

UNIVERSIDADE FEEVALE

LUIZ ALBERTO BOROWSKI

MODELO DE UM SISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS COM ÊNFASE NA  
AVALIAÇÃO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS  
(Título Provisório)

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Novo Hamburgo, setembro de 2010.

LUIZ ALBERTO BOROWSKI

luiz.alberto@seniorportoalegre.com.br

MODELO DE UM SISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS COM ÊNFASE NA  
AVALIAÇÃO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

(Título Provisório)

Universidade Feevale  
Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas  
Curso de Sistemas de Informação  
Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Professor orientador: Roberto Scheid

Novo Hamburgo, setembro e 2010.

## RESUMO

Com o advento da globalização, inicializado pela internacionalização das empresas, muito se fala em reconhecimento do principal capital das organizações: o capital intelectual. Nesse sentido, as empresas incentivam o crescimento de seu profissional, propiciando ao mesmo o reconhecimento pela sua dedicação perante a atividade da empresa. Contudo, esse deve ser conquistado pelo colaborador. Nesse contexto, existem diversas formas de se obter o mesmo: mérito, tempo de serviço, promoção, bem como avaliação de habilidades e competências. Esse trabalho terá como foco o aspecto referente à avaliação. Assim sendo, o presente estudo irá modelar um sistema a fim de analisar o desempenho do colaborador no que se refere as responsabilidades da função e/ou cargo que ocupa perante o negócio da empresa. O modelo será validado através de um questionário (instrumento de pesquisa) que será aplicado em e 2(duas) empresas (estudo de caso).

**Palavras-chave:** Capital Intelectual. Habilidades/Competências/Atitudes. Avaliação. Reconhecimento/Recompensa. Estratégia.

## SUMÁRIO

|                   |    |
|-------------------|----|
| MOTIVAÇÃO.....    | 5  |
| OBJETIVOS.....    | 8  |
| METODOLOGIA.....  | 9  |
| CRONOGRAMA.....   | 10 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 11 |

## MOTIVAÇÃO

Desde os anos 80, percebe-se a necessidade de se rever conceitos e ferramentas pertinentes à gestão de pessoas, perante o negócio das organizações. Nesse contexto, a Política de Cargos e Salários deve ser um dos pontos de partida para delinear os Recursos Humanos (RH) de uma empresa. O quadro 01, apresenta algumas dessas políticas.

Quadro 01: Políticas de cargos e salários (CHIAVENATO, 2003, p.45-58).

| Tipo   | Descrição  |
|--|--|
| Método de Escalonamento “Job Ranking”                      | É também denominado método da comparação simples e consiste em dispor os cargos em rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação.   |
| Método das Categorias Predeterminadas “Job Classification” | É também chamado pelos americanos de “ <i>sistema de descrição de graus</i> ” (grade description sistem) ou pelos ingleses de método de “ <i>classificação de cargos</i> ” (classification method). É basicamente uma operação de escalonamento que proporciona uma estrutura de cargos dispostos em categorias coletivas. Contudo, o procedimento para tanto é inverso ao método do escalonamento simples. A abordagem do método das categorias predeterminadas é mais centralizada, autocrática e estreitamente relacionada com o desenho organizacional ( <i>organizational design</i> ). |
| Método de Comparação de Fatores ‘Factor Comparison”        | Utiliza os princípios de avaliação por pontos com o princípio do escalonamento. É uma técnica analítica, no sentido de que os cargos são comparados através de fatores de avaliação.   |
| Método de Avaliação por Pontos “Point Rating”              | É também denominado método de avaliação por fatores e pontos. Criado pelo americano Merrill R. Lott <sup>1</sup> , tornou-se o método de avaliação de cargos mais usado nas organizações. A técnica é analítica: cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes. É também uma técnica quantitativa: são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada elemento do cargo e um valor total é obtido pela soma dos valores numéricos (contagem de pontos).  |

“A Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários” (CHIAVENATO, 2003, p.34). Partindo da importância em realizar tal avaliação, torna-se necessário classificar os cargos conforme seu grau de importância no processo empresarial. Essa classificação consiste em analisar e avaliar o conteúdo dos mesmos. Segundo Chiavenato (2003, p.41):

Na organização, cada cargo tem seu valor individual. Contudo, só se pode remunerar com precisão e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor deste em relação aos demais cargos da organização e a situação existente no mercado. Tendo a organização um conjunto de cargos integrados em diferentes níveis hierárquicos em diferentes setores de especialidade, a administração de cargos e salários é um assunto que abrange a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

Pode-se afirmar que existe a necessidade de construir um conceito mais relacional acerca de gestão de competência, privilegiando aspectos contextuais (RAE, 2004, p.59-60).

<sup>1</sup> LOTT, Merrill R. Wage scales and job evaluation. New York: Ronald Press, 1926.

Ao realizar o mapeamento das responsabilidades de cada cargo perante o negócio da empresa, obtêm-se as habilidades e competências que o ocupante do cargo necessita para exercer o mesmo (MUNDOPM, 2006, p.20). Entretanto, essas responsabilidades precisam ser avaliadas, pontuadas e estruturadas dentro da política de “Gestão por Competência”, a fim de contemplar o colaborador na busca do seu desenvolvimento funcional e pessoal, estruturando assim o plano de carreira (MUNDOPM, 2006, p.20-1).

Ruzzarini, Amaral e Simionavschi (2006 p.21-2) consideram que a discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional. Para os autores, não há dúvida de que o conceito propriamente de competência é ao mesmo tempo, um dos conceitos mais empregados em um dos mais controvertidos jargão da administração moderna. Os autores ressaltam ainda que: “Em realidade, ainda temos muito que aprender sobre a contribuição desse conceito para adequar os processos de RH às novas necessidades das organizações.”

Uma das propostas geradas pela Gestão por Competências é de compreender e quantificar as competências críticas para o sucesso empresarial. A mesma mostra-se uma metodologia moderna, focada no negócio, no mercado e no desenvolvimento pessoal e profissional do maior patrimônio das empresas no momento atual de globalização e internacionalização do conhecimento: o capital humano (MUNDOPM, 2006, p.18)

Entende-se que a competência está diretamente ligada à capacidade de se realizar algo, em utilizar as suas habilidades em situações adversas conseguindo converter as mesmas em um resultado positivo para a organização (MUNDOPM, 2006, p.19-20). A área de gestão de Recursos Humanos tem um papel fundamental nesse processo, na medida que, com seus diversos sistemas, gerencia e identifica os profissionais que melhor se adaptam as habilidades e competências exigidas pelo determinado cargo (MUNDOPM, 2006, p.19). Assim sendo, Rabaglio (2006 p. 12) enfatiza “O que é avaliado pode ser aperfeiçoado”. Portanto, da mesma forma que existem várias políticas a serem aplicadas, existem várias formas de ser realizada a avaliação das habilidades e competências (Avaliação por Objetivo, Avaliação Direta, Avaliação Conjunta, Auto-avaliação, Avaliação 360 Graus ou *Feedback* 360 graus, Avaliação por Competências) pertinentes a determinado cargo dentro das atividades fim da empresa. Resumidamente, descreve-se a seguir as respectivas formas de avaliação (quadro 02):

Quadro 02: Tipos de Avaliações (adaptado de Rabaglio, 2006, p. 13-7).

| Tipo                   | Descrição   |
|------------------------|---|
| Avaliação por Objetivo | Surgiu na década de 1950, sendo uma resposta à crise e pressão vivida pelos empresários. Foi uma tentativa de reequilibrar a economia do país, fortemente abalada |

|   |   |
|---|---|
|   | pela Segunda Guerra Mundial.  |
| Avaliação Direta                                | Praticada pelo líder imediato na hierarquia funcional.  |
| Avaliação Conjunta                              | Este modelo de avaliação é realizado em conjunto entre Avaliador e Avaliado. É uma rica possibilidade de troca, com transparência clareza e objetividade.   |
| Auto-avaliação                                  | Esta prática consiste na possibilidade de uma participação ativa do Avaliado, uma vez que o mesmo faz o julgamento sobre o seu desempenho.  |
| Avaliação 360 graus<br>ou<br>Feedback 360 graus | Trata-se de uma técnica na qual os participantes de programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, cargos pares, subordinados e outros “ <i>stakeholders</i> ” <sup>2</sup> , como cliente interno, ou externo, e fornecedor interno ou externo. |
| Avaliação por Competência                       | Este modelo garante à Organização e aos líderes um Modelo de Gestão de Pessoas com acompanhamento e feedbacks direcionados para as estratégias da empresa e desenvolvimento da equipe.  |

A autora destaca ainda que a avaliação por competência surgiu devido as diversas formas de pressão que as empresas que produzem e prestam serviços sofrem para melhorar a qualidade e reduzir os preços. “O crescente aumento da competitividade nos negócios obriga as empresas a buscarem e adquirirem as competências que elas negligenciaram em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucros e crescer” (RABAGLIO, 2006, p.16),

No que se refere aos 6 (seis) métodos de avaliação apresentados no quadro, existem várias ferramentas (por exemplo: sistemas informatizados e planilhas) e diversos modelos (mapa de cargo, mapa de carreira, entre outros). Neste contexto, é interessante que cada cargo tenha seu perfil de competência já mapeado, e que a ferramenta seja usada para identificar as competências do perfil que estão presentes no repertório comportamental do avaliado, bem como aquelas que necessitam de desenvolvimento e aperfeiçoamento. Para tal, as organizações carecem de alguma forma documentar e armazenar esses dados, o que frequentemente ocorre em planilhas eletrônicas, tornando assim o trabalho do RH suscetível a erros, além de gerar certa desconfiança por parte dos gestores. De modo a minimizar o uso dessas planilhas, esse trabalho irá propor um modelo de sistema que contemple qualquer política de plano de cargos e salários (referidas no quadro 01) e suas respectivas formas de avaliação de habilidades e competências (citadas no quadro 02). Para realizar a modelagem do sistema proposto, será utilizado material teórico (livros, artigos) como fonte de pesquisa para embasamento teórico sobre as metodologias e formas de implantação de um PCS<sup>3</sup>, bem como pesquisa em organizações (através de entrevistas, aplicação de questionário).

<sup>2</sup> É qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado pelo projeto (PAIVA, 2007).

<sup>3</sup> Plano de Cargos e Salários

## OBJETIVOS

### Objetivo geral

Modelar um sistema de avaliação de cargos e salários com ênfase na avaliação de habilidades e competências de acordo com as diretrizes da organização.

### Objetivos específicos

Como objetivos específicos destacam-se:

1. Avaliar as diversas formas de aplicação do plano de cargos e salários, nas empresas;
2. Mapear os requisitos mínimos necessários para os cargos, de modo à modelar um sistema de avaliação e de reconhecimento (por ex.: Aumento Salarial, Promoção, emocional);
3. Prospectar softwares existentes no mercado (“*Benchmarking*”<sup>4</sup>), com a finalidade de verificar possíveis “melhores práticas” não identificadas na literatura;
4. Validar o modelo proposto, esse será validado através de um questionário (instrumento de pesquisa) que será aplicado em e 2(duas) empresas (estudo de caso).

---

<sup>4</sup> É um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas “*companhia-a-companhia*” para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. (SORIO).



## METODOLOGIA

Como metodologia para elaboração deste trabalho, propõem-se as seguintes atividades e etapas:

1. Elaboração do anteprojeto e definição do escopo do trabalho com;
2. Pesquisa bibliográfica para revisão dos principais conceitos que envolvem a área de Gestão de Cargos e Salários por Competências e Habilidades;
3. Estudo em forma de pesquisa nas organizações que utilizam a Gestão de Cargos e Salários por Competências e Habilidades, a qual será realizada na forma de entrevista (formulário de questionário) perante aos responsáveis pelo PCS nas organizações.
4. Estudar métodos, formas de implantação de PCS, através de material bibliográfico disponível, livros, artigos, reportagens, simpósios, teses de mestrado, etc.;
5. Redação do TC1;
6. Analisar os requisitos funcionais, a fim de realizar o mapeamento de um sistema de cargos e salários;
7. Analisar os requisitos não funcionais para o sistema de cargos e salários;
8. Estudar a estrutura atual de uma empresa, buscando relacionamento entre as habilidades e competências com as responsabilidades do cargo perante o negocio da organização;
9. Modelar uma forma de avaliação e de reconhecimento;
10. Validar o modelo na empresa pesquisada;
11. Redação do TC2;
12. Apresentação do TC2.

## CRONOGRAMA

### Trabalho de Conclusão I

| Etapa | Meses |     |     |     |
|-------|-------|-----|-----|-----|
|       | Ago   | Set | Out | Nov |
| 1     |       |     |     |     |
| 2     |       |     |     |     |
| 3     |       |     |     |     |
| 4     |       |     |     |     |
| 5     |       |     |     |     |

### Trabalho de Conclusão II

| Etapa | Meses |     |     |     |
|-------|-------|-----|-----|-----|
|       | Mar   | Abr | Mai | Jun |
| 6     |       |     |     |     |
| 7     |       |     |     |     |
| 8     |       |     |     |     |
| 9     |       |     |     |     |
| 10    |       |     |     |     |
| 11    |       |     |     |     |
| 12    |       |     |     |     |

## BIBLIOGRAFIA

- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competência gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista Administração de Empresas**, v. 44, nº 1, jan./fev./mar. 2004, p. 58- 69.
- CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano, **Revista Mundo PM**, nº 11, Ano 2, out./nov. 2006, p. 18-22.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho:** como reter talentos na organização. São Paulo: Atlas, 2003. 200p.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008. 206p.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. 210p.
- PAIVA, Luiz de. O que é um Stakeholder. Disponível em <http://ogerente.com/stakeholder/2007/02/23/o-que-e-um-stakeholder/>. Acesso em 11/09/2010.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 120p.
- RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências.** Porto Alegre: AGE, 2006. 133p.
- RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências:** uma base para a Governança Corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010. 167p.
- SORIO, Waschinton, O que é Benchmarking. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/z59.htm>. Acesso em 11/09/2010.
- SOUZA, Maria Zélia de Almeida, et al. **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: FGV, 2005. 160p.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 237p.