

## A Problemática da Fixação da Remuneração de Executivo e o Sistema da Petrobrás\*

GILNEI MOURÃO TEIXEIRA\*\*  
TARCÍSIO TEIXEIRA LIMA\*\*

*1. Introdução. 2. A Problemática da Fixação da Remuneração. 2.1. Metodologia. 2.1.1. Seção 1 — Avaliação de Cargos. 2.1.2. Seção 2 — Valor do Cargo no Mercado. 2.1.3. Seção 3 — Time Span of Discretion. 2.1.4. Seção 4 — Contribuição Individual. 3. O Sistema de Remuneração de Executivos e Gerentes na Petrobrás. 3.1. Introdução. 3.2. Descrição do Sistema.*

### 1. Introdução

A busca de executivos capazes constitui, como sobejamente conhecido, uma das atividades contínuas de qualquer empresa, dada a responsabilidade que lhes cabe na continuidade do processo de planejamento, na mobilização e distribuição dos recursos e na execução de outras atividades de direção e controle, visando à consecução dos objetivos primordiais da empresa.

Modernamente, as atribuições do executivo vêm ganhando em complexidade como uma decorrência da própria complexidade da administração em todos os seus setores, advinda do crescimento das empresas, do surgimento

\* Trabalho apresentado na VI Reunião de Técnicos da ARPEL — (Assistência Recíproca Petrolera Latinoamericana), realizada em Montevideu, de 6 a 12 de abril de 1970.

\*\* Técnicos de Administração Petróleo Brasileiro S.A. Petrobrás — Serviço de Pessoal.

de novas técnicas, das ações de govêrno e do próprio comportamento dos empregados em suas atividades associativas.

Por tôdas essas razões torna-se cada vez mais difícil às emprêsas a atração e a conservação, em seus quadros, de executivos cada vez mais qualificados e capacitados. Para tanto, as emprêsas vêm procurando, de forma crescente, estabelecer melhores esquemas e programas de seleção, treinamento, promoção e, principalmente, remuneração de executivos.

## **2. A Problemática de Fixação da Remuneração**

Os demais aspectos que foram relacionados juntamente com a remuneração, por não constituírem o objeto próprio dêste estudo, são mencionados apenas por sua importância nos programas de atração e conservação de executivos.

A remuneração, tema sob exame, ainda que seja apenas um dos incentivos a que devem responder os ocupantes de postos executivos, exige um tratamento adequado na sua fixação, essencial para manutenção de um moral elevado e motivação.

O objetivo dêste nosso trabalho é, pois, analisar a metodologia que hoje se encontra à disposição das emprêsas para a fixação da remuneração de seus executivos e gerentes e descrever o sistema adotado em nossa Companhia.

### **2.1. Metodologia**

Se examinássemos, em detalhe, a literatura e as práticas da remuneração de executivos, encontraríamos um número tão grande de sistemas quanto o número de administradores de salários, ou talvez, de executivos envolvidos. A administração de salários é um assunto popular, aberto à discussão, em que todos se consideram peritos.

Para os fins de nossa discussão, entretanto, consideraremos tão-sòmente os sistemas básicos, a partir dos quais algumas variantes têm sido formuladas. Dentro de cada sistema básico, quando relevante para o nosso estudo, descreveremos algumas das variantes.

Quatro são os sistemas básicos:

Avaliação de Cargos

Valor do Cargo no Mercado

Time Span of Discretion

Contribuição Individual.

#### **2.1.1. Seção 1 — Avaliação de Cargos**

A finalidade básica da avaliação de cargos é determinar o valor relativo dos cargos, como fundamento para a fixação de uma estrutura salarial adequada. Relaciona-se com o valor ou a importância relativa do cargo para a organi-

zação. Em outras palavras, no processo geral da determinação do salário, ela age no sentido de estabelecer uma consistência interna. De acordo com esse sistema, o salário de cada cargo deve ser fixado segundo a sua contribuição para a consecução dos objetivos da companhia.

Nos cargos operacionais e de escritório, a avaliação de cargos, em suas diferentes formas, tem sido amplamente utilizada. Mas no campo da remuneração das funções de chefia o assunto é ainda um ponto controvertido.

Muitas razões são apontadas como limitativas ou obstativas à sua aplicação nessa área.

As principais são:

- a) a de que, neste nível, é o homem que faz o cargo. Assim, o conceito de avaliação, que vê no cargo um elemento totalmente separado do seu ocupante, apresenta dificuldades na sua aplicação;
- b) dada a natureza e complexidade desses cargos, torna-se praticamente impossível descrevê-los de maneira correta.

Como, então, avaliar alguma coisa que não conhecemos exatamente?

Os autores ou administradores de salários, que apóiam a aplicação da avaliação de cargos, reconhecem essas duas dificuldades, mas não as consideram obstáculos definitivos à sua utilização. Eles concordam que, realmente, neste nível, o homem é que faz o cargo e que é difícil descrever funções de chefia. Mas, ambas as dificuldades apontadas, não estão diretamente relacionadas com a avaliação de cargos. Estão mais ligadas à constituição e à descrição do cargo, que podem e têm sido adaptadas a fim de atender aos requisitos da aplicação da avaliação de cargos para as funções de chefia. A constituição e a descrição do cargo, como uma entidade distinta e isolada do titular tem sido necessária nos cargos técnicos e de escritório, o que não quer dizer, necessariamente, que a mesma condição deva prevalecer para os cargos de chefia. Presentemente, muitas companhias, no nível dos cargos de chefia, já estruturam seus cargos ajustando-os ao homem. Por outro lado, os métodos para a obtenção de dados e para a descrição dos cargos não são elementos imutáveis. Assim, desde que os cargos de chefia sejam estruturados e descritos com base no desempenho do seu ocupante, a avaliação torna-se possível. Em resumo, a avaliação de cargos fornece apenas o instrumento de medida. A estruturação e a descrição do cargo criam e tornam tangível o elemento a ser medido. Desde que o cargo de chefia possa ser estruturado e descrito de maneira adequada, a sua avaliação é possível com o mesmo grau de validade encontrado nos outros cargos.

Assim, os seguintes procedimentos devem ser adotados na avaliação dos cargos de chefia:

- a) o cargo deve ser descrito levando-se em conta o desempenho de seu ocupante;
- b) o cargo deve ser descrito com ênfase nos seguintes pontos: objetivos, áreas de operação, responsabilidades, relações organizacionais e de trabalho, responsabilidade por resultados e realizações, influência no trabalho de outros e no sucesso geral da companhia.

Em consequência, o que será avaliado é a função, observada a sua característica de unidade de ocupante; e, nesse sentido, no caso de mudança do titular, o cargo deve ser reavaliado.

Discutida, em termos gerais a possibilidade de sua aplicação, podemos agora apresentar alguns comentários sobre os métodos usados para avaliar cargos de chefia.

Embora alguns autores tentem utilizar os mesmos critérios na seleção do método da avaliação de cargos, e apontar alguns métodos como sendo melhores que outros, achamos que esse procedimento não é válido se não levarmos na devida consideração o contexto da companhia onde êle será aplicado. Não se pode, *a priori*, dizer que o método *A* é melhor que o método *B*. A validade ou adequação de um plano de avaliação de cargo só pode ser determinada através do exame de seus resultados e não apenas através do exame prévio do instrumento de medida.

Qualquer método é válido desde que conduza a resultados consistentes para a companhia onde é aplicado. Assim, teoricamente, qualquer método pode ser utilizado. Nesse particular, o que podemos afirmar é que a nosso ver, alguns métodos, dado o seu menor grau de subjetivismo, tendem a mostrar resultados mais objetivos.

Na prática, os métodos mais usados são: o sistema de pontos e o da comparação de fatôres, embora algumas companhias utilizem a avaliação informal adotando o sistema do Escalonamento.

#### A) *Sistema de Pontos*

Este sistema, no campo da remuneração de chefia, tem sido aplicado de maneiras diferentes.

Robert Sibson, em seu artigo Plano para a Administração de Salários de Chefia conjuga as diversas formas em três grandes categorias:

1. Uso dos planos existentes para o pessoal de escritório;
2. Planos de Escritório Modificados
3. Planos Especiais para Cargos de Chefia

Quanto ao uso dos planos existentes para o pessoal de escritório, embora desconheçamos os resultados obtidos, achamos que a sua aplicação é incompatível com a própria fundamentação do sistema de pontos. O sistema de pontos é essencialmente o método das diferenciações. Requer a decomposição do cargo em fatôres a fim de considerar as características peculiares do cargo. O sistema pondera fatôres a fim de expressar a importância de cada um dêles e o respectivo pêso na composição dos cargos e este pêso, para ser adequado, tem de levar em conta o tipo ou natureza dos cargos. Assim, não podemos usar um padrão utilizado, por exemplo, para avaliar cargos de escritório, que têm suas próprias características, para avaliar, também, cargos de chefia.

Com respeito ao uso dos planos de escritório modificados, normalmente as companhias empregam uma das seguintes técnicas:

- a) acrescentar pontos adicionais para os cargos de chefia;
- b) acrescentar definições de graus mais elevados;
- c) adicionar novos fatores.

A técnica de simplesmente acrescentar pontos adicionais para cargos de chefia, a nosso ver, é o mesmo que não avaliar. Esse procedimento é também incompatível com o sistema de pontos, que é um método analítico. O número total de pontos obtidos por um certo cargo de escritório não constitui base válida para a extrapolação do número de pontos para os cargos de chefia.

De igual forma, adicionando-se definições de graus mais elevados, tem-se praticamente a mesma deficiência no caso de serem utilizados os planos existentes para cargos de escritório.

No processo de avaliação, antes da medida da intensidade do fator na composição do cargo, deverá ser considerada a adequação do próprio fator. De nada adianta atribuir um grau correto num fator inadequado.

A terceira técnica parece ser a menos imprópria, mas, assim mesmo, não satisfaz aos requisitos do sistema de pontos. Igualmente, quando, com a sua utilização, se tenta avaliar parcialmente cargos de chefia com os mesmos fatores dos cargos de escritório, se encontra a deficiência de inadequação em relação aos fatores e à sua ponderação. Ademais, o fator normalmente adicionado, a supervisão exercida, é apenas um dos vários componentes dos cargos de chefia.

A fim de contornar as deficiências apontadas, algumas companhias instituíram manuais de avaliação de cargos feitos especialmente para os seus cargos de gerência. Este procedimento, além de fornecer fatores adequados e permitir uma adequada ponderação desses fatores, apresenta a vantagem de mostrar aos executivos que os seus cargos estão sendo avaliados por um instrumento de medida próprio e ajustado à situação da empresa. Apesar de algumas dificuldades encontradas em sua aplicação, essa técnica é, sem dúvida, a mais apropriada.

## B) *Comparação de Fatores*

Os autores e administradores de salários que apóiam o uso do sistema de comparação de fatores, ao invés do sistema de pontos, geralmente apontam como razão principal a sua maior flexibilidade. Em geral, eles entendem, também, que o processo de avaliar *cargos contra cargos* ao invés de *cargos contra graus de uma escala* leva a uma avaliação mais consistente e exequível. Entretanto, a flexibilidade indicada como uma vantagem do sistema para muitas pessoas é considerada um inconveniente, por considerarem que a “comparação de fatores é demasiadamente flexível para ser exata” e que “é difícil obter, na comparação direta, resultados idênticos para os cargos que estão sendo medidos”. Uma outra limitação invocada contra a aplica-

ção desta técnica, quando aplicada em sua forma tradicional, é a consideração, na avaliação, da variável salário. A fim de melhorar a exatidão do sistema de comparação de fatores na área de remuneração dos cargos de chefia, algumas variantes especiais desse sistema foram desenvolvidas. As principais são:

- a) O método percentual
- b) Método do perfil
- c) O método da escala gráfica e do perfil
- d) O sistema de avaliação do gráfico dos componentes pares.

### C) *Método Percentual*

Este método foi desenvolvido por Turner e a sua principal inovação em relação ao sistema de comparação de fatores é de que a comparação dos cargos é feita sem referência aos salários dos cargos-chave.

### D) *Método do Perfil*

As diferenças principais desse método em relação ao da comparação de fatores, segundo seus próprios autores são:

“Um elemento chamado perfil é usado. Cada tipo de cargo tem seu próprio perfil distinto”.

“Ao contrário do sistema de comparação de fatores, não se faz nenhum uso dos salários atuais”.

“A análise e a descrição do cargo são diferentes de qualquer outra até agora usada. É uma descrição do desempenho do cargo e não de suas atribuições”.

Este método foi desenvolvido por Hay e leva em consideração apenas três fatores:

Conhecimento técnico, solução de problemas e responsabilidade.

### E) *O Método da Escala Gráfica e do Perfil*

Este método também foi desenvolvido por Hay e é chamado por Belcher de “método de avaliação múltipla” porque a avaliação é feita através de dois métodos. Primeiramente, os cargos são avaliados de acordo com o método do perfil e, em seguida, por uma escala gráfica. A vantagem principal desse método é a de que, através de duas avaliações, ele fornece uma maior validade de resultados.

### F) *Sistema de Avaliação do Gráfico dos Componentes Pares*

Este método é descrito por Sibson como “um método que requer que a comissão de avaliação primeiramente ordene todos os cargos, fator por fator, posicionando, em seguida, os cargos nos fatores da escala, cabendo a cada membro da comissão descrever sumariamente os graus de dois aspectos do

mesmo fator e estabelecer, finalmente, os pontos dentro de cada fator, os quais são totalizados para determinar o valor relativo do cargo”.

### 2.1.2. Seção 2 — Valor do Cargo no Mercado

Algumas companhias que consideram a avaliação de cargos inaplicável aos cargos de chefia usam este método, que prevê o estabelecimento de salários para os diversos cargos na base exclusiva de seus valores no mercado.

Na utilização deste método, as companhias têm encontrado várias dificuldades decorrentes das próprias limitações do uso da pesquisa de salários, instrumento que tenta estabelecer o valor do cargo no mercado.

Robert J. Howe, em seu artigo *Price Tags for Executives* enfeixa essas limitações dentro dos seguintes pontos:

1. Os cargos com o mesmo título e até com a mesma posição ou *status* na estrutura da organização podem ter conteúdos inteiramente diferentes;
2. A grande disparidade ou dispersão de salários pagos para o que é, supostamente, um cargo comum.

Além desses pontos, podemos apontar, como outras limitações, o caráter confidencial dos salários dos cargos de chefia e, em alguns casos, o problema da amostragem reduzida. Como resultado destas características próprias da remuneração dos cargos de chefia, o grande problema de remunerá-los com base em pesquisas está na comparação do cargo. O método tradicional de comparação, cargo a cargo, embora aplicável em alguns casos, não funciona na maioria dos casos.

Assim, objetivando aumentar a exatidão dos resultados da pesquisa de salário de chefia e disciplinar seu uso na fixação de salários para os cargos gerenciais, alguns métodos ou técnicas têm sido desenvolvidas. Esses métodos, que não apresentam muitas distinções significativas entre si e, em alguns casos, até mesmo se superpõem, são os seguintes:

A) *Cargos-Chave* — Este método usa como base a comparação cargo a cargo, mas restrito a certos cargos considerados chaves. Estes cargos-chave tornam-se cargos padrões contra os quais outros cargos são comparados. No processo de estabelecimento de salários algumas companhias substituem os valores em dinheiro dos cargos-chave por pontos percentuais, introduzindo os demais cargos entre eles e fixando os salários com base na posição relativa nesse escalonamento e no salário dos cargos-chave.

B) *O Fator Tamanho* — Arch Patton, que realizou várias pesquisas de salários de chefia, sugere este método, segundo o qual no processo de coleta a interpretação dos dados devemos considerar fatores relacionados com o tamanho da empresa: vendas, lucros, folha de pagamento e capital investido, ao invés de somente vendas. Ademais, ao comparar os resultados da pesquisa, devemos também agrupar as companhias dentro de suas congê-

neres. Estas duas sugestões, sem dúvida, contribuem para aumentar a exatidão da pesquisa, não somente porque o fator vendas constitui apenas uma parcela da responsabilidade total de um gerente, assim como porque os resultados das companhias do mesmo ramo tendem a se apresentar mais homogêneos. Este método todo restringe-se à pesquisa de salários de chefia.

C) *O Padrão Normal* — Este método foi desenvolvido por Robert J. Howe, segundo o qual, a despeito dos fatores serem confusos e obscuros, existe, de fato, um *salário corrente* para o pessoal executivo. Em outras palavras, existe um valor no mercado. Para êle, “as inúmeras decisões salariais tomadas diariamente no mercado em todo o país devem fornecer um índice melhor do valor de um cargo do que aquêle obtido através de qualquer sistema ou técnica planejada de fixação de remuneração dos cargos de chefia”.

Depois de apontar os fatores que considera obstativos à realização de pesquisa salarial dos cargos gerenciais, êle afirma que tais obstáculos podem ser vencidos:

- a) se, na comparação dos cargos, não nos ativermos em demasia ao título do cargo, e
- b) se usarmos ou introduzirmos índices simples e práticos do tamanho da empresa, a fim de diminuirmos a dispersão dos salários.

Quanto à comparação, afirma que nos níveis mais elevados e nos mais baixos não existe problema. O grande problema está nas classes intermédias, ou seja, nos níveis de Divisão e de Departamento:

*Nível de Divisão* — A fim de obter uma comparação melhor neste nível, sugere Howe, em lugar da descrição da função, de estruturas organizacionais, etc., o uso do conceito da responsabilidade pelo lucro total, isto é, a comparação dos cargos que têm o mesmo tipo de responsabilidades. Nesse sentido, êle recomenda duas precauções:

- a) “É necessário assegurar-se de que os cargos em questão são mais ou menos idênticos em responsabilidade”;
- b) “A comparação deve ater-se às companhias que possuem formas de organização comparáveis e que pertençam ao mesmo ramo de indústria”, além do fator tamanho.

A consideração do fator “forma ou tipo de organização”, embora diminuindo a amostragem, tende a reduzir a dispersão salarial e a fornecer uma comparação mais consistente dos cargos.

*Nível Departamental* — Sobre êste nível, êle reconhece que é muito difícil determinar o *salário corrente* para os cargos, embora isto não signifique “que não se tenha nenhum guia ou que os salários neste nível só possam ser determinados subjetivamente”. A pesquisa que êle conduziu permitiu-lhe chegar a algumas conclusões que considera úteis para a solução do problema.



*Padrão Normal* — “Existe um padrão normal que governa as relações entre o salário do Chefe de Divisão e os salários dos seus subordinados mais importantes e a êle diretamente ligados, desde o mais bem pago até o menos pago”.

*Desempenho Funcional* — “As variações nos salários dos gerentes de Divisão não dependem da função que desempenham. Em outras palavras, não é sempre o gerente de vendas, ou o gerente de produção, ou de qualquer outro setor que recebe o salário mais elevado da Divisão”.

*Volume de Vendas* — “Os salários dos gerentes de divisões tendem a correlacionar-se com o volume das vendas, em dólares, da divisão”.

Básicamente, o problema pode ser assim resumido:

1. Existe, realmente, um salário corrente para cargos executivos e êste valor de mercado deve ser levado em conta na fixação de seus salários;
2. Não existe problema para determinar o salário corrente para altos postos executivos, uma vez que são facilmente comparáveis;
3. No nível divisional, a determinação do salário corrente torna-se possível quando, na comparação, usamos o conceito da responsabilidade pelo lucro total;
4. No nível departamental, o padrão normal pode servir como um guia na fixação de salários. Howe observa, no entanto, que o uso do “conceito do padrão normal não é um substituto para um bom julgamento e que a responsabilidade de fixação de salário deve ser atribuída ao gerente de divisão, que levará em consideração os limites externos do padrão normal e a contribuição individual de cada um”.

### 2.1.3. Seção 3 — *Times Span of Discretion*

Este método, desenvolvido por Elliot Jaques, não se restringe apenas aos cargos gerenciais. Segundo o seu autor, deve ser aplicado a todos os níveis de cargos, e, de maneira ampla, como um substituto para todos os métodos até agora usados, inclusive os decorrentes de acôrdos e arbitramentos.

A noção fundamental do sistema é a de que “a equidade exige que um homem deve ser recompensado pelo nível do trabalho para o qual êle foi contratado para realizar”. Como se pode ver, o fundamento é o mesmo da avaliação do cargo, ou seja, o seu valor relativo. A diferença está no padrão da medida utilizado para determinar o valor relativo do cargo, ou como êle próprio declara. . . “o nível de trabalho”.

O padrão de medida proposto é o do *Time Span of Discretion* que êle define como sendo “o período máximo de tempo que o trabalho cometido por um gerente a seu subordinado requer do mesmo, autonomia de ação, julgamento ou iniciativa no exercício do seu trabalho sem que aquela autonomia fique sujeita a revisão pelo gerente”. Esta é a única variável a considerar na determinação do nível do trabalho. Não importa o conteúdo dos cargos ou mesmo a sua natureza; o que irá determinar o nível ou a responsabilidade do cargo é o *Time Span of Discretion*.

No cálculo do Time Span of Discretion algumas regras devem ser observadas; as principais êle aponta como sendo:

- a) Nem todos os casos de exercício de autonomia de ação serão levados em consideração. Algumas formas de trabalhos rotineiros não são incluídas. Trabalhos menos importantes que ocorrem acidentalmente também não são considerados.
- b) O *Time Span*, ou o período de tempo, não pode ser calculado discricionariamente. É necessário anotar dados reais em um gráfico ou formulário próprio.

Quanto à aplicação desse sistema, o autor afirma que o mesmo tem sido aplicado em uma grande empresa comercial de âmbito internacional e em agências de propaganda, bem como em uma grande companhia automobilística e de petróleo e em outros tipos de organizações de porte. A despeito do mérito do sistema, temos algumas restrições a fazer sobre a sua aplicação na prática. Tais restrições decorrem da nossa experiência na aplicação do fator *supervisão recebida* na avaliação do cargo. Sob este fator, normalmente tentamos medir a natureza e a frequência da supervisão o que, em termos restritos, é uma forma de "Time Span of Discretion". Ademais, sabemos das dificuldades que enfrentamos ao tentar separar a frequência da supervisão necessária, como resultado da deficiência individual, daquela que é necessária em consequência da natureza e complexidade do cargo.

De qualquer forma, este sistema representa uma inovação bastante significativa na mensuração do valor relativo de cargos desde que foi desenvolvida a avaliação de cargos.

#### 2.1.4. Seção 4 — Contribuição Individual

Este sistema, aplicável aos executivos de alto escalão, foi desenvolvido por Arch Patton, que considera a avaliação de cargos inaplicável nesse nível. Para êle, a razão principal da inaplicabilidade da avaliação de cargo é a total separação que existe entre o ocupante e o cargo proveniente do conceito de que existe uma melhor organização para a Companhia.

Partindo deste ponto de vista, êle considera que "o valor de um executivo de escalão mais elevado está nas decisões que êle toma ou de que participa. O valor não está relacionado com a posição do cargo na estrutura organizacional, ou nos papéis que êle processa. O valor depende da contribuição que êle teve nas decisões que aumentaram ou diminuiram os lucros da companhia".

Segundo ainda este sistema, a avaliação de contribuição individual nos processos de tomadas de decisões ou nas decisões de que participa, deve ser feita em termos do que o indivíduo realmente faz e não em termos do que uma descrição de função irreal ou do que um plano de organização possam dizer que êle faz. Assim, o melhor é examinar o processo de to-

mada de decisão e avaliar a contribuição de cada executivo dentro do processo global.

### **3. O Sistema de Remuneração de Executivos e Gerentes na Petrobrás**

#### **3.1. Introdução**

Na solução do problema de fixação da remuneração de seus executivos e gerentes, a PETROBRÁS teve presente os diversos métodos acima apresentados, analisando, antes, a adequação e funcionalidade de cada um em relação ao seu contexto.

Esta análise pode ser assim resumida:

a) O método do Valor do Cargo no Mercado:

No caso da PETROBRÁS, além das limitações inerentes ao próprio método, como a empresa tem o monopólio das atividades básicas de petróleo, as suas principais funções de executivo e de gerentes simplesmente não existem no mercado. Este fator tornou impossível qualquer tentativa de aplicação do método.

b) Time Span of Discretion:

A despeito de este método representar uma inovação significativa na determinação do valor relativo do cargo, desde o desenvolvimento da técnica de avaliação de cargos, a sua aplicação, numa grande empresa, é praticamente impossível. A consideração de um único aspecto — o tempo de autonomia de ação — aliado ao fato de que este período de tempo pode depender mais da deficiência do empregado do que do nível de importância da função, afastou a hipótese de adoção do método.

c) Contribuição Individual:

O grau de aleatoriedade de certas atividades, a exemplo das atividades de exploração, e a conseqüente ausência de dependência entre a contribuição individual do gerente e os resultados obtidos, aliado à centralização do processo decisório ao nível da alta direção, afastou também a hipótese de se considerar tal método.

d) Avaliação de Cargos:

A despeito de um certo grau de propriedade das críticas que apontam as limitações de aplicação da avaliação de cargos no nível das funções de chefia, foi este, após exaustivo exame, o método adotado, por ter sido considerado o mais adequado ao nosso contexto.

Ao decidirmos pela sua aplicação, consideramos os seguintes pontos:

- as dificuldades inerentes aos outros métodos;
- a aceitação e reconhecimento de que o salário está diretamente relacionado com o valor relativo do cargo, que, por sua vez, tem influência direta na consecução dos objetivos da empresa;
- a necessidade do estabelecimento de um critério objetivo e sistemático para fixação do salário.

### 3.2. Descrição do Sistema

A) *Método de Avaliação Adotado* — Para a efetivação do esquema foi adotado o sistema de avaliação por pontos, por ser o mais objetivo e tecnicamente o mais adequado para o caso da Empresa.

B) *Fatores Considerados* — Concluídas as etapas básicas de desenvolvimento do programa segundo o sistema adotado, resultaram cinco fatores de avaliação que iriam constituir o instrumento de avaliação, ou seja, o Manual de Avaliação de Funções de Chefia. Os fatores finais considerados foram os seguintes:

1. Instrução
2. Experiência
3. Supervisão Exercida
4. Planejamento e
5. Decisões

C) *Apresentação do Manual de Avaliação* — O Manual de Avaliação de Funções de Chefia, como elemento fundamental para a efetivação do Plano, foi elaborado atendendo à situação específica da PETROBRÁS. E não poderia ser de outra maneira, visto que o desenvolvimento e a aplicação de qualquer esquema de avaliação será válido na medida em que atenda às condições peculiares dessa mesma empresa. Dentro dessa concepção o Manual de Avaliação adotado é o que se encontra anexo a este estudo.

D) *Realização da Avaliação* — A realização da avaliação ficou sob a responsabilidade de uma Comissão Central de Avaliação, coadjuvada por uma Subcomissão de Avaliação, competindo à Diretoria-Executiva da Empresa a aprovação final dos trabalhos.

A Comissão Central de Avaliação é constituída pelos superintendentes-gerais dos quatro departamentos (Exploração e Produção, Industrial, Transporte e Comercial) e pelo chefe do Serviço de Pessoal, que é seu coordenador e tendo como secretário o chefe da Divisão de Administração de Salários desse Serviço.

A Subcomissão de Avaliação é integrada pelos chefes das Divisões Administrativas dos quatro departamentos e pelo chefe da Divisão de Administração de Salários, que é seu coordenador.

E) *As Classes Salariais* — De acordo com o sistema de pontos, cada função avaliada soma um total de pontos que deveria corresponder a uma remuneração específica. Tal critério, no entanto, determina a fragmentação das remunerações, com diferenças insignificantes, dificultando sobremaneira a administração de pessoal. Daí ter-se adotado o critério de classes salariais, sob o qual corresponde uma remuneração para todas as funções que se situaram numa determinada faixa de pontos. Com isso, a retribuição específica pelos encargos de chefia passa a ter uma diferenciação mais significativa e reduz grandemente o ônus dos encargos administrativos.

Dentro, pois, desse esquema, foram fixadas as seguintes classes salariais que contemplam tôdas as chefias correspondentes aos órgãos integrantes da estrutura organizacional da PETROBRÁS.

N.º DE PONTOS	NÍVEIS
1	Até 140
2	141 a 160
3	161 a 180
4	181 a 200
5	201 a 235
6	236 a 270
7	271 a 305
8	306 a 340
9	341 a 380
10	381 a 420
11	421 a 460
12	461 a 500
13	501 a 545
14	546 a 590
15	591 a 640
16	641 a 690
17	691 a 740
18	741 a 800
19	Chefe de Serviço
20	Supte. de Depto.

F) *A Forma de Remuneração* — Dois são os esquemas normalmente utilizados para a fixação da remuneração para funções de chefia. Aquêl em que a retribuição é feita globalmente, isto é, o ocupante da função percebe uma remuneração única pelo exercício da mesma. O segundo esquema é determinado pelo desdobramento da remuneração em dois componentes — salário e gratificação de função.

No Plano de Avaliação de Funções de Chefia da PETROBRÁS, foi adotado o segundo esquema. Assim, a remuneração da função de chefia é feita segundo a atribuição a seu titular de uma gratificação de função correspondente a um dos valores da escala de gratificações, de acôrdo com a avaliação obtida e se destina a gratificar os encargos adicionais decorrentes do exercício dessa função. Portanto, a retribuição é composta do salário-base acrescido da gratificação de função correspondente à importância relativa de cada função na consecução dos objetivos da empresa.

A adoção desse esquema foi determinada tendo-se em vista as peculiaridades da empresa, que optou por um sistema flexível, capaz de permitir a integral utilização de seus empregados sem os problemas paralelos decorrentes, como por exemplo o relativo aos dispositivos legais impeditivos de redução de salários. Assim, a empresa pode utilizar seus empregados onde melhor lhe aprouver, designando-os ou dispensando-os de funções de chefia, decorrendo disso, apenas, a atribuição ou perda da gratificação de função respectiva.

# MANUAL DE AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES DE CHEFIA

## 1. Instrução

### 1.1. Conceituação

Este fator avalia os conhecimentos ao pleno desempenho dos encargos de chefia em termos de instrução básica e complementar, tenham sido esses conhecimentos adquiridos em cursos regulares ou estudo independente, ressalvados os casos de exigência legal.

### 1.2. Gradação

BÁSICA	G R A U S	COMPLEMENTAR		
		Cursos de pequena duração relacionados com supervisão de pessoal (TWI — Relações Humanas — Liderança), ministrado, promovido ou reconhecido pela empresa.	Curso intensivo de administração geral, de duração superior a 3 meses, ministrado, promovido ou reconhecido pela empresa.	Curso de técnica direcional ministrado, promovido ou reconhecido pela empresa.
		A	B	C
Curso ginásial, ou industrial, ou outro equiparado — 1.º ciclo completo — ou conhecimentos equivalentes.	1	20	28	48
Curso ginásial, ou industrial, ou outro equiparado, complementado por curso especializado relacionado com a atividade ou conhecimentos equivalentes.	2	27	35	55
Curso científico, técnico, ou outro equiparado — 2.º ciclo completo — conhecimentos equivalentes.	3	54	62	82
Curso científico, técnico ou outro equiparado — complementado por curso especializado, relacionado com a atividade, ou conhecimentos equivalentes.	4	64	72	92
Curso superior ou conhecimentos equivalentes.	5	119	127	147
Curso superior, complementado por curso de pós-graduação ministrado, promovido ou reconhecido pela empresa.	6	132	140	160

### 1.3. Esclarecimentos Complementares

Devem ser considerados apenas os requisitos educacionais exigidos pelos encargos da chefia, e nunca o nível educacional do seu atual ocupante.

## 2. Experiência

### 2.1. Conceituação

Este fator avalia o tempo de experiência prévia em determinada(s) função(ões), de atividades da mesma natureza ou afins, para que uma pessoa, com o grau de instrução necessário, desempenhe plenamente os encargos da chefia. Relativamente a este fator considerar-se-ão: a) a experiência profissional; b) e a experiência em funções de chefia (formal ou informal) inclusive assistência de chefia, ou assessoramento.

### 2.2. Gradação

EXPERIÊNCIA					
PROFISSIONAL	G	Em funções de chefia (formal ou informal), inclusive assistência de chefia, ou assessoramento			
	R	Em órgão abaixo da 4. <sup>a</sup> linha da estrutura	Em órgão da 4. <sup>a</sup> linha da estrutura	Em órgão da 3. <sup>a</sup> linha da estrutura	Em órgão da 2. <sup>a</sup> linha da estrutura
	A				
	U	A	B	C	D
S					
— mínima de 1 ano	1	25	30	40	60
— mínima de 2 anos	2	35	40	50	70
— mínima de 4 anos	3	51	56	66	86
— mínima de 7 anos	4	75	80	90	110
— mínima de 10 anos	5	110	115	125	145
— mínima de 13 anos	6	165	170	180	200

### 2.3. Esclarecimentos Complementares

Em relação à experiência em funções de chefia (formal ou informal), inclusive assistência de chefia, ou assessoramento, para a posição do órgão na estrutura considera-se o convencionado para o fator supervisão exercida.

## 3. Supervisão Exercida

### 3.1. Conceituação

Este fator avalia a responsabilidade de supervisão, em termos de sua importância e extensão, considerados nos seguintes aspectos:

- grau da supervisão
- natureza preponderante das atividades dos órgãos supervisionados
- número de empregados direta e indiretamente abrangidos pela supervisão.

### 3.2. Gradação

GRAU DE SUPERVISÃO	G R A U S	Natureza preponderante das atividades dos órgãos supervisionados				Número de empregados direta e indiretamente subordinados						
		De serviços gerais	De apoio administrativo	De apoio operacional	De operação							
		A	B	C	D	A <sup>1</sup>	B <sup>1</sup>	C <sup>1</sup>	D <sup>1</sup>	E <sup>1</sup>	F <sup>1</sup>	
		Supervisão imediata, restrita a um órgão situado abaixo da 4. <sup>a</sup> linha da estrutura	1	16	19	24	33	5	10	20	50	100
Supervisão das atividades de órgãos situados abaixo da 4. <sup>a</sup> linha da estrutura	2	25	28	33	42	10	20	50	100	300	acima de 300	
Supervisão e coordenação das atividades de um conjunto de órgãos integrantes da 4. <sup>a</sup> linha da estrutura	3	39	42	47	56	13	16	20	25	32	40	
Supervisão e coordenação das atividades de um conjunto de órgãos integrantes da 3. <sup>a</sup> linha da estrutura	4	63	66	71	80	20	50	100	300	700	acima de 700	
Supervisão geral e coordenação das atividades de um conjunto de órgãos integrantes da 3. <sup>a</sup> linha da estrutura	4	63	66	71	80	20	25	32	40	50	63	
Supervisão geral e coordenação das atividades de um conjunto de órgãos integrantes da 2. <sup>a</sup> linha da estrutura	5	103	106	111	120	50	100	300	700	1.500	3.000	acima de 3.000
Supervisão geral e coordenação das atividades de um conjunto de órgãos integrantes da 2. <sup>a</sup> linha da estrutura	5	103	106	111	120	25	32	40	50	63	80	



## **Supervisão Exercida**

### **3.3. Esclarecimentos Complementares**

*3.3.1. Em relação à posição do órgão na linha da estrutura, para fins do presente manual fica convencionado que:*

- a) são órgãos da 1.<sup>a</sup> linha da estrutura os componentes organizacionais pelos quais se distribuem as principais atividades dos departamentos, serviços e consultorias (DEXPRO, DETRAN, SERMAT, SEPES, CONCEC, etc.).

Ex.: Divisão de Exploração do DEXPRO, Região de Produção da Bahia, Divisão de Operações do DETRAN, Frota Nacional de Petroleiros.

- b) são órgãos da 2.<sup>a</sup> linha da estrutura os componentes organizacionais em que se subdividem os órgãos da 1.<sup>a</sup> linha acima definidos.

Ex.: Setor de Geologia de Superfície do DEXPRO, Departamento Regional de Exploração da RPBA, Departamento de Manutenção da REDUC, Departamento de Relações Industriais da RPBC.

- c) são órgãos da 3.<sup>a</sup> linha da estrutura os componentes organizacionais em que se subdividem os órgãos de 2.<sup>a</sup> linha, definidos no item anterior.

Ex.: Supervisor de Geologia de Superfície da RPBA, Divisão de Mecânica da REDUC, Divisão de Pessoal da RPBC.

- d) são órgãos da 4.<sup>a</sup> linha de estrutura os componentes organizacionais em que se subdividem os órgãos de 3.<sup>a</sup> linha.

Ex.: Setor de Mecânica da REDUC, Setor de Recrutamento e seleção da RPBC.

- e) constituem órgãos abaixo da 4.<sup>a</sup> linha os demais componentes organizacionais não incluídos em qualquer das 4 categorias acima.

3.3.2. *Para fins de apreciação do aspecto Natureza Preponderante das Atividades dos Órgãos Supervisionados, as atividades da empresa, sejam na fase de planejamento ou de execução, se agrupam da seguinte forma:*

a) Atividades de Operação

Produção	Processamento
Exploração	Transporte Marítimo ou Através de Oleodutos
Perfuração	Comércio e Distribuição

b) Atividades de Apoio Operacional

Utilidades	Análise Industrial
Transferência e Estocagem	Manutenção
Inspeção de Equipamentos	Engenharia Geral
Segurança Industrial	

c) Atividades de Apoio Administrativo

Assistência Médica	Assistência Social	
Suprimento	Biblioteca	
Contabilidade	Estatística	
Processamento de Dados	Relações Públicas e Divulgação	
Administração de Pessoal	Economia e Finanças	
Orçamento	Organização	
Seguro	Caixa	Compras
Telecomunicações	Jurídicas	

d) Atividades de Serviços Gerais

Alimentação	Vigilância	Portaria
Conservação e Limpeza	Secretaria e Arquivo	Transportes

## 4. Planejamento

### 4.1. Conceituação

Este fator avalia a responsabilidade da chefia na elaboração de procedimentos de trabalho, programas e planos, bem como na formulação de políticas.

## 4.2. Gradação

NATUREZA DO PLANEJAMENTO	G R A U S	ÁREAS DE APLICAÇÃO					
		Em órgão abaixo da 3. <sup>a</sup> linha da estrutura	Em órgão da 3. <sup>a</sup> linha da estrutura	Em órgão da 2. <sup>a</sup> linha da estrutura	Num órgão da 1. <sup>a</sup> linha da estrutura	Em mais de um órgão da 1. <sup>a</sup> linha do mesmo De- partamento	Na Empresa
		A	B	C	D	E	F
O planeamento restringe-se ao estabelecimento, escrito ou não, de procedimentos ou recomendações para a execução do trabalho.	1	15	17	19	23	28	36
O planeamento consiste na elaboração de programas.	2	27	29	31	35	40	48
O planeamento compreende a elaboração de planos.	3	51	53	55	59	64	72
O planeamento compreende a formulação de políticas.	4	99	101	103	107	112	120

*Fixação da Remuneração do Executivo*

### 4.3. Esclarecimentos Complementares

- 4.3.1 A) considera *procedimento* de trabalho a indicação metódica da sequência das operações a seguir na execução de determinado trabalho.
- B) considera-se *programas* a sistematização dos trabalhos a executar em determinado período com o detalhamento das diversas tarefas e etapas a seguir.
- C) entende-se como *plano* o arranjo ou disposição geral dos recursos a serem aplicados na execução de determinados objetivos incluídos nas diretrizes gerais da empresa.
- D) entende-se como política o conjunto de diretrizes ou princípios gerais a serem seguidos na empresa em seus diversos campos de atividade.
- 4.3.2 quanto à posição do órgão na estrutura, para efeito de *área de aplicação*, prevalece o convencionado para o fator supervisão exercida (item 3.3.1).

## 5. Decisões

### 5.1. Conceituação

Este fator avalia a complexidade das decisões segundo os elementos de sua fundamentação e variedade dos assuntos envolvidos.

ELEMENTOS DE FUNDAMENTAÇÃO	G R A U S	Variedade dos assuntos envolvidos		
		Pouco variados	Variados	Altamente variados
		A	B	C
Decisões que consistem na aplicação pura e simples de normas claramente expressas, ou na escolha da solução para problemas (ou questões) cujos elementos são bem conhecidos, ordinariamente baseada em fatos de natureza semelhante.	1	15	26	57
Decisões baseadas em textos normativos que podem admitir interpretação, ainda que restrita, ou baseadas na análise e ponderação de fatos conhecidos.	2	24	35	66
Decisões baseadas em textos normativos, parcialmente omissos ou obscuros, ou decisão sobre assuntos que ainda não permitem amplos conhecimentos em seus aspectos particulares exigindo assim interpretação, ou a análise e ponderação de elementos diversos e numerosos.	3	42	53	84
Decisões que só têm como referência normas gerais, permitindo ampla interpretação, e exigindo do seu titular alta capacidade de discernimento e ponderação na análise e correlação de elementos diversos e numerosos, de apreciação muito difícil.	4	78	89	120

## 5.2. Gradação

## 5.3. Esclarecimentos Complementares

A variedade dos assuntos está diretamente ligada às diversificações das atividades exercidas ou desempenhadas pelo órgão chefiado.

Assim, os assuntos são pouco variados quando as atividades a cargo do órgão são de número reduzido ou não diferem muito entre si.

Reversamente, os assuntos são altamente variados quando as atividades do órgão são extremamente diversificadas.

São oito revistas ao todo. Tôdas veiculando os temas do momento e voltadas, prospectivamente, para o planejamento do futuro. São revistas feitas para um país jovem e para todos aquêles que nesse país se preocupam com os inúmeros problemas suscitados pelo desenvolvimento no domínio da educação — revista **Curriculum**, da administração — **Revista de Administração de Empresas** e **Revista de Administração Pública**, da economia — **Conjuntura Econômica** e **Revista Brasileira de Economia**, da psicologia — **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, da política — **Revista de Ciência Política**, e do direito — **Revista de Direito Administrativo**.

Pedidos de assinaturas para Fundação Getúlio Vargas,  
Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188

C. P. 21.120 — ZC-05.

Números avulsos nas bancas ou nas livrarias da FGV.