaliação de postos

**Processos: primeiros passos**  
**Às vezes a empresa toma a iniciativa, às vezes o sindicato**

### I. Papel do sindicato nos processos paritários

**R**ecentemente muitos governos e empresas, principalmente as transnacionais, têm iniciado novos processos de avaliação de postos, embora nem sempre suas motivações passem pela equidade de gênero. Muitas vezes, trata-se principalmente da “modernização” das práticas de recursos humanos, da implementação de práticas de compensação/remuneração mais padronizadas e, sobretudo, da racionalização de recursos, que geralmente implicam em cortes de pessoal.

No entanto, a avaliação de postos é uma atividade que tem um papel importante e mundialmente reconhecido na correção da discriminação histórica sofrida pelas mulheres. Como já foi dito, a recente resolução da OIT (*relativa à promoção da igualdade entre homens e mulheres, à igualdade de remuneração e à proteção da maternidade*) conclama os governos e os empregadores a promoverem a negociação e a adoção

de planos de igualdade no emprego. Especificamente, incentiva os empregadores a introduzirem *programas de avaliação* dos empregos *neutros* com relação ao gênero.

Dentro deste marco, é válido e recomendável que os sindicatos adotem uma posição pró-ativa na elaboração dos novos sistemas de avaliação, com um enfoque de gênero com seus empregadores/as. Mesmo que estes sistemas ainda não estejam desenhados em processos paritários, o enfoque de gênero pode ser um elemento que motive o empregador a dialogar com o sindicato. Também é provável que o sindicato maneje mais elementos de equidade de gênero que o empregador.

No âmbito de uma empresa ou instituição, um bom modelo para o trabalho compartilhado de assegurar um sistema de avaliação de postos coerente e sem vieses sexistas pode ser o de comitês paritários, como os que os sindicatos costumam estabelecer para a gestão de higiene e segurança no trabalho (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Um comitê conjunto ou paritário funciona bem na elaboração e aplicação de um sistema de avaliação de postos. Opera não como confrontação, mas como uma tarefa

compartilhada. Conta com representantes de diferentes setores da empresa/instituição para assegurar o mais amplo conhecimento das operações do empregador.

Em outros contextos, a negociação pode acontecer num âmbito mais elevado. Em se tratando de negociação setorial ou de uma negociação integrada, em benefício de um conjunto de trabalhadoras e trabalhadores dos serviços públicos em âmbito nacional, por exemplo, é recomendado um modelo também balanceado. Deve-se estabelecer um comitê coordenador composto por representantes das trabalhadoras e trabalhadores, e de suas organizações sindicais. Por parte do empregador ou do conjunto de empregadores, devem se integrar pessoas encarregadas da gestão de compensação/remuneração e gerentes com experiência de supervisão. O comitê deve contar com uma participação equitativa de gênero.

## 2. Formação com perspectiva de gênero aplicada aos processos de avaliação de postos

Previamente à seleção de um sistema de avaliação de postos, é muito importante que as pessoas que terão a responsabilidade

de liderar o projeto passem por um processo de sensibilização. Os preconceitos historicamente interiorizados nas pessoas podem entrar inconscientemente nos diferentes momentos do processo; ou seja, desde a seleção da equipe de implementação até nas próprias avaliações.

A sensibilização deve incluir um estudo dos princípios de avaliação de postos sem vieses de gênero identificados neste guia, junto com uma análise das características da força de trabalho da instituição, empresa e setor em questão segundo o gênero (identificando a distribuição de mulheres e homens). O objetivo desse exercício é dar visibilidade à segregação por gênero e a alguns dos estereótipos que colaboram para manter esta divisão. O método básico é o de colocar a mesma pergunta perante cada situação. Por exemplo, para a pergunta “Qual é o impacto desta situação?”, deve-se formular: “Qual é o impacto desta situação para as mulheres?” e “Qual é o impacto desta situação para os homens?”. Ou “Qual é o impacto desta situação: nas mulheres?, nos homens?”. Por exemplo, se o sistema de avaliação coloca mais ênfase (maior ponderação) na responsabilidade do que nas competências, como isso afetará os postos femininos? Se na equipe a

maioria dos integrantes que representam a gerência são homens e se a maioria dos integrantes que representam o sindicato são mulheres, como serão afetadas as relações de poder dentro dessa equipe?

### 3. Princípios orientadores para os processos de avaliação sem vieses de gênero

A Comissão de Direitos Humanos do Canadá (CDHC) elaborou um guia prático e bem fundamentado para a avaliação de postos<sup>(1)</sup>. No presente guia, foram incorporados alguns elementos práticos e teóricos desta fonte oficial do governo do Canadá, país que tem uma história de mais de duas décadas de implementação da equidade salarial através da avaliação de postos de trabalho. A Internacional de Serviços Públicos acolhe os critérios da Comissão de Direitos Humanos do Canadá e os assume como próprios.

#### *Para construir ou modificar um sistema de avaliação de postos*

Todo sistema adequado à tarefa de medir e comparar o valor dos trabalhos masculinos e femininos deve ter uma estrutura rigorosa. De acordo com o Guia da CDHC,

as seguintes características definem um sistema apropriado:

a) Considera os quatro critérios ou fatores principais

Existem quatro fatores que compõem a coluna vertebral das avaliações de postos sem vieses de gênero: competências, responsabilidade, esforço e condições de trabalho. Suas características são descritas a seguir.

#### 1. Competências

Nesta categoria, são medidas tarefas de acordo ao seu grau de dificuldade e tarefas que exigem formação ou experiência.

- Incluem dois componentes, as aptidões mentais e as destrezas físicas aplicadas às tarefas que são necessárias para executar o trabalho.
- Geralmente são consideradas variáveis como complexidade, dificuldade e velocidade.

#### 2. Responsabilidade

É mensurado o efeito do trabalho na instituição e seus serviços, clientes ou

produtos, levando em conta os graus variáveis de repercussão ou importância para a organização.

- Componentes principais: responsabilidade pelos recursos humanos/efeitos sobre as pessoas, pelos recursos materiais, pela informação, e pelas finanças.
- Geralmente são incluídas variáveis como importância (magnitude), valor e responsabilidade exigível (em que medida o empregador depende da pessoa que exerce o cargo para produzir certos resultados).

### 3. Esforço

São mensurados os requisitos de um posto que produzam cansaço ou fadiga.

- Considera as exigências mentais ou físicas.
- Considera variáveis como frequência, duração, e intensidade.

### 4. Condições de trabalho

O critério de condições de trabalho está relacionado ao contexto habitual no qual se

desempenha o trabalho. Possui três grandes componentes:

- A exposição a condições desagradáveis (mas não nocivas) inerentes ao trabalho.
- O grau de risco de doença ou lesão inerente ao trabalho, levando em conta as medidas de prevenção disponíveis para reduzir o risco de dano.
- Os elementos estressantes inerentes ao trabalho (condições psicológicas).
- Geralmente os subfatores relacionados às condições de trabalho considerados variáveis como desagrado, probabilidade e tipo de danos prováveis (leves ou graves), o grau de perigo, o caráter imprevisível dos elementos, o grau de exposição ou de dano, a duração e a frequência.

**b)** Mensura os trabalhos em relação uns aos outros, e define as medições

Quanto à avaliação de postos por fatores, se mede cada posto pela escala de fatores e depois se comparam os postos uns com os outros para determinar o valor que tem cada um para a empresa/instituição. Para estabelecer certos limites e o

significado dos termos relativos que se usam em cada fator, a instituição ou comitê de classificação de postos deve discutir de antemão os termos como *ocasionalmente*, *freqüentemente*, *pequeno* e *grande*. Por exemplo, é útil considerar os trabalhos dentro da instituição ou empresa que representam o máximo de um elemento e os trabalhos que representam o mínimo (exemplo: responsabilidade financeira). Os exemplos ou pontos de referência devem ser estabelecidos por escrito para que se apliquem coerentemente no futuro e de forma suficientemente ampla para incluir todo tipo de trabalho.

#### c) Dá visibilidade ao trabalho

A avaliação de postos é uma medição do valor dos mesmos. Conseqüentemente, o conjunto de fatores que são utilizados deve produzir uma representação de todos os aspectos importantes de cada trabalho, ou seja, tudo o que atrai valor. Não se deve deixar de fora os elementos que correspondam ao trabalho tradicional das mulheres, como a capacidade de cuidar de pessoas doentes, costurar ou cozinhar. Ao revisar a folha com a justificativa de cada decisão (fator por fator), deve ficar visível

o caráter do trabalho avaliado. Levando em conta que somente podem ser avaliados os aspectos do trabalho que são visíveis, e seguindo rigorosamente o processo de documentação, é corrigida a subvalorização dos trabalhos, principalmente dos trabalhos historicamente realizados pelas mulheres.

#### d) Estabelece escalas mutuamente excluídas, exaustivas e progressivas

É importante eliminar lacunas entre os níveis dos fatores como, por exemplo, a lacuna que se produz quando um trabalho fica entre o final de um nível e o começo do seguinte. As escalas têm que ser exaustivas. Por exemplo, se um grau corresponde à supervisão de 2-4 pessoas e o próximo, à supervisão de 10-100 pessoas, onde seriam classificados os trabalhos de supervisão de 5-9 pessoas?

Os níveis da escala não devem ter elementos coincidentes, têm que ser mutuamente excluídos. Assim, por exemplo, uma escala não pode indicar, ao mesmo tempo, que o Nível 2 é para os trabalhos com supervisão de 10-100 pessoas e o Nível 3, para os trabalhos com supervisão de 75-200 pessoas.

Os erros de “omissão” ocorrem quando não são estabelecidas regras claras de aplicação. Pode surgir confusão quando um trabalho compreende diversos requisitos (de diferente nível), e as diferentes responsabilidades estão descritas em vários níveis do mesmo fator. Outro tipo de violação desta regra acontece quando um fator mede elementos que são diferentes, mas que podem ser exigidos por vários trabalhos em níveis variáveis. Por exemplo, se o subfator que mede as condições desagradáveis estabelece exposição ocasional a substâncias desagradáveis como critério para o Nível 2 e exposição freqüente a ruídos fortes para o Nível 3, é difícil determinar como classificar um trabalho que exige exposição ocasional a ruídos fortes, mas exposição freqüente a sangue e urina (substâncias desagradáveis). Tal como se descreve, poderia corresponder a qualquer um dos dois níveis. Se o trabalho é classificado no Nível 2, as condições mais sérias ficam omitidas da avaliação e, portanto, invisíveis. São necessárias regras precisas sobre a maneira de avaliar este conjunto de condições e responsabilidades. Na regra pode ser que a este trabalho, automaticamente, lhe seja atribuída a classificação mais alta, ou seja, a condição mais comum, mais freqüente ou

a mais difícil. Também é importante aplicar essa regra de maneira coerente e rigorosa.

Entende-se por “fator progressivo” aquele no qual os níveis mais altos incluem os mais baixos. Por exemplo, se o Nível 1 reflete o requisito de trabalhar freqüentemente em condições muito desagradáveis, é provável que essas ocupações também exijam que se trabalhe ocasionalmente em condições ligeiramente desagradáveis. Ao trabalho se lhe atribui, neste caso, o nível mais alto dos dois (com relação ao desagrado e à freqüência) ainda que o mais baixo também corresponda à realidade. Todos os fatores progressivos são aplicados partindo da premissa de que se um trabalho que exige grande quantidade de algum elemento também exige uma pequena quantidade dele; mas o contrário não é verdadeiro. Os fatores progressivos são os únicos onde os níveis não precisam ser mutuamente excludentes.

#### e) Os fatores têm limites definidos

Um problema freqüentemente enfrentado pelas instituições que tentam medir trabalhos é que incluem demasiados elementos de um trabalho num único fator. No caso ideal, por exemplo, o mesmo fator não

mensuraria os riscos no trabalho, a sujeira, o espaço de trabalho pequeno demais e as viagens exigidas pelo trabalho. A instituição deve saber o que está medindo em cada caso e manter os fatores sob controle. A combinação de várias questões num mesmo fator causa confusão. Mais ainda, impede que se reconheçam as repercussões acumulativas desses elementos num trabalho, o que significa que a alguns trabalhos não se lhes atribuem os pontos que receberiam se os elementos fossem medidos em escalas separadas. Por último, é mais fácil medir cada aspecto em separado.

Na prática pode ser difícil medir separadamente cada elemento do trabalho. Pode ocorrer, por exemplo, que o número de fatores seja excessivo. No entanto, o objetivo é ter consciência do que está sendo medido e manter a maior clareza possível. Uma instituição que opta por medir vários aspectos de uma vez só necessitará encontrar formas de manter a coerência e uma boa disciplina.

#### f) As equivalências são estabelecidas

Medindo mais de uma variável ou elemento, como na maioria dos fatores apresentados neste guia, criam-se equivalências,

ou seja, diferentes caminhos para o mesmo resultado. Por exemplo, em relação a um fator que mede o esforço físico, alguns trabalhos podem exigir ocasionalmente que se levatem pesos grandes, enquanto outros exigem constantemente que se levatem pesos menores. No primeiro caso é exigido o esforço pelo peso, sem a frequência, e no segundo, é a frequência e não o peso o que causa o esforço. Um trabalho que exija constantemente que se levatem grandes pesos teria uma classificação mais alta que os outros dois mencionados, devido à combinação dos dois elementos. Da mesma maneira, a exigência de se realizar movimentos rápidos e sustentados dos músculos pequenos da mão e do braço (como por exemplo, num teclado) deve figurar num subfator que meça esforços físicos, porque também ocasiona fadiga e exige energia física, ainda que não seja num nível de trabalho onde se exija a manipulação de equipamentos pesados e o uso dos músculos grandes do braço ou das costas.

No mesmo sentido, um trabalho que exija assessoria a outras pessoas sobre problemas complexos, obteria uma classificação mais alta que um trabalho no qual a relação com as outras pessoas se limite a receber

informação sobre elas e resolver problemas simples.

Quando nos encontramos perante equivalências, é necessário defini-las. Assim é mais fácil ser coerente. Indicar, por exemplo, claramente que “o esforço físico leve, mas contínuo” é equivalente ao “esforço físico grande e ocasional”.

### *Aspectos do trabalho da mulher que muitas vezes passam despercebidos*

Estamos revisando quais princípios devem ser respeitados na criação de um sistema de avaliação de postos. Em se tratando de uma situação na qual um sistema já tenha sido selecionado ou proposto, é importante verificar qual é a capacidade deste sistema para reconhecer e dar valor aos trabalhos de homens e mulheres.

O sistema deve considerar todos os requisitos pertinentes a todos os trabalhos a serem avaliados, incluindo os elementos do trabalho que, no passado, quase sempre foram deixados de lado. Há duas perguntas que devemos nos fazer ao decidir se o trabalho realizado por mulheres tem sido

reconhecido: Foram definidos os fatores corretos? Cada fator foi definido de maneira suficientemente ampla?

Quando a definição de um fator é estreita demais, surgem problemas para reconhecer uma exigência complexa de trabalho. Por exemplo, quando se trata de fatores relativos aos critérios de esforço e condições de trabalho, é importante levar em conta não só o grau no qual se emprega o esforço, nem só o grau da carga que deva ser suportada, que também é importante, mas deve ser observada a duração ou frequência da atividade que exija este esforço.

Prestando atenção aos aspectos do trabalho que geralmente passam despercebidos, podem ser determinados os que não foram reconhecidos pelos fatores tradicionais. Esses aspectos podem exigir um novo fator se os existentes não guardarem relação com as exigências de um trabalho. O esforço físico, por exemplo, pode ser ampliado para que se inclua o trabalho leve, mas contínuo, como equivalência à exigência física de um esforço mais pesado, mas que ocorre somente por momentos limitados. O esforço físico também poderia ser aplicado para reconhecer o desgaste de

energia causado pela falta de movimento. A variedade de movimento cansa menos. No mesmo sentido, é possível que o sistema de avaliação não contemple nenhum fator para apreciar os requisitos das aptidões interpessoais. Neste caso, deve-se somar um novo fator para medir esse tipo de requisito de um trabalho.

A seguir enumeramos alguns aspectos que geralmente ocorrem em trabalhos executados predominantemente por mulheres, mas que habitualmente são desconsiderados. Sustentamos que estes aspectos merecem ser valorizados, dentro da lógica de que os valores, habilidades e atitudes contribuem para a produção de bens e para a prestação de serviços de qualidade.

### Competências

- Aptidões interpessoais: trabalho com crianças ou adultos que têm problemas; sensibilidade e comunicação, incluída a não verbal; conhecimento de formas para criar o ambiente adequado; aconselhamento a pessoas para que superem suas crises.
- Manipular e se encarregar da manutenção de equipamentos: fotocopadoras,

computadores, aparelhos de embalagem, equipamentos de diagnóstico e supervisão.

- Coordenação e destreza manual: coordenação de mãos, dedos e pés ao montar componentes, aplicar injeções, manipular equipamentos, administrar terapias.
- Proporcionar um serviço eficaz e gentil ao público.
- Realizar procedimentos administrativos.
- Organizar reuniões e prazos da direção da empresa.
- Treinamento informal e coordenação do trabalho de outras pessoas.
- Formatar documentos.
- Habilidade mecanográfica.
- Atenção aos detalhes para o bem-estar geral das pessoas.

### Responsabilidade

- Confidencialidade e manipulação de informação delicada.
- Atender emergências na ausência do chefe.
- Administrar e organizar reuniões e palestras.
- Assistência a pessoas: apoio moral, escuta, consolo, atenção a necessidades

corporais como banho, dieta, conhecimento de procedimentos de emergência.

- Formação e orientação de novo pessoal.
- Coordenação de horários e processos de trabalho.
- Responsabilidade por ferramentas, equipamentos e instrumentos.
- Compilação ou fornecimento de informação a pessoas em todos os níveis da instituição.

### Esforços

- Levantar objetos pesados ou pessoas que não podem movimentar-se por si mesmas (por serem frágeis ou terem dores).
- Tarefas múltiplas: realizar simultaneamente vários trabalhos que exijam esforço mental e físico. Muitas profissões exercidas pelas mulheres – enfermeiras, auxiliares de escritório, recepcionistas, trabalhadoras sociais e educadoras – exigem coordenação de várias tarefas ao mesmo tempo.
- Esforço físico: movimentos restritos, posições de trabalho incômodas, uso

repetido de um número limitado de músculos, levantamento constante de pesos leves.

- Concentração.

### Condições de trabalho

- Cargas emocionais: tratar com doença, dor, morte, pessoas moribundas e outras tarefas delicadas, desmotivadoras e esgotantes.
- Trabalhar sem quantidade e/ou qualidade de insumos, materiais e recursos necessários.
- Ruídos: de equipamentos, espaços grandes de escritórios, falta de privacidade.
- Situações de estresse físico e psicológico, como tratar pessoas hostis, ofensivas, furiosas, doentes ou feridas; ou estresse causado por exigências múltiplas e imprevisíveis.
- Exposição à doença.
- Horas de trabalho irregulares e imprevisíveis.
- Exposição a materiais ou substâncias corrosivas; por exemplo, irritação da pele causada por detergentes, medicamentos, etc.
- Monotonia.

#### 4. Determinação da ponderação dos fatores

Uma vez selecionados os subfatores do sistema, o próximo passo é a definição da distribuição de valores. Isto é chamado ponderação dos subfatores.

A distribuição dos pontos no sistema deve obedecer aos valores da instituição ou empresa, e o tipo de serviços ou produtos que oferece.

#### *Métodos para estabelecer a compensação apropriada para cada posto de trabalho*

Por que algumas ocupações ganham bem dentro de uma empresa ou instituição enquanto outras ocupações têm salários mais baixos?

Os critérios para fixar a compensação que corresponde a cada posto de trabalho, em princípio, obedecem a um conjunto de considerações:

- a) os valores da empresa ou instituição
- b) o preço de mercado para cada ocupação ou tipo de posto

- c) os resultados obtidos mediante negociação coletiva, onde existe um sindicato.

Os sistemas de compensação de cada instituição refletem um conjunto de valores relacionados à missão da instituição e ao tipo de serviço ou bem que produz. A lógica de compensação original pode ficar distorcida por fatores como o favoritismo político e pessoal, a corrupção, e mudanças no mercado de trabalho.

Os vieses baseados no gênero formam parte do tecido cultural. Não representam necessariamente uma intenção maldosa de discriminar as mulheres. Mas refletem uma falta de questionamento sobre a contribuição das mulheres no mundo do trabalho (principalmente nos serviços, em algumas indústrias e como auxiliares administrativas).

Quando a discriminação é intencional, é considerada *discriminação direta*. Quando é produto de um processo supostamente neutro, aplicado sem intenção de prejudicar

*Cada instituição tem seu sistema para definir os salários das pessoas por ela empregadas.*

*Alguns sistemas são formais; em outros casos, os salários foram evoluindo de maneira que já não mantêm muita coerência entre o valor do trabalho para a instituição (sua contribuição) e o salário que lhe corresponde.*

*Muitas vezes a lógica de compensação de uma instituição reflete estereótipos sexistas muito ultrapassados.*

as mulheres, é considerado *discriminação sistêmica*. Ou seja, é o próprio sistema o que produz a discriminação.

Por exemplo, a escala salarial vigente em muitas empresas públicas e serviços públicos foi concebida numa época em que o número de mulheres que integrava a força de trabalho remunerada era muito menor do que hoje. Historicamente, e com certeza até meados dos anos 70 do século XX, não se atribuía o mesmo valor às ocupações tradicionalmente femininas que aos trabalhos reservados aos homens, chefes de família. A lógica refletia um consenso (ou uma premissa) social onde os homens, e não as mulheres, deviam ganhar um salário familiar. Considerava-se que as mulheres que trabalhavam por um salário só estavam colaborando com a renda familiar, e por isso podiam receber salários complementares, que não eram suficientes para manter uma família.

Esta discriminação atualmente pode parecer muito sutil. Nos escalões dos serviços públicos do hemisfério, há trabalhos de homem e trabalhos de mulher em cada nível. Não há escalas salariais reservadas para um ou outro sexo. Por isso é necessário um olhar muito atento e detalhado para determinar se os trabalhos agrupados numa mesma escala

realmente são equivalentes. Muitas vezes os trabalhos femininos que se encontram nas escalas mais baixas foram aí situados porque não se considerou a importância das capacidades de interação com clientes ou pacientes, a destreza ou esforço manual necessário para uma datilografia exata, ou a responsabilidade de tomar decisões que somente depois serão aprovadas por um superior. São elementos do trabalho que, por terem passado despercebidos, não são remunerados como deveriam.

Se a lógica do salário complementar para trabalhadoras teve sentido em algum momento (e em todos os países sempre existiram mulheres chefes de família e mães solteiras), hoje não se pode mais justificar esta premissa. Num marco de equidade de gênero, não se aceita a subordinação econômica das mulheres. Ao contrário, devem-se tomar medidas para corrigir esta discriminação histórica.

Os governos de muitos países de América Latina, reagindo a pressões das instituições financeiras internacionais (como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional), têm proclamado sua intenção de modernizar o Estado. Nesses programas de modernização se inclui a revalorização das ocupações ou postos de trabalho dos serviços públicos.

Numa lógica neoliberal, esta intenção pode ser lida como um pretexto para reduzir o Estado, mediante cortes de orçamento e de serviços. Mas, ao mesmo tempo, a modernização pode trazer alguns efeitos positivos. Os novos processos de valorização dos postos buscam eliminar elementos arbitrários e injustos ao fixarem a compensação/remuneração. Com o objetivo de corrigir distorções como os arranjos individuais por motivos partidários ou simples corrupção para manipular os salários, os novos sistemas exigem mais transparência e coerência no estabelecimento da compensação.

Lamentavelmente, poucos governos têm prestado atenção aos efeitos de gênero na implementação destas novas iniciativas. Cabe mencionar que a maioria dos países tem estabelecido escritórios nacionais, secretarias ou ministérios de gênero (ou da mulher). Também têm adotado planos de igualdade de oportunidades em âmbito nacional. Tais planos normalmente incluem compromissos para revisar todas as políticas com uma perspectiva de gênero. No entanto, nem sempre se produz o efeito necessário para que estas disposições se efetivem, e nem se estuda o efeito dos novos sistemas para as mulheres.

Para superar os vieses de gênero no sistema de compensação, deve-se revisar a relação entre o valor dos diferentes trabalhos e o salário pago pelos mesmos. Por exemplo, numa instituição de saúde ou serviços sociais, a qualidade dos serviços e o atendimento às usuárias e aos usuários devem ser importantes. Portanto, as competências interpessoais, ou seja, a capacidade de atender às e aos usuários com sensibilidade oferecendo um serviço profissional de qualidade, devem ser valorizadas. Este método assegura uma distribuição racional dos pontos, porque reflete os valores da instituição.

### *Calcular os valores dos fatores e subfatores*

Em primeiro lugar, define-se o número total de pontos possíveis no sistema. O sistema que nós propomos tem 1.000 pontos para tornar o cálculo mais simples.

Em segundo, distribuem-se os pontos entre os quatro fatores (competências, responsabilidades, esforços, e condições de trabalho), considerando:

- a missão e os valores da instituição,
- a lógica de compensação, e

- o objetivo de revalorizar os elementos subestimados nos sistemas vigentes, principalmente com relação ao trabalho tradicional das mulheres no interior da instituição.

Em terceiro lugar, define-se a distribuição dos pontos aos subfatores, de acordo a sua importância relativa. Em cada subfator,

divide-se o número total de pontos de maneira equitativa entre todos os níveis.

No exemplo a seguir, o sistema tem mil pontos. O fator de *Responsabilidades* representa 40% do total dos pontos (400 pontos). Dentro deste fator, o subfator de *Responsabilidade por outras pessoas*, vale 12% do total (120 pontos).

### PONDERAÇÃO DOS FATORES E SUBFATORES

CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	# DE NÍVEIS	PONDERAÇÃO
COMPETÊNCIAS (40%)	Educação e Experiência	12	140
	Competências Interpessoais	5	80
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	120
	Destreza Física	4	60
ESFORÇO (10%)	Esforço Físico	5	60
	Esforço Mental	5	40
RESPONSABILIDADES (40%)	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	80
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	120
	Responsabilidade pela Informação e as Finanças	5	120
	Responsabilidade por Recursos Materiais e Programáticos	4	80
CONDIÇÕES DE TRABALHO (10%)	Condições Psicológicas	4	24
	Condições Físicas Desagradáveis	4	24
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	52
			<b>1000</b>

O quarto passo é a definição dos pontos para cada nível. Recomendam-se dois métodos:

1) Distribuir os pontos do subfator de maneira equilibrada entre os níveis do mesmo.

Total de pontos dividido pelo número de níveis  
Exemplo: 120 pontos divididos por 6 níveis = 20 pontos por nível

	1	2	3	4	5	6	TOTAL
	20	40	60	80	100	120	120

2) Aplicar uma fórmula baseada no valor total do subfator.

(Total de pontos menos o percentual que representa o subfator)  
dividido pelo número de níveis menos 1

$120 - 12 [108] / (6 - 1 = 5) = 21.6$  pontos entre níveis

	1	2	3	4	5	6	TOTAL
	12	33.6	55.2	76.8	98.4	120	120

NOTA: A segunda fórmula aumenta a distância entre os dois primeiros níveis e o nível mais alto. Ou seja, tem efeito principalmente nos primeiros dois níveis.

O sistema da avaliação de postos sem vieses de gênero que propomos está baseado nos critérios a seguir, e enumerados no Guia da Comissão de Direitos Humanos do Canadá já mencionado. No entanto, cabe notar que o sistema é suscetível a múltiplas variações, e de fato deve ser modificado pelas partes envolvidas no projeto para se adequar às características dos postos de trabalho onde será

implementado, sempre levando em conta os princípios da avaliação de postos sem vieses de gênero.

### Notas

<sup>1</sup> O guia está disponível no site da Comissão de Direitos Humanos do Canadá em francês e inglês (<http://www.chrc-ccdp.ca/publications/volume1-en.asp>).

### Princípios no processo de avaliação de postos

O Guia da Comissão de Direitos Humanos do Canadá também estabelece pontos de referência para o processo de avaliação que, ao serem aplicados, possibilitam alcançar mais facilmente uma avaliação justa e que cumpra com os fins da equidade salarial. Estes princípios se repetem em cada etapa da elaboração e implementação do processo de equidade salarial. Alguns coincidem com os princípios de construção dos sistemas.

#### 1. Neutralidade e imparcialidade de julgamento para ambos sexos

A neutralidade deve ser o objetivo a todo o momento. A imparcialidade é o equivalente à equidade e à neutralidade de julgamento para ambos os sexos. Requer que todos os trabalhos sejam julgados sem preconceitos nem suposições que estejam baseados em estereótipos ou em mal-entendidos. Um instrumento importante para minimizar os preconceitos é um comitê integrado por pessoas que tenham passado por um processo de sensibilização e que estejam

dispostas a rejeitar os preconceitos onde quer que seja. Uma vez que os estereótipos fazem parte da nossa formação cultural, é necessário tomar medidas concretas para dar-lhes visibilidade, questioná-los e superá-los.

#### 2. Inclusão

O processo de avaliação de postos deve incluir todos os aspectos do trabalho executado por homens e mulheres, ainda que antes estes não tenham sido valorizados, compreendidos ou sequer notados. O fato de desconhecer ou desconsiderar elementos do trabalho é causa de grande parte do problema dos preconceitos motivados pelo sexo.

O conceito de inclusão é pertinente aos processos de descrição de trabalhos e de seleção dos fatores. É essencial que o processo de avaliação de postos capte (ou seja, que inclua) todos os aspectos ou requisitos de cada ocupação e todas as condições de trabalho relacionadas a ela. Os fatores, exemplos e ponderações têm que representar imparcialmente as tarefas dos trabalhos executados por homens e mulheres.

### 3. Clareza e compreensibilidade

Toda confusão em relação ao significado ou à importância do texto em qualquer fase do processo de avaliação de trabalhos pode se constituir num risco para a qualidade e para a imparcialidade dos resultados. O processo de avaliação de trabalhos é realizado com base na informação sobre o conteúdo dos postos gerada a partir das pessoas que realizam o trabalho e dos seus supervisores. Estes insumos são analisados mediante um instrumento de classificação dos elementos dos trabalhos por fatores e subfatores.

É importante assegurar a clareza da linguagem em todos os instrumentos. Devem ser evitados termos especializados e ambíguos que possam se prestar a múltiplas interpretações. Se alguns integrantes da equipe de avaliação não entenderem a linguagem usada da mesma maneira, ou se forem possíveis diversas interpretações, o processo provavelmente terá resultados injustos.

As regras de interpretação da informação também devem ser claras. O instrumento de avaliação de trabalhos deve propiciar uma orientação sobre a forma de examinar os trabalhos mediante a informação

arrecadada. Quando os fatores ou as notas não oferecerem tal orientação, não restará ao comitê outra opção senão fazer uma apreciação conforme um valor suposto; por exemplo, “é um cargo de supervisão, então, deve valer muito”.

O que se deve evitar sempre é que os/as integrantes do comitê possam considerar apenas a sua opinião sobre os requisitos de um trabalho ao invés de trabalhar com uma informação verificável, fornecida pelas próprias pessoas que realizam o trabalho. As avaliações sempre devem estar apoiadas na documentação de base e não em opiniões pessoais.

### 4. Fazer com que o trabalho seja visível

No processo orientado à equidade salarial essa é uma tarefa difícil. A falta de visibilidade de elementos do processo de trabalho realizado por mulheres é um dos principais motivos da subvalorização histórica do trabalho por elas realizado. Só quando um trabalho é bem compreendido, e tudo o que diz respeito a ele foi definido e descrito adequadamente, é possível avaliá-lo eficazmente. Quando se deixa de lado parte

da informação, a organização não pode valorar, entender e administrar um trabalho. Compreender um trabalho permite à organização estabelecer requisitos adequados de contratação, definir normas de desempenho, medi-lo e determinar a compensação adequada para os fins da equidade.

Ainda que os trabalhadores e as trabalhadoras sejam especialistas em relação às exigências de seu trabalho, com frequência não são eles e elas quem descrevem suas tarefas com maior eficácia para os fins da avaliação. É necessário proporcionar-lhes uma orientação para que descrevam suas tarefas de uma maneira que as tornem visíveis. Para isso pode ser de grande utilidade colaborar diretamente com elas e eles para elaborar um documento que recolha, numa linguagem clara, os melhores exemplos das exigências de cada posto de trabalho.

## 5. Representatividade

O princípio da representatividade se refere às pessoas que participam no processo de avaliação. Todos e todas temos preconceitos. Por tanto, o melhor é que os comitês estejam integrados por pessoas com diferentes pontos de vista em cada fase

do processo, para que possa ser realizado com equilíbrio de opiniões e diversidade de conhecimentos sobre as operações da empresa, instituição ou setor. O grupo tende a eliminar e conter os preconceitos de seus integrantes individuais. A diversidade é também a melhor ferramenta para se conseguir apreciar a contribuição de todos os trabalhos a serem avaliados. As pessoas que integram os comitês têm maior conhecimento de determinados trabalhos e podem explicar aos seus companheiros/as o valor dessas ocupações, ou pedir mais informação quando perceberem que há omissões. Conseqüentemente este conhecimento aumenta a possibilidade de se obter um resultado livre de preconceitos.

## 6. Atitude aberta à mudança

Todas as pessoas participantes (incluídos empregados/as, administradores/as, integrantes de comitês, compiladores/as de informação sobre os trabalhos, etc.) devem ser sensibilizadas e capacitadas sobre o processo de avaliação de trabalhos e sobre os objetivos da equidade salarial, isto é, a eliminação dos preconceitos por motivo de sexo. As pessoas muito apegadas ao sistema anterior podem colocar obstáculos ao processo de

avaliação dos postos sob os novos critérios. Por isso, não tem sentido incluir nesse processo pessoas que não estejam dispostas a considerar as mudanças necessárias.

Como a equidade salarial questiona velhas suposições e relações, todas as pessoas que participarem desse processo com vistas à equidade devem permanecer abertas a novas idéias e permitir que surjam novos resultados. Se os avaliadores permanecerem empenhados em manter o *status quo* podem não perceber os casos nos quais as mudanças se justificam. Tal vez seja conveniente recorrer a outras pessoas que tenham interesse em contribuir no processo com novos conhecimentos.

É verdade que a mudança é difícil e se constitui num desafio para as pessoas em muitos níveis. Por isso, se o que se deseja é que esse processo tenha possibilidade de êxito, é essencial que as pessoas participantes do processo voltado para a equidade salarial mantenham uma atitude aberta à mudança.

## 7. Contexto

O exercício de detectar e eliminar os preconceitos por motivo de sexo deve ser

observado no contexto das metas da organização, da variedade de trabalho, do âmbito das condições de trabalho, etc. Todas as decisões devem refletir com precisão as circunstâncias da organização. É necessário considerar a índole e o propósito da organização, porque esses aspectos proporcionam os meios mais objetivos para medir o que efetivamente se exige nos trabalhos. Dentre essas necessidades, se considera o conjunto de aptidões que são exigidas para executar as tarefas que devem ser realizadas para alcançar as metas do empregador, bem como as responsabilidades que são delegadas aos postos de trabalho para que as empresas/instituições possam funcionar. Além disso, deve ser também considerado o esforço que se espera do pessoal, considerando-se tanto as exigências que lhes são feitas como as condições de trabalho específicas da instituição.

Quando nos referimos ao contexto, significa que devemos considerar as circunstâncias e as características da instituição na qual serão avaliados os trabalhos. A contribuição de cada posto de trabalho deve ser visualizada no marco dos valores dessa instituição, claramente enunciados. Por exemplo, deve ficar clara sua missão de prestar

serviços de qualidade, e ainda mais reconhecer explicitamente o valor do contato com os usuários/as e o atendimento a suas queixas. Estes valores da instituição não só devem se traduzir em avaliação de trabalhos, mas também devem ser coerentes com as exigências que são feitas aos empregados e empregadas. Não é suficiente, por exemplo, reconhecer a responsabilidade pelos recursos e as circunstâncias do trabalho, como a presença de pó e sujeira, se ao mesmo tempo é omitida a consideração dos enfrentamentos verbais que as pessoas suportam nos seus trabalhos. Quando se reconhece plenamente a responsabilidade pelos recursos, assim como o trabalho com exposição ao pó e à sujeira, mas nem sequer se menciona o ruído, nem os enfrentamentos verbais, podemos concluir que a missão e os valores não concordam com nenhum dos dois aspectos do contexto da instituição nem com os fatores de avaliação do trabalho.

## 8. Coerência e estabilidade de decisões

Para que a avaliação de postos contribua para a realização de práticas justas de compensação, no processo devem ser tratadas

todas elas numa base de igualdade, ou seja, conforme as mesmas regras e com o mesmo nível de interesse. É indispensável escolher a linguagem cuidadosamente, para transmitir um nível de informação coerente. Todas as suposições e os procedimentos devem ser aplicados a todos os trabalhos. Se forem feitas suposições para alguns postos e não para outros, ou se as equipes derem mais importância para alguns do que para outros, os resultados não serão neutros. A coerência é um dos elementos mais importantes de qualquer processo de avaliação de postos, já que as omissões do passado geralmente são as causas de preconceitos de gênero.

É imprescindível implementar medidas para assegurar que as equipes de avaliação realizem um processo uniforme e que não haja diferenças entre as avaliações, nem entre os membros da equipe, nem em diferentes momentos da avaliação. Deve existir um controle das avaliações, comparando umas com as outras, e revisando a documentação para assegurar um tratamento igual na descrição de todos os postos (garantindo o mesmo nível de detalhamento e a mesma designação de níveis dos subfatores para tarefas semelhantes).

Em muitos casos, é necessário reavaliar os primeiros postos tratados pelo comitê no começo do exercício, tendo em vista a evolução na apreciação dos postos que a equipe vai adquirindo no processo.

#### Princípios da elaboração e implementação de Sistemas de Avaliação de Postos:

- \* Neutralidade em relação ao gênero
- \* Inclusão
- \* Clareza e compreensibilidade
- \* Representatividade dos que vão implementá-la
- \* Visibilidade do trabalho (especialmente das mulheres)
- \* As partes estão abertas à mudança
- \* Respeito ao contexto
- \* Coerência e estabilidade de decisões

#### Procedimentos na avaliação de postos: implementação

Nesta parte do guia, enfocamos o próprio processo de avaliação dos postos. O sistema foi acordado, com seus fatores e subfatores. Os níveis de cada subfator são

definidos, e acordou um esquema de ponderação dos pontos.

Agora há duas etapas importantíssimas:

- Recolher informação sobre o conteúdo dos postos e
- Avaliar cada posto.

#### Papel do comitê ou equipe de avaliação

O comitê tem uma dupla função:

- Organizar o processo, desde a seleção dos instrumentos até a designação final dos pontos e faixas salariais, mantendo uma clara comunicação com as e os afetados sobre o exercício e
- Realizar as avaliações, num processo detalhado que requer muito tempo.

Às vezes estas funções são divididas entre dois comitês ou equipes. As pessoas envolvidas na coordenação do projeto geralmente são pessoas com poder de decisão (Comitê Coordenador). As pessoas envolvidas na avaliação são as mais representativas do local de trabalho, e são selecionadas porque podem

dedicar o tempo que seja necessário ao processo (Comitê de Avaliação). Os e as participantes de ambas as funções devem passar por um processo de formação.

### *Algumas funções da equipe*

- Comunicar o objetivo do exercício a trabalhadores e supervisores
- Promover um completo levantamento de informação sobre o conteúdo dos trabalhos (requisitos)
- Aplicar rigorosamente o sistema de avaliação de postos
- Analisar os resultados para assegurar a equidade de gênero e a revalorização apropriada
- Aplicar os ajustes salariais, se necessário
- Comunicar os resultados do exercício às pessoas envolvidas

### *Organizando a informação (descrição dos postos e questionários)*

O comitê deve levantar informação sobre o conteúdo de todos os trabalhos. É

importante que a informação seja atualizada, completa e correta. O instrumento utilizado para levantar a informação deve corresponder exatamente ao sistema de avaliação, com vistas a reduzir a possibilidade de ambigüidade de interpretação. Deve-se considerar o nível de alfabetização das pessoas que vão fornecer a informação. É importante que a qualidade da informação levantada não dependa da capacidade de escrita dos/as trabalhadores envolvidos. Em alguns casos é melhor aplicar o instrumento sob a forma de entrevista para não impor uma exigência alheia às pessoas que descreverão suas tarefas e responsabilidades.

### *Regras de aplicação (termos de referência para o processo)*

É útil explicitar os termos de referência para o exercício desde o início do projeto. Este documento, assinado entre as partes, serve de guia para todo o processo e detalha claramente os papéis dos diferentes atores em cada uma das etapas. A seguir, apresentamos um exemplo de termo de referência.

## **Empregador X e Sindicato Y**

### **TERMO DE REFERÊNCIA – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE POSTOS E EQUIDADE SALARIAL**

Este documento detalha os passos a serem seguidos pelo Empregador e o Sindicato. As partes concordam em acertar um plano para a avaliação de todos os postos da unidade de negociação coletiva.

#### **1. Comitê**

Será estabelecido um Comitê Paritário de Avaliação de Postos e Equidade Salarial, que será composto por 6 membros, sendo 3 em representação do Empregador e 3 em representação do Sindicato. Cada parte poderá designar um ou mais assessores/assessoras que terão direito à voz, mas não à voto, nos assuntos do Comitê.

1. Os/as integrantes do Comitê em representação do Empregador são:

XXX  
XXX  
XXX  
XXX, suplente

2. Os/as integrantes do Comitê em representação do Sindicato são:

XXX  
XXX  
XXX  
XXX, suplente

As pessoas suplentes serão nomeadas por sua respectiva parte. Cada parte terá direito a substituir seus integrantes/suplentes sempre que necessário. Para participar da avaliação de postos, um/a integrante ou suplente deve ter passado pelo processo de sensibilização/formação.

## 2. Reuniões

O comitê terá duas/dois co-presidentas/es com mandato do mesmo nível, sendo um nomeado por parte do Empregador e o outro pelo Sindicato. A presidência de cada reunião e a elaboração da ordem do dia será alternada entre os co-presidentes/as. Da mesma maneira, acordarão a hora e o local das reuniões, e assumirão a responsabilidade pela elaboração das atas das mesmas.

O tempo das reuniões paritárias será considerado como tempo de trabalho, inclusive o tempo necessário à formação e capacitação, e será remunerado de acordo com o salário-base de cada integrante do comitê.

## 3. Funções do Comitê Paritário de Avaliação de Postos e Equidade Salarial

- A.** Acordar um programa de formação, tanto para os seus próprios integrantes como para as pessoas que realizarão as avaliações, sobre os princípios da avaliação de postos integrando o objetivo de equidade salarial, e para a posterior aplicação do sistema de avaliação de postos acordado entre as partes.
- B.** Acordar um sistema de avaliação de postos, compreendendo um esquema de fatores e subfatores, com suas correspondentes definições, um esquema de ponderação de pontos, e um formulário para documentar as avaliações.
- C.** Desenvolver uma estratégia de comunicação. Todo comunicado será aprovado pelo comitê antes da sua divulgação.
- D.** Definir o método de compilação da informação sobre o conteúdo dos postos de trabalho em conjunto com o/a titular de cada posto e seu supervisor.
- E.** Avaliar todos os postos, acordando o nível correspondente a cada subfator do sistema baseado na informação fornecida.
- F.** Esclarecer dúvidas sobre o conteúdo, mediante o contato com a/o titular e seu supervisor, mediante um processo sistemático.
- G.** Documentar as avaliações.
- H.** Tomar decisões baseadas no consenso de todos/as os/as integrantes do comitê (por unanimidade).

- I. Respeitar a confidencialidade do processo.
- J. Zelar pela integridade do processo, atendo-se aos procedimentos estabelecidos.
- K. Definir o modo de avaliação de integrantes do comitê.
- L. Definir os processos internos de reconsideração dos resultados das avaliações e executá-los.
- M. Determinar as faixas salariais que correspondam aos pontos totais (para estabelecer a faixa de pontos que representarão a equivalência entre o valor dos postos).
- N. Definir a data de implementação do novo sistema.

#### **4. Ausências**

Em caso de ausência prolongada ou afastamento de algum/a integrante do Comitê, o Empregador ou Sindicato nomeará o respectivo substituto/a no prazo de até duas (2) semanas a partir do aviso da ausência prolongada. Em caso de ausência temporal de um/a integrante, as reuniões de avaliação poderão continuar com a presença de pelo menos dois (2) integrantes ou suplentes de cada parte.

No entanto, ambas as partes vão se esforçar para assegurar a assistência de pelo menos três (3) integrantes/suplentes nas reuniões de avaliação.

#### **5. Mecanismo de resolução de conflito**

Durante o processo de avaliação dos postos, o grupo buscará o consenso na definição do nível apropriado de cada subfator. Quando o consenso não alcançado, é facultado ao comitê pedir esclarecimento ou ampliação da informação fornecida mediante um contato com o titular do posto e com seu supervisor, ou abandonar as avaliações que exijam uma revisão.

#### **6. Reconsideração**

Um/a titular ou seu supervisor que discorde da avaliação de um ou mais subfatores terá o direito de solicitar a reconsideração dos subfatores em conflito, de acordo com o processo acordado entre as partes.

Local e data  
(assinaturas)

Pelo Empregador

Pelo Sindicato

## Comunicação da equipe com os trabalhadores envolvidos

Às vezes o novo sistema está desenhado para corrigir um sistema que contava com pouca confiança entre as pessoas envolvidas. O processo de elaboração e implementação de um novo sistema deve promover maior

confiança, mediante transparência e uma comunicação aberta. Por isso é importante publicar permanentemente comunicados sobre os avanços do processo. É preferível que os comunicados sejam preparados em conjunto - empregador e sindicato – para que os titulares dos postos de trabalho e seus supervisores recebam uma mesma mensagem.

### EXEMPLO DE COMUNICADO

*O Centro de Saúde XX e o Sindicato de Trabalhadoras e Trabalhadores da Saúde informam que estão cooperando num projeto de elaboração e aplicação de um novo instrumento de avaliação de postos de trabalho que seja neutro com relação ao gênero. Este instrumento de avaliação será aplicado a todos os postos de nosso Centro de Saúde. O Centro e o Sindicato constituíram um Comitê Paritário de Avaliação de Postos e Equidade Salarial para realizar as avaliações em conjunto. Os nomes de seus integrantes encontram-se ao final.*

*Na seguinte etapa, o Comitê coordenará a compilação de informação das e dos titulares dos postos e de seus supervisores sobre os requisitos dos trabalhos. Uma vez reunida, esta informação será analisada pelo Comitê, e os postos serão submetidos a uma avaliação, utilizando o novo sistema de avaliação de postos de trabalho.*

*O objetivo desse processo é estabelecer o valor relativo de todos os postos do Centro, baseado numa apreciação dos requisitos mínimos para cada cargo. Não se trata de uma avaliação do desempenho das pessoas que ocupam os postos. Nenhum trabalhador ou trabalhadora sofrerá redução de salário em função da aplicação do novo sistema.*

*O processo de implementação do novo sistema requer o investimento de muito tempo e energia para o Centro e o Sindicato. Os resultados não serão entregues até que todos os postos tenham passado pela avaliação. As e os titulares, e seus supervisores, terão a oportunidade de revisar a avaliação dos postos antes de incorporar os resultados definitivos ao sistema de remuneração do Centro.*

*Solicitamos o apoio e compreensão de todo o pessoal e da gerência durante este processo. Comprometemo-nos a manter uma comunicação permanente com vocês na medida em que o projeto vá avançando.*

*Atenciosamente,  
(Assinaturas de todos/as os/as integrantes do Comitê)*

## Desenvolvimento das sessões de avaliação

### Formação

As primeiras sessões podem ser consideradas como uma extensão do processo de formação. Nas primeiras avaliações, o grupo começa a consolidar sua compreensão sobre os níveis dos fatores e de como estes são aplicados no contexto de trabalho dentro da instituição. Aprende-se a cooperar para se chegar ao consenso, e a documentar bem as justificativas das decisões.

### Ler e entender a informação

Antes de iniciar a avaliação dos postos, cada integrante do comitê lê sua cópia do documento-base. Frequentemente são lidos os documentos correspondentes a dois ou três postos por vez. Pensando sempre na grande variedade de níveis dos subfatores, é conveniente, durante a etapa de leitura, sublinhar ou anotar os exemplos de maior complexidade ou responsabilidade que justifiquem o mais alto nível de cada subfator. Pode ser útil complementar a informação do documento-base com uma leitura das descrições de tarefas preparadas pelo empregador, principalmente se estas estão adequadamente atualizadas.

Quando forem identificadas omissões ou exemplos pouco claros nos documentos, é importante solicitar esclarecimentos, por telefone ou por escrito, às pessoas que realizam o trabalho e ao seu supervisor. As perguntas e respostas de esclarecimento devem circular entre todos e todas as integrantes do comitê. A regra geral deve ser sempre lembrada: não se pode definir o valor de elementos que não podem ser vistos. Tratemos sempre de tornar o trabalho visível.

### Definir os níveis

Um processo comum entre os comitês é avaliar vários postos ao mesmo tempo, avaliando-os todos num subfator, depois o seguinte, etc., até completar a avaliação dos postos selecionados para a sessão em todos os subfatores. Este método (subfator por subfator) permite uma comparação rápida entre vários postos de cada vez.

Em alguns comitês, cada integrante realiza suas avaliações em separado, depois discutem entre si suas decisões até chegar a um consenso. Em outros, toda discussão ocorre em plenária. Depois de ler a informação, o grupo a discute, citando os exemplos tirados do documento de referência,

e se chega a um consenso. Os exemplos que justifiquem a decisão tomada são documentados e, ao final, o comitê revisa a folha de avaliação.

### Quando há conflito

O ideal é chegar a um acordo total sobre a avaliação de cada subfator. O consenso deve ser o objetivo. Ao final, a meta de todos os integrantes do comitê deve ser a mesma: aplicar de forma justa um mesmo sistema de avaliação a todos os postos. Ninguém quer que um trabalho seja avaliado além do que vale, nem que outro seja subvalorizado, porque isso prejudicaria a neutralidade e validade do sistema. Busca-se aplicar as mesmas regras com a mesma consideração a cada posto, para chegar a um resultado coerente e justo. Cada integrante deve poder afirmar: “Posso aceitar e defender esta decisão”.

No entanto, não é uma tarefa fácil. É um desafio chegar a um entendimento comum do significado de todos os termos nos níveis de todos os subfatores, principalmente no começo do processo. Pode ser ainda mais difícil chegar a um acordo sobre o conteúdo do documento-base preenchido pelos trabalhadores e seus

supervisores. Às vezes surgem conflitos sobre o significado de um determinado termo no sistema de avaliação ou sua aplicação. Outras vezes o desacordo está centrado na correspondência ou não de uma tarefa determinada aos requisitos mínimos do posto.

Quando o comitê não pode decidir sobre a aplicação de um termo, é útil tentar resolver seu significado. Por exemplo, o nível 3 do subfator de Competências Interpessoais de nosso modelo postula:

*As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações, e a aconselhar, ensinar ou formar outras pessoas.*

O comitê pode ficar em dúvida sobre o significado de “ensinar”. Se neste posto a trabalhadora deve mostrar o uso das diferentes teclas de função na aplicação de um software que seus colegas não conhecem bem, ajudando-os quando é solicitada, é este o tipo de ensino que se prevê? E se ela deve preparar os materiais de antemão, e reúne os colegas para uma sessão de orientação? Há uma diferença entre estes dois tipos de ensino?

Outro exemplo: se ela explica um procedimento aos seus colegas, é isto um conselho? Ou só se considera “aconselhar” quando oferece recomendações, considerando a opção anterior como “informar” ou “explicar”? É importante estabelecer pontos de referência para os diferentes termos, registrando os casos onde eles estão explícitos ou são exemplares.

Algumas vezes, os exemplos que aparecem no documento não são convincentes ou parecem mal selecionados. O comitê pode considerar que alguns exemplos não são coerentes com as tarefas de outros trabalhos que supostamente se encontram no mesmo nível ou departamento. Neste caso, é conveniente entrar em contato com as pessoas envolvidas (trabalhador/a e supervisor/a) para esclarecer a natureza ou a pertinência dos exemplos citados. Em suma, é melhor não discutir um ponto por mais do que cinco minutos sem pensar em solicitar outras informações ou deixar a decisão momentaneamente de lado.

Muitas vezes o conflito não se resolve no ato. Isto é válido, e é melhor deixar a decisão de lado, anotando a diferença de opinião na folha de documentação, até que o comitê tenha mais experiência e tenha mais pontos de referência. Muitas vezes as dúvidas se

esclarecem com referência posterior a outro posto com características semelhantes.

Assim, no caso de surgir um conflito na equipe em relação à avaliação de um posto, recomenda-se:

- Definir o quê está na raiz da discordância
- Escutar atentamente o raciocínio das pessoas que não estão de acordo
- Verificar ou esclarecer a informação sobre o conteúdo do posto
- Esclarecer a aplicação dos termos usados na descrição do subfator, documentando a nova indicação de interpretação
- Anotar duas possíveis definições de valor sem chegar a um consenso total (exemplo: “3 ou 4”), e ir adiante com as outras avaliações
- Deixar a avaliação de lado e retomá-la mais adiante

### Documentação das avaliações – assegurando transparência

Posto que um dos objetivos principais da implementação de um sistema de avaliação de postos é **dar visibilidade** ao trabalho anteriormente

subvalorizado, a maneira como se documentam os resultados da avaliação é um fundamental. Os integrantes da equipe de avaliação devem se preocupar muito em registrar suficiente informação, encontrada no questionário (preenchida por pessoas que realizam o trabalho) para ilustrar a decisão de nível que corresponde a cada subfator do sistema.

Tomando como exemplo o Modelo de Avaliação de Postos (quadro anexo), veremos como é possível documentar a avaliação de um subfator. Neste exemplo, trata-se de um posto administrativo num hospital. O subfator de competências interpessoais tem cinco níveis, dos quais os três primeiros são apresentados a seguir:

NÍVEL	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS: LINHAS ORIENTADORAS E EXPLICAÇÕES
1	As interações requerem gentileza e tato, a capacidade de escutar atentamente e de trabalhar em cooperação com outros.
2	As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. É necessário ter tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral o trabalhador/trabalhadora pode procurar níveis superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis.
3	As interações requerem capacidade para identificar e responder a necessidades e solicitações, aconselhar, ensinar ou formar outras pessoas. Algumas respostas desagradam a quem as recebe (exemplo: tratar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços com outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução.

Neste exemplo, para este posto administrativo, o comitê designou o nível 2 deste subfator. A seguir temos a justificativa desta decisão e como foi documentada:

SUBFATOR	NÍVEL	JUSTIFICATIVA
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	2	As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas (exemplo: <b>comunicar-se com pacientes e pessoal para agendar consultas e ajudar pacientes e familiares a preencher documentação com relevante informação sobre saúde</b> ). É necessário ter tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores (exemplo: <b>demora em conseguir consultas médicas, queixas de familiares sobre falhas no atendimento ao paciente</b> ). Situações difíceis ou conflitantes são geralmente repassadas à <b>supervisora</b> para sua resolução.

No exemplo anterior, as palavras em negrito foram extraídas do documento-base do exercício (neste caso, um questionário ou formulário preparado por pessoas que ocupam o cargo). Os documentos mais úteis contêm suficientes exemplos das tarefas e responsabilidades de maior peso ou as mais complexas que são enfrentadas no posto e são elaborados pelos trabalhadores, com comentários de seus supervisores.

No fim do processo de avaliação, as pessoas envolvidas devem ter a oportunidade de conferir a avaliação do seu posto de trabalho mediante a revisão da documentação correspondente. Ao revisar a justificativa que corresponde a cada subfator, devem poder VER seu trabalho em toda sua complexidade. A avaliação não é uma lista de tarefas. No entanto, a documentação dos níveis dos subfatores definidos pelo comitê permite visualizar os elementos mais importantes e mais complexos de cada trabalho.

É recomendável utilizar o mesmo formato para documentar todas as avaliações. Para cada subfator, a justificativa deve começar **citando uma frase descritiva** que aparece na definição do nível selecionado. Depois, deve-se citar um **exemplo de**

**trabalho** que aparece no questionário ou documento-base. À medida que representa um elemento complexo ou importante das responsabilidades do posto, o exemplo citado reforça a seleção de nível.

Se o sistema permite o uso de níveis intermediários (exemplo 2.5, 3.5), deve-se citar um ou mais elementos que apareçam no nível superior do subfator, com seu correspondente exemplo de trabalho.

Este formato é fácil de ler e entender. Além disso, impõe uma disciplina no processo ao definir as avaliações. Os debates giram em torno da informação que justifica as decisões, e não sobre os números. O exercício promove o debate sobre as funções do trabalho, evitando incentivar uma negociação bruta sobre os níveis. Desta maneira, a equipe de avaliação mantém seu enfoque na aplicação conseqüente do sistema.

### *Acrescentando notas de esclarecimento ao esquema de fatores e subfatores*

No transcurso das avaliações, a equipe de avaliação chega a certos acordos em relação à interpretação dos níveis. Quando

o processo tem duas equipes (uma encarregada da gestão integral do processo e outra para as avaliações), é o comitê coordenador que deve ratificar as decisões de interpretação propostas pelo comitê de avaliação. A acumulação de notas de esclarecimento pode alterar o sentido geral do sistema se não forem adotadas com rigor e em consideração à integridade do esquema de subfatores. Em todo caso, todas as regras de interpretação devem ser bem documentadas.

### **Resumo do exercício de avaliação de postos**

- \* Avaliar os postos, não o desempenho daqueles que os ocupam.
- \* Documentar as avaliações.
- \* Definir os postos masculinos (pelo menos 70%) e femininos (pelo menos 60%).
- \* Comparar os postos que têm resultados semelhantes (em termos de pontuação total).
- \* Analisar os efeitos do novo sistema em postos femininos e masculinos.
- \* Equiparar os salários femininos com os dos trabalhos masculinos.

## **Análise dos resultados**

Antes de dar a conhecer as avaliações de cada posto, é de suma importância realizar uma análise dos resultados e, principalmente, dos efeitos de gênero na aplicação do novo sistema. A primeira fase da análise tem como objetivo assegurar uma aplicação homogênea, coerente e correta do sistema de avaliação.

### **I. Análise de fatores**

Este exame supõe a entrada dos dados quantitativos (números representando os níveis) e qualitativos (o texto de justificativa correspondente à avaliação de cada subfator) de cada posto num software com folha de cálculo.

#### **Distribuição de níveis dos subfatores:**

É muito útil preparar uma análise da distribuição da frequência dos níveis de todos os fatores. Se nenhum posto foi definido no nível mínimo ou máximo de um determinado subfator, pode ser necessário modificar a gama de níveis e, conseqüentemente, os pontos designados ao subfator. As tendências são mais evidentes quando os resultados estão representados graficamente.

**Correlação dos subfatores:** Também é útil analisar a correlação entre alguns subfatores. Principalmente, é importante saber se há uma correlação estreita demais entre os subfatores que medem responsabilidades de gerência e os que medem competências ou esforços. Nos sistemas tradicionais, é comum observar que os níveis superiores de alguns subfatores de competência tenham sido “reservados” para os postos de gerência. Isto significa que não é possível evidenciar um alto nível de competência num cargo que não tenha responsabilidades gerenciais, por exemplo, na elaboração de políticas ou procedimentos para a instituição. Se o subfator de competências está medindo somente a colocação do posto dentro da hierarquia, pode indicar um viés em favor dos cargos gerenciais que, por sua vez, pode implicar num efeito de gênero. Ou seja, se a maioria dos cargos gerenciais dentro da instituição tende a ser de predominância masculina, o sistema pode estar discriminando os cargos não gerenciais, que tendem a ser predominantemente desempenhados por mulheres. Ao contrário, o sistema deveria considerar as competências que cada posto exige, sem sujeitar a avaliação das

mesmas à localização do posto dentro do organograma da instituição.

**Coerência na aplicação:** São revisados os dados dos subfatores, um a um. A cada subfator, se revisa o formato e conteúdo da justificativa redigida para cada posto, assegurando a equivalência entre textos semelhantes que descrevam elementos de um mesmo nível. Também se revisa o correspondente número de nível do subfator para eliminar qualquer erro mecânico na transcrição dos dados. Se for necessário, modifica-se o texto ou o número do nível correspondente. Às vezes é necessário voltar ao documento de base para verificar a informação.

## 2. Revisão de avaliações por função

São revisadas as avaliações de todos os postos juntos e organizados por departamento ou função. Isto permite conferir a relação e progressão entre os postos de uma mesma função, desde os cargos de ingresso até os de maior nível de responsabilidade dentro da instituição. É útil focar o exame sobre os subfatores de maior peso dentro do sistema, que também facilita a comparação entre postos de diferente nível.

### 3. Análise dos efeitos de gênero

Para obter uma análise sobre os efeitos de gênero, é necessário que se tenham determinado quais são os postos que podem ser definidos como femininos, masculinos e neutros com relação ao gênero. Por exemplo, um trabalho pode ser considerado masculino se pelo menos 70% dos titulares são homens. No mesmo sentido, um posto pode ser considerado feminino se pelo menos 60% de suas titulares são mulheres. Mas as cifras não são definitivas. Também é preciso considerar se historicamente o cargo tem sido considerado masculino ou feminino, independentemente de que num período recente tenham ingressado homens ou mulheres para desempenhá-lo.

A análise de gênero passa pela identificação dos efeitos sobre os trabalhos de predominância feminina. São comparados postos masculinos e femininos que têm aproximadamente o mesmo número de pontos no total. Os postos femininos foram beneficiados com a aplicação do novo sistema e a visibilização de competências e responsabilidades anteriormente omitidas? Ou, ao contrário, reproduz a mesma ordem relativa?

Numa análise mais detalhada, compara-se a presença de postos masculinos e femininos nos níveis mais altos e nos mais baixos dos subfatores chaves. Deve-se assegurar que não haja uma *exclusão* de postos femininos dos níveis mais altos dos subfatores de competências e esforços. Ao mesmo tempo, é necessário assegurar a *não concentração* de postos femininos nas faixas mais baixas dos mesmos fatores.

#### Determinação de faixas salariais

Uma vez aplicados os pontos do sistema de acordo com a ponderação negociada entre as partes, passa-se a determinar a correspondência entre o total de pontos e as faixas salariais. A cada posto corresponde um número total de pontos. Agora, como decidir a equivalência entre postos com um número de pontos que não é idêntico? Todos os postos definidos numa mesma faixa salarial, ou mesmo nível no escalão, devem ser considerados como de igual valor. Assim, trabalhos com um conteúdo muito diferente podem acabar numa mesma faixa salarial. Isto é o que queremos dizer com “salário igual para um trabalho de igual valor.” São diferentes, mas valem o mesmo.

Devemos determinar esta equivalência, ou seja, se os trabalhos equivalentes serão aqueles que têm uma variação de não mais do que 25 pontos, de 30 ou de 40 pontos. Por exemplo, tomando nosso sistema de um total máximo de 1000 pontos, podemos

imaginar um sistema de compensação com uma progressão de 15 níveis diferentes de salários. Pode-se estabelecer a progressão entre níveis por aumentos fixos de um determinado número de pontos, como se observa nos dois exemplos a seguir.

<b>Exemplo 1</b>	<b>25 pontos</b>
Grau salarial 4	350 – 374 pontos
Grau salarial 5	375 – 399 pontos

  

<b>Exemplo 2</b>	<b>40 pontos</b>
Grau salarial 4	350 – 389 pontos
Grau salarial 5	390 – 429 pontos

Também é possível implementar um sistema de incrementos em que os níveis, em vez de progredirem em função de um número constante de pontos (por exemplo, 25 pontos), progredem por um aumento percentual (por exemplo, estabelecendo que a diferença de pontos e no salário entre um nível e o próximo é de 8%). Cabe ressaltar que este método aumenta a diferença salarial entre os trabalhadores que ocupam os postos mais bem pagos e os que recebem menos. Na maioria das instituições,

este método também tende a aumentar a diferença entre postos masculinos e femininos, já que os postos femininos estão concentrados na parte mais baixa da variação salarial. Por isso não é recomendável.

Resumindo, a definição da escala de pontos, e conseqüentemente das faixas salariais, depende dos resultados da aplicação do novo sistema, da estrutura salarial existente e da vontade das partes de implementar um sistema coerente.

Lista de verificação do processo:

FASE	PROCEDIMENTO	PASSOS A SEGUIR
1	Planejar o projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acertar Termos de Referência</li> <li>• Elaborar estrutura para a comunicação</li> <li>• Selecionar integrantes dos comitês</li> </ul>
2	Realizar formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização sobre perspectiva de gênero</li> <li>• Formação para aplicação dos princípios</li> <li>• Revisão de toda a documentação relevante:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de avaliação de postos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Formulários para documentar os resultados das avaliações</li> <li>• Formato para a descrição das tarefas</li> <li>• Plano de trabalho e cronograma detalhados</li> </ul> </li> </ul>
3	Compilar informação sobre o conteúdo dos postos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o processo para avaliar os trabalhos (insumos)</li> <li>• Trabalhadoras/trabalhadores respondem o questionário</li> <li>• Supervisores revisam o questionário</li> <li>• O Comitê revisa o questionário para detectar omissões e solicitar correções</li> </ul>
4	Validar os instrumentos e avaliar os postos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar postos representativos para avaliar o sistema (instrumentos) e modificar se for necessário</li> <li>• Avaliar todos os postos e documentar avaliações</li> <li>• Revisar as avaliações e avaliar os resultados para confirmar a validade do processo</li> <li>• Definir o processo de reconsideração e comunicar resultados provisórios</li> <li>• Considerar as solicitações de reconsideração</li> </ul>
5	Negociar correspondência com os salários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendar ponderação, escala de pontos, salários para cada faixa e processo de acompanhamento permanente para avaliar os novos postos ou aqueles que tenham passado por modificações importantes</li> </ul>
6	Implementar e ratificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar artigos para a convenção ou acordo coletivo (sobre o acompanhamento permanente)</li> <li>• Calcular os custos dos ajustes e reajustes retroativos se necessário</li> <li>• Definir calendário de implementação</li> </ul>
7	Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter um comitê paritário</li> <li>• Revisar as mudanças nos postos de forma permanente.</li> </ul>

### *Ao final do processo:*

Revaloriza-se o trabalho das mulheres para que sua remuneração fique a par da remuneração do trabalho realizado por homens com o mesmo valor;

Torna-se visível a contribuição das mulheres aos serviços e à produção de bens;

Há um impacto positivo sobre os serviços de qualidade;

Há um impacto positivo sobre a renda familiar.

### *Recursos adicionais*

Existem múltiplos recursos disponíveis, a maioria na Internet, para ajudar os grupos sindicais a implementarem um novo sistema de avaliação sem vieses de gênero:

#### **OIT (Organização Internacional do Trabalho):**

<http://www.ilo.org/public/spanish/gender.htm>

Texto e explicação da Convenção nº 100 e da Convenção nº 111:

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/norm/whatare/fundam/discrim.htm>

#### **ISP (Internacional de Serviços Públicos):**

<http://www.world-psi.org>

#### **Comissão de Direitos Humanos do Canadá (somente em inglês e francês):**

<http://www.chrc-ccdp.ca/publications/volume1-en.asp>

# Instrumento modelo de avaliação de postos

**A**presentamos a seguir um modelo de avaliação de postos como um insumo e um apoio para a elaboração de um instrumento específico aplicável para cada realidade e contexto. O sistema de avaliação de postos sem vieses de gênero que propomos está baseado nos critérios enumerados no Guia da Comissão de Direitos Humanos do Canadá. No entanto, cabe ressaltar que o sistema é suscetível a múltiplas variações, e de fato *deve* ser modificado pelas partes envolvidas no projeto para adequar-se às características dos postos no local de trabalho onde será implementado, sempre considerando os princípios da avaliação de postos sem vieses de gênero.

## **Fator 1: Competências**

- 1.1 Educação e experiência
- 1.2 Competências interpessoais
- 1.3 Capacidades de raciocínio e análise
- 1.4 Destreza física

## **Fator 2: Responsabilidade**

- 2.1 Responsabilidade pela coordenação e planejamento
- 2.2 Responsabilidade por outras pessoas
- 2.3 Responsabilidade pela informação e pelas finanças

- 2.4 Responsabilidade por recursos materiais e programáticos

## **Fator 3: Esforço**

- 3.1 Esforço físico
- 3.2 Esforço mental

## **Fator 4: Condições de trabalho**

- 4.1 Condições psicológicas
- 4.2 Condições físicas desagradáveis
- 4.3 Risco de lesão ou doença ocupacional

## **I. FATOR COMPETÊNCIAS**

### **I.1 SUBFATOR EDUCAÇÃO E EXPERIÊNCIA**

Este subfator mede a combinação entre **educação e experiência relacionada ao trabalho** que é requerida para desempenhar o posto.

Por **educação** se entende o nível **mínimo de educação formal** que hoje é estabelecido como critério de ingresso no cargo. Reconhece-se que algumas pessoas que hoje exercem o cargo não cumprirão este requisito, mas que desenvolveram as competências necessárias por sua experiência acumulada.

A **experiência relacionada ao trabalho** compreende dois elementos:

- O **total de experiência relacionada ao trabalho** que se necessita para que uma pessoa seja contratada no cargo. Considera-se que o candidato/a terá alcançado o nível de educação formal acima indicado.
- A experiência no cargo representa um cálculo de tempo necessário para que uma pessoa que recém ingressou no cargo alcance a capacidade para desempenhar todas as atividades e responsabilidades do cargo de maneira competente.

Para calcular a combinação de educação e experiência necessária, aplicamos o quadro ao lado de acordo às etapas descritas a seguir:

**Etapla 1** Identifique o nível de educação que representa o requisito mínimo para o cargo na coluna **NÍVEL MÍNIMO DE EDUCAÇÃO FORMAL**.

**Etapla 2** Determine o número total de meses/anos que são requeri-

dos para que uma pessoa seja contratada no cargo. Deve-se basear no número mais baixo quando houver uma escala possível (exemplo: se é indicado de 2 a 3 anos, selecione 2). Leve em consideração o tempo de trabalho em cargos menores que seriam um pré-requisito para este posto.

**Etapla 3** Determine o número total de meses/anos que são necessários para que uma pessoa, uma vez no posto, alcance o grau de competência nas atividades e responsabilidades do posto.

**Etapla 4** Some os tempos determinados nas Etapas 2 e 3.

**Etapla 5** No quadro a seguir, selecione a linha que representa o nível educacional que foi definido na Etapa 1; na mesma linha, selecione o quadro abaixo do título **TOTAL EXPERIÊNCIA DE TRABALHO** que corresponda ao total de tempos calculados na Etapa 4 (de 1 a 10).

NÍVEL MÍNIMO DE EDUCAÇÃO FORMAL	TOTAL EXPERIÊNCIA DE TRABALHO				
	Menos de 6 meses	De 6 meses até 2 anos	De 2 anos até 4 anos	De 4 anos até 6 anos	Mais de 6 anos
Primeiro grau/ensino fundamental	1	1	1	2	2
Segundo-grau/ensino médio incompleto	2	2	2	3	3
Segundo-grau/ensino médio completo	3	3	3	4	4
Segundo-grau/ensino médio completo mais até 1 ano de ensino técnico ou profissionalizante	4	4	4	5	5
Segundo-grau/ensino médio completo mais o diploma de 2 a 3 anos de ensino técnico	5	5	5	6	6
Segundo-grau/ensino médio completo mais o diploma de mais de 3 anos de ensino técnico	6	6	6	6	7
Diploma universitário	7	7	7	8	8
Diploma de pós-graduação (exemplo: Mestrado)	8	8	8	9	9
Doutorado	10	10	10	11	12

## 1.2 SUBFATOR COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Este subfator mede o grau de competência em interações humanas (com pessoas dentro e fora do local de trabalho) que o posto requer. Leva-se em consideração o tipo de contatos e o nível de complexidade das

interações que permitem à trabalhadora e ao trabalhador cumprir com os objetivos do posto. Algumas das competências consideradas neste subfator:

- Assessoria (fornecer informação com recomendações)
- Comunicação em situações difíceis

(exemplo: lidar com clientes zangados ou alterados ou que têm problemas de comunicação)

- Comunicação intercultural, que requer sensibilidade perante diferenças culturais
- Conselheiro (exemplo: intervenções terapêuticas)
- Empatia
- Ensinar ou formar outras pessoas
- Identificar e/ou responder a necessidades de outras pessoas
- Indagação para conseguir informação

- Troca de informação-simples ou complexa
- Conseguir a cooperação de outras pessoas
- Mediação ou negociação
- Resolução de queixas ou conflitos – simples ou complexos
- Apresentações orais
- Tratamento gentil

Para selecionar o nível de competência interpessoal que melhor corresponde aos requerimentos de cada posto em nosso contexto, escolhemos o seguinte quadro.

NÍVEL	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	As interações requerem gentileza e tato, capacidade de escuta atenta e trabalhar em cooperação com outras pessoas.
2	As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações básicas. São requeridos tato e tratamento diplomático para resolver conflitos e queixas menores. Em geral, o trabalhador ou a trabalhadora pode procurar superiores para resolver situações mais complicadas ou difíceis.
3	As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações e aconselhar, ensinar ou formar a outras pessoas. Algumas respostas ocasionam desagrado a quem as recebe (exemplo: lidar com pessoas zangadas ou alteradas). Consegue a cooperação ou a coordenação de esforços junto a outras pessoas. Deve enfrentar uma situação difícil antes de encaminhá-la a outra pessoa para sua resolução.
4	As interações requerem a capacidade de identificar e responder a necessidades e solicitações que não são evidentes. Deve motivar, persuadir ou incidir na conduta de outras pessoas. Deve se comunicar com pessoas tanto de fora do seu departamento como de fora da instituição ou empresa.
5	As interações requerem competências altamente desenvolvidas para aconselhamento terapêutico, mediação, persuasão e/ou negociação formal, em situações onde as interações são complexas, a comunicação difícil, e os resultados polêmicos.

### 1.3 SUBFATOR CAPACIDADES DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE

Na maioria dos postos, o trabalhador ou a trabalhadora deve entender, obter, interpretar e analisar informação de diferentes tipos, como também solucionar problemas. Este subfator mede a variedade e a complexidade das competências que um trabalho requer na aplicação de informação para a solução de problemas enfrentados no posto.

Este subfator mede o nível de solicitação em relação a seis aptidões centrais:

- **Análise** – nível de complexidade de materiais escritos, gráficos e mecânicos a serem interpretados e aplicados para avaliar um problema ou um processo.
- **Solução de problemas** – nível de raciocínio requerido, desde a seleção de um método entre procedimentos existentes até a elaboração de novas ferramentas ou métodos para solucioná-los.
- **Capacidade de obter, classificar e catalogar informação** – mediante

sistemas padronizados ou especializados para localizar, classificar, armazenar e compilar informação.

- **Leitura** – nível de complexidade de materiais lidos e entendidos, incluídos os materiais gráficos.
- **Redação** – nível de complexidade e participação no conteúdo dos materiais escritos, tais como correspondência, anotações, relatórios, planos, manuais científicos ou técnicos e código de programação de software.
- **Cálculo** – nível de destreza no manejo de cifras, fórmulas, equações e funções matemáticas especializadas, tais como contabilidade e aplicação de métodos estatísticos.

Este subfator não mede as destrezas mecânicas ou físicas, que são contempladas em outros subfatores. Para selecionar os descritores de nível que melhor refletem as competências com maior complexidade requeridas em nosso contexto, a contribuição destes elementos à realização do trabalho e o quadro geral do posto em relação aos seis componentes chaves, nos guiaremos pelo seguinte quadro:

NÍVEL	CAPACIDADE DE RACIOCÍNIO E ANÁLISE: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	O trabalho requer a aplicação de soluções conhecidas para problemas evidentes; levantamento de informação geral de fontes acessíveis; compreensão de materiais escritos elementares; e escrita para preencher formulários simples (onde a ortografia possui pouca importância). É requerido um mínimo nível de cálculo.
2	O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações com base em procedimentos <b>estabelecidos</b> ; a solução de problemas simples escolhendo entre soluções existentes; levantamento de informação e/ou arquivos de um determinado número de fontes conhecidas; escrita para preencher formulários e manter arquivos. São requeridas aptidões matemáticas básicas (somar, diminuir, multiplicar e dividir).
3	O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações baseado em <b>critérios estabelecidos</b> ; a solução de problemas entre uma variedade mais ampla de opções disponíveis; o levantamento de informação mediante o uso de sistemas comuns; compreensão de materiais gerais e especializados; composição de anotações formais e documentação. É requerida a aplicação de aptidões matemáticas (cálculos, fórmulas e/ou equações).
4	O trabalho requer a identificação de problemas e análise de situações e/ou informação mediante a aplicação de uma <b>variedade mais ampla de critérios e linhas diretrizes</b> ; a elaboração de soluções em resposta a problemas complexos que possam ser recorrentes; o levantamento de informação e material mediante o uso de sistemas múltiplos e <b>complexos</b> ; compreensão de materiais escritos de maneira complexa, especializados ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: revisão de documentos e/ou materiais gráficos implicando conhecimento do tema; aplicação de conhecimentos de processamento de dados ou a elaboração de relatórios; composição de documentos e/ou materiais gráficos especializados ou técnicos que exijam um resumo do conteúdo; aplicação de fórmulas ou procedimentos estatísticos; contabilidade.
5	O trabalho requer a identificação de problemas complexos mediante a aplicação de <b>métodos ou procedimentos sofisticados de análise</b> ; a elaboração de soluções para problemas que carecem de um precedente imediato; o levantamento de informação complexa mediante um recurso entre uma variedade de fontes e/ou elaboração ou geração de dados novos; a compreensão de materiais complexos, especializados e/ou técnicos. O trabalho também requer algumas das seguintes competências: organização e elaboração do conteúdo de relatórios especializados ou documentos de política; a elaboração de apresentações orais para transmitir informação complexa; e a autoria e desenho de materiais conceituais de aprendizagem/ investigação (incluída a arquitetura de sistemas de informática); aplicação de instrumentos de análise e planejamento financeiro.
6	Além das capacidades mencionadas no nível 5, o trabalho requer algumas das seguintes competências: a conceituação de hipóteses únicas; a aplicação do processo de raciocínio para gerar soluções únicas; a elaboração de novas metodologias para levantar e/ou gerar novos dados; a autoria de materiais que colaborem com o desenvolvimento do conhecimento de uma matéria.

## 1.4 SUBFATOR DESTREZA FÍSICA

Nesta categoria é contemplada a coordenação física (manual-ocular; manual-auditiva) e a destreza necessária para executar movimentos precisos com rapidez, incluídos os movimentos repetitivos. O subfator também

mede o nível de destreza na operação, reparação e construção de equipamentos e maquinário. Já que alguns trabalhos requerem diferentes graus de precisão, rapidez no desempenho de movimentos e conhecimento mecânico, selecionemos aquele que **melhor reflete** os requerimentos de nossa realidade do seguinte quadro.

NÍVEL	DESTREZA FÍSICA: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	<b>O trabalho requer o uso de movimentos simples;</b> precisão e rapidez não são necessárias. O trabalho pode precisar do uso ou operação de equipamentos típicos de escritório ou outros equipamentos computadorizados para manipular ou extrair informação, o que pressupõe um conhecimento limitado do aspecto mecânico dos equipamentos e/ou uso limitado de um teclado.
2	<b>O trabalho requer um grau de coordenação e destreza</b> no uso de equipamentos e maquinário; e sua aplicação com <b>rapidez ou precisão</b> . São utilizadas ferramentas, máquinas ou equipamentos (tais como ferramentas elétricas ou instrumentos de medição ou desenho especializados); a operação de veículos grandes e/ou especializados; e o uso integral de um teclado (sem precisar de rapidez).
3	<b>O trabalho requer uma combinação de movimentos coordenados e hábeis, com precisão e/ou rapidez.</b> Realiza manutenção ou reparos menores em equipamentos; instala ou reconfigura equipamentos complexos (exemplos: hardware ou software); <b>utiliza o teclado com precisão e rapidez de maneira sustentada.</b>
4	<b>O trabalho requer um alto nível de coordenação e destreza (o que implica precisão e rapidez);</b> coordenação de movimentos complicados, precisos e rápidos; domínio do aspecto mecânico de equipamentos que utiliza e diagnóstico de problemas com equipamentos especializados; realização de reparos; improvisação de ferramentas e/ou construção de equipamentos ou estruturas.

## 2. FATOR RESPONSABILIDADE

### 2.1 SUBFATOR COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

Este subfator mede as responsabilidades de coordenação e planejamento que correspondem ao posto. A categoria contempla a responsabilidade para estabelecer prioridades e calendários para tarefas, eventos e pessoal; o planejamento e/ou execução de

programas, eventos e conferências. Em alguns casos, a coordenação corresponde às tarefas da própria pessoa, enquanto em outros casos a coordenação se estende a uma equipe de trabalho, a um departamento ou a toda a empresa/instituição.

Para selecionar os níveis que melhor refletem as responsabilidades do posto para a coordenação e o planejamento em nosso contexto, podemos utilizar o seguinte quadro:

NÍVEL	COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	<b>O posto requer um grau relativo de coordenação e planejamento.</b> As tarefas são repetitivas, claramente definidas e são realizadas de acordo com instruções específicas; a interpretação não é necessária. Qualquer variação da rotina é combinada com o supervisor ou com a supervisora.
2	<b>O posto requer um nível maior de coordenação e planejamento,</b> já que as atividades diárias são auto-reguladas. Deve planejar e priorizar as atividades do posto e realizá-las de acordo a procedimentos estabelecidos. Ocasionalmente coordena tarefas, eventos ou atividades de outras pessoas dentro de um só departamento. Há supervisão disponível no caso de situações que saiam da rotina.
3	<b>O posto requer a coordenação e planejamento de atividades e tarefas.</b> Deve coordenar as atividades de outras pessoas ou recursos dentro de uma equipe de trabalho, departamento, ou função, ou para um evento. O planejamento requer consideração de um número reduzido de elementos e tarefas de planejamento como, por exemplo, a coordenação de dados, dentro de prazos estabelecidos.
4	<b>O posto requer a coordenação e planejamento de atividades e tarefas</b> onde existam múltiplos elementos e tarefas, múltiplos projetos ou múltiplos programas. O planejamento afeta um amplo grupo de pessoas dentro ou fora da empresa/instituição e está centrado em prioridades autorizadas de grande porte (planos ou eventos maiores, etc.).
5	<b>O posto requer coordenação e planejamento em nível de operações.</b> Deve calcular o tempo e os recursos necessários para completar as tarefas atribuídas. Deve planejar atividades e prioridades ou o uso de recursos que afetem múltiplos departamentos, funções ou instituições.

## 2.2 SUBFATOR RESPONSABILIDADE POR OUTRAS PESSOAS

Este subfator mede a responsabilidade permanente de um posto para a orientação, direção e supervisão de pessoal, usuários/as de serviços, clientes, estudantes e/ou pacientes.

É considerada a natureza da supervisão ou orientação, mas não a supervisão que é exercida na ausência temporal do supervisor ou da supervisora. Para selecionar os níveis que melhor refletem as responsabilidades do posto em relação a outras pessoas em nosso contexto, podemos utilizar o seguinte quadro:

NÍVEL	RESPONSABILIDADE POR OUTRAS PESSOAS: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	O posto não compreende responsabilidade permanente de supervisão ou orientação. Ocasionalmente deve ensinar procedimentos ou fornecer orientação a outras pessoas. É responsável por sua própria segurança no trabalho (ações não afetam outras pessoas diretamente).
2	O posto requer o exercício de <b>orientação funcional</b> de outros trabalhadores/as, clientes, pacientes, etc., de forma permanente e/ou <b>responsabilidades de supervisão limitadas</b> ; por exemplo: atribuir e/ou ensinar tarefas e verificar o conteúdo do trabalho realizado por outras pessoas. Deve ter cuidado na realização de suas funções para impedir danos a terceiras pessoas.
3	O posto implica na responsabilidade pela qualidade e programação do trabalho de <b>um ou mais assistentes</b> , o que inclui a programação e organização do trabalho, a atribuição de tarefas, a verificação da qualidade e quantidade de trabalho, assessoria, orientação e instrução; elaboração dos métodos detalhados de trabalho, resolução de problemas rotineiros e recomendações de mudanças na dotação de pessoal. Tem responsabilidade pela implementação de medidas específicas para proteger a saúde e/ou bem-estar de outras pessoas e uma <b>responsabilidade compartilhada</b> para impedir danos de longo alcance a indivíduos ou de curto alcance a grupos de pessoas. Age como assessoria especializada à gerência.
4	O posto implica na responsabilidade da <b>supervisão permanente de um grupo</b> de trabalhadoras e/ou trabalhadores, que compreende iniciar, desenvolver e autorizar normas de procedimentos para a unidade de trabalho. Tem responsabilidade direta pela saúde e/ou bem-estar de outras pessoas e para impedir graves danos a indivíduos (de longo alcance) ou de curto alcance para grupos.
5	O posto implica na responsabilidade da supervisão de vários grupos de trabalhadoras e/ou de trabalhadores, que compreende planejar e desenvolver os objetivos de trabalho para os grupos supervisionados, elaborar normas gerais, métodos e procedimentos; resolver problemas de supervisão derivados por outros gerentes ou supervisores; e coordenar e integrar o trabalho de sub-grupos. Tem responsabilidade direta pela saúde e/ou bem-estar de grupos de pessoas e deve tomar medidas para impedir danos graves a grupos.
6	O posto implica na responsabilidade de supervisão de outro pessoal de supervisão e a elaboração de objetivos de trabalho para grupos de trabalhadores/trabalhadoras, o que inclui planejar a dotação de pessoal para múltiplas unidades de trabalho. Tem responsabilidade pela saúde e bem-estar de grupos grandes e suas ações têm efeito de longo alcance.

### 2.3. SUBFATOR RESPONSABILIDADE PELA INFORMAÇÃO E FINANÇAS

Este subfator mede a responsabilidade do posto pelo uso, manejo, proteção e manutenção apropriada de informação e dados. Contempla o nível de responsabilidade pelo conteúdo da informação, e a autoridade que tem para entregar informação confidencial.

Também considera o valor e o caráter da participação na geração de informação financeira como, por exemplo, no cálculo, documentação e interpretação dessa informação, e o controle e previsão de gastos e orçamentos.

Na consideração do impacto dos erros, a seleção de um nível deve se basear nos erros de julgamento típicos e não nos catastróficos. Em alguns trabalhos são combinadas as responsabilidades de finanças e as de informação, enquanto em outros só um dos dois elementos é aplicado. O posto deve ser avaliado com base no nível mais alto de responsabilidade em finanças ou em informação. Para selecionar os níveis que melhor refletem as responsabilidades dos postos de trabalho em nosso contexto, em relação à informação e às finanças, vamos nos referir ao seguinte quadro:

NÍVEL	RESPONSABILIDADE PELA INFORMAÇÃO E FINANÇAS: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	No posto se trabalha com informação, dados E arquivos que são simples e acessíveis (por exemplo, manter arquivos numéricos ou alfabéticos). Não há responsabilidade pelo conteúdo dos arquivos, nem pela documentação financeira; não manipula informação confidencial.
2	No posto se trabalha com informação, dados e arquivos que geralmente são simples e para os quais existem normas claras de recuperação e armazenamento. Há pouca responsabilidade pelo conteúdo dos arquivos. Documenta e arquivar informação em formatos existentes (exemplos: folhas de cálculo, arquivos de computador). Documenta informação financeira e realiza cálculos rotineiros. Recebe e documenta pequenas quantidades de dinheiro. Tem responsabilidade pela manipulação de informação confidencial e a obrigação de não divulgá-la.
3	No posto se trabalha com informação, dados e arquivos que são complexos. Modifica o conteúdo de arquivos (agrega, suprime, corrige); escolhe métodos ou formatos para o armazenamento ou a apresentação de informação. Configura a informação em formatos solicitados. É responsável pela entrega de informação confidencial de acordo a procedimentos claramente estabelecidos. Executa cálculos, verificações e documenta transações mediante métodos estabelecidos (por exemplo, realiza contas); colabora na elaboração de orçamentos para a unidade; prepara relatórios financeiros habituais; implementa mecanismos para proteger a integridade dos dados armazenados e transmitidos. Erros na manipulação da informação poderiam conduzir a uma combinação de dificuldade nas relações com clientes, com o público ou com o pessoal, ou em tempo ou recursos perdidos.
4	O posto é responsável pela produção do conteúdo de arquivos complexos; autoriza gastos pré-determinados para suprir as necessidades da unidade; tem limites estabelecidos com relação a modificação ou redefinição de recursos orçados; recebe e/ou documenta ingressos à unidade (incluída a produção de balanços); elabora relatórios financeiros personalizados mediante a aplicação de altos critérios de decisão. Discerne a entrega de informação confidencial com base em critérios que às vezes são imprecisos. Assegura a implementação de mecanismos para a integridade dos dados armazenados e transmitidos. Erros na manipulação da informação poderiam conduzir a uma combinação de dificuldade duradoura nas relações com clientes, com o público ou com o pessoal; interrupções sérias nos serviços; ou tempo e recursos perdidos.
5	O posto é responsável pela manipulação de informação complexa e de alta importância para a instituição ou empresa. Elaborar novas políticas ou procedimentos financeiros em relação ao controle de gastos e/ou receitas. O desempenho desta responsabilidade requer investigação, avaliação e profundos conhecimentos. Decide a entrega de informação confidencial de acordo com objetivos gerais e o marco legal. Serve de elo entre a auditoria e procuradores do governo, advogados e advogadas, etc.; prepara licitações; negocia e prepara justificativas para obter recursos. É responsável pelo planejamento, prognóstico e controle de orçamentos e autorização de gastos importantes. Erros na manipulação de informação ou finanças poderiam conduzir a uma combinação de deterioro duradouro nas relações com clientes, com o público ou com o pessoal; interrupções graves nos serviços, ou importantes perdas de tempo e recursos que poderiam afetar o desempenho a médio e longo prazo da instituição ou empresa.

## 2.4 SUBFATOR RESPONSABILIDADE POR RECURSOS MATERIAIS E PROGRAMÁTICOS

Este subfator mede o grau de responsabilidade no posto pelo manejo e manutenção dos recursos materiais (equipamentos, maquinário, instalações e

ferramentas) ou de elementos programáticos (provisão de serviços e atribuição de recursos de pessoal). Para selecionar os níveis que melhor refletem as responsabilidades dos postos de trabalho em nosso contexto em relação aos recursos materiais e programáticos, vamos nos referir ao seguinte quadro:

NÍVEL	RESPONSABILIDADE POR RECURSOS MATERIAIS E PROGRAMÁTICOS: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	O posto implica na responsabilidade pelo cuidado e manipulação apropriada de equipamentos, maquinário, provisões e ferramentas de <b>mínimo valor capital</b> . Ou pela definição de recursos programáticos controlados pelo posto de <b>mínimo valor capital</b> .
2	O posto implica na responsabilidade direta pelo cuidado e manipulação apropriada de equipamentos, maquinário, provisões e ferramentas próprias do posto (de <b>considerável valor capital</b> ). Ou pela provisão de serviços diretos ao cliente/público.
3	O posto implica na responsabilidade direta pelo cuidado, segurança na operação e manutenção de equipamentos, maquinário, instalações e ferramentas próprias de uma unidade (de <b>importante valor capital</b> ). Ou pela definição de recursos para um serviço direto.
4	O posto implica na responsabilidade direta pelo cuidado, segurança de operação, manutenção e reparo de equipamentos, maquinário, instalações e ferramentas que passam de uma só unidade (de <b>alto valor capital</b> ). Ou responsabilidade pela definição de recursos para mais de um serviço ou programa (de <b>alto valor</b> para a empresa/instituição).

### 3. FATOR ESFORÇO

#### 3.1 SUBFATOR ESFORÇO FÍSICO

Este subfator mede a frequência e intensidade das demandas físicas do trabalho como, por exemplo, caminhar ou permanecer em pé durante longos períodos, levantar, empurrar, carregar objetos ou pessoas, e o uso sustentado dos músculos menores (exemplo: uso de teclado). A *intensidade* do esforço físico é definida como baixa, moderada e alta. Os seguintes exemplos dão visibilidade às atividades típicas que correspondem aos três níveis de intensidade de esforço:

**Baixa:** Sentar-se, ficar em pé e caminhar alternadamente; manipulação de objetos leves; uso de teclado ou ingresso de dados intermitente.

**Moderada:** Transladar objetos de peso médio; intervenções curtas para manipular objetos ou pessoas; carregar pesos leves durante períodos sustentados; movimentos sustentados e precisos (exemplo; uso do teclado, montagem manual, projeção da voz); trabalhar em posturas incômodas ou em espaços limitados durante períodos curtos; períodos longos de caminhada ou trabalhar em pé.

**Alta:** Carregar objetos pesados; manipular equipamentos grandes, pessoas e/ou de tamanho irregular; trabalhar em espaços limitados durante longos períodos; realizar outras atividades que exijam precisa coordenação de movimentos dos músculos maiores de forma sustentada.

Para selecionar os níveis que melhor refletem a combinação de intensidade e duração das atividades dos postos em nosso contexto, podemos utilizar o seguinte quadro:

NÍVEL	ESFORÇO FÍSICO: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	A maioria das atividades é de baixa intensidade, com algumas atividades de intensidade moderada por períodos de uma a duas horas por dia. Uso do teclado intermitente durante o transcurso do dia, sem períodos intensos de uso do teclado.
2	Atividades de intensidade moderada num total de 2 a 4 horas por dia; as atividades do resto da jornada são de baixa intensidade. Até 3 horas por dia em períodos de uso do teclado (cumulativo).
3	Atividades de intensidade moderada por mais de 4 horas por dia, com atividades de alta intensidade por períodos de 1 a 2 horas por dia.
4	Atividades de alta intensidade num total de 2 a 4 horas por dia, com atividades de intensidade moderada e baixa durante o resto da jornada.
5	Atividades de alta intensidade num total de mais de 4 horas por dia, com atividades de intensidade moderada e baixa durante o resto da jornada.

### 3.2 SUBFATOR ESFORÇO MENTAL

Este subfator mede a frequência e intensidade das demandas mentais e sensoriais do trabalho. As **demandas mentais** são as atividades que requerem concentração (exemplos: pensar, escutar, interpretar, observar) e que causam cansaço ou fadiga. As **demandas sensoriais** referem-se ao uso dos cinco sentidos. A **intensidade** dos esforços mentais é definida como baixa, moderada e alta. Os seguintes exemplos dão visibilidade às atividades típicas que correspondem aos três níveis de intensidade de esforço:

**Baixa:** Levantamento de informação rotineira, classificação de arquivos, atenção a conversas telefônicas ou demandas rotineiras de informação.

**Moderada:** Processamento de texto ou diagramação gráfica; assessoria a clientes

ou ao pessoal; condução de entrevistas; participação em reuniões; transmissão de informação detalhada; realizar simultaneamente múltiplas tarefas prestando atenção à precisão de detalhes.

**Alta:** Desenho gráfico, observação minuciosa de documentos; intervenção em crises, aconselhamento terapêutico; transcrição de atas, etc.; ingresso de dados sem a possibilidade de correções posteriores; facilitação de grupos ou reuniões; observação científica ou técnica; desenvolvimento de soluções a problemas complexos onde as interrupções atrapalham o processo cognitivo.

Para selecionar os níveis que melhor refletem a combinação de intensidade e duração das atividades dos postos em nosso contexto, podemos utilizar o seguinte quadro:

NÍVEL	ESFORÇO MENTAL: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	A maioria das atividades é de baixa intensidade, com algumas atividades de intensidade moderada por períodos de uma a duas horas no dia.
2	Atividades de intensidade moderada por um total de 2 a 4 horas ao dia; as atividades do resto da jornada são de baixa intensidade.
3	Atividades de intensidade moderada por mais de 4 horas ao dia, com atividades de alta intensidade por períodos de 1 a 2 horas ao dia.
4	Atividades de alta intensidade por um total de 2 a 4 horas ao dia, com atividades de intensidade moderada e baixa durante o resto da jornada.
5	Atividades de alta intensidade por um total de mais de 4 horas ao dia, com atividades de intensidade moderada e baixa durante o resto da jornada.

## 4. FATOR CONDIÇÕES DE TRABALHO

### 4.1. SUBFATOR CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS

Este subfator serve para avaliar as condições psicológicas que dificultam o desempenho do trabalho e que são inerentes ao posto. Deve-se considerar a frequência com a qual ocorrem as condições mencionadas abaixo e o efeito agravante de múltiplas condições. Três elementos que ocorrem ocasionalmente equivalem a um elemento que acontece com frequência.

- Situações altamente emocionais que requerem atenção, assistência e/ou apoio.
- Situações difíceis de conflito, hostilidade ou de interações violentas.

- Local de trabalho que carece da privacidade necessária para transações sensíveis.
- Situações em que a possibilidade de resolver o problema é mínima (doença morte, pobreza).
- Estresse mental ocasionado por trabalho monótono e repetitivo.
- Múltiplas tarefas simultâneas.
- Prazos determinados que sejam simultâneos; tarefas urgentes imprevisíveis.
- Exposição a ameaças pessoais.

**Ocasional:** Menos do 30% do tempo (sobre cálculo anual)

**Frequente:** De 30% a 60% do tempo (sobre cálculo anual)

**Permanente:** Mais de 60% do tempo (sobre cálculo anual)

CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS			
INTENSIDADE	FREQÜÊNCIA		
	Ocasional	Frequente	Permanente
0, 1 ou 2 elementos	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3
3 ou 4 elementos	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
5 ou mais elementos	NÍVEL 3	NÍVEL 4	N/A

## 4.2 CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS

Este subfator serve para avaliar as condições físicas desagradáveis que são inerentes ao posto. Deve-se considerar a frequência com a qual ocorrem as condições mencionadas abaixo e o efeito agravante de múltiplas condições. Estão excluídos elementos que possam ocasionar danos físicos e que são considerados no próximo subfator. Três elementos que ocorrem ocasionalmente equivalem a um elemento que ocorre com frequência.

- Trabalhar fora em variadas condições climáticas.
- Trabalhar dentro em ambientes extremadamente úmidos, quentes ou frios.
- Exposição a odores desagradáveis.

- Condições radicais de iluminação (má iluminação ou fortes reflexos de sol ou de luz).
- Vibração mecânica.
- Exposição ao pó, terra, gordura, óleo.
- Espaço de trabalho limitado e incômodo.
- Exposição a ruídos irritantes.
- Exposição a fluidos ou substâncias corporais.
- Uso de equipamentos protetores pessoais pesados ou incômodos.

**Ocasional:** Menos de 30% do tempo (sobre cálculo anual)

**Freqüente:** De 30% a 60% do tempo (sobre cálculo anual)

**Permanente:** Mais de 60% do tempo (sobre cálculo anual)

CONDIÇÕES FÍSICAS DESAGRADÁVEIS			
INTENSIDADE	FREQUÊNCIA		
	Ocasional	Freqüente	Permanente
0, 1 ou 2 elementos	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3
3 ou 4 elementos	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
5 ou mais elementos	NÍVEL 3	NÍVEL 4	N/A

### 4.3 RISCO DE LESÃO OU DOENÇA OCUPACIONAL

Este subfator mede a probabilidade de lesões ou doenças que poderiam ocorrer

no trabalho, considerando as medidas em vigência para diminuir o risco e proteger a saúde e segurança do pessoal. Selecione o nível que melhor reflete as probabilidades de lesões e/ou doenças associadas ao posto.

NÍVEL	RISCO DE LESÃO OU DOENÇA OCUPACIONAL: LINHAS DIRETRIZES E EXPLICAÇÕES
1	O ambiente no qual o trabalho se desenvolve apresenta uma limitada probabilidade de danos menores devido à exposição a elementos de risco.
2	O ambiente no qual o trabalho se desenvolve apresenta a possibilidade de danos menores Ou uma mínima probabilidade de dano maior devido à exposição a elementos de risco.
3	O ambiente no qual o trabalho se desenvolve apresenta uma clara probabilidade de danos menores Ou uma limitada probabilidade de dano maior devido à exposição a elementos de risco.
4	O ambiente no qual o trabalho se desenvolve apresenta uma clara probabilidade de dano maior devido à exposição a elementos de risco.
5	O ambiente no qual o trabalho se desenvolve apresenta uma importante probabilidade de dano maior devido à exposição a elementos de risco.

PONDERAÇÃO DOS FATORES E SUBFATORES			
CRITÉRIOS (FATORES)	SUBFATORES	# DE NÍVEIS	PONDERAÇÃO
COMPETÊNCIAS (40%)	Educação e Experiência	12	140
	Competências Interpessoais	5	80
	Capacidades de Raciocínio e Análise	6	120
	Destreza Física	4	60
ESFORÇO (10%)	Esforço Físico	5	60
	Esforço Mental	5	40
RESPONSABILIDADES (40%)	Responsabilidade pela Coordenação e Planejamento	5	80
	Responsabilidade por Outras Pessoas	6	120
	Responsabilidade pela Informação e as Finanças	5	120
	Responsabilidade por Recursos Materiais e Programáticos	4	80
CONDIÇÕES DE TRABALHO (10%)	Condições Psicológicas	4	24
	Condições Físicas Desagradáveis	4	24
	Risco de Lesão ou Doença Ocupacional	5	52
			<b>1000</b>

# EXPEDIENTE

## EXPEDIENTE

### O que é a ISP?

A Internacional de Serviços Públicos, ISP, é uma federação sindical internacional para os sindicatos de serviços públicos. A ISP agrupa 652 sindicatos filiados em 154 países. Juntos, estes sindicatos representam mais de 20 milhões de trabalhadores e trabalhadoras de serviços públicos, que prestam serviço na administração pública, nos serviços sanitários e sociais, nos serviços municipais e de proximidade com as empresas de serviços públicos. A ISP defende a causa do setor público ante a Organização Internacional do Trabalho e outras instituições das Nações Unidas, e em organizações importantes como o Banco Mundial e os bancos regionais de desenvolvimento, o Fundo Monetário Internacional, a Organização Mundial do Comércio e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. A ISP conta com comitês de mulheres que atuam no nível mundial, regional e sub-regional e todas as suas estruturas decisórias aplicam o princípio de paridade entre homens e mulheres.

#### **Internacional de Serviços Públicos**

*Secretário Geral:* Hans Engelberts  
45, Avenue Voltaire, BP 9  
01211 Ferney-Voltaire Cedex, França  
*Tel* +33 4 50 40 6464  
*Fax* +33 4 50 40 7320  
*Web:* www.world-psi.org

#### **Escritório Regional Interamericano ISP**

*Secretário Regional:* Jocélio Drummond  
733 15<sup>th</sup> St. NW Suite 324  
Washington DC 20005  
*Tel* + 1 202 824 0880  
*Fax* + 1 202 824 0881  
*E-mail:* psiamericas@verizon.net

#### **Escritório Sub-regional Brasil**

*Secretária Sub-regional:* Mônica Valente  
*Coordenadora de projetos:* Elida Cruz  
Rua Formosa, 367 – 4º andar  
CEP 01049-000 – São Paulo – SP  
*Tel* +55 11 2104 0760  
*Fax* +55 11 2104 0751  
*E-mail:* ispbrazil@uol.com.br

#### **Comissão executiva do Comitê de Mulheres da ISP-Brasil**

*Coordenadora:* Junéia Martins – CONFETAM  
*Representantes das entidades filiadas:*  
Ângela Maria Souza – FNU,  
Fernanda Magano – CNTSS/CUT,  
Graça Costa – CONFETAM,  
Maria de Fátima Azevedo Ferreira – CNTSS/CUT,  
Terezinha Perissinoto – CNTS.

#### **Fundação Friedrich Ebert**

*Representante no Brasil:* Reiner Radermacher  
*Coordenadora da Área Sindical:* Waldeli Melleiro  
*Coordenadora da Área de Inclusão Social:* Fernanda Papa  
Av. Paulista, 2001 – 13º andar  
CEP 01311-931 - São Paulo – SP  
*Web:* www.fes.org.br  
*E-mail:* ildes@fes.org.br

*Texto:* Daina Green  
*Tradução espanhol-português:* Valéria Herzberg  
*Edição e adaptação:* Elida Cruz, Junéia Martins,  
Mônica Valente e Waldeli Melleiro.  
*Editoração eletrônica e impressão:* Inform  
*Capa:* Inform  
*Tiragem:* 3.000 exemplares  
São Paulo, Novembro de 2006.

