

# Classificação de cargos, salários e benefícios

Esta seção analisa como classificar cargos e estabelecer os níveis de salários e benefícios oferecidos aos funcionários.

Os salários e os benefícios são oferecidos às pessoas em troca do trabalho que realizam para a organização. O nível salarial faz diferença para o quanto um funcionário se sente valorizado. O salário e os benefícios representam uma parte importante no que diz respeito a atrair pessoas para trabalharem na organização e incentivá-las a permanecerem.

Para que haja boas relações de trabalho é essencial estabelecer níveis de salários e benefícios justos e adequados. Portanto, é importante não se apressar nas decisões quanto aos níveis de salários e benefícios e passar por cada passo descrito nesta seção.

**Os salários** devem estar ligados ao trabalho específico que uma pessoa faz. Por exemplo, um gerente normalmente ganha mais que um administrador.

**Os benefícios** geralmente se aplicam a todos os funcionários, embora talvez dependam do tipo de contrato que eles têm. Por exemplo, os funcionários efetivos podem receber benefícios diferentes dos funcionários com contratos de prazo fixo, temporários ou eventuais.

## Estudo bíblico

Leia Levítico 19:13; Deuteronômio 24:14-15; Lucas 10:1-7; 1 Coríntios 9:7-9 e 1 Timóteo 5:17-18.

- *O que estas passagens nos dizem sobre o valor do trabalho?*
- *De que maneira isto nos ajuda a pensar sobre que salários pagar aos nossos funcionários e os benefícios que oferecemos?*

Leia Colossenses 3:22-4:1. Esta passagem examina a relação entre senhores e os seus servos, mas os princípios podem ser usados entre um empregador e os seus funcionários.

- *A quem os funcionários devem procurar agradar? Por quê?*
- *O que estes versículos nos dizem sobre o tipo de caráter que devemos buscar nos nossos funcionários?*
- *A quem os empregadores devem procurar agradar? Por quê?*
- *Que responsabilidade as organizações ou os gerentes de linha têm em garantir que as instruções dos versículos 22-24 possam ser seguidas?*
- *No capítulo 4, versículo 1, o que "justiça e imparcialidade" significam na prática?*

## 2.1 Classificação de cargos e salários

Há três questões principais que precisam ser levadas em consideração quanto aos salários:

- Os salários devem **estar de acordo** com a estrutura de classificação de cargos da organização – quanto mais alta a classificação, mais alto o salário. Isto garante que o princípio de pagamento igual para o mesmo trabalho seja seguido.
- Os salários devem ser **justos**. Pense sobre quanto outras organizações semelhantes estão pagando às pessoas para realizarem trabalhos semelhantes.
- O sistema de classificação de cargos e salários deve ser **transparente** e fácil de entender. Assim, os funcionários podem ver claramente onde o seu salário se encaixa na estrutura geral de classificação de cargos e salários da organização. Isto ajuda a garantir a justiça e a consistência, pois, assim, a organização tem de prestar contas aos funcionários.

O estabelecimento do salário para um determinado trabalho deve ser feito em quatro passos:



### PASSO 1 Escrever o perfil do cargo

Primeiro, é necessário considerar em que consiste o cargo. Isto pode ser descrito no perfil do cargo. A Seção 4 ensina a escrever perfis de cargo. Aqui está um exemplo de perfil de cargo para motorista, o qual usaremos ao longo desta seção para mostrar como se poderia classificar o cargo e estabelecer o salário.

PERFIL DO CARGO DE MOTORISTA	
<p><b>Descrição do cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinado ao especialista em logística</li> <li>• Responsável pela manutenção do veículo</li> <li>• Transporta, com segurança, os funcionários para os locais designados.</li> <li>• Realiza pequenas viagens para realizar tarefas, busca coisas</li> </ul>	<p><b>Especificação pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteira de motorista sem registros de infrações</li> <li>• Dois anos de experiência dirigindo em áreas rurais</li> <li>• Pontual, flexivo, bem-educado, paciente</li> <li>• Dirige com cuidado e ciente da boa prática de direção segura</li> </ul>

## PASSO 2 Avaliar o cargo

Para se classificar um cargo, o perfil do cargo precisa ser avaliado. Uma forma de se fazer isto é usar um método sistemático de pontuação para os cargos e compará-los entre si para garantir que haja justiça e consistência. A avaliação dos cargos deve ser feita por um funcionário do Departamento de Recursos Humanos e pelo gerente de linha do cargo que está sendo avaliado. Juntos, eles possuem uma visão geral da organização e uma boa compreensão do cargo.

Aqui está um exemplo de um sistema simples. Seja qual for o sistema, ele deve ser usado para avaliar *todos* os cargos dentro da organização.

### Como criar o sistema

São usados três critérios para avaliar os perfis de cargo. Os critérios podem variar de organização para organização, mas os três que usamos neste exemplo são:

#### NÍVEL DE HABILIDADES

O nível de habilidades que normalmente seria considerado essencial para o cargo.

#### NÍVEL DE RESPONSABILIDADE

O grau de responsabilidade que a pessoa no cargo terá, como, por exemplo, gerir outros funcionários ou responsabilidade financeira.

#### NÍVEL DE REPRESENTAÇÃO

Até que ponto a pessoa no cargo representará a organização externamente.

Há quatro níveis para cada critério, sendo que cada um dos quais recebe um certo número de pontos. Os níveis mais baixos de responsabilidade, habilidades e representação recebem menos pontos que os níveis mais altos. A coluna de **responsabilidade** recebe mais pontos porque, neste exemplo, a organização vê a responsabilidade como mais importante que as habilidades. A **representação** recebe menos ênfase e, portanto, tem menos peso e, portanto, recebe o menor número de pontos.

Estas informações são colocadas numa tabela como a da página 14. Cada coluna representa um dos três critérios, e cada linha representa o nível de cada critério.

	RESPONSABILIDADE		HABILIDADES		REPRESENTAÇÃO	
	PONTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS	DESCRIÇÃO
Baixo	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca ou nenhuma responsabilidade por materiais, equipamento ou finanças</li> <li>• Nenhuma responsabilidade pelo trabalho de outros</li> <li>• Trabalha sob supervisão direta</li> </ul>	2	Desempenha um pequeno número / variedade de tarefas simples e rotineiras	1	Possui pouco ou nenhum contato com pessoas fora do seu próprio grupo de trabalho
Médio	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável pelo uso, pelo controle e/ou pela proteção dos recursos da organização</li> <li>• Pode ser responsável pela supervisão de funcionários</li> <li>• Trabalha com supervisão moderada</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenha tarefas que exigem ponderação e discernimento</li> <li>• Possui conhecimento de uma variedade de procedimentos, métodos e técnicas</li> </ul>	2	Tem contato freqüente com pessoas dentro do seu próprio grupo de trabalho e outros dentro da organização
Alto	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por parte do trabalho da organização</li> <li>• Responsável por verbas significativas e/ou um número significativo de funcionários</li> <li>• Trabalha com supervisão mínima</li> </ul>	6	Desempenha tarefas altamente complexas, que envolvem vários aspectos diferentes da organização	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem contato freqüente com pessoas de dentro e de fora da organização</li> <li>• Freqüentemente precisa usar suas habilidades de influência</li> </ul>
Muito alto	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente responsável por uma área completa de trabalho da organização</li> <li>• Trabalha independentemente, com ampla liberdade em termos de políticas, padrões profissionais e orçamento</li> </ul>	8	Lida com uma variedade de tarefas altamente complexas por toda a organização	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem contato regular com pessoas em níveis hierárquicos superiores tanto dentro quanto fora da organização</li> <li>• Precisa criar e manter relações e influenciar pessoas como parte fundamental do seu cargo</li> </ul>

Depois de criada, esta tabela é usada para avaliar todos os cargos dentro da organização.

## Método para avaliar um cargo

Comece com a primeira coluna da tabela, que representa a **responsabilidade**. Examine o perfil do cargo e decida o nível de responsabilidade adequado. Dê o número adequado de pontos para a **responsabilidade**. Às vezes, os cargos se encaixam entre dois níveis. Neste caso, o número adequado de pontos pode ficar entre as pontuações estabelecidas na tabela.

Repita este processo para as **habilidades** e a **representação**.

Quando todos os três critérios tiverem recebido pontos, some-os para chegar ao número total de pontos para o cargo.

### EXEMPLO

Revisamos o perfil do cargo de motorista (veja a página 12) e examinamos a tabela de avaliação para dar pontos ao cargo em termos de responsabilidade, habilidades e representação.

**RESPONSABILIDADE** O motorista será responsável pela manutenção do veículo e por garantir que o veículo seja dirigido com segurança. Entretanto, o motorista não será responsável por nenhum outro funcionário. O motorista será supervisionado pelo especialista em logística, mas, ao dirigir o veículo, o motorista estará sozinho. Portanto, podemos dizer que o cargo de motorista enquadra-se entre os níveis de responsabilidade baixo e médio. Cinco pontos talvez seja o adequado.

**HABILIDADES** Dirigir com segurança é uma tarefa que requer bom discernimento. Entretanto, como a principal tarefa é dirigir, o motorista não precisa ter conhecimento de muitos procedimentos, métodos e técnicas. Portanto, 3 pontos talvez seja o adequado.

**REPRESENTAÇÃO** O cargo consiste em transportar funcionários, mas não visitantes. Portanto, 2 pontos talvez seja o adequado.

Agora, somamos os pontos:  $5 + 3 + 2 = 10$ .

## PASSO 3 Classificar o cargo

Avaliar o cargo através de pontos é apenas o primeiro passo no processo de classificação de cargos. O cargo também precisa ser comparado a outros cargos dentro da organização para garantir que a avaliação do cargo seja realizada de forma justa. Assim, depois que o cargo tiver sido avaliado e recebido um número de pontos, ele deve ser examinado de acordo com a estrutura de classificação de cargos da organização.

A estrutura de classificação de cargos está baseada na pontuação da avaliação de cargos. Os cargos com mais pontos têm uma classificação mais alta que os cargos com poucos pontos. Há um exemplo disso na página 16. Os nomes das famílias de cargos variam de acordo com a organização. Cada organização deve consultar seus funcionários para estabelecer uma estrutura de classificação de cargos que reflita as suas próprias necessidades, propósitos e valores.

EXEMPLO de estrutura de classificação de cargos

CLASSIFICAÇÃO	PONTOS	FAMÍLIA DE CARGO
A1	24	Gerência sênior
A2	23	
A3	21 / 22	
A4	20	
A5	19	Gerência de Projetos
A6	18	
B1	17	Coordenadores
B2	16	
B3	15	Administradores
B4	14	
C1	13	Assistentes
C2	12	
C3	11	Motorista
C4	10	
D1	9	Doméstico
D2	8	
D3	7	
D4	6	

EXEMPLO

O cargo de motorista avaliado recebeu um total de 10 pontos. Esta pontuação enquadra-se na estrutura de classificação de cargos, que indica que um motorista deve receber 10 ou 11 pontos. O cargo avaliado recebe a classificação C4.

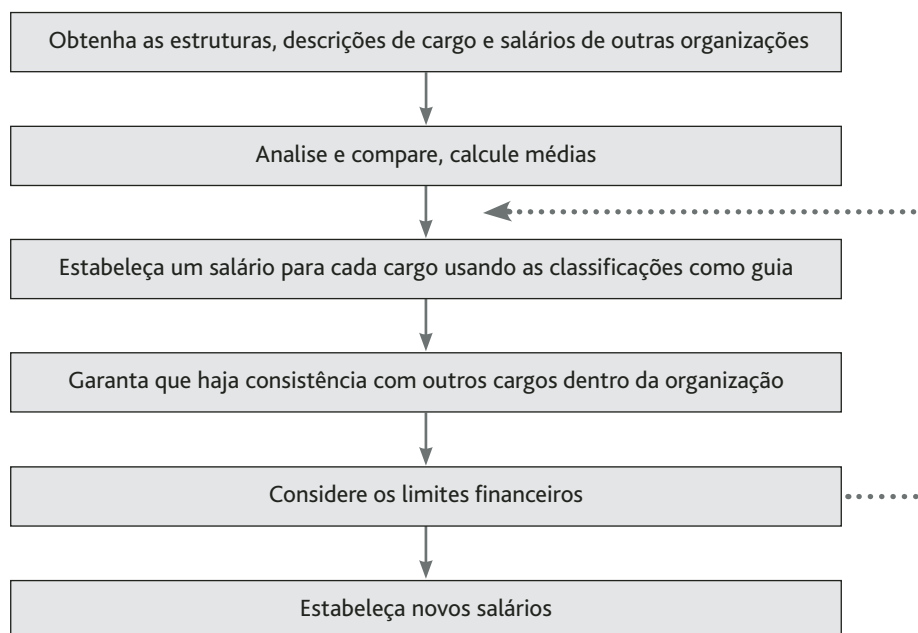
Depois de comparar a pontuação de uma avaliação de cargo com a estrutura de classificação de cargos da organização, pode ser necessário colocar o cargo numa classificação levemente mais alta ou mais baixa que o indicado pela pontuação, a fim de manter o cargo em consonância com outros cargos dentro da organização.

## PASSO 4 Estabelecer o salário

Algumas organizações possuem um salário por classificação. Nesse caso, quando um cargo recebe uma classificação, é fácil identificar o salário. Porém, muitas organizações possuem uma faixa salarial para cada classificação. Assim, é necessário identificar um salário específico para cada cargo dentro da faixa salarial.

Quando uma organização estabelece seus níveis salariais, é útil saber o que as outras organizações semelhantes estão pagando aos seus funcionários por funções semelhantes.

O processo para estabelecer uma estrutura salarial é mostrado no diagrama abaixo.



Ao identificar os salários, leve em conta as seguintes questões:

- **Legislação trabalhista local e a prática empregatícia**, tais como a tributação trabalhista, salário mínimo e previdência social. Sempre que possível, procure a orientação de um advogado ou consultor trabalhista.
- **Prática comum local quanto a salários, auxílios e outros benefícios**. Para isto é necessário pesquisar outras organizações (sediadas no local, se possível) envolvidas em trabalho semelhante. Quando não houver nenhuma outra organização local, colete informações de algum povoado ou alguma cidade grande nos arredores e ajuste as informações de acordo com o custo de vida local. Para descobrir qual é a prática comum, é melhor entrar em contato com pelo menos oito organizações semelhantes. Recomenda-se que um especialista da área de recursos humanos visite outras organizações, pois, às vezes, pode ser difícil comparar cargos entre as organizações. As organizações usam diferentes títulos de cargo, e as tarefas realizadas por funções semelhantes podem não ser idênticas. Assim, é útil obter organogramas e perfis de cargo de outras organizações e compreender a maneira como cada organização calcula seus salários a fim de decidir se o método é justo e consistente.
- **Local de trabalho do cargo**. Se o local de trabalho do cargo for longe da sede, talvez seja necessário fazer uma pesquisa separada para este local. Porém, o tempo necessário para fazer isto só vale a pena se o custo de vida for consideravelmente diferente do local onde se encontra a sede.
- **Verbas disponíveis** para pagar os salários. Em princípio, os níveis salariais não devem depender das verbas disponíveis. Ao invés disso, os salários devem ser os mesmos que os salários pagos por organizações semelhantes aos seus funcionários. Porém, às vezes, as verbas são limitadas, o que pode afetar os níveis salariais.

Como a análise de dados salariais pode ser difícil e demorada, é aconselhável procurar ajuda com um funcionário especializado em finanças ou um consultor profissional local. Uma pesquisa sobre os salários locais, realizada por outra organização, também pode ser útil. Entretanto, verifique se os dados da pesquisa estão corretos e se satisfazem as necessidades da organização.

Aqui estão algumas idéias para analisar e estabelecer salários:

- Desenhe uma tabela para colocar os dados salariais coletados de outras organizações. Use somente dados de organizações com funções semelhantes e com salários justos e consistentes. Cada linha na tabela representa um cargo que está sendo comparado entre as organizações. As colunas representam as diferentes organizações.
- Depois de inserir os salários, calcule uma média entre as organizações para o mesmo cargo. Sugerimos que os salários mais altos e mais baixos de cada linha sejam excluídos do cálculo. Para encontrar a média, some todos os salários restantes para cada cargo e divida o total da soma pelo número de salários incluídos no cálculo.

EXEMPLO

	Organização:								Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Gerente de campo	<del>1.000</del>	<del>1.500</del>	1.250	1.100	1.050	1.100	1.300	1.250	<b>1.175</b>
Gerente financeiro	<del>900</del>	1.020	<del>1.100</del>	1.000	980	1.000	950	1.010	<b>993</b>

Para encontrar a média salarial para o cargo de Gerente de Campo:

- Retire o salário mais alto (1.500) e o salário mais baixo (1.000).
- Some os salários restantes:  $1.250 + 1.100 + 1.050 + 1.100 + 1.300 + 1.250 = 7.050$
- Divida o total pelo número de salários incluídos no cálculo:  $7.050 \div 6 = 1.175$

A média para o cargo de Gerente Financeiro é  $\frac{1.020 + 1.000 + 980 + 1.000 + 950 + 1.010}{6} = 993$

- Use este cálculo de médias para cada cargo como ponto de partida para estabelecer o salário. Decida como a organização quer se comparar com estas outras organizações. Ela talvez queira pagar salários acima ou abaixo da média.
- Os salários devem seguir o mesmo padrão que as classificações. No exemplo de estrutura de classificação de cargos da página 16, os salários devem ser mais altos nas classificações A que nas classificações B.
- Quando não for possível comparar um cargo com os cargos de outras organizações, as classificações podem servir de guia, conforme mostra o exemplo na página 19. Com este sistema, os salários são calculados de forma simples, e os gerentes de linha não recebem salários enormes em comparação com as pessoas geridas por eles. Entretanto, é possível que cargos com a mesma classificação não recebam o mesmo salário. Por exemplo, um coordenador que trabalhe num projeto de saúde pode precisar de qualificações médicas e, portanto, receberá um salário mais alto do que um coordenador que trabalhe num projeto de desenvolvimento comunitário.



- Depois que os níveis salariais tiverem sido identificados, compare os custos gerais com as verbas disponíveis. Se necessário, repita o processo até encontrar uma solução aceitável.

**EXEMPLO**

**COMO IDENTIFICAR O SALÁRIO DE UM ADMINISTRADOR A PARTIR DA ESTRUTURA DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS**

Não foi possível obter dados salariais para o cargo de Administrador de outras organizações. O cargo recebeu 15 pontos na avaliação de cargo e classificação B3. Insira os salários de outros cargos na estrutura. Usando os dados que já possuímos para Coordenador e Assistente, é possível calcular quanto será o salário do Administrador. O salário mais alto de um Coordenador é 2.000, e o salário mais baixo de um Assistente é 1.000. Há quatro classificações entre estas funções. Para garantir que o aumento seja gradual, divida a diferença entre os dois salários pelo número de classificações entre as duas funções. Neste exemplo, o aumento entre cada classificação é de 200. O salário do Administrador, portanto, será 1.600.

Cargos	Pontos	Classificação	Salário	Aumento
Coordenador	17	B1	2.000	200
	16	B2	1.800	200
<b>Administrador</b>	<b>15</b>	<b>B3</b>	<b>1.600</b>	<b>200</b>
	14	B4	1.400	200
Assistente	13	C1	1.200	200
	12	C2	1.000	200

**Outras questões salariais**

**Informar os funcionários sobre os salários**

Os funcionários devem ser informados por carta sobre o seu salário e quaisquer mudanças relativas a ele, e a classificação deve constar no contrato de trabalho.

**Pagamento de salário**

O pagamento deve ser feito diretamente ao funcionário. Quando o pagamento for em dinheiro, tanto a organização quanto o funcionário devem receber um contracheque como comprovante de pagamento. Os pagamentos de impostos e previdência social devem ser deduzidos do salário do funcionário sempre que exigido por lei.

**Revisões salariais**

Os níveis salariais individuais devem ser revistos anualmente para levar em conta os aumentos no custo de vida e as condições ou os costumes locais. Podem-se obter informações sobre o custo de vida com um consultor trabalhista ou departamento governamental. É uma boa idéia coletar novos dados salariais de outras organizações a cada dois ou três anos para garantir que os salários da organização sejam competitivos.

REFLEXÃO

- De que forma estabelecemos os salários na nossa organização? Esta forma é justa, transparente e consistente? Como podemos melhorá-la?
- Possuímos descrições de cargo claras? Se não, como elas poderiam ser melhoradas? Refletimos de forma completa sobre o tipo de pessoa que estamos procurando quando surge uma vaga?
- Nós classificamos os cargos? Se não, quais seriam os benefícios de fazê-lo?
- Que questões levamos em consideração quando decidimos quanto pagaremos a um funcionário? Há algo mais que deveríamos levar em consideração?

## 2.2 Benefícios

Ao se fazer uma pesquisa sobre a prática de salários local, é útil também coletar informações sobre os benefícios oferecidos pelas outras organizações aos funcionários. As organizações que não têm condições financeiras para pagar salários altos podem oferecer um bom pacote de benefícios a fim de atrair funcionários.

Os benefícios podem ser:

- assistência médica
- provisão para morte em serviço
- provisão para aposentadoria
- vários tipos de licenças
- auxílios como transporte gratuito de ida e volta para o trabalho
- horário de trabalho flexível
- oportunidades de aprendizagem
- retiros para funcionários
- uso pessoal de equipamento de escritório
- alojamento.

Nesta seção, examinamos de forma detalhada alguns destes tipos de benefícios. Nem sempre é necessário ou possível oferecer todos estes benefícios aos funcionários, mas, de acordo com a situação local, pode ser apropriado oferecer alguns deles. Sejam quais forem os benefícios oferecidos, é importante que eles sejam oferecidos a todas as categorias de funcionários sempre que possível.

Tipos de contrato e o salário e os benefícios que cada um poderia receber

Salário e benefícios	Efetivo	Por tempo determinado	Tempo parcial	Eventual	Voluntários
Salário	✓	✓	✓	Recebe um salário mais alto para compensar a falta de benefícios ✓	
Assistência médica	✓	✓	✓	✓	Considere a possibilidade de oferecer assistência médica para incidentes no trabalho
Provisão para morte em serviço	✓	✓	✓	✓	Considere a possibilidade de uma provisão para morte em serviço para os voluntários
Provisão para aposentadoria	✓	✓	✓		
Vários tipos de licença, como férias anuais, licença de saúde e licença por morte na família	✓	✓	✓		
Auxílios como transporte gratuito de ida e volta para o trabalho, alimentação e bebida gratuita no trabalho	✓	✓	✓	Poderiam ser oferecidos auxílios como transporte e almoço	✓
Horário de trabalho flexível	✓	✓	✓	✓	✓
Oportunidades de aprendizagem	✓	✓	✓	✓	✓
Retiros para funcionários	✓	✓	✓		
Uso pessoal de equipamento de escritório	✓	✓	✓		✓
Benefícios por tempo de serviço, como férias ou pagamento adicionais para as pessoas que permanecerem na organização por um certo número de anos	✓	✓	✓		

Às vezes, pode-se fazer um seguro para assistência médica ou morte em serviço. Em alguns países, as leis trabalhistas exigem que sejam oferecidos certos tipos de seguro. Os tipos de seguro que as organizações podem oferecer são especificados na tabela da página 22.

As organizações geralmente acham mais fácil oferecer estes benefícios fazendo apólices de seguro com companhias de seguros comerciais. Entretanto, nem sempre isto é possível. Quando não houver nenhuma companhia de seguros, a organização pode considerar a possibilidade de oferecer estes benefícios. O quadro da página 22 dá alguma orientação sobre isto.

Tipos de seguro

Tipos de seguro	Para quem?	Provisão do seguro	Exemplos de exclusões
Saúde	Funcionários Talvez cônjuge e filhos legalmente dependentes	Geralmente cobre: • hospitalização • atendimento ambulatorial • honorários médicos • receitas	Tratamento odontológico de rotina, fisioterapia, problemas de saúde preexistentes, medicamentos que não necessitam receita médica.
Morte em serviço	Funcionários Os funcionários eventuais poderiam ser considerados	A quantia oferecida poderia ser um mínimo de um salário básico anual. Deve estar de acordo com a legislação local e a prática comum. Uma contribuição para as despesas funerárias também poderia ser considerada.	
Viagem e acidente	Funcionários que viajam a trabalho Os funcionários eventuais poderiam ser considerados	• Acidente pessoal • Assistência médica de emergência e custos de viagem • Perda pessoal de pertences	

**QUANDO HOUVER COMPANHIAS DE SEGUROS**

- Decida que companhia usar:
  - Use um corretor de seguros para obter orientação sempre que possível. Caso contrário, descubra que companhias são usadas por organizações semelhantes.
  - Investigue a reputação da companhia. Há quanto tempo estão estabelecidas? Como é o seu histórico no que diz respeito ao pagamento de pedidos de indenização.
- Pense sobre quanto lhe custará um determinado tipo de seguro para todos os funcionários. Lembre-se de que talvez seja necessário pagar uma franquia para fazer um pedido de indenização.
- Faça com que os funcionários preencham os formulários necessários e façam quaisquer exames médicos exigidos pela companhia de seguros.
- Pense sobre o que acontecerá se um funcionário se envolver num evento excluído da cobertura do seguro. A organização cobrirá os custos?

**QUANDO NÃO HOUVER SEGURO**

- Descubra qual é a prática comum entre as organizações locais. Elas estabeleceram limites orçamentários para a provisão para assistência médica e morte em serviço?
- A fim de orçar as verbas para a cobertura de assistência médica e morte em serviço, calcule os custos anteriores da provisão para assistência médica para os funcionários e chegue a uma média. Multiplique esta média pelo número de empregados para chegar a um total. Se não houver nenhum dado anterior, pergunte a outras organizações locais qual seria o provável custo.
- A fim de diminuir o risco financeiro da cobertura de assistência médica, é uma boa idéia estabelecer um limite monetário para cada funcionário se a legislação local permitir. O funcionário também poderia fazer uma contribuição para os custos da assistência médica, como, por exemplo, 20 por cento de qualquer pedido de indenização. Poderia haver exceções para estes limites. Por exemplo, se um empregado precisar de tratamento de saúde por causa de um incidente relacionado com o trabalho, a organização poderia cobrir todos os custos.
- As organizações devem decidir como lidarão com doenças de longo prazo, como câncer, hepatite, HIV e diabetes.

Depois que cada tipo de seguro tiver sido feito, os funcionários devem ser informados sobre os pormenores. Eles devem ser informados sobre a base da cobertura, os critérios e as exclusões essenciais e como fazer um pedido de indenização através da apólice.

**OBSERVAÇÃO** Há alguns tipos de provisão para assistência médica que permitem que as pessoas realizem seu trabalho, especialmente as pessoas que viajam. Estas provisões podem incluir vacinas, tratamento contra a malária e mosquiteiros. Estes devem ser incluídos no equipamento fornecido aos funcionários como necessários para a sua função e não como um benefício.

**Provisão para aposentadoria** Em alguns países, é costume ou exigido por lei que os empregadores contribuam para a futura aposentadoria dos empregados. Estas contribuições geralmente representam uma porcentagem do salário da pessoa e são feitas além do salário. A contribuição deve aparecer claramente no contracheque.

**Auxílio-transferência** Vale a pena considerar a possibilidade de oferecer um auxílio-transferência aos funcionários que precisarem mudar sua residência para outra parte do país a fim de trabalhar para a organização. Este auxílio poderia ser uma contribuição para transportar a família e os pertences para o novo local de trabalho. Ele poderia ser também para um alojamento temporário após a transferência.

## Férias e licenças

As políticas para os seguintes tipos de férias e licenças devem seguir a legislação e a prática comum local.

**Férias anuais** É muito importante que os funcionários tenham um certo período de descanso do trabalho durante seu contrato. Todos os funcionários devem ter direito a um certo número de dias de férias anuais remuneradas.

As questões a considerar são:

- **De que maneira as férias anuais serão calculadas para os contratos de tempo parcial ou de curto prazo.** Por exemplo, uma pessoa com um contrato de três meses poderia tirar um quarto das férias anuais a que os funcionários efetivos têm direito. Uma pessoa que trabalhe meio expediente poderia ter direito a tirar a metade dos dias que um funcionário de tempo integral pode tirar por ano.
- **De que maneira os funcionários solicitarão suas férias anuais.** É importante que os funcionários não tirem as suas férias anuais todos ao mesmo tempo. Sempre que possível, as férias devem ser tiradas proporcionalmente ao longo do ano.
- **Se os funcionários podem acumular férias para o ano seguinte.**

**Feriados nacionais** Deve-se fazer uma lista dos feriados nacionais e locais, e esta deve ser posta em circulação entre todos os funcionários. Devem ser estabelecidas normas para os funcionários que tiverem que trabalhar em algum destes dias. Por exemplo, eles poderiam receber um pagamento adicional ou poderiam ter um dia a mais de férias remuneradas.

**Hora extra** As organizações devem decidir como os funcionários serão compensados se trabalharem mais que o seu número normal de horas por semana. Por exemplo, eles poderiam receber por essas horas, talvez com um pagamento por hora mais alto, ou poderiam receber férias adicionais.

- Licença médica de curto prazo** Doença de curto prazo geralmente é definida como um período de doença que dura menos que um certo número de semanas. Às vezes, a legislação ou a prática local exige que o funcionário apresente um atestado médico se estiver ausente do trabalho por mais que um certo número de dias.
- A licença médica nunca deve ser vista como férias anuais adicionais. Deve-se pagar uma certa quantia referente à licença médica, mas é uma boa idéia estabelecer um limite anual para que os funcionários não abusem deste benefício.
- Licença médica de longo prazo** Doença de longo prazo geralmente é definida como um período de doença maior que o período estabelecido para a licença médica de curto prazo. Muitas vezes, os auxílios para a doença de longo prazo baseiam-se no tempo de serviço. Por exemplo, os funcionários que trabalharam para a organização por mais de um ano podem ter direito a mais licença médica de longo prazo remunerada que as pessoas que trabalharam menos tempo para ela.
- Se um funcionário não puder trabalhar por um período longo de tempo como resultado de um acidente no trabalho, pode ser apropriado que a organização lhe ofereça um apoio maior do que o normal.
- Os funcionários em licença médica de longo prazo devem ser monitorados cuidadosamente. As organizações devem manter-se em contato com eles a fim de mostrar seu interesse e ver quando eles poderão retornar ao trabalho. Se o funcionário não puder realizar seu trabalho devido a uma doença ou acidente, a organização talvez precise rever seu cargo e decidir se lhe poderia oferecer algum outro cargo mais adequado.
- A licença médica remunerada geralmente só se aplica a funcionários com contrato de trabalho. Ela geralmente não se aplica a pessoas que realizam trabalho eventual.
- Licença-maternidade e licença-paternidade** As questões a considerar são:
- Quanto tempo um funcionário precisa trabalhar para a organização para ter direito à licença-maternidade ou paternidade remunerada.
  - Quantas semanas de licença-maternidade remunerada as mulheres podem tirar. Decida se esta licença precisará ser tirada num período específico, como, por exemplo, uma certa proporção da licença deve ser tirada imediatamente após o parto. Decida se as mulheres poderão acumular férias anuais enquanto estiverem em licença-maternidade. Decida se será permitido às mulheres tirarem licença adicional não remunerada.
  - Quantas semanas de licença-paternidade os homens podem tirar e quando podem tirá-la.
- Considere a possibilidade de escrever diretrizes para os funcionários, que forneçam informações sobre a documentação que será necessária, como atestados médicos e certidões de nascimento.
- Licença por morte na família** A licença por morte na família geralmente deve aplicar-se somente a casos de falecimento de um parente próximo, como o cônjuge, um dependente legal, um dos pais ou um irmão do funcionário. Nas culturas em que os laços com a família extensa são fortes, é importante pensar sobre isto cuidadosamente e estabelecer claramente em que circunstâncias a licença por morte na família poderá ser tirada.

**REFLEXÃO**

- Que benefícios a nossa organização oferece aos funcionários? Todos os funcionários têm acesso a estes benefícios? Os voluntários têm acesso a algum destes benefícios?
- Há algum benefício novo que deveríamos pensar em oferecer?