

UNIVERSIDADE FEEVALE

LUIZ ALBERTO BOROWSKI

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

Trabalho de Conclusão II

Novo Hamburgo, Junho de 2011.

LUIZ ALBERTO BOROWSKI

luiz@taksistemas.com.br

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

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em
Sistemas de Informação pela
Universidade Feevale.

Professor orientador: Roberto Scheid

Novo Hamburgo, junho de 2011.

LUIZ ALBERTO BOROWSKI

Trabalho de Conclusão do Curso Sistemas de Informação, com título Modelo de um sistema de cargos e salários com ênfase na avaliação de habilidades e competências, submetido ao corpo docente da Universidade Feevale, como requisito necessário para obtenção do Grau Bacharel em Sistemas de Informação.

Aprovado por:

Roberto Scheid
Professor Orientador

Sandra Teresinha Miorelli
Professor (Banca examinadora)

Marcelo Iserhardt Ritzel
Professor (Banca examinadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, esposa e filha, que por muitas vezes tiveram que ceder um programa em família, para que eu pudesse desenvolver as pesquisas necessárias para que esse sonho se realiza-se, muito obrigado a todos que de certa forma me apoiaram e me incentivaram nesse percurso.

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. 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 proporcionar as empresas o controle de um plano de cargos e salários, contemplando: a descrição e classificação dos cargos; o controle de estrutura salarial; análise do desempenho do colaborador no que se refere às habilidades e competências necessárias para que possa atender às responsabilidades da função e/ou cargo que ocupa perante o negócio da empresa.

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

ABSTRACT

With the advent of globalization, initialized by the internationalization of enterprises, much is said in recognition of the main capital of organizations: intellectual capital. In this sense, companies encourage their professional growth, providing the same recognition for their dedication towards the company's activity. However, this must be accomplished by the developer. In this context, there are several ways to obtain the same: merit, seniority, promotion, and evaluation of skills and competencies. This work will focus on the evaluation aspect. Therefore, this study will model a system to analyze the performance of the employee regarding job responsibilities and / or position he holds to the company's business.

Keywords: Intellectual Capital. Abilities / Skills / Attitudes. Evaluation. Recognition / Reward. Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas para elaboração de um plano de cargos e salários.....	20
Figura 2: Etapa delimitação de cargos adaptada.....	20
Figura 3: Etapa avaliação de cargos	23
Figura 4: Análise do cargo e suas informações, à avaliação do cargo	24
Figura 5: Classificação de uma organização em categorias de cargos	26
Figura 6: Etapa pesquisa salarial	33
Figura 7: Etapa estrutura salarial	35
Figura 8: A “Casa das Competências”	40
Figura 9: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários	50
Figura 10: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Tabelas Básicas.....	51
Figura 11: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Formação de Proposta	51
Figura 12: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Cadastro de Habilidades	51
Figura 13: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Cadastro de Empresa	52
Figura 14: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Cadastro de Colaboradores ..	52
Figura 15: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Avaliação	53
Figura 16: Caso de uso Sistema Cargos e Salários.....	54
Figura 17: Diagrama de sequência assinalar Habilidades e Competências por local e cargo - Cadastro	55
Figura 18: Diagrama de sequência assinalar Habilidades e Competências por local e cargo - Alterar	55
Figura 19: Diagrama de sequência assinalar Habilidades e Competências por local e cargo - Excluir	56
Figura 20: Diagrama de atividade cadastrar descrição de cargos.....	57
Figura 21: Análise de conteúdo em etapas.	61
Figura 22: Modelo de tela de cadastro de colaborador.....	73
Figura 23: Modelo de tela de cadastro de histórico de colaborador	74
Figura 24: Modelo de tela de cadastro estrutura salarial	74
Figura 25: Modelo de tela de cadastro histórico salarial	75
Figura 26: Modelo de tela de proposta salarial.....	75
Figura 27: Modelo de tela de cadastro de habilidades.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Políticas de cargos e salários	13
Quadro 2: Tipos de Avaliações	15
Quadro 3: Classificação dos cargos em categorias.....	26
Quadro 4: Fatores de avaliação de cargo	27
Quadro 5: Ponderação de fatores de avaliação de cargo	28
Quadro 6: Ponderação de fatores de avaliação de cargo	28
Quadro 7: Modelo de formulário de dupla entrada para avaliação de cargos	29
Quadro 8: Quadro cargos bi dimensionados	30
Quadro 9: Escalonamento de fatores em dois cargos de referência	31
Quadro 10: Avaliação dos fatores em dois cargos de referência.....	32
Quadro 11: Matriz de escalonamento de fatores	32
Quadro 12: Escala comparativa de cargos.....	32
Quadro 13: Definição dos termos empregados na estrutura salarial	36
Quadro 14: Plano de remuneração.....	36
Quadro 15: Regras básicas para constituir uma avaliação de desempenho.....	38
Quadro 16: Tipos de avaliação de desempenho	41
Quadro 17: Classificação dos benefícios.....	44
Quadro 18: Diagramas de UML.....	46
Quadro 19: Escopo do projeto.....	47
Quadro 19: Regras de negocio.....	48
Quadro 21: Requisito cadastro de habilidades e atitudes	49
Quadro 22: Requisito formação de estrutura salarial	49
Quadro 23: Questionário	63
Quadro 24: Análise de conteúdo, categoria: plano de cargos e salários.....	66
Quadro 25: Análise de conteúdo, categoria: avaliação de habilidades e competências	67
Quadro 26: Análise de conteúdo, categoria: remuneração e recompensas.....	68
Quadro 27: Análise de conteúdo, categoria: informações gerais da empresa participante	69
Quadro 28: Análise comparativa das funções dos sistemas	72
Quadro 29: Quadro quantificador de funções.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gráfico com valores em pontos e em salários.....	29
Gráfico 2: Delineamento das faixas salariais	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Área de Recursos Humanos
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
RH	Recursos Humanos
PCS	Plano de Cargos e Salários
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
LMD	Lista de Melhorias e Desenvolvimento
AR	Análise de Respostas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 CONTEXTO HISTÓRICO	17
2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	19
2.1 DESCRIÇÃO/DELINEAMENTO DE CARGOS	20
2.2 AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS	22
2.2.1 Método de escalonamento (<i>Job Ranking</i>) ou método de comparação simples	24
2.2.2 Método das categorias predeterminadas (<i>Job Classification</i>)	26
2.2.3 Método de avaliação por pontos (<i>Point Rating</i>)	27
2.2.4 Método da comparação de fatores (<i>Factor Comparison</i>)	31
2.3 CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS	33
2.4 PESQUISA SALARIAL	33
2.5 ESTRUTURA SALARIAL	35
3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	38
3.1 REQUISITOS/COMPETÊNCIAS DE CARGOS	40
3.2 TIPOS DE AVALIAÇÃO	40
3.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO	41
4 RECONHECIMENTO/REMUNERAÇÃO	43
4.1 RECONHECIMENTO SALARIAL	43
4.2 RECONHECIMENTO EMOCIONAL	44
4.3 REMUNERAÇÃO INDIRETA /BENEFÍCIOS	44
5 MODELAGEM	46
5.1 ESCOPO DE PROJETO	47
5.2 REGRAS DE NEGOCIOS	48
5.3 REQUISITOS FUNCIONAIS E NÃO FUNCIONAIS	48
5.2 DIAGRAMA DE CLASSE	50
5.4 DIAGRAMA DE CASO DE USO	53
5.5 DIAGRAMA DE SEQUÊNCIA	54
5.6 DIAGRAMA DE ATIVIDADE	56
6 MÉTODO DE PESQUISA	58
6.1 ESTUDO DE CASO	58
6.2 LIMITAÇÃO DE ESTUDO	59
6.3 VERIFICAÇÃO “VALIDAÇÃO” DA MODELAGEM	59
6.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO	60
6.5 QUESTIONÁRIO COMO OBJETO DE COLETA DE DADOS	61
7 ANÁLISE CRÍTICA DE DADOS	66
7.1 CATEGORIA PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	66
7.2 CATEGORIA AVALIAÇÃO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	67
7.3 CATEGORIA REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS	68
7.4 CATEGORIA INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA	69
8 BENCHMARKING / SOFTWARES	71
8.1 MODELO DE TELAS	73

9 CONCLUSÃO.....	77
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	82

INTRODUÇÃO

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 1 apresenta algumas dessas políticas.

Quadro 1: Políticas de cargos e salários

Tipo	Descrição
Método de Escalonamento “ <i>Job Ranking</i> ”	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 “ <i>Job Classification</i> ”	É também chamado pelos americanos de “ <i>sistema de descrição de graus</i> ” (<i>grade description sistem</i>) ou pelos ingleses de método de “ <i>classificação de cargos</i> ” (<i>classification method</i>). 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 “ <i>Factor Comparison</i> ”	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 “ <i>Point Rating</i> ”	É também denominado método de avaliação por fatores e pontos. Criado pelo americano Merrill R. Lott ¹ 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).

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.45-58).

“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.

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

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). 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, Simionavski (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 em 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 que “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 2).

Quadro 2: Tipos de Avaliações

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 ou 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> ” ² , 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.

Fonte: (adaptado de RABAGLIO, 2006, p. 13-7).

Rabaglio 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 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 1) e suas respectivas formas de avaliação de habilidades e competências (citadas no quadro 2). Para realizar a modelagem do sistema proposto, será utilizado material teórico e pesquisa em organizações.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

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

- Primeiro capítulo - apresenta o contexto histórico de um Plano de Cargos e Salários (PCS);
- Segundo capítulo - aborda uma descrição do processo de mapeamento e classificação dos cargos através de métodos quantitativos e não-quantitativos; bem como demonstra a estrutura de uma pesquisa salarial e a classificação dos cargos dentro desta;
- Terceiro capítulo - expõe os tipos de avaliação do ocupante do cargo perante os requisitos definidos na classificação de cargos descrita no capítulo 2. O capítulo também faz referência aos modelos de avaliação;
- Quarto capítulo - destaca as formas de reconhecimento das competências apresentadas pelo ocupante do cargo;
- Quinto capítulo - por fim, o último capítulo apresenta as conclusões do estudo realizado.

1 CONTEXTO HISTÓRICO

A partir do final dos anos 70, o mercado mudou, a tecnologia mudou, as pessoas mudaram. No fim do século XX, a palavra chave era “mudança”, tudo levava a necessidade de se estar preparado para enfrentar as turbulências impostas pelo ambiente, como as inovações tecnológicas em ritmo acelerado, o crescente nível de exigência dos consumidores, e a acirrada concorrência (SOUZA, 2005, p.19). O tempo era do empregado visto como simples recurso de produção. A participação do empregado não era a tônica. Com a necessidade de incorporação de novos métodos de produção, incremento de produtividade e qualidade, o homem passou a ter importância relevante, e a sua participação e contribuição tornaram-se vitais para as organizações. O tema Cargos e Salários, por sua vez, trilhavam pelo mesmo caminho (PONTES, 2000, p.18).

Segundo Souza (2005, p.20-22), surgiram então 3 (três) perspectivas que buscaram refletir sobre as mudanças que ocorriam: 1) Modelo japonês de produção, também denominada produção enxuta (“*lean production*”) com altos índices de produtividade e rentabilidade; 2) a segunda perspectiva valoriza prioritariamente as questões relacionadas a transformação no contexto socioeconômico, tendo em Chesnais (1996) um dos principais autores dessa corrente. Chesnais foi conhecido por chamar de mundialização o que muitos denominam por globalização; e 3) a terceira perspectiva busca na revolução tecnológica a chave para a compreensão das transformações do mundo no século XXI. Castells (2000) afirma que o que caracteriza a presente revolução nas sociedades, por ele determinada conexionalistas, “não é a centralidade do conhecimento e informação”. Na opinião de Castells (2000, p.51) apud Souza (2005, p.21), o que caracteriza a atual revolução tecnológica é a aplicação do conhecimento e da informação “para a geração de conhecimento e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo em inovação e uso”. A idéia explicitada em Castells é a base que dá suporte às práticas alinhadas ao discurso gerencial contemporâneo, ou seja, a valorização do capital humano como um dos elementos-chave para a conservação de vantagens competitivas.

As contribuições do elemento humano no espaço organizacional, que eram pouco relevantes nos modelos taylorista³ e fordista⁴, ganham ênfase a partir dos anos 70, quando

³ A abordagem taylorista – fordista era centrada sobre o posto de trabalho e partia da premissa de que se cada trabalhador isoladamente estivesse operando com o máximo de eficiência, a produtividade da empresa seria também maximizada (BARTOLOMEU [s.d]).

começam a ser dimensionados, contemplados e trabalhados em termos de indicadores de desempenho empresarial (SOUZA, 2005, p.22).

O capital humano é um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa, e um dos principais instrumentos na geração de riqueza e prosperidade das empresas (RUZZARIN, 2006, p.16). O autor enfatiza que:

O capital humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado. Seu valor é aumentado, por exemplo, quando as pessoas aprendem ou desenvolvem novas habilidades e competências, aumentando sua capacidade de contribuir para os processos do negócio ou quando criamos as condições necessárias para que elas coloquem suas criatividade e energia na melhoria de processos e/ou produtos e serviços da empresa. Por outro lado, o capital humano é depreciado quando as pessoas são induzidas a um estado de obsolescência de suas competências ou quando o processo de trabalho requer que elas coloquem apenas uma parcela mínima de seu talento e potencial na execução das atividades, ou ainda quando o ambiente conduz a uma desmotivação generalizada das equipes de trabalho.

O Plano de Cargos e Salários não pode ser concebido de forma isolada, visto que o mesmo deve refletir a identidade da organização. Portanto, uma das estratégias fundamentais da organização se preparar, em termos de gestão de pessoas, para enfrentar os desafios do futuro (AFBNB, 2004).

⁴ A abordagem taylorista – fordista era centrada sobre o posto de trabalho e partia da premissa de que se cada trabalhador isoladamente estivesse operando com o máximo de eficiência, a produtividade da empresa seria também maximizada (BARTOLOMEU [s.d]).

2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Um plano de cargos e salário pode ser definido como um instrumento de organização em normatização das relações de trabalho entre a empresa e seus colaboradores. É parte integrante da definição da política (o que pode fazer) e dos procedimentos (como fazer) em gestão de recursos humanos (SALLES, 2006). De acordo com o autor: “Um plano de cargos e salários contempla uma série de alternativas que permitem ao gestor administrar os colaboradores de forma estimulante e competitiva e valorizar o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho”. O autor ressalta, ainda, alguns objetivos de um plano de cargos e salários:

- A) prever, qualitativa e quantitativamente, o dimensionamento do quadro de colaboradores;
- B) definir objetivos e atribuições inerentes a cada cargo (razão de existir);
- C) definir pré-requisitos de ocupação e especificações dos cargos;
- D) formular, desenvolver e estabelecer uma estrutura salarial adequada às necessidades da empresa face ao seu segmento de atuação;
- E) oferecer oportunidades de remuneração capazes de gerar contínua estimulação nos colaboradores e elevar padrões de motivação e produtividade.

Apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, a maioria das empresas remunera seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhes são atribuídas (SOUZA, 2005, p.37). Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos em diferentes setores de especialidades, a *Administração de salários* é um assunto que abarca a organização em sua totalidade, repercutindo em todos os seus níveis e setores (CHIAVENATO, 2003, p.41). O autor enfatiza: “pode-se definir Administração de salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização”. Ainda conforme o autor, as estruturas de salários deverão ser justas com relação:

1. Aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio interno desses salários; e
2. Aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários.

A implantação de um Plano de Cargos e Salários é composta de 4 (quatro) etapas (figura 1). A primeira visa medir a contribuição do cargo para o alcance do objetivo da organização, e recebe o nome de avaliação de cargos. A segunda etapa é a avaliação dos cargos para a sua classificação dentro da estrutura da empresa. A terceira denomina-se pesquisa salarial. Em um quarto momento, associam-se as informações dos processos de avaliação por meio da elaboração da estrutura salarial (SOUZA, 2005, p.38).

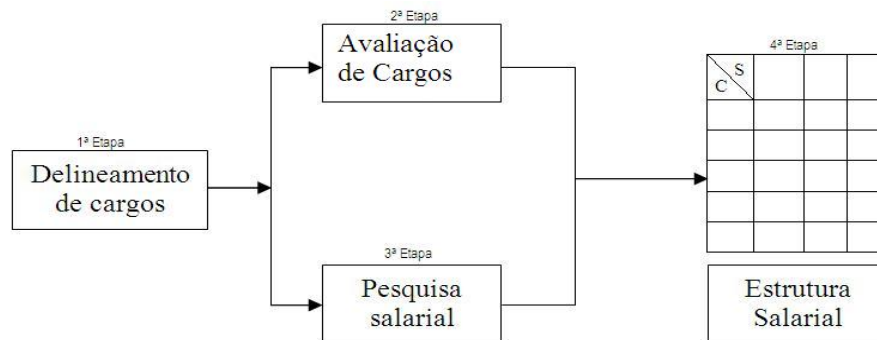


Figura 1: Etapas para elaboração de um plano de cargos e salários
Fonte: (SOUZA, 2005, p.39)

As 4 (quatro) etapas serão a seguir descritas.

2.1 DESCRIÇÃO/DELINEAMENTO DE CARGOS

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição (delineamento) e especificação de cargos (figura 2). As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes (PONTES, 2000, p.41).

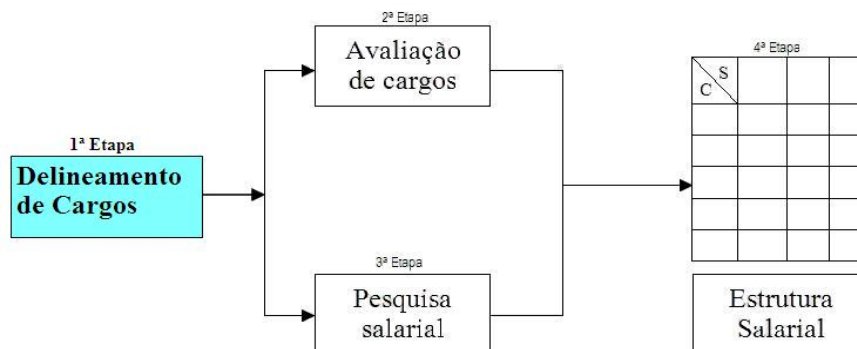


Figura 2: Etapa delineamento de cargos adaptada
Fonte: (SOUZA, 2005, p.39)

A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros existentes na organização (OLIVEIRA, 2008, p.4). O autor ressalta que, de forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. O cargo é expresso por meio de determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como: experiência⁵, escolaridade, responsabilidades, conhecimentos técnicos, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para efetivo desempenho.

A descrição de cargos deve focalizar um conjunto amplo de tarefas, o que se espera de um cargo, sem detalhamento excessivo. Cabe ao analista que realizar a descrição também o cuidado com um enfoque demasiadamente amplo, visto que pode não oferecer um caminho organizacional claro, não conseguir vincular o comportamento dos empregados aos objetivos da empresa e deixá-los sem atividades definidas (OLIVEIRA, 2008, p.3). O autor observa que, a descrição do cargo fornece informações que servirão de base para obter o máximo de dados possível que serão utilizados para fins de remuneração, seleção, treinamento etc. A composição do cargo é a base para estabelecer critérios e técnicas de remuneração.

Para Souza (2005, p. 40-2), o processo de delineamento de cargos materializa-se ao longo de 5 (cinco) momentos:

- 1) **levantamento e análise de funções** - começa com um levantamento minucioso das tarefas que compõem cada cargo. Geralmente, entrevistas, questionários, testes de verificação e observação local, são os métodos mais utilizados para se efetuar o levantamento de funções;
- 2) **estruturação** - pode ser feita de 2 (duas) formas distintas: I) cargo amplo (enriquecido); ou II) cargo restrito. Quanto mais mecânicas forem as modelagens organizacionais, mais restritos tenderão a ser os cargos. O cargo amplo, por sua vez, inclui sob o mesmo título um maior número de funções, uma maior diversidade de tarefas, maiores responsabilidades e desafios;
- 3) **titulação** - toda organização, mesmo aquelas que não possuem um PCS, utiliza-se de titulação de cargos, os quais são registrados na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) na ocasião da admissão de um colaborador, isto é,

⁵ Lei proíbe exigir mais de seis meses de experiência nas contratações (BARBOSA, 2008).

deve dar uma ideia do trabalho executado, sendo, de preferência, breve e de fácil uso;

- 4) **descrição** - baseia-se na compilação das atribuições constantes dos levantamentos de funções, já devidamente analisadas. A descrição refere-se ao cargo e não ao seu ocupante, são descritas as tarefas que o ocupante realiza, ou seja, a descrição é impessoal. Para Ruzzarin (2006, p.24), “responsabilidades, é aquilo que se espera do cargo e não aquilo que o cargo faz”. Esse alerta serve para lembrar do vício tradicional das descrições de cargo que são elaboradas a partir da dificuldade que a maioria dos profissionais tem em isolar o cargo do seu atual ocupante;
- 5) **especificação de cargos** - especificar um cargo é dizer quais são os requisitos mínimos que o ocupante deve possuir para o bom desempenho de suas atribuições. O conjunto de responsabilidades passa a ser o contrato de desempenho do ocupante do cargo, no qual fica estabelecida a finalidade de sua permanência na organização e que deve realizar para fazer parte de seu quadro efetivo e produtivo.

2.2 AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

A avaliação de cargos (figura 3) é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática (CHIAVENATO, 2003, p.43). Conforme o autor “a avaliação de cargos relaciona-se fundamentalmente com o preço para o cargo”.

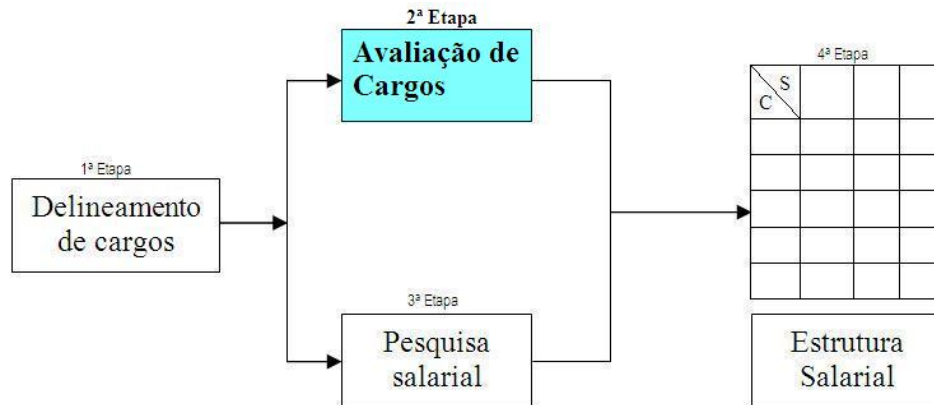


Figura 3: Etapa avaliação de cargos
 Fonte: Adaptada (SOUZA, 2005, p.39)

Através da avaliação é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância (PONTES, 2000, p.155).

Há diversos sistemas para se avaliar cargos. Eles podem ser agrupados em 2 (duas) categorias: 1) sistemas não-quantitativos; e 2) quantitativos. Os sistemas não-quantitativos são o método de escalonamento e o método de graus predeterminados. Outro sim os sistemas quantitativos utilizam de avaliação por pontuação (normalmente numérica) para avaliar o escalonamento dos cargos. Ambos consideram o cargo em seu contexto global, ou seja, não se examinam os cargos por fatores de avaliação (SOUZA, 2005, p.42).

Souza (2005, p. 43) destaca: “O sistema de pontos avalia, pelo número de pontos que o cargo recebe e a sua importância relativa para a organização. Diz-se relativa porque os cargos são comparados entre si e os pontos que lhes são atribuídos são válidos apenas para a empresa objeto de estudo, não representando, portanto uma verdade absoluta”.

No sentido estrito, a avaliação de cargo procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais. As diferenças significativas entre os diversos cargos são colocadas em uma base comparativa a fim de permitir uma distribuição equitativa dos salários dentro de uma organização, para neutralizar qualquer arbitrariedade (CHIAVENATO, 2003, p.43).

Segundo Chiavenato (2003, p.44), o ponto de partida para qualquer esquema de avaliação de cargos é obter informação a respeito dos cargos através da análise de cargos, para se tomar as decisões comparativas sobre eles. Para tanto, a avaliação de cargos deve fundamentar-se nas informações prestadas pela análise dos cargos. A figura 04 demonstra a estrutura de análise dos cargos nas organizações.



Figura 4: Análise do cargo e suas informações, à avaliação do cargo

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.45)

Conforme exposto no Quadro 01 desse trabalho (ver p. 8), Chiavenato (2003, p.45-72) apresenta 4 (quatro) formas de avaliação e classificação dos cargos de uma organização. As 4 (quatro) etapas serão descritas a seguir.

2.2.1 Método de escalonamento (*Job Ranking*) ou método de comparação simples

É o sistema mais simples de avaliação de cargos. Por esse método os cargos são hierarquizados de acordo com as dificuldades, responsabilidades e/ou requisitos. Os cargos são comparados de uma forma global e a avaliação é, muitas vezes, influenciada pelos salários que atualmente percebem os ocupantes (PONTES, 2000, p.163). Chiavenato (2003, p. 45-7) explica que existem 2 (duas) maneiras de aplicar o método de escalonamento.

- a) ***Pela definição prévia dos limites superiores e inferiores*** - a) define-se o critério de comparação entres os cargos (exemplo: a complexidade, a importância com relação aos objetivos da organização), b) define-se os dois pontos extremos no escalonamento (*limite superior*, ou seja, o cargo que possui a maior dose possível do critério escolhido; *limite inferior*, ou seja, o cargo que possui a menor dose possível do critério escolhido), c) logo compara-se os demais cargos entre si (cargo-a-cargo) em função do critério, d) onde o rol de escalonamento constitui a própria classificação.
- b) ***Pela definição prévia dos cargos de referência (amostras)*** - essa alternativa pressupõe as seguintes etapas: a) define-se inicialmente o critério de comparação (conforme a alternativa anterior), b) define-se alguns cargos de

referência (*benchmarks*⁶ ou cargos amostrais), c) depõem-se os cargos de referência em rol (crescente ou decrescente), d) todos os demais cargos são comparados com os cargos de referência e dispostos no rol de acordo com o resultado da comparação, e) o rol (ou escalonamento) dos cargos constitui a própria classificação dos cargos comparados entre si (CHIAVENATO, 2003, p.47).

Chiavenato (2003, p.48) salienta ainda que, a escolha dos cargos de referências deve seguir alguns critérios, pois exercerá muita importância tanto no Manual de Avaliação como nas etapas subsequentes:

- Devem ser representativos da escolha de cargos;
- Devem ter características que abranjam as diversas atividades da organização;
- Devem estar distribuídos ao longo da estrutura em vigor;
- Devem ter conteúdo caracterizado e estável, isto é, os critérios de divisão de trabalho que lhes deram origem são comumente aceitos pelas empresas em geral;
- Devem perceber salários considerados justos e razoáveis com o padrão vigente;
- Devem possuir requisitos que cubram todos os fatores de avaliação previstos;

Quando se trata de grandes organizações com um conjunto grande de cargos, o método de escalonamento pode sofrer variações (CHIAVENATO, 2003, p.51):

- ***Agrupamento em famílias de cargos*** ou divisões funcionais, separadamente, como grupos, como pessoal de vendas, de processamento de dados, de produção etc.;
- ***Técnica de comparação pareada*** através da qual o avaliador compara cada cargo em relação aos outros a serem avaliados, produzindo séries de escalonamento pareados;
- ***Método do consenso direto*** que utiliza o sistema de ponto com base em um acordo consensual entre os participantes da comissão de avaliação.

Comparando com os outros métodos de avaliação de cargos, o escalonamento é um dos mais fáceis de serem compreendidos pelos colaboradores. Seu ponto forte é a

⁶ É um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. 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).

simplicidade e o alto grau de aceitabilidade dentro da organização (CHIAVENATO, 2003, p.51).

2.2.2 Método das categorias predeterminadas (*Job Classification*)

É uma sofisticação do método de escalonamento simples, que, por também não ser um método analítico, indicará que um cargo é mais importante que outro, numa visão global, sem apresentar as reais diferenças existentes em cada cargo (PONTES, 2000, p. 169). O ponto lógico de partida para estabelecer um sistema de classificação é determinar a forma e a estrutura da organização. Nas organizações que requerem mais flexibilidade, principalmente em termos de mudanças rápidas como: econômicas, tecnológicas e sociais, as restrições podem impor muita rigidez. O método de categorias predeterminadas permite alto nível de controle e orçamento (CHIAVENATO, 2003, p.52).

Chiavenato (2003, p.53) contempla que, em algumas organizações, os cargos são arranjados em 3 (três) categorias principais conforme o quadro 3.

Quadro 3: Classificação dos cargos em categorias

Categoria	Nome	Descrição
I	Cargos não qualificados	Trabalho rotineiro em sua essência, requerendo pouca precisão e experiência restrita.
II	Cargos qualificados	Requerem certo potencial mental e alguma experiência geral e específica no desempenho de tarefas de certa variedade e dificuldade.
III	Cargos especializados	Requerem espírito analítico e criador para a solução de problemas técnicos complexos e desenvolvimento de métodos.

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.53).

Essa divisão dos cargos em categorias forma uma pirâmide organizacional subdividida em vários níveis (figura 5).

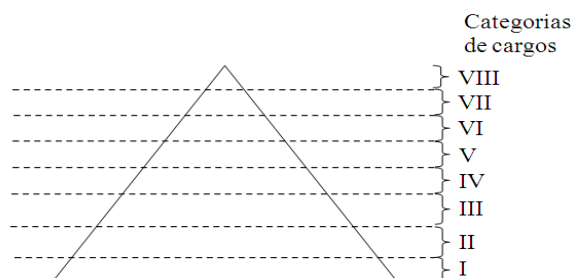


Figura 5: Classificação de uma organização em categorias de cargos

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.53)

Chiavenato (2003, p.54) observa que o método de categorias predeterminadas uma vez implantado, pode tornar-se inflexível e pouco sensível a mudanças na natureza e no conteúdo dos cargos. No entanto, permite a inclusão de novos cargos a estrutura já definida.

2.2.3 Método de avaliação por pontos (*Point Rating*)

Também denominado método de avaliação por fatores e pontos, foi criado pelo americano Merrill R. Lott. Logo se tornou o método de avaliação de cargos mais usado nas organizações. Trata-se de uma técnica analítica: cargos são comparados através de fatores de avaliação; porém, é também uma técnica quantitativa: são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada elemento do cargo (CHIAVENATO, 2003, p.58). Devem ser selecionados para avaliação os fatores que sejam comuns à maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional, e que ao mesmo tempo demonstrem as peculiaridades de cada um (PONTES, 2000, p.183). Para Chiavenato (2003, p. 58), a sua utilização exige as seguintes etapas:

Escolha dos fatores de avaliação - a escolha dos fatores requer uma análise acurada, uma vez que são escolhidos aqueles comuns à maioria dos cargos (PONTES, 2000, p. 184), Chiavenato (2003, p.58) contempla que, geralmente os fatores de avaliação são compostos por: I) requisitos mentais, II) requisitos físicos, III) responsabilidades envolvidas, e IV) condições de trabalho. Esses quatro grupos costumam envolver os seguintes fatores (quadro 4).

Quadro 4: Fatores de avaliação de cargo

Fatores	Tipos
Requisitos mentais	Instrução essencial; Experiência anterior; Iniciativa e engenhosidade
Requisitos físicos	Esforço físico necessário; Concentração mental ou visual
Responsabilidade por	Supervisão de pessoal; Material ou equipamento; Métodos ou processos; Informações confidenciais
Condições de trabalho	Ambiente de trabalho; Riscos

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.59)

Ponderação dos fatores de avaliação - na visão de Chiavenato (2003, p. 59), é feita de acordo com a importância relativa de cada fator. Consiste em atribuir a cada fator seu peso relativo nas comparações entre os cargos. Muitas vezes, procura-se fazer certos ajustes, o que gera valores diferentes de 100 (quadro 5).

Quadro 5: Ponderação de fatores de avaliação de cargo

Fatores de avaliação	1ª Ponderação	2ª Ponderação
Requisitos mentais:		
1. Instrução essencial	15	15
2. Experiência anterior	20	25
3. Iniciativa e engenhosidade	15	15
Requisitos físicos:		
4. Esforço físico necessário	6	6
5. Concentração mental ou visual	6	6
Responsabilidade por:		
6. Supervisão de pessoal	10	10
7. Material ou equipamento	4	4
8. Métodos ou processos	4	4
9. Informações confidenciais	4	4
Condições de trabalho:		
10. Ambiente de trabalho	6	6
11. Riscos	10	10
Total	100	105

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.60)

Montagem da escala de pontos - de acordo com Chiavenato (2003, p.60), feita a ponderação dos fatores, a etapa seguinte é a atribuição de valores numéricos (pontos) ao grau de cada fator. Geralmente, o grau mais baixo de cada fator corresponde ao valor da percentagem de ponderação. Essa atribuição de valores pode seguir a *progressão aritmética*, faz com que o valor de cada grau aumente através de um valor constante, *progressão geométrica*, faz com que o valor de cada grau aumente 100% em relação ao grau anterior. No anexo 1 segue o comparativo entre os as formas de progressão.

Montagem do manual de avaliação de cargos - Chiavenato (2003, p.61) explica que após a montagem da escala de pontos, passa-se a definir o significado de cada grau de cada fator de avaliação. Trata-se de uma espécie de dicionário de comparação entre os diversos graus de cada fator. Cada fator ocupa uma página do manual (quadro 6).

Quadro 6: Ponderação de fatores de avaliação de cargo

1. Instrução essencial		
Esse fator considera o grau de instrução geral ou treinamento específico preliminar exigido para o adequado desempenho do cargo. Deve considerar somente aquela instrução aplicável ao cargo e não a educação formal da pessoa que atualmente o ocupa.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O cargo requer que o ocupante saiba ler e escrever ou que tenha o curso de alfabetização.	15
B	O cargo requer nível de instrução correspondente ao curso de ensino fundamental ou equivalente.	30
C	O cargo requer nível de instrução correspondente ao curso ensino médio incompleto ou equivalente.	45
D	O cargo requer nível de instrução correspondente ao curso ensino médio ou técnico.	60
E	O cargo requer nível de instrução correspondente ao curso superior completo.	75
F	O cargo requer nível de instrução correspondente ao curso superior completo mais pós-graduação.	90

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.62)

Avaliação dos cargos através do manual de avaliação - após a montagem do manual de avaliação, passa-se a avaliar o cargo, um fator por vez e se compara com ele todos os cargos. Geralmente, utiliza-se formulário de dupla entrada: nas linhas, os cargos; e nas colunas, os fatores (CHIAVENATO, 2003, p.62).

Delineamento da curva salarial – Chiavenato (2003, p.62) salienta que após analisar cada cargo com seu fator, a tarefa é converter os valores de pontos em valores monetários. Ressalta-se que isso não significa que a relação numérica entre os cargos indique uma diferenciação precisa em valores monetários entre eles (quadro 7).

Quadro 7: Modelo de formulário de dupla entrada para avaliação de cargos

Fatores de avaliação Cargos	Instrução		Experiência		Iniciativa			Ambiente de trabalho		Total de Pontos
	Graus	Pontos	Graus	Pontos	Graus	Pontos		Graus	Pontos	
Digitadora	B	30	A	25	A	15		A	6	183
Escriturário auxiliar	C	45	B	50	B	30		A	6	263
Escriturário especializado	C	45	C	75	C	45		A	6	356
Desenhista	B	30	C	75	B	30		A	6	276
Secretária auxiliar	C	30	B	50	B	30		A	6	313
Secretária bilíngue	D	45	C	75	C	45		A	6	417
Supervisor de segurança	D	60	D	100	E	75		B	12	546
Recrutador de pessoal	C	45	C	75	D	60		B	12	404
Auxiliar de custos	D	60	D	100	D	60		A	6	547
Auxiliar de importação	D	60	D	100	C	45		A	6	436

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.63).

Após o levantamento do formulário, o primeiro passo é fazer uma correlação entre o valor de cada cargo em pontos e o salário de seu ocupante (ou salário médio quando o cargo tiver vários ocupantes). Logo se constrói um gráfico de distribuição de frequência para indicar a relação entre os valores da avaliação dos cargos e os respectivos salários. Sendo - conforme gráfico 1 - o eixo x (pontos) e o eixo y (salários) (CHIAVENATO, 2003, p.63).

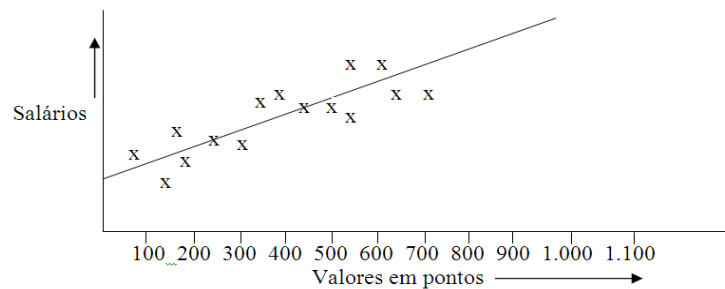


Gráfico 1: Gráfico com valores em pontos e em salários

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.64)

Tomando-se os resultados da avaliação dos cargos em pontos (x_j) e os salários atualmente pagos (y_j), daqui para frente cada cargo será bi dimensionado através dessas duas variáveis (quadro 8).

Quadro 8: Quadro cargos bi dimensionados

Cargos	Total de Pontos (xi)	Salários médios (yi)
Digitador	183	400,00
Escriturário auxiliar	263	560,00
Escriturário especialista	356	620,00
Desenhista	276	600,00
Secretária auxiliar	313	610,00
Secretária bilíngüe	417	660,00
Supervisor de segurança	546	780,00
Recrutador de pessoal	404	620,00
Auxiliar de custos	547	840,00
Auxiliar de importação	436	700,00

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.63).

Definição das faixas salariais - após delinear a linha de tendência dos salários, verifica-se ao longo da linha que para cada valor corresponde um único valor de salário. Como a administração de salários se preocupa com estruturas salariais e não com salários individuais, é necessário transformar a linha em faixa salarial. De acordo com o gráfico 02, isso é feito aplicando-se um afastamento a maior e a menor ao longo da linha. Esse afastamento é calculado percentualmente (ex. + 5% ou + 10%) (CHIAVENATO, 2003, p.67).

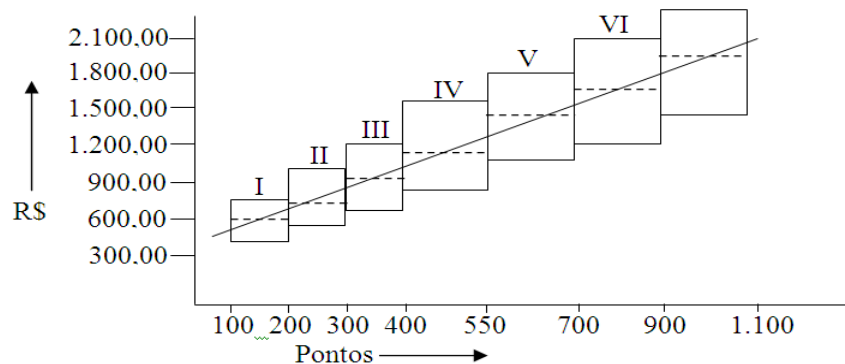


Gráfico 2: Delineamento das faixas salariais

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.68).

Para Chiavenato (2003, p.69), as classes de cargos são mutuamente exclusivas (um cargo só cabe em uma única classe de pontos), as faixas salariais são superpostas, de forma que os salários de uma faixa podem ser semelhantes aos de outras faixas, mais ou menos elevadas.

2.2.4 Método da comparação de fatores (*Factor Comparison*)

Esse método 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 (CHIAVENATO, 2003, p. 54). São escolhidos fatores que constituirão os critérios para avaliação. Conforme a natureza dos cargos a serem avaliados, é escolhido um número reduzido de fatores (PONTES, 2000, p. 207). Esse método é atribuído a Eugene Benge, que selecionou 5 (cinco) fatores genéricos: I) requisitos mentais; II) habilidades requeridas; III) requisitos físicos; IV) responsabilidades; V) condições de trabalho (CHIAVENATO apud BENGGE, 2003, p.54).

Chiavenato (2003) e Pontes (2000) abordam que o método de comparação por fatores segue algumas etapas após a análise do cargo:

Escolha dos fatores de avaliação - são escolhidos os fatores de avaliação, cujo processo é análogo ao do método de pontos (PONTES, 2000, p. 208). Os fatores constituem critérios de comparação, isto é, instrumentos de comparação que permitiram escalonar os cargos a avaliar (CHIAVENATO, 2003, p. 55);

Definição do significado de cada um dos fatores de avaliação - quanto melhor a definição dos fatores, tanto maior a precisão do método;

Escolha dos cargos de referência – são escolhidos os cargos-chaves que servirão de base para a avaliação dos demais cargos da empresa (PONTES, 2000, p. 2007). São escolhidos para facilitar o manuseio dos fatores de avaliação (CHIAVENATO, 2003, p. 55);

Escalonamento dos fatores de avaliação - o quadro 9 comparara os fatores de avaliação, supondo-se que os cargos de referência escolhidos sejam o de recepcionista e o de limpador;

Quadro 9: Escalonamento de fatores em dois cargos de referência

Ordem de escalonamento dos fatores	Limpador	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condições de trabalho	Responsabilidades
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentais
4	Responsabilidades	Requisitos físicos
5	Requisitos mentais	Condições de trabalho

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.55).

Avaliação dos fatores nos cargos de referência - tomando-se por base os cargos de referência, os fatores devem ser posicionados e ponderados quanto a sua contribuição individual para o total do salário obtida para o cargo de referência, (quadro 10).

Quadro 10: Avaliação dos fatores em dois cargos de referência

Fatores de avaliação	Limpador R\$	Recepcionista R\$
Requisitos mentais	20,00	120,00
Habilidades requeridas	60,00	200,00
Requisitos físicos	100,00	80,00
Responsabilidades	40,00	160,00
Condições de trabalho	80,00	40,00
	300,00	600,00

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.56).

Montagem da matriz de escalonamento e de avaliação de fatores - a tarefa agora é reconciliar os resultados obtidos na avaliação de fatores com aquelas obtidos no escalonamento original de fatores. Para tal, o meio mais fácil é montar uma matriz de escalonamento de fatores (quadro 11), na qual cada fator de avaliação é desdobrado e escalonado de acordo com sua importância nos cargos de referência (CHIAVENATO, 2003, p. 56).

Quadro 11: Matriz de escalonamento de fatores

Ordem de Escalonamento	Requisitos mentais	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidade	Condições de trabalho
1	Limpador			Limpador	Recepcionista
2					
3	Recepcionista	Limpador			
4			Recepcionista	Recepcionista	Limpador
5		Recepcionista	Limpador		

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.56).

Escala comparativa de cargos - o passo seguinte é transformar esta matriz de escalonamento de fatores e de avaliação de fatores em uma escala comparativa de cargos (quadro 12).

Quadro 12: Escala comparativa de cargos

Valores em R\$	Requisitos mentais	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidade	Condições de trabalho
20	Limpador				
40				Limpador	Recepcionista
60		Limpador			
80			Recepcionista		Limpador
100			Limpador		
120	Recepcionista				
140					
160				Recepcionista	
180					
200		Recepcionista			
220					
240					
260					

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.57).

De modo geral, o método de comparação por fatores é mais apropriado para cargos menos complexos. Pode ser adaptado para cargos mensalistas. É o método que tem provocado muitas críticas. Suas dificuldades operacionais são bem aparentes. É técnica contaminável por variância de erros e vieses no escalonamento, bem como por subjetividade (CHIAVENATO, 2003, p. 58).

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

As classes de cargos resultantes do processo de avaliação de cargos formam um conjunto harmonioso representativo da evolução da sua estrutura organizacional. Uma estrutura organizacional clara permite às pessoas ter uma visão de suas possibilidades de carreira dentro da organização (PROMERITO[s.d]).

Conforme Chiavenato (2003, p.71), alguns métodos de avaliação de cargos tendem a proporcionar automaticamente uma classificação dos cargos (por exemplo, método do escalonamento e categoria predeterminada); outros, como a avaliação por pontos, proporcionam um número de pontos para cada cargo, permitindo assim que seja feita a classificação por classes de pontos.

2.4 PESQUISA SALARIAL

A terceira etapa (figura 6), engloba a pesquisa salarial, através da qual pode-se conhecer os salários praticados por outras empresas, bem como a remuneração de mercado e a política salarial imposta pelo governo (PONTES, 2000, p. 235).

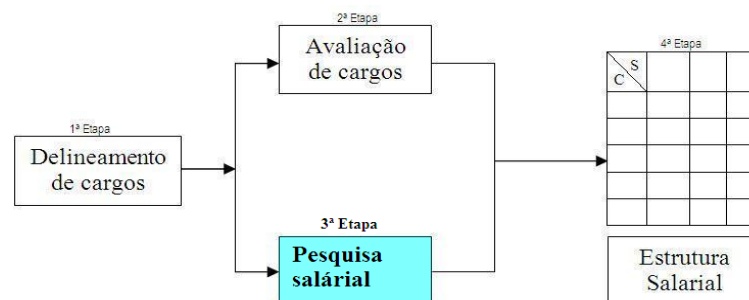


Figura 6: Etapa pesquisa salarial
Fonte: Adaptada (SOUZA, 2005, p.39)

A pesquisa salarial capta o salário corrente no mercado de trabalho. É um recurso importante, com o objetivo de levantar dados sobre o mercado e utilizá-los para o gerenciamento da remuneração, verificando a posição relativa dos salários pagos pela empresa aos seus empregados (SOUZA, 2005, p. 46).

Para Pontes (2000, p. 109), a pesquisa salarial normalmente é gerada por amostras dos salários aplicados nas empresas para o cargo que está sendo implantado na empresa que está a realizar a pesquisa. Ainda segundo Pontes (2000, p. 109), as técnicas mais utilizadas para pesquisa são: amostra aleatória simples - os elementos para formar a amostra são escolhidos aleatoriamente (exemplos: atribuir um número a cada cargo, colocar fichas de papel com os números em uma urna e sorteie); amostras estratificadas - para se obter uma amostra estratificada, os salários devem ser divididos em extratos e destes se extrair a amostra; amostra da conveniência - os elementos são escolhidos para a amostra de acordo com a conveniência do pesquisador (exemplos: uma empresa pode utilizar-se das pesquisas em outras empresas do mesmo ramo de negócio da empresa).

Chiavenato (2003, p. 72,3) aborda que, antes de definir as estruturas salariais da empresa, convém analisar e pesquisar os salários da comunidade. Para tanto, a organização poderá: utilizar pesquisas feitas por organizações nas quais tenha participado; utilizar pesquisas feitas por organizações especializadas; promover sua própria pesquisa salarial. Ainda conforme o autor, essa pesquisa deve levar em consideração os pontos que seguem: quais cargos a serem pesquisados (cargos de referência); quais companhias participantes; qual a época da pesquisa (periodicidade).

Além dos salários, podem ser pesquisados outros elementos, como informações sobre a política salarial e sobre os benefícios que as empresas oferecem (faixas salariais, influências do mérito no salário, aumento por promoções, assistência médica e social, restaurante etc.), bem como dados sobre o comportamento organizacional (*turnover*, *absenteísmo* etc.) (CHIAVENATO, 2003, p. 75).

De posse dos dados coletados de todas as empresas, inicia-se o tratamento estatístico dos mesmos. Inicialmente, as remunerações são corrigidas para a mesma data-base de dissídio, e são convertidas para o mesmo número de horas mensais. A seguir, devem ser cortados os salários extremos, que possam ter ocorrido em virtude, principalmente, de erros de preenchimento no momento da coleta dos dados (PONTES, 2000, p.246). Pontes (2000,

p.251) considera que a praxe é manter os salários internos da organização próximos aos salários praticados pelo mercado.

2.5 ESTRUTURA SALARIAL

A estrutura salarial (figura 7) é a última etapa (4ª etapa) de um projeto de elaboração de um sistema de remuneração tradicional. Nesse momento, são conjugados os dados de avaliação de cargos com os de pesquisa salarial, e são fixados os salários para os cargos de uma empresa (SOUZA, 2005, p. 48).

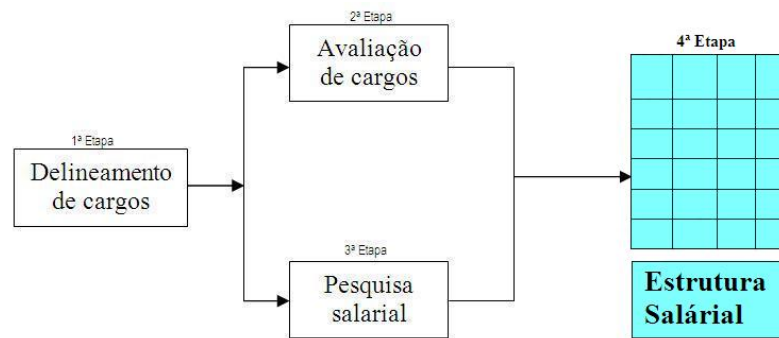


Figura 7: Etapa estrutura salarial
Fonte: Adaptada (SOUZA, 2005, p.39)

Conforme Marras (2000, p. 124) apud Souza (2005, p. 48), a estrutura salarial “é um conjunto de diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente para atender a uma política previamente desejada”.

Normalmente, é utilizada como curva de referência para a elaboração da estrutura a curva média do mercado. Mas, sem dúvida, essa é uma decisão política e deve ser analisada considerando a situação da empresa diante do mercado, bem como os custos envolvidos para a tomada de decisão (PONTES, 2000, p. 271).

Nesta seção emprega-se uma série de termos, e, para melhor entendimento, os mesmos serão definidos no quadro 13.

Quadro 13: Definição dos termos empregados na estrutura salarial

Termos	Descrição
Estrutura salarial	É a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante o processo de avaliação.
Curva de Referencia	É a linha da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação dos cargos.
Grau	É o resultante de um grupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual.
Salário Máximo do Grau	É a referência de maior salário do grau (máximo da faixa salarial do grau).
Salário Mínimo do Grau	É a referência do menor salário do grau (mínimo da faixa salarial do grau).
Salário Médio do Grau	É a média entre os salários máximos e mínimos, ou seja, é o valor da curva de referência no grau.
Amplitude da Faixa	É a diferença percentual entre os salários máximos e o mínimo do grau.
Faixa salarial do Grau	É a amplitude da correção monetária entre os salários máximos e mínimos do grau.
Classes salariais	São os passos para a progressão salarial do colaborador, no grau.

Fonte: (PONTES, 2000, p. 272-3).

Definida a estrutura salarial, última etapa técnica do projeto de elaboração do sistema de remuneração funcional, a organização estabelece sua política de recompensas financeiras. Como o próprio nome indica, este é um processo político, não mais técnico (SOUZA, 2005, p.51).

O desenho e construção de sistema de remuneração devem atender as necessidades específicas de cada empresa. Se possível, devem ser feitos sob medida para cada caso e situação. Existem alguns sistemas que focalizam o indivíduo e outros que focalizam o grupo. Os sistemas são expostos no quadro 14. Esses planos são divididos em *individuais* - visam à remuneração de cada pessoa em função do cargo ocupado e do desempenho individual, tendo em vista critérios e objetivos que servem como padrão de referência; e *grupais* - em muitas empresas, as pessoas trabalham juntas em grupos ou equipes, onde cada uma é estreitamente dependente das demais. Essa interdependência exige que as recompensas sejam coletivas. Daí a necessidade de planos grupais a fim de que o desempenho de cada pessoa possa contribuir efetivamente para o desempenho do grupo (CHIAVENATO, 2003, p.79-82).

Quadro 14: Plano de remuneração

Planos	Remuneração	Descrição
Planos Individuais	Salário pelo tempo trabalhado	É o plano mais comum. O pagamento é proporcional ao período dedicado ao trabalho, seja por hora, por dia, por semana, ou por mês. É a jornada de trabalho que determina a remuneração.
	Incentivo por tempo de casa	Para complementar a remuneração, algumas empresas cedem o incentivo por tempo de casa que é automaticamente agregado ao salário, após determinado período de tempo. É também chamado abono anual, bianual, quinquenal.
	Incentivo de mérito	Algumas empresas oferecem um tipo de plano de incentivo que representa um pagamento adicional baseado no mérito do funcionário. A idéia é recompensar a excelência passada e encorajar a futura excelência do desempenho.
	Prêmio de produção	É um plano de incentivo relacionado diretamente com o volume de produção realizado pelo funcionário. A idéia é recompensar a produção

		realizada acima dos padrões normais.
	Remuneração por peça produzida.	É o plano de incentivo mais simples e fácil de instalar, pois esta diretamente relacionada com o desempenho da pessoa com os resultados por ela obtidos. Produz-se muito, ganha muito; se produz pouco, ganha pouco.
	Comissão	Constituí-se de um plano de incentivo salarial geralmente utilizado para o pessoal de vendas da empresa. Em alguns casos, existe um salário fixo que serve de garantia mínima para quaisquer circunstâncias que possam prejudicar o empregado independentemente de seu controle pessoal.
Plano Grupais	Planos de incentivo à produção	Uma equipe de trabalho pode receber um prêmio de produção para níveis de produção que excedam um volume pré-determinado. Ou podem receber um incentivo por unidade produzida a mais, além do volume normal.
	Planos de participação nos ganhos e produtividades	Existem sistemas de recompensas especialmente desenhados para incentivar pessoas de acordo com a produtividade do grupo ou da organização em sua totalidade. Os planos de participação geralmente são desenhados para aferir e dividir o aumento obtido na produtividade.
	Planos de participação nos lucros	São desenhados para proporcionar uma distribuição de certa percentagem dos lucros da empresa com o pessoal que colaborou em seu alcance, conforme sua posição na organização.

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p.79-82).

Avaliar o desempenho significa fazer análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca de eficácia e resultados (RABAGLIO, 2006, p.2).

3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Avaliar com eficácia é a chave do sucesso na Gestão de Pessoas. O processo de Avaliação bem administrado beneficia funcionários e organizações (RABAGLIO, 2006, p.2).

Segundo a autora, a avaliação pode ser usada para:

- Manter a motivação e o compromisso;
- melhorar a performance;
- estimular eficácia na comunicação interna;
- ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe;
- analisar o desenvolvimento;
- identificar necessidades de treinamento;
- comemorar êxitos e aprender com os insucessos;
- entender aspirações da carreira;
- avaliar potencial;
- promover mudanças;
- desafiar e estimular o aperfeiçoamento;
- desenvolver a visão sistêmica da empresa;
- extrair o máximo de produtividade de cada colaborador;

Há 6 (seis) regras básicas (Quadro 15) para constituir uma avaliação de desempenho, (LEME, 2006, p.13).

Quadro 15: Regras básicas para constituir uma avaliação de desempenho

Regra	Definição
1) Não é possível a Avaliação de Desempenho iniciando-se pela avaliação.	É preciso iniciar pelo empenho, ou seja, é preciso estabelecer as regras do jogo e combinar o que será avaliado e a forma com que será avaliado.
2) É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo da avaliação (o empenho) e o momento da avaliação de desempenho.	O período entre a divulgação do início da avaliação e o momento da avaliação deve ser o suficiente para que possam ser gerados resultados. Geralmente, esse período é de, no mínimo, seis meses e, mais comum, de um ano.
3) É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação.	É preciso humanizar a Avaliação de Desempenho, porém humanizá-la não quer dizer conduzi-la de forma “frouxa”, mas sim contar com a participação das pessoas justificando os pontos divergentes para que haja um consenso alinhado à estratégia da organização em busca do cumprimento de sua Missão e Visão.
4) O avaliador precisa estar preparado	Se a avaliação é o valor determinado pelos avaliadores, é preciso

para avaliar.	que esse valor seja justo e que não haja dúvidas sobre ele. Daí a importância em utilizar, na Avaliação de Desempenho, critérios objetivos e mensuráveis. Mesmo o comportamento, que faz parte do processo de avaliação, precisa ser mensurável, e isso é possível por meio dos indicadores de comportamento.
5) É necessário apresentar o resultado ao avaliado.	Quem teve o desempenho avaliado precisa ter acesso ao resultado com a finalidade de saber se a “dívida” adquirida no empenho foi quitada ou não. Isso é justo, pois o resultado não deve ficar somente ao alcance do gestor ou do RH.
6) Não assumir o que não é possível ser cumprido.	Um dos problemas comuns no processo da avaliação é a empresa descarregar um “caminhão” de objetivos não-alcançáveis, irreais. Muitas vezes, esse é um problema do colaborador que assume algo que não pode cumprir.

Fonte: (LEME, 2006, p. 13-9).

Leme (2006, p.12-3) observa que desempenho é o resultado do empenho realizado. O empenho acontece quando os colaboradores são expostos a um desafio e o aceitam, como, por exemplo, uma nova proposta de trabalho. Nesse momento, dão sua palavra de que faram o melhor papel para alcançar o resultado desejado. Então, o desempenho é o resgate por meio da avaliação, para saber se os resultados foram alcançados, de forma, a saber, se ficaram ou não, ainda, com alguma dívida (no sentido do dicionário: “livrar-se de dívidas”).

Avaliação não tem objetivo de criar problema, mas de solucionar problemas. Portanto, todos devem estar “remando” na mesma direção, conectados com os mesmos objetivos, trabalhando por uma causa comum, com o mesmo nível de conscientização para realizar um trabalho de qualidade, contribuindo para melhoria nos resultados através das pessoas (RABAGLIO, 2006, p.12).

Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores. Em épocas passadas de estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Com os novos tempos de mudança, transformação e de instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, as pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2008, p.241).

3.1 REQUISITOS/COMPETÊNCIAS DE CARGOS

Ruzzarin et al (2006, p.23-4) apresentam a figura 8 onde conceituam as competências, divididas em: Competências Técnicas (conhecimentos) e as Competências Comportamentais (habilidades e atitudes). Onde essas sustentam as Responsabilidades que o colaborador necessita ter no seu cargo com a organização.



Figura 8: A “Casa das Competências”

Fonte: (RUZZARIN et al, 2006, p.24)

Ruzzarin et al (2006, p.25) destacam também que *Competências Técnicas* é “SABER”; ou seja, os assuntos ou instrumentos que o funcionário deve dominar para desempenhar suas atividades no nível de excelência. Por sua vez *Competência Comportamental* é dividido em “SABER FAZER”; isto é, a aptidão ou a capacidade para algo; e “FAZER”, podendo ser traduzido pela capacidade que a pessoa tem de traduzir na prática seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais (Postura; reação ou maneira de ser; responsabilidades, aquilo que se espera do cargo).

3.2 TIPOS DE AVALIAÇÃO

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do colaborador. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de auto-avaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho à equipe, principalmente,

quando estão estruturadas em equipes auto-suficientes e autogeridas. Outras ainda adotam um processo circular de 360° na avaliação. E há outras em que o órgão de ARH (Área de Recursos Humanos) centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. No quadro 16 cada uma dessas alternativas (CHIAVENATO, 2008, p.245).

Quadro 16: Tipos de avaliação de desempenho

Tipo	Descrição
Auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Esta prática consiste na possibilidade de uma participação ativa do avaliado (RABAGLIO). • Cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa (CHIAVENATO).
O gerente ou avaliação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Praticada pelo líder imediato na hierarquia funcional (RABAGLIO); • Nessas organizações, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente, com a assessoria da área de RH que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer (CHIAVENATO).
O indivíduo e o gerente ou avaliação conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo de avaliação é realizado em conjunto entre avaliador e avaliado; isto é, a ferramenta de avaliação é analisada ao mesmo tempo, discutida, e consensada (RABAGLIO); • Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente (CHIAVENATO).
A equipe de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia seus desempenhos como um todo e de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para suas melhorias (CHIAVENATO).
A avaliação 360°	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma interação com o avaliado (CHIAVENATO); • Trata-se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus supervisores, pares, subordinados e outros <i>stakeholders</i>⁷ (RABAGLIO).
O órgão RH	<ul style="list-style-type: none"> • Trata-se de uma alternativa muito comum em organizações mais conservadoras, mas que está sendo abandonado, pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático (CHIAVENATO).

Fonte: (RABAGLIO, 2006, p. 13-5; CHIAVENATO, 2008, p.245-7).

3.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Chiavenato (2008, p.249-55) apresenta 4 (quatro) modelos de avaliação: 1) **modelo escolha forçada**, para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam

⁷ O termo inglês stakeholder designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. Estão incluídos nos stakeholders os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa (NUNES, 2009).

determinados aspectos do comportamento; 2) *modelo de pesquisa de campo*, é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho, requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*⁸) com os gerentes de linha para em conjunto avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários; 3) *modelo dos incidentes críticos*, é um método de avaliação simples e que se baseia nas características extremas, podendo ser altamente positivos ou negativos, não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais; 4) *modelo de listas de verificação*, é um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-list*⁹), a respeito de cada funcionário. Os modelos são apresentados nos anexos 2 a 5.

Algumas organizações estão adotando um sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o colaborador e o seu gerente. A Avaliação participativa por objetivos (APPO) é democrática, participativa, envolvente e motivadora (CHIAVENATO, 2008, p.254-5).

Na opinião de Chiavenato (2008, p. 256), para realizar as avaliações com eficácia, os indicadores devem ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Dessa forma, os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais, devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação, seja para premiações, remunerações e/ou promoções. Raramente, um único indicador pode ser flexível e universal para servir a tantos critérios diferentes, daí a necessidade de vários indicadores.

⁸ Quadro dos dirigentes de uma empresa, de um organismo. Grupo de pessoas que assessora um dirigente, um político etc. Grupo de pessoas que trabalham em conjunto; pessoal: *staff* médico (DICIO).

⁹ São listas de verificações com itens a serem observados (RODRIGUES, 2007).

4 RECONHECIMENTO/REMUNERAÇÃO

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter, e motivar os funcionários. Por um lado, as recompensas visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização. Contudo, por outro lado, as recompensas afetam os custos laborais. Por essa razão, é importante compreender os aspectos básicos do desempenho e administração do sistema de recompensas (CHIAVENATO, 2008, p. 275). Boa parte da riqueza gerada pela organização passa aos empregados sob a forma de salários, benefícios sociais e demais encargos deles decorrentes. Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados (CHIAVENATO, 2003, p. 34)

Apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, a maioria das empresas remunera seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhes são atribuídas. Dados de pesquisa desenvolvida pela PricewaterhouseCoopers apontam que cerca de 80% das empresas pesquisadas utilizam o sistema baseado em cargos como prática de recompensar pessoas pelo seu trabalho (SOUZA, 2005, p.37).

Chiavenato (2008, p. 279) observa que “ninguém trabalha de graça”. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada.

4.1 RECONHECIMENTO SALARIAL

Para Chiavenato (2003, p. 34-5), a compensação financeira pode ser direta ou indireta:

- **Direta:** consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo;

- **Indireta**, é composta pelo salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização, como, férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.). Ainda conforme o autor, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, bem como indireto. Em outros termos, a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência de trabalho que ele desenvolve em uma organização.

Além da recompensa financeira pelo trabalho prestado, Chiavenato cita a recompensa emocional do colaborador.

4.2 RECONHECIMENTO EMOCIONAL

Recompensas não financeiras, como orgulho, auto-estima, reconhecimento e segurança no emprego, afetam profundamente a satisfação com o sistema de compensação (CHIAVENATO, 2003, p.35).

Souza (2005, p.75) aponta que há outros componentes da remuneração de forma indireta, um desses componentes são os benefícios oferecidos pelas organizações.

4.3 REMUNERAÇÃO INDIRETA /BENEFÍCIOS

Os benefícios são proporcionados aos empregados como uma condição de emprego e não estão associados a fatores críticos de desempenho; ou seja, são concedidos a todos os funcionários, independentemente do seu desempenho (SOUZA, 2005, p.75). O quadro 17 apresenta a classificação e alguns tipos de benefícios proporcionados pelas organizações.

Quadro 17: Classificação dos benefícios

Classificação	Benefícios
Seguros	Saúde (Assistência médico-hospitalar, Assistência Odontológica)
	Vida
Seguridade social, ou complemento de aposentadoria	Planos fechados de previdência privada
	Planos abertos de previdência privada
Serviços	Assistência-educação
	Serviços financeiros (empréstimos)
	Assistência social
	Serviços de lazer (clubes, grêmios)
	Serviços jurídicos
	Auxílio-moradia
	Auxílio-transporte

	Recompensas e prêmios (viagens, etc.)
	Assistência a compras (farmácias, supermercados, lojas conveniências etc.)
	Horário flexível

Fonte: (SOUZA, 2005, p.78)

Com o auxílio da revisão bibliográfica referente aos seguintes temas: classificação dos cargos; tipos e formas de avaliação dos ocupantes dos cargos; formas de remuneração e reconhecimento dos colaboradores pelas suas habilidades e conhecimentos, torna-se possível propor uma modelagem de um sistema que atenda às necessidades das organizações. Por conseguinte, que apóie o RH no controle e administração do PCS.

5 MODELAGEM

Após a pesquisa bibliográfica mencionada nos capítulos anteriores, este trabalho tem como objetivo realizar a modelagem de um sistema de Cargos e Salários. Essa modelagem foi realizada com a *Unified Modelling Language* (UML).

A UML pode ser definida como um conjunto de noções gráficas, que busca auxiliar na descrição do projeto de um sistema de software. Em particular aqueles construídos utilizando o estilo Orientado ao Objetos (OO) (FOWLER, 2005, p. 25). A UML pode ser empregada para visualizar, especificar, construir e documentar os artefatos de sistema de Software. (I-WEB[s.d]). Conforme Fowler, a UML é um padrão de modelagem controlado por um grupo de empresas *Object Management Group* (OMG), no entanto é considerado aberto para utilização.

A UML é composta por muitos elementos de modelo que representam as diferentes partes de um sistema de software. Os elementos UML são usados para criar diagramas, que representam um determinada parte, ou um ponto de vista do sistema (Kde[s.d]).

Segundo Kde, os seguintes diagramas fazem parte da UML (quadro 18).

Quadro 18: Diagramas de UML

Diagrama	Descrição
Diagrama de caso de uso	Descreve relacionamentos e dependências entre um grupo de <i>Caso de Uso</i> e os Atores participantes no processo
Diagrama de classe	Mostra as diferentes classes que fazem um sistema e como elas se relacionam.
Diagrama de sequência	Mostra objetos e uma sequência das chamadas do método feitas para outros objetos
Diagrama de colaboração	Mostra objetos e seus relacionamentos, colocando ênfase nos objetos que participam na troca de mensagem.
Diagrama de estado	Mostra estados, mudanças de estado e eventos num objeto ou uma parte do sistema.
Diagrama de atividade	Mostra atividades e mudança de atividade para outra com os eventos ocorridos em alguma parte do sistema.
Diagrama de componente	Mostra os componentes de programação de alto nível.
Diagrama de distribuição	Mostra as instâncias dos componentes e seus relacionamentos
Diagrama de entidade- associação	Mostra os dados e as relações e as restrições entre os dados.

Fonte (Kde).

Nas próximas seções será apresentada a modelagem contendo escopo de projeto, regras de negócios e requisitos funcionais e não funcionais do sistema de Cargos e Salários.

5.1 ESCOPO DE PROJETO

A declaração do escopo do projeto descreve, em detalhes, as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar essas entregas. A declaração do escopo também fornece um entendimento comum do projeto a todas as partes interessadas; descreve os principais objetivos do projeto. Além disso, permite que a equipe do projeto realize um planejamento mais detalhado e orientado ao trabalho durante a execução do mesmo, e fornece a linha de base para avaliar solicitações de mudanças ou trabalho adicional, que permite verificar se estão contidos dentro ou fora dos limites do projeto (FERRARI, 2010).

Conforme Ferrari (2010), o grau e o nível de detalhe com que uma declaração do escopo do projeto define o trabalho que será realizado e o trabalho que será excluído podem determinar a eficácia com que a equipe de gerenciamento de projetos poderá controlar o escopo global. O gerenciamento do escopo do projeto, por sua vez, pode determinar a eficácia com que a equipe de gerenciamento poderá planejar, gerenciar e controlar a execução do projeto, no quadro 19 será apresentado o escopo de modelagem de um projeto de cargos e salários.

Quadro 19: Escopo do projeto

Item	Descrição
Objetivo do projeto	O sistema deverá prover um ambiente de administração de cargos e salários, controlando habilidades e competências, bem como as avaliações dos colaboradores, perante as habilidades e competências necessárias para que o mesmo execute as suas atividades. Prover as mais diversas formas de avaliação como: Superior, Subordinado, Cargo par, Cliente, Fornecedor, Concenso, 360° Graus;
Descrição do escopo do produto	Espera-se com o desenvolvimento do sistema de cargos e salários atender a necessidade da empresa em administrar os cargos e a estrutura salarial disposta na empresa. Controlar também as avaliações de habilidades e competências, administrar as propostas de troca de cargo e/ou salário do colaborador após a avaliação. Gerar comparativos entre as avaliações que o colaborador participar a fim de identificar melhorias, necessidades de capacitação via PDI (Plano de desenvolvimento individual).
Requisitos do projeto	O desenvolvimento do sistema terá que atender uma necessidade da empresa com a portabilidade, onde os gestores terão de possuir acesso ao sistema independente da filial que se encontrar. O sistema deverá ser desenvolvido em uma plataforma WEB, gerando assim a portabilidade necessária aos gestores.
Limites do projeto	O desenvolvimento irá se limitar aos recursos solicitados pela organização e descritos nas premissas no projeto. Para recursos não dispostos nas premissas será realizada uma análise, essa será documentada no documento auxiliar LMD (Lista de melhorias e desenvolvimentos).
Restrições do projeto	O projeto possui um orçamento fechado de R\$25.000,00 o qual deverá ser controlado mediante a apresentação de RAT (Relatório de Atendimento Técnico). Deverá ser apresentado para a comissão de avaliação o andamento do projeto no final de cada semana.

Requisitos de aprovação	A aprovação do sistema fica condicionado ao desenvolvimento de todas as funções solicitadas e descritas nas premissas do projeto; observação do valor acordado como orçamento fechado para o desenvolvimento.
--------------------------------	---

5.2 REGRAS DE NEGÓCIOS

Regra de negócio é uma restrição imposta pelo negócio que regulamenta o comportamento de um procedimento operacional da empresa. São políticas definidas pela administração da organização, podendo essas ser oriundas de leis, portarias e normas definidas por órgãos governamentais. Regras de negócio têm vida totalmente independente de sistemas, podem ser criadas e obedecidas sem uso de sistema (PINTO, 2010). No quadro 20 apresenta-se algumas regras de negócios.

Quadro 19: Regras de negocio

ID	Regra de negocio
RgN001	Todo cadastro de colaborador deve preencher todos os campos necessários para controle de avaliação, e integração com modulo de folha de pagamento.
RgN002	Todos os usuários deverão preencher os seus dados de contato (e-mail, fone, fone comercial).
RgN003	Todos os colaboradores deverão possuir as habilidades e competências associadas para gerar a avaliação.
RgN004	Todos os colaboradores deverão possuir histórico de salários contendo a associação com a estrutura salarial proposta pela empresa.
RgN005	Somente será realizado a avaliação para colaboradores com mais de 6 meses de empresa.

5.3 REQUISITOS FUNCIONAIS E NÃO FUNCIONAIS

Para Sommerville (2003, p.83), os requisitos são uma compilação de sentenças que devem apresentar com clareza, sem ambiguidades, sucinto e consistente todos os aspectos do sistema sugerido, devem conter dados suficientes que permitam os implementadores construir um sistema que atenda os solicitantes, e nada mais. Além disso, pode-se dizer que os requisitos são capacidades e condições as quais o sistema desenvolvido deve atender (LARMAN, 2005, p. 81).

Ainda segundo Sommerville (2003, p. 83), o requisito funcional deve descrever um serviço ou função que o sistema deve desempenhar. Em paralelo, os requisitos solicitados podem tanto serem impostos ao sistema bem como ao seu desenvolvimento.

Nos quadros 21 e 22, é possível visualizar 2 (dois) exemplos de requisitos com o intuito de demonstrar a metodologia utilizada na descrição dos mesmos.

Quadro 21: Requisito cadastro de habilidades e atitudes

F1 Cadastrar habilidades e Atitudes			Oculto ()
Descrição - este requisito visa disponibilizar aos usuários, a opção de cadastrar as habilidades e atitudes, com opção de incluir, alterar e excluir.			
Requisitos não funcionais			
Nome	Restrição	Categoria	Formato
NF 1.1 Permissão de acesso	O usuário somente poderá ter acesso à tela de cadastro de habilidades e competência, para cadastrar, alterar e excluir, sendo definido pelo nível de permissão que o usuário tiver.	Segurança	Permanente
NF 1.2 Permissão de alterar e excluir habilidades e competências	O usuário poderá apenas alterar e excluir os cadastros de habilidades e competências somente se não tiver ocorrido nenhuma avaliação sobre as habilidades e competências a serem alteradas.	Segurança	Permanente
NF 1.3 Validade de tabela de notas	Validar tabelas de notas, conforme data de cadastro.	Confiabilidade	Permanente

Fonte: Autoria própria

Quadro 22: Requisito formação de estrutura salarial

F2 Cadastrar estrutura salarial			Disponível ()
Descrição - este requisito visa disponibilizar aos usuários, a opção de cadastrar as estruturas salariais, com opção de incluir, alterar e excluir;			
<ul style="list-style-type: none"> • Poderá ocorrer um cadastro para cada sindicato; • Poderá ocorrer um cadastro para cada filial; O usuário terá a opção de gerar reajustes para cada estrutura.			
Requisitos não funcionais			
Nome	Restrição	Categoria	Formato
NF 2.1 Permissão de acesso	O usuário somente poderá ter acesso à tela de cadastro de habilidades e competência para cadastrar, alterar e excluir, conforme nível de permissão que o usuário tiver.	Segurança	Permanente
NF 2.2 Permissão de alterar e excluir as estruturas salariais	O usuário poderá apenas alterar e excluir os cadastros de estruturas salariais caso essa não esteja vinculada a cargos ou local e cargo.	Segurança	Permanente
NF 2.3 Reajuste de estrutura salarial	Realizar o reajuste da estrutura, podendo esse ser realizado por: dissídio sindical; acordo entre empresa e colaboradores; ou por espontaneidade da empresa.	Sistêmica	Permanente

Fonte: Autoria própria

Com base nos requisitos funcionais e não funcionais, foram criados os diagramas classes, caso de uso, sequência e atividades. Os diagramas serão detalhados nas próximas seções.

5.2 DIAGRAMA DE CLASSE

Na opinião de Pilleon (2009), o diagrama de classes é uma categoria de diagramas estruturais da UML, que tem como premissa mostrar a estrutura que esta proposta para a funcionalidade ou componente do aplicativo. Uma classe descreve como certos tipos de objetos se parecem de ponto de vista da programação (MACORATTI [s. d.]). Segundo Macoratti, para definir o diagrama de classe se faz necessário definir 2 (duas) coisas:

- Propriedades – informações específicas relacionadas a uma classe de objeto. São as características dos objetos que as classes representam. Exemplos: tamanho, tipo (alfanumérico, numérico), etc;
- Métodos – são ações que os objetos de uma classe podem realizar. Exemplos: incluir, alterar, excluir, etc.

Com base neste contexto, o diagrama de classes ilustra as classes (atributos e métodos), interfaces e relacionamento entre elas.

Nas figuras 09 a 15, é possível verificar como foi estruturado o diagrama de classes do sistema de Cargos e Salários.

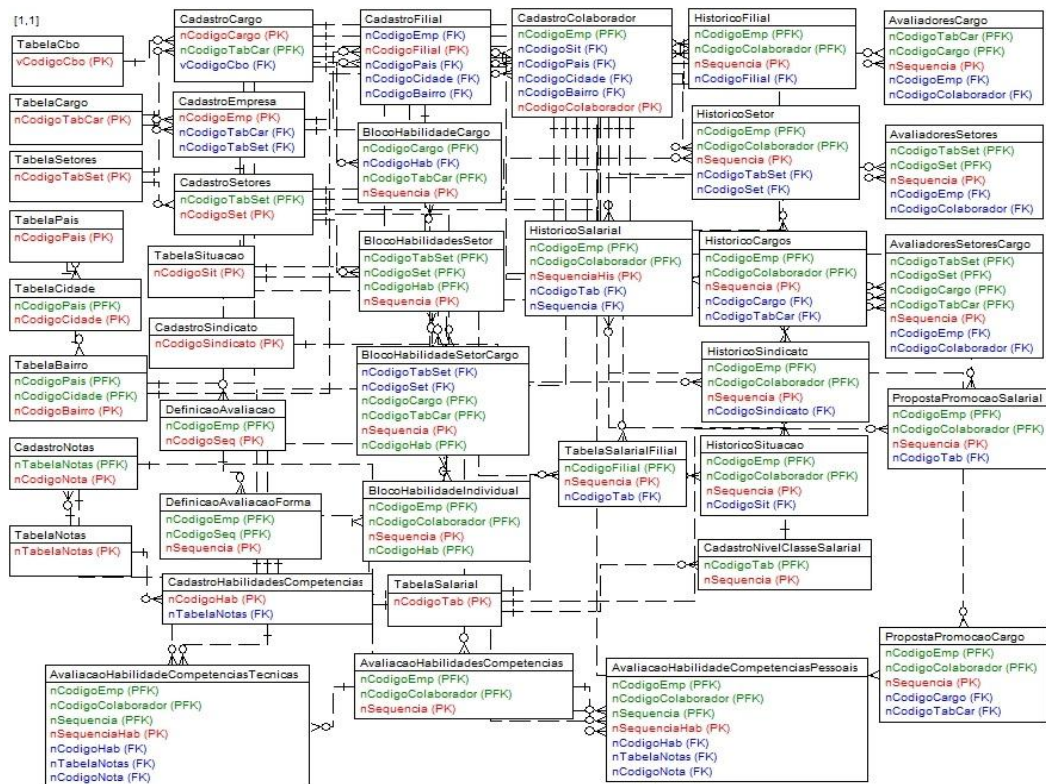


Figura 9: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários

Fonte: Autoria própria (2011)

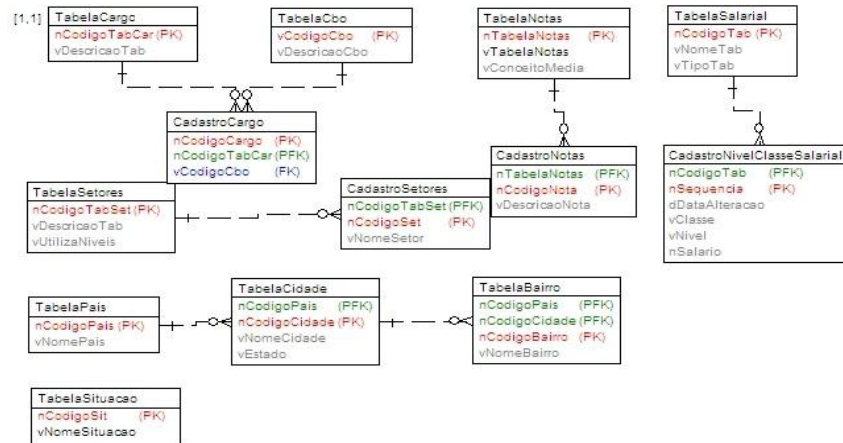


Figura 10: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Tabelas Básicas
 Fonte: Autoria própria (2011)

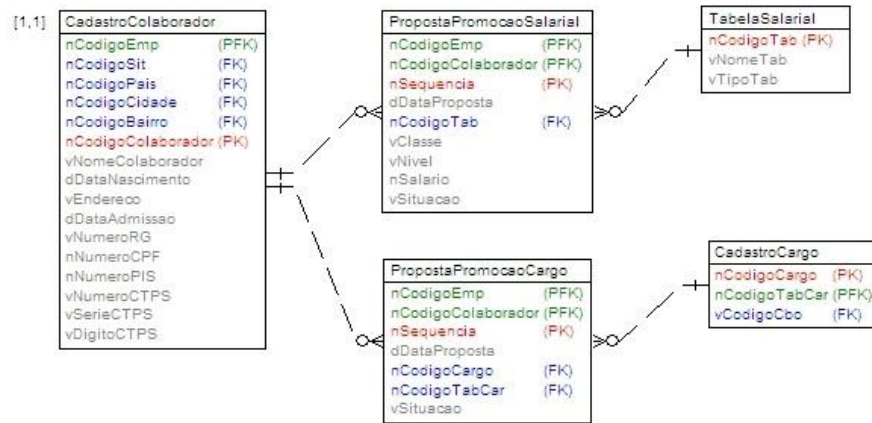


Figura 11: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Formação de Proposta
 Fonte: Autoria própria (2011)

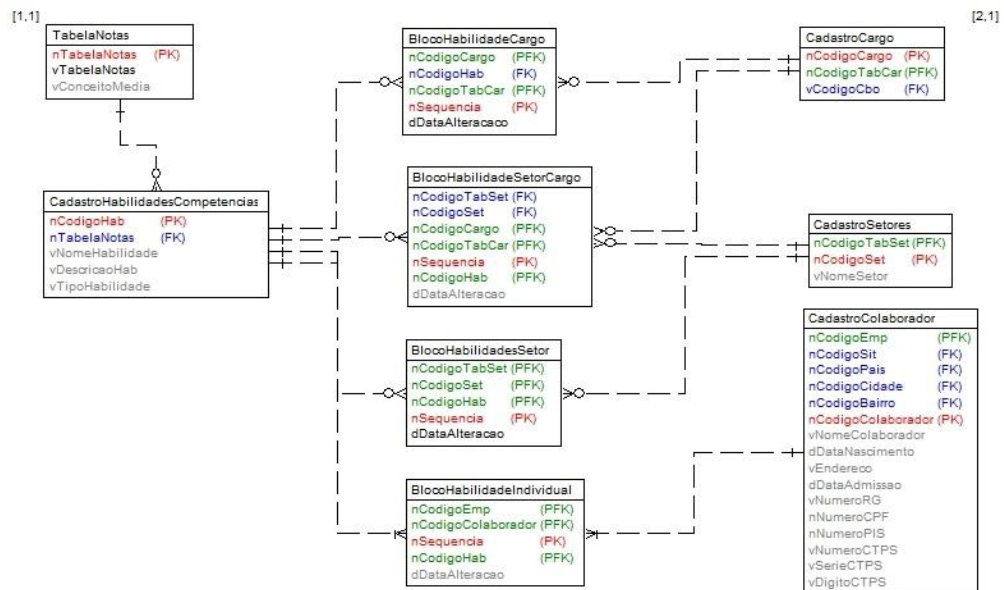


Figura 12: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Cadastro de Habilidades
 Fonte: Autoria própria (2011)

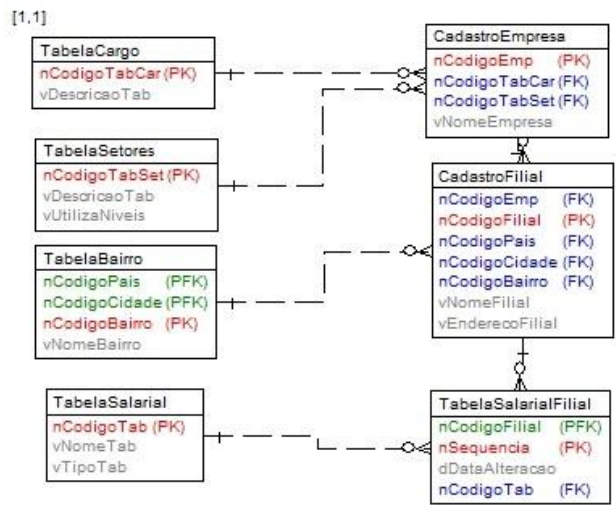


Figura 13: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Cadastro de Empresa

Fonte: Autoria própria (2011)

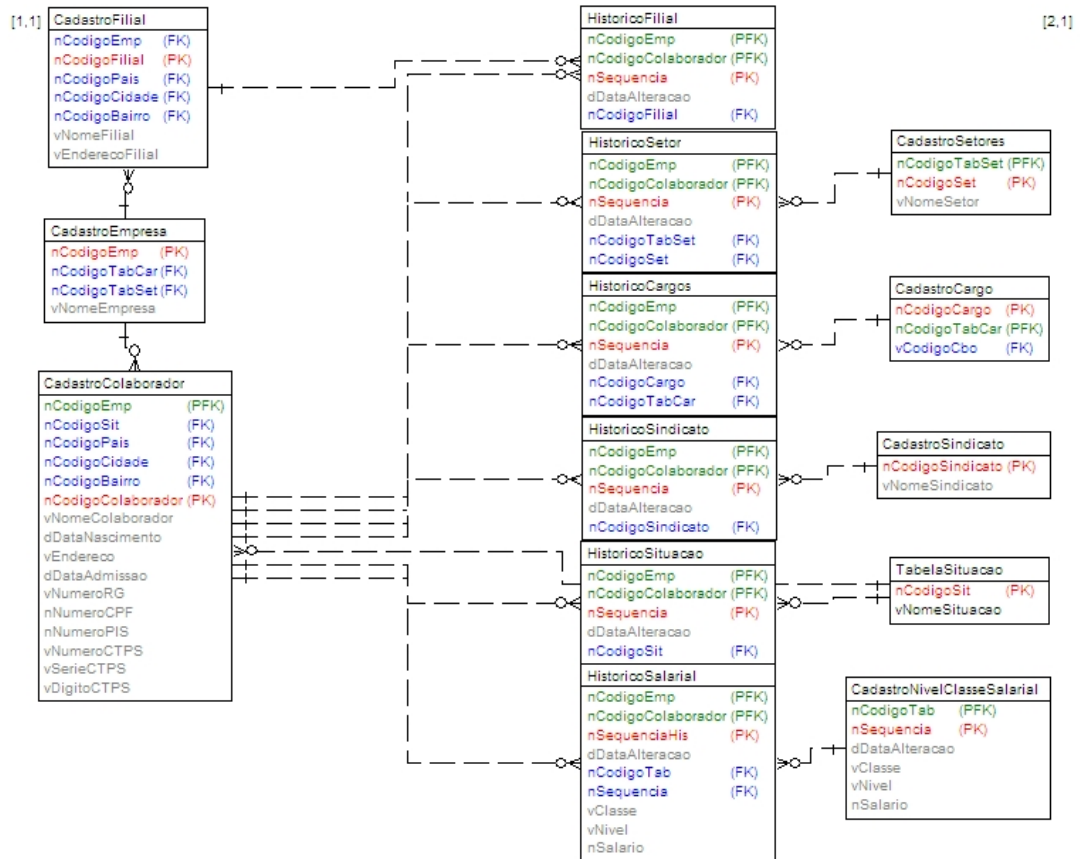


Figura 14: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Cadastro de Colaboradores

Fonte: Autoria própria (2011)

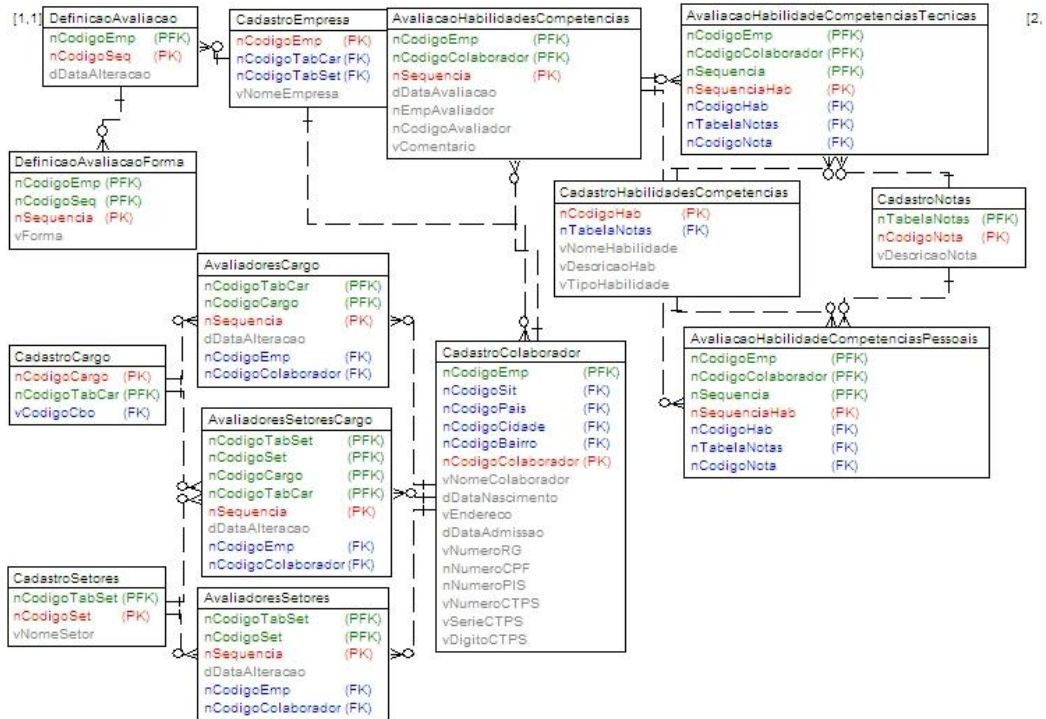


Figura 15: Diagrama de classes sistema de Cargos e Salários – Avaliação
Fonte: Autoria própria (2011)

5.4 DIAGRAMA DE CASO DE USO

Diagramas de caso de uso são feitos para facilitar a comunicação com os futuros usuários do sistema, e com o cliente, e são especialmente úteis para determinar os recursos necessários que o sistema deve ter (Kde).

O diagrama de caso de uso apresenta uma linguagem simples e de fácil entendimento, para que os usuários possam ter uma idéia de como o sistema irá se comportar. O diagrama busca aproximar os atores (usuários, outros softwares) que usarão o software de alguma forma, assim como os serviços; ou seja, as funções que o sistema disponibilizará aos atores, conhecidas como caso de uso (GUEDES [s. d.], p. 15).

O diagrama de caso de uso do sistema de CS detalha as opções de interação que os usuários terão com o sistema (figura 16).

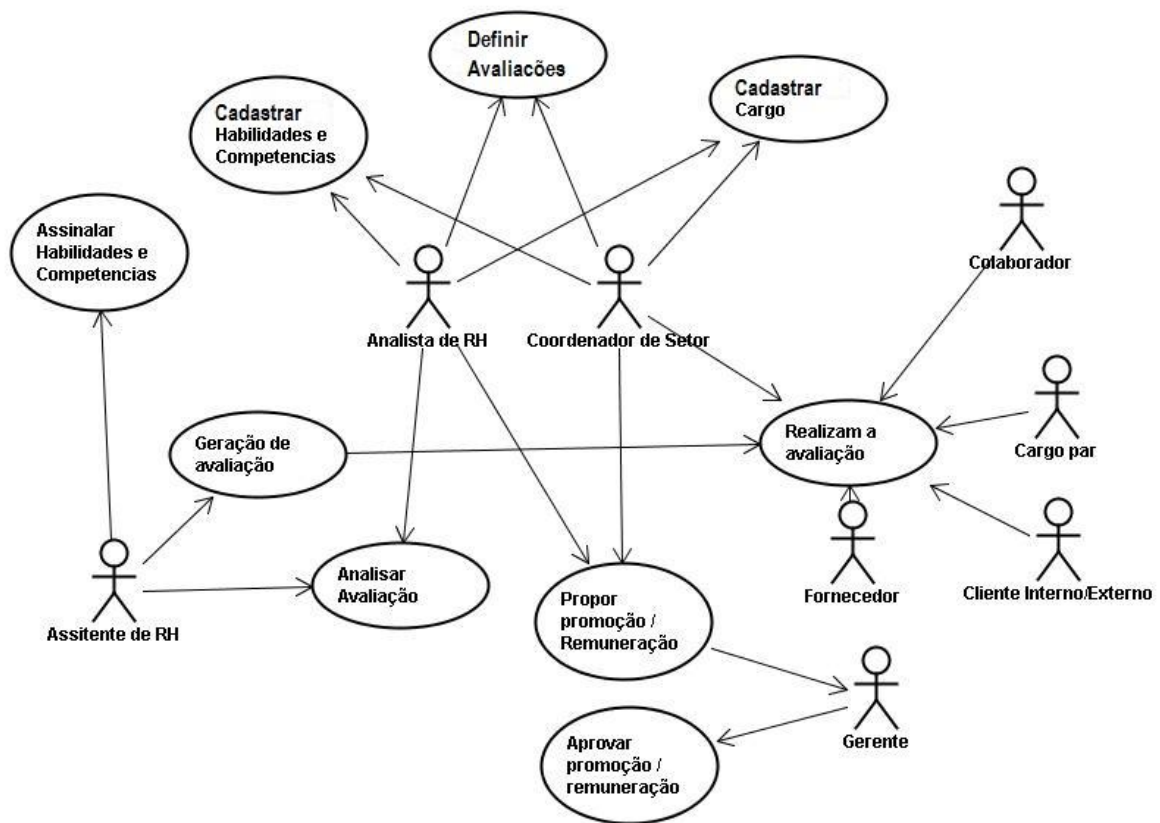


Figura 16: Caso de uso Sistema Cargos e Salários

Fonte: Autoria própria 2011

5.5 DIAGRAMA DE SEQUÊNCIA

O diagrama de sequência, como o próprio nome diz, apresenta uma sequência de eventos que determina o comportamento de um caso de uso, mostra-se também a interação entre objetos com a preocupação de documentar os métodos executados ao longo do tempo. Um diagrama de sequência possui 2 (duas) dimensões: 1) vertical, representando o tempo; e 2) horizontal, representando os diferentes objetos (DAELN [s. d]).

Diagramas de sequência mostram a troca de mensagens (isto é chamada de método), entre diversos objetos, numa situação específica e delimitada no tempo (KDE [s. d]).

Para exemplificar o diagrama de sequência, foi utilizado o caso de uso de assinalar habilidades e competências por local e cargo. O caso de uso contempla a inclusão (figura 17), alteração (figura 18) e exclusão (figura 19) das habilidade e competências por local e cargo.

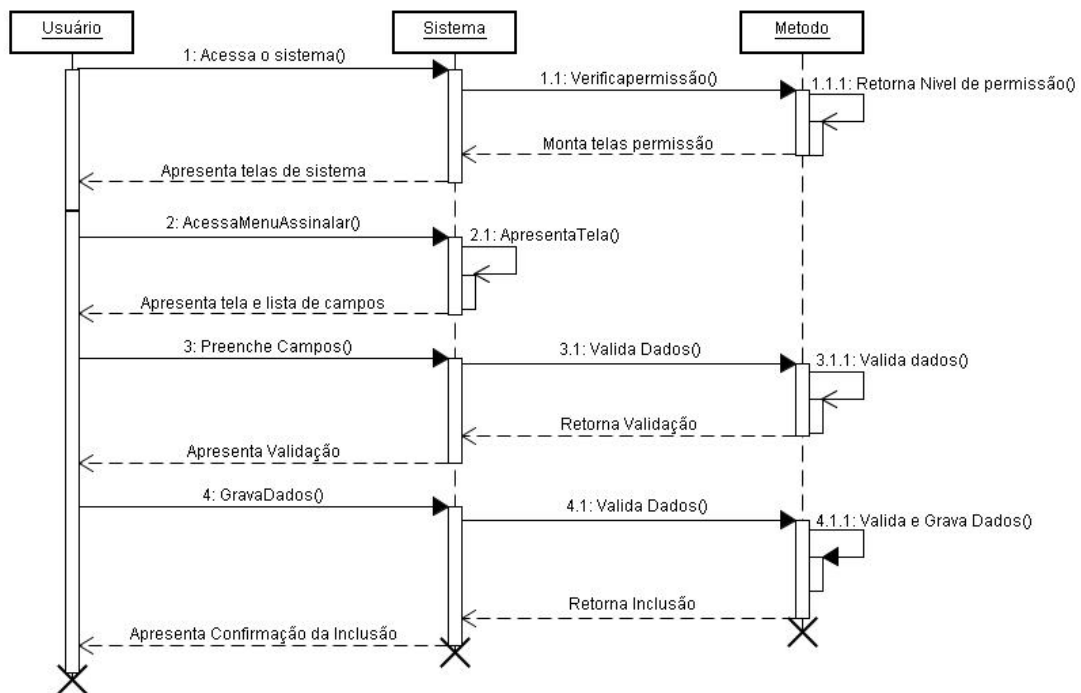


Figura 17: Diagrama de seqüência assinalar Habilidades e Competências por local e cargo - Cadastro
 Fonte: Autoria própria 2011

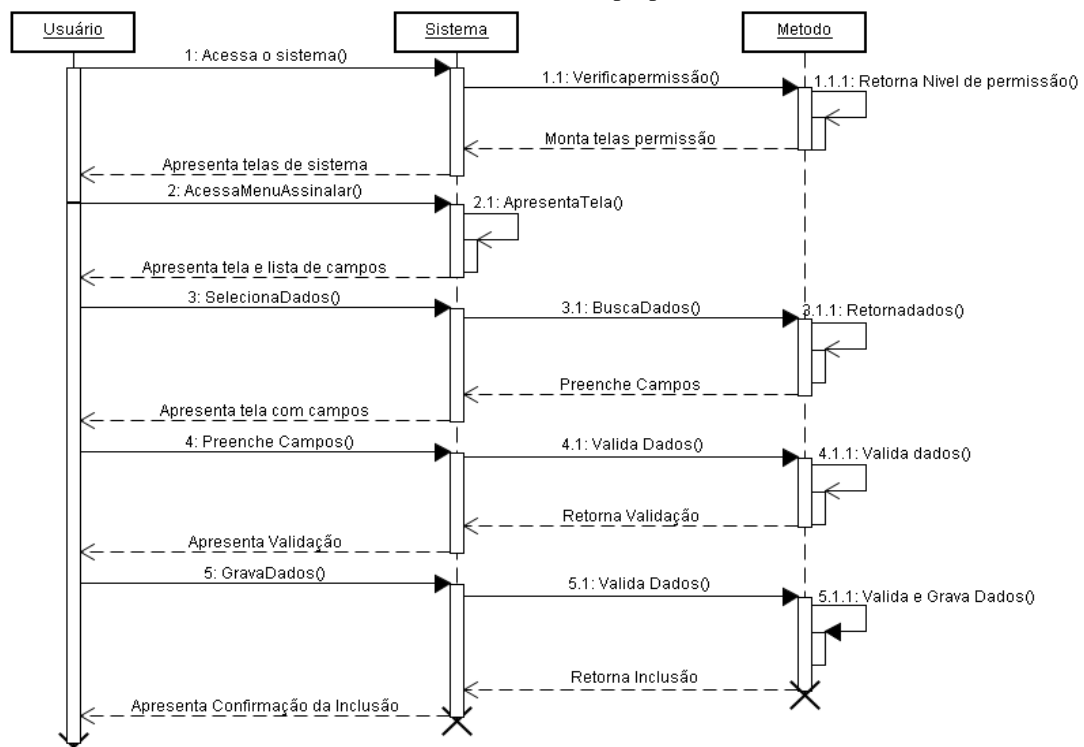


Figura 18: Diagrama de seqüência assinalar Habilidades e Competências por local e cargo - Alterar
 Fonte: Autoria própria 2011

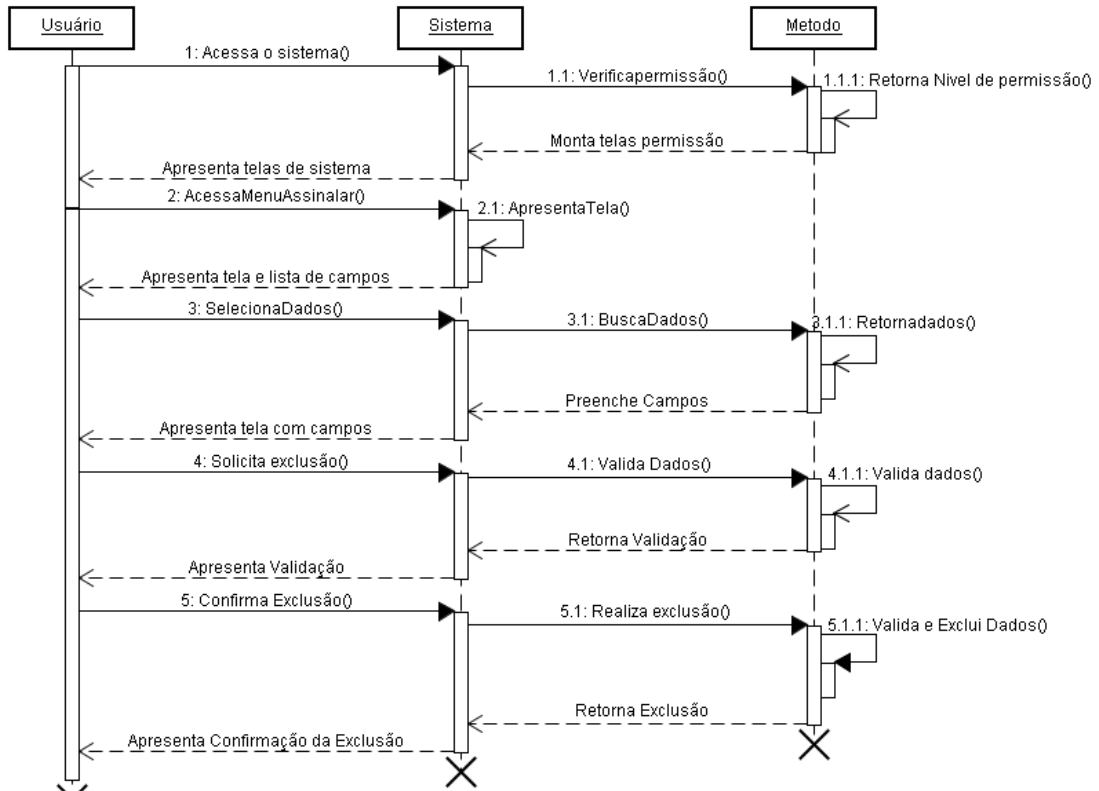


Figura 19: Diagrama de sequência assinalar Habilidades e Competências por local e cargo - Excluir
 Fonte: Autoria própria 2011

A próxima seção detalha o diagrama de atividades.

5.6 DIAGRAMA DE ATIVIDADE

Conforme BERWANGER [s. d], um diagrama de atividade é essencialmente um gráfico de fluxo, mostrando o fluxo de controle de uma atividade para outra. Os diagramas de atividades serão empregados para fazer a modelagem de aspectos dinâmicos do sistema. Na maior parte, isso envolve a modelagem das etapas sequenciais em um processo computacional.

O diagrama de atividade aponta as ações e seus resultados, focando o trabalho executado na implementação de uma operação (método), suas atividades (SILVA, [s. d.] p. 1).

Para demonstrar o diagrama de atividade, foi utilizado como exemplo o caso de uso de cadastro, alteração, e exclusão de descrição de cargos (figura 20).

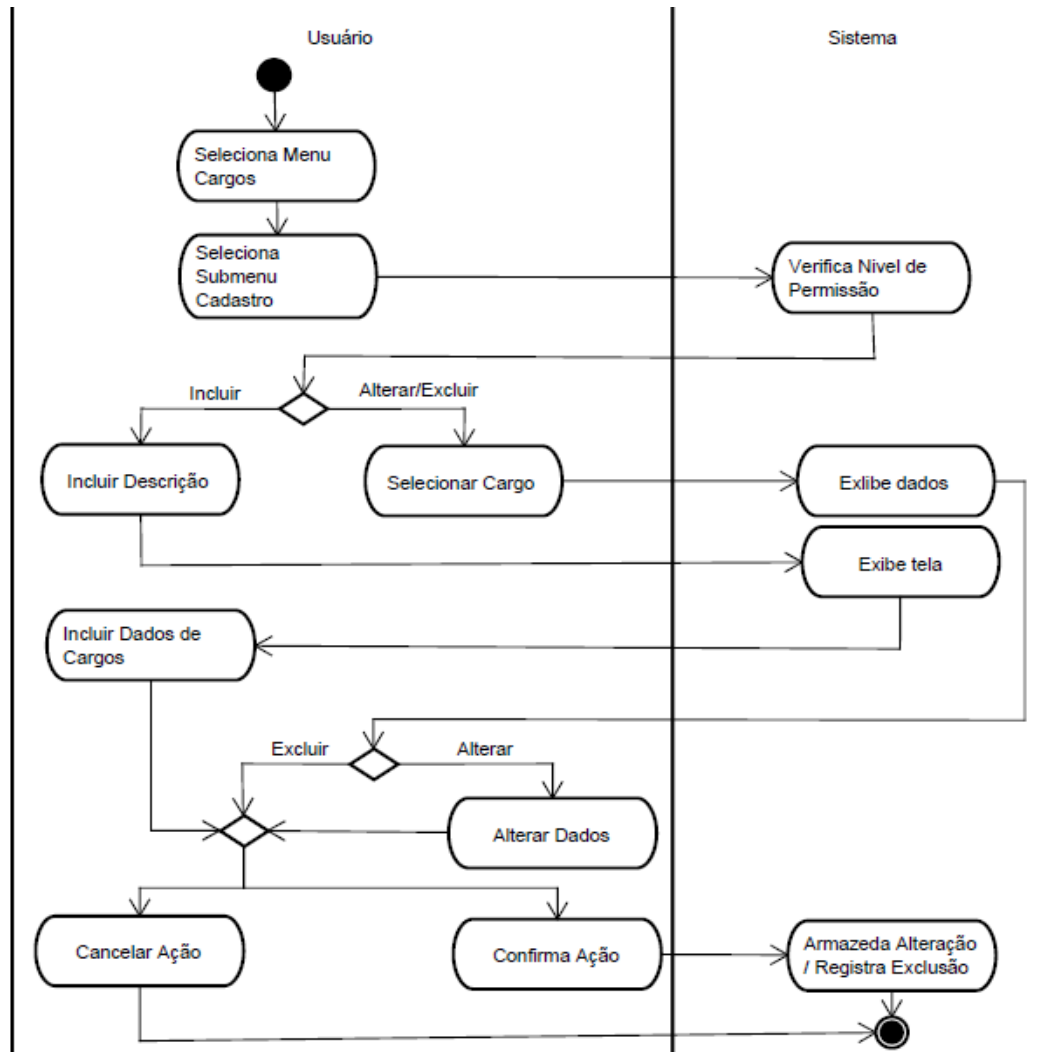


Figura 20: Diagrama de atividade cadastrar descrição de cargos

Fonte: Autoria própria 2011

No próximo capítulo será apresentado o Método de Pesquisa da modelagem acima sendo que o mesmo foi realizada junto a 6 (seis) organizações.

6 MÉTODO DE PESQUISA

No entender de Minayo e Lakatos (apud BARROS, 2008), a pesquisa qualitativa verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito; isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são a base para o processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem a preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Segundo Junior [s. d.], os objetivos da pesquisa qualitativa são: a observação, a descrição, e a compreensão e o significado dos dados obtidos. Ainda no entender de Junior, não existem hipóteses pré-concebidas, suas hipóteses são concebidas após a observação; ou seja, nela não existe suposta certeza do método experimental. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve aprender a usar a própria pessoa como instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995).

Para a verificação “validação” da pesquisa será utilizado o estudo de caso das empresas pesquisadas.

6.1 ESTUDO DE CASO

No presente estudo, a metodologia empregada foi o estudo de caso. Conforme Yin (2005, p. 21), estudo de caso é uma tática de pesquisa que examina um acontecimento dentro de seu contexto.

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularista, debruçando-se sobre uma

situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (MARTINS, 2002).

No entender de Pozzebon e Freitas apud UFRGS-EA (1997) pode-se determinar estudo de caso como “aquele que analisa um fenômeno em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando impetrar informações de uma ou mais entidades”. Segundo Rodrigo (2008, p. 3), evidencia-se como um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. “O pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela lhe surge”. Pode utilizar vários instrumentos e estratégias. Entretanto, um estudo de caso não precisa ser meramente descritivo. “Pode ser um profundo alcance analítico, pode interrogar a situação. Pode confrontar a situação com outras já conhecidas e com a teoria existente, ajuda a gerar novas teorias e novas questões para futuras investigações”.

Para Godoy (apud NEVES, 1996), estudo de caso propõe o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma condição em particular. Neves (1996) cita que “tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida”.

6.2 LIMITAÇÃO DE ESTUDO

O objetivo geral do presente estudo é modelar as possíveis melhorias que podem ser implantadas em um sistema de CS, a fim de poder aliar técnicas de avaliação e gerência de habilidades e competências, delimitadas no que se refere à administração das habilidades e competências dos colaboradores da empresa. De modo que se propicie orientação e priorização às ações da área de RH.

No próximo subcapítulo será apresentada a verificação/validação da modelagem deste Sistema de CS.

6.3 VERIFICAÇÃO “VALIDAÇÃO” DA MODELAGEM

O estudo de caso apresentado foi verificado/validado por meio de um questionário aplicado pelo autor do presente estudo num grupo restrito de pessoas, sendo eles: o diretor de

RH, o analista de RH e o assistente de RH. Considerou-se que a finalidade não era encontrar a maior frequência de respostas, mas sim o tipo de respostas. Nesta pesquisa, as empresas participantes foram definidas a partir dos seguintes critérios:

- Facilidade de acesso, por parte do pesquisador, à diretoria e aos gerentes da área de Recursos Humanos.
- Interesse da organização no assunto do trabalho (Cargos e Salários com Avaliação de Habilidade e Competência).

Para elaboração do instrumento de coleta de dados (questionário) foi empregada a técnica de análise de conteúdo.

6.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo procura compreender os objetivos dos estudos desenvolvidos, se define como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que aposta no rigor do método como forma de não perder na heterogeneidade de seu objetivo, nascida de uma longa tradição de abordagem de textos, essa prática interpretativa se destaca, a partir do início do século XX, pela preocupação com recursos metodológicos que validem suas descobertas. Na verdade, trata-se da sistematização, da tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos, mas variados, de pesquisa de textos (ROCHA, 2007, p. 308).

Para Vergara (2007, p. 15), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Para construir a análise de conteúdo, foram utilizadas as seguintes etapas que os autores Freitas; Jenissek (2000, p. 44-5) sugerem: definição do universo, categorização do universo estudado, escolha das unidades de análise e quantificação (figura 21).

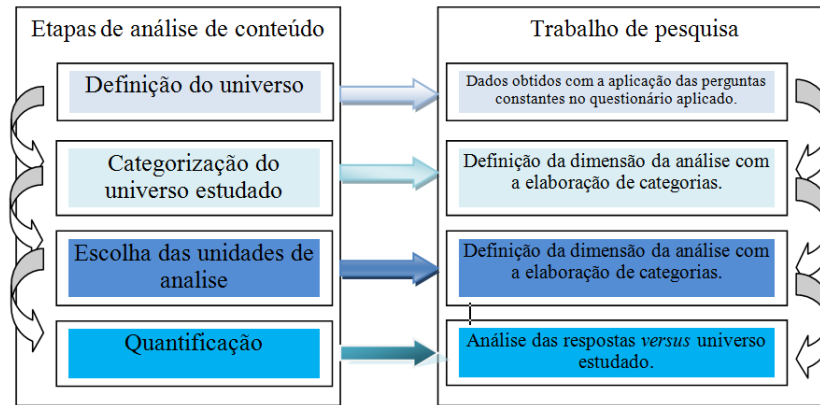


Figura 21: Análise de conteúdo em etapas.
 Fonte: Freitas; Janissek (2000, p. 45).

Antes de apresentar a análise de conteúdo, ressalta-se que os profissionais entrevistados, por possuírem graduação em administração de empresa, gestão de pessoas, e administração de recursos humanos, têm conhecimento a respeito do tema em questão.

A análise de conteúdo do questionário aplicado é apresentada de acordo com as categorias estabelecidas no mesmo, isto é: PCS, Avaliação de Habilidades e Competências, e Remuneração e reconhecimento. A categoria conhecimentos gerais das empresas participantes foi criada pelo autor como um forma de conhecer melhor a empresa pesquisada, dessa forma essa categoria não será avaliada.

6.5 QUESTIONÁRIO COMO OBJETO DE COLETA DE DADOS

O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. Pode ser desenvolvida para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do cidadão, e outras questões. Os mesmos são aplicados individualmente ou em grupos, por telefone, ou mesmo pelo correio. Há possibilidade de serem incluídas questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não (BARBOSA, 1999).

Parasuraman apud Chagas (2000), afirma que construir questionário não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, um fator de diferenciação favorável. Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionário, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica (CHAGAS, 2000).

Para Vergara (2007, p.26; 54), o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao entrevistado, sendo que estas funcionam como um roteiro de pesquisa.

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. A prioridade e importância de cada variável também deve ser considerada (ROESCH, 2006, p.142).

Conforme Gil (2007, p.129), elaborar um questionário consiste em demonstrar os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa. Portanto, as questões constituem o elemento fundamental do questionário. A elaboração do questionário teve como base a análise do conteúdo do referencial bibliográfico pesquisado.

O questionário apresentado é formado por 17 (dezesete) perguntas, que estão divididas em 4 (três) categorias:

- a) Plano de Cargos e Salários;
- b) Avaliação de habilidades e competências;
- c) Remuneração e reconhecimento; e
- d) Conhecimentos gerais da empresa

As questões foram divididas nas categorias acima citadas para facilitar assim a análise dos módulos que compõem o sistema proposto pelo autor.

Para a preparação do questionário, decidiu-se por questões fechadas, onde as respostas podem ter caráter positivo (sim) ou caráter negativo (não). Gil (2007, p.129) ressalta que, nas questões fechadas, é possível apresentar ao entrevistado um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ao ponto de vista.

No quadro 23 é apresentado o questionário que foi aplicado. O mesmo está dividido em 2 (duas) colunas: a primeira coluna indica a categoria das perguntas referente à pesquisa; a segunda apresenta a questão para ser respondida, juntamente com a fonte de referência utilizada para a formulação da mesma.

Quadro 23: Questionário

Categoria	Questão
1) Plano de CS	<p>Responsabilidades é aquilo que se espera do cargo e não aquilo que o cargo faz. A descrição das responsabilidades pode definir o nível de estrutura do cargo na empresa (RUZZARIN, 2006, p. 24-5).</p> <p>A sua empresa utiliza níveis de cargos?</p> <p>() Sim. Nesse caso quantos níveis essa estrutura dispõem?</p> <p>() Não.</p>
	<p>O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreira, se administrado com eficácia pelo Departamento de RH, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado (PONTES, 2000, p. 27).</p> <p>A sua empresa possui descritos os objetivos do Cargo e Salário.</p> <p>() Sim. Como esse é descrito, por cargo, ou geral?</p> <p>() Não.</p>
	<p>A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, esse é o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação dos salários internamente coerentes (PONTES, 2000, p. 41).</p> <p>Sua empresa possui a descrição das atividades, avaliações de cada cargo?</p> <p>() Sim.</p> <p>() Não.</p>
	<p>A classificação de cargos visa identificar, descrever, avaliar e agrupar os cargos necessários a uma organização (RIBEIRO et al, 1972, p. 43).</p> <p>Sua empresa possui a classificação dos seus cargos?</p> <p>() Sim. Qual a forma de classificação: setor, centro de custos ou hierarquia?</p> <p>() Não.</p>
	<p>A pesquisa salarial capta o salário corrente no mercado de trabalho. É um recurso importante, com o objetivo de levantar dados sobre o mercado (SOUZA, 2005, p. 46).</p> <p>Sua empresa possui pesquisa salarial?</p> <p>() Sim. De que maneira essa foi realizada?</p> <p>() Não.</p>
	2) Avaliação de Habilidades e Competências
<p>Dutra, apud Ruzzarin tem associado diretamente os conceitos de competências com aqueles vetores que definem a “capacidade de entrega” que as pessoas têm em relação às suas atividades, processos, produtos e serviços (RUZZARIN, 2006, p. 28).</p> <p>O conceito de competências é reconhecido e definido na sua empresa?</p> <p>() Sim. Como ela trata e define as mesmas.</p> <p>() Não.</p>	
<p>Avaliação não tem objetivo de criar problemas, mas de solucionar problemas (RABAGLIO, 2006, p. 12).</p> <p>A sua empresa entende que terá que tratar as exceções, para contornar dificuldades de avaliações?</p> <p>() Sim. De que maneira essas serão tratadas pelos Gestores?</p> <p>() Não.</p>	
<p>As organizações utilizam diferentes alternativas em relação a quem deve avaliar o desempenho do colaborador. Algumas usam a maneira democrática e participativa, sendo o próprio colaborador a realizar a sua avaliação. Outras empregam o método de avaliação de cima para baixo, sendo o Superior responsável pela avaliação, algumas usam a avaliação de 360°, outrora há outras</p>	

	<p>que a ARH é totalmente responsável pela avaliação (CHIAVENATO, 2008, p. 245).</p> <p>A sua empresa utiliza a avaliação de 360°?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim.</p> <p><input type="checkbox"/> Não. Qual a forma de avaliação aplicada?</p>
	<p>Para realizar as avaliações com eficácia, os indicadores devem ser sistêmicos. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Dessa forma, os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais, devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação, seja para premiações, remunerações e/ou promoções (CHIAVENATO, 2008, p. 256).</p> <p>A sua empresa possui os indicadores de avaliação definidos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. De que maneira esses são organizados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não.</p>
3) Remuneração e reconhecimento	<p>Do ponto de vista da empresa, as recompensas visam motivar determinados comportamentos. A motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção (VROOM, 1997, p. 21).</p> <p>A sua empresa possui a descrição das políticas como: de recompensa e/ou remuneração dos colaboradores?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. Como são feitas, quais são?</p> <p><input type="checkbox"/> Não.</p>
	<p>Apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, a maioria das empresas remunera seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhes são atribuídas (SOUZA, 2005, p. 37).</p> <p>A sua empresa possui definida uma estrutura de salários?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. De que forma essa estrutura é definida (Lista, Matriz)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não.</p>
	<p>A compensação financeira pode ser direta ou indireta: 1) Direta, o salário nominal do colaborador; 2) Indireta, plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização (CHIAVENATO, 2003, p. 34-5).</p> <p>A sua empresa utiliza de remuneração indireta?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. quais são?</p> <p><input type="checkbox"/> Não.</p>
4) Conhecimentos gerais da empresa participante.	<p>A Direção da empresa acompanha o plano de Cargos e Salários implantados ou a ser implantado na sua empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. Qual a atuação do Diretores: 1) Direta, se envolve com o processo; 2) Indireta, acompanha pelos resultados.</p> <p><input type="checkbox"/> Não.</p>
	<p>A empresa dispõe de um departamento de gestão de pessoas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. Qual a formação dos profissionais atuantes da área?</p> <p><input type="checkbox"/> Não.</p>
	<p>Os Gestores de área conhecem o plano de Cargos e Salários? Dispõem de conhecimento para realizar a avaliação e acompanhamento de habilidades e competências.</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. Qual a forma de seu envolvimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não.</p>
	<p>A sua empresa utiliza algum sistema informatizado de controle e avaliação de Cargos e salários?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. Poderia citar qual?</p> <p><input type="checkbox"/> Não. Como é feito o controle atualmente?</p>

Fonte: o autor

Para aplicar as perguntas referentes ao questionário do quadro 21 foi utilizado o anexo 06 desse trabalho, sendo o mesmo enviado por e-mail para as empresas e pessoas participantes.

A seguir, no capítulo 7, serão analisadas as respostas obtidas junto às organizações participantes da pesquisa de validação do modelo proposto.

7 ANÁLISE CRÍTICA DE DADOS

Neste capítulo, serão tratados os dados extraídos da pesquisa desenvolvida, descrevendo-os e analisando-os de maneira a responder os objetivos específicos. Na opinião de Roesch (1999, p.174), a análise crítica dos dados permite a identificação da problemática existente utilizando-se das informações.

A obtenção dos resultados ocorreu através de:

- Análise bibliográfica sobre o assunto relacionado; e
- Análise de conteúdo das respostas do questionário aplicado.

7.1 CATEGORIA PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Foram analisadas nesta seção, as respostas geradas a partir das perguntas que se referem à primeira categoria de PCS, apresentadas no quadro 24.

Quadro 24: Análise de conteúdo, categoria: plano de cargos e salários

Pergunta	Sim	Não
1.1	3	3
1.2	3	3
1.3	4	2
1.4	4	2
1.5	3	3

Fonte: o autor

Conforme apresentado no questionário (quadro 21), algumas questões solicitam ao participante complemento de respostas, as quais serão detalhadas em cada uma das categorias, segundo análise e interpretação realizada pelo autor desse trabalho.

1.1 A sua empresa utiliza níveis de cargos? Se a resposta for SIM? Quantos níveis essa estrutura dispõem?

AR: Em 50% das empresas participantes da pesquisa é utilizado algum nível de controle estrutura salarial, sendo esses variáveis de 3 (três) a 5 (cinco) níveis.

1.2 A sua empresa possui descritos os objetivos do Cargo e Salário? Caso a resposta for POSITIVA? Como esse é descrito, por cargo, ou geral?

AR: Entre as empresas participantes foi constatado que apenas 50% dispõem de uma descrição dos objetivos do plano de cargos e salários constituídos na empresa. Dentre elas 2 (duas) utilizam uma descrição de forma geral; ou seja, possuem uma descrição unificada dos

objetivos do plano de cargos e salários válida para toda a empresa. No entanto, outra utiliza uma descrição por cargo, ficando o objetivo descrito e definido para cada cargo da empresa.

1.4 Sua empresa possui a classificação dos seus cargos? Se a resposta for SIM, qual a forma de classificação: setor, centro de custos, ou hierarquia?

AR: 66.67% das empresas possuem sua classificação de cargos definidas. Sendo que dentre elas, 50% utilizam classificação em linhas gerais; ou seja, uma única classificação. Já as demais, realizam a sua classificação por setor.

1.5 Sua empresa possui pesquisa salarial? Se possuir, de que maneira essa foi realizada?

AR: Dentre as empresas participantes, 50% utilizam a pesquisa salarial do mercado brasileiro como base para a sua estrutura, Dentre estas, 1 (uma) adquiriu a pesquisa através de compra da pesquisa realizada por uma empresa especializada; as demais realizaram a pesquisa via consultorias contratadas.

7.2 CATEGORIA AVALIAÇÃO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Nesta seção, foram analisadas as respostas obtidas a partir das perguntas da segunda categoria, Avaliação de habilidades e competências, mencionadas no quadro 25.

Quadro 25: Análise de conteúdo, categoria: avaliação de habilidades e competências

Pergunta	Sim	Não
2.1	3	3
2.2	2	4
2.3	3	3
2.4	0	6
2.5	2	4

Fonte: o autor

2.1 Para sua empresa, o conceito de competência é bem claro? Caso for, de que forma esse é verificado e observado?

AR: 50% das empresas entendem o conceito das competências necessárias para os colaboradores ocuparem os seus cargos; 1 (uma) utiliza a avaliação de desempenho como forma de observação, as demais - no entanto - realizam entrevistas focadas para verificar as mesmas.

2.2 O conceito de competências é reconhecido e definido na sua empresa? Se a resposta for POSITIVA, como ela trata e define as mesmas?

AR: Em 33,33% das empresas o conceito de competências é reconhecido, sendo que em 1 (uma) essas são definidas pelas competências pessoais e técnicas necessárias para cada cargo; já em outra, são definidas e baseadas na missão da empresa e após mapeadas conforme o nível de complexidade de cada cargo.

2.3 A sua empresa entende que terá que tratar as exceções, para contornar dificuldades de avaliações? Se sim, de que maneira essas serão tratadas pelos gestores?

AR: Para 50% das empresas, as exceções geradas pelas avaliações são tratadas pelos gestores, através de um bom *feedback*, ou adequando o mais próximo da realidade de cada cargo, ou acompanhando as equipes via gestão da equipe de RH, ou ainda pelo meio de PDI (Plano de desenvolvimento Individual) via realização de cursos ou capacitação interna.

2.4 A sua empresa utiliza a avaliação de 360°? Caso não seja realizada por 360°, qual a forma de avaliação aplicada?

AR: Em nenhuma das empresas participantes da pesquisa é utilizada a avaliação de 360°, em 4 (quatro), ou seja, em 66,67% a avaliação é realizada pelos Superiores. Em 1 (uma), a avaliação é realizada pelo próprio RH mas com o acompanhamento dos Superiores; já em outra, a avaliação é feita em “4 mãos”. Sendo essa feita em 2 (duas) etapas: na primeira etapa, a avaliação é feita do superior para o subordinado e o subordinado realiza a sua auto-avaliação; já na segunda etapa, é realizada a avaliação de consenso onde o superior e o subordinado ajustam as diferenças gerando apenas uma avaliação final.

2.5 A sua empresa possui os indicadores de avaliação definidos? De que maneira esses são organizados?

AR: 33,33% das empresas participantes possuem os indicadores de avaliações definidas. (separados por setor e individual).

7.3 CATEGORIA REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

Com essa categoria foi possível analisar as respostas que constituíram as perguntas da terceira categoria apresentada no quadro 26.

Quadro 26: Análise de conteúdo, categoria: remuneração e recompensas

Pergunta	Sim	Não
3.1	2	4
3.2	2	4
3.3	2	4

Fonte: o autor

3.1 A sua empresa possui a descrição das políticas como: de recompensa e/ou remuneração dos colaboradores? Como são feitas? Quais são?

AR: 33,33% possuem uma política de recompensas definida, sendo essas na forma de aumento progressivo do salário pela estrutura salarial, ou por meio de recompensas como viagens, premiações e reconhecimentos internos.

3.2 A sua empresa possui definida uma estrutura de salários? De que forma essa estrutura é definida (lista, matriz)?

AR: Em 33,33% há definição e utilização da estrutura salarial, sendo elas bem distintas: 1 (uma) possui uma estrutura de Listas (ou seja, uma estrutura sequencial); em outra, a estrutura é feita na forma de Matriz (separada por Classes e Níveis conforme os cargos utilizados pela empresa).

3.3 A sua empresa utiliza de remuneração indireta? Quais são?

AR: Em 2 (duas) das empresas entrevistadas, sendo 33,33% das empresas, há remunerações indiretas (planos de saúde, premiações financeiras, premiações por produtos ou por viagens).

7.4 CATEGORIA INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA

Já nesta seção foram analisadas as respostas obtidas a partir das perguntas da quarta categoria, informações gerais, mencionadas no quadro 27, sendo que essa análise foi realizada com dados pertinentes as particularidades de cada empresa envolvida, dessa forma se torna muito específica de cada empresa, logo que podem ocorrer variações pela atividade fim e porte das empresas pesquisadas.

Quadro 27: Análise de conteúdo, categoria: informações gerais da empresa participante

Pergunta	Sim	Não
4.1	4	2
4.2	4	2
4.3	1	5
4.4	4	2

Fonte: o autor

4.1 A direção da empresa acompanha o plano de cargos e salários implantados ou a ser implantado na sua empresa? Qual a atuação dos Diretores: 1) Direta, se envolve com o processo; 2) Indireta, acompanha pelos resultados.

AR: Em 66,67% das empresas os Diretores possuem uma atuação direta no acompanhamento do PCS da empresa.

4.2 A empresa dispõe de um departamento de gestão de pessoas? Qual a formação dos profissionais atuantes na área?

AR: 83,33% das empresas tem um departamento de gestão de pessoas, e os colaboradores dessa área possuem formação superior, na sua grande maioria em Administração de empresas ou Gestão de Pessoas.

4.3 Os Gestores de área conhecem o plano de cargos e salários? Dispõem de conhecimento para realizar a avaliação e acompanhamento de habilidades e competências de cada cargo? Qual a forma de seu envolvimento?

AR: Em apenas 1 (uma) das empresas pesquisadas os gestores conhecem todo o processo de avaliação e acompanhamento de habilidades e competências, onde os mesmos participam através da avaliação dos colaboradores perante as habilidades e competências necessárias para a realização das atividades do cargo que ocupam.

4.4 A sua empresa utiliza algum sistema informatizado de controle e avaliação de cargos e salários? Poderia citar qual?

AR: 66,67% utilizam algum sistema, nas demais (33,33%) o controle é feito via planilha de Excel.

8 BENCHMARKING / SOFTWARES

O termo *benchmarking* tem origem na expressão inglesa *benchmark*, a qual se refere às cotas de nível utilizadas nas medições topográficas. O mesmo foi introduzido na linguagem empresarial pela empresa Xerox, como “o processo contínuo de medirmos e compararmos os nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes da indústria” (NUNES, 2008).

Camp (1989) propôs uma descrição simplificada de *benchmarking* como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar uma sua, similar. Dessa maneira, *benchmarking* é uma prática de gestão que facilita o recurso contínuo de informação para uma empresa.

Por ser compreendido com um processo empresarial e possuir características distintas para cada tipo de empresa, o benchmarking deve se adequar à realidade de cada organização. Conforme Deming (apud WATSON, 1994, p.4): “é arriscado copiar. É preciso compreender a teoria do que se deseja fazer”. Ou seja, não se deve usar indiscriminadamente as mesmas práticas que um concorrente ou uma empresa similar está exercendo. É necessário conhecer a sua realidade, seus pontos fortes e fracos, e ter definido onde se quer chegar. Assim, benchmarking é mais do que apenas copiar. É um método que possibilita, entre outras coisas, a adaptação de novos conceitos à realidade e à cultura da organização.

No entender de Nunes (2008), por regra são utilizados os concorrentes melhor sucedidos como termo de comparação embora possam também ser utilizadas empresas de outros setores de atividades. O objetivo do benchmarking é, portanto, o de estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho através da aprendizagem com os outros. O processo de avaliação e comparação pode ser efetuado para a organização como um todo ou visar apenas um determinado processo, departamento, ou unidade de negócio. Através do benchmarking as organizações obtém referências que lhes permitem identificar formas de melhorarem as suas performances internas. O princípio desta ferramenta é que nenhuma empresa é melhor em todas as áreas e que, por isso, deve seguir os exemplos das que são superiores.

Como forma de avaliar e comparar o modelo proposto nesse trabalho, foi realizado uma pesquisa com os softwares em uso pelas empresas participantes da pesquisa desse trabalho. Doravante designados Sistema A, Sistema B e Sistema C. Empregou-se essa

denominação devido ao fato dos softwares pertencerem às Empresas desenvolvedoras de *Softwares (Software House)* do mercado brasileiro e internacional. O resultado da análise será demonstrado no quadro 28.

Quadro 28: Análise comparativa das funções dos sistemas

Função Modelada	Sistema A		Sistema B		Sistema C	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
1. Controle de colaboradores e seus históricos a fim de controlar avaliações e comparações posteriores.	X		X		X	
2. Estrutura salarial com opções (Lista, Matriz).	X		X		X	
3. Controle de histórico de estrutura salarial.	X		X		X	
4. Controle de estrutura salarial por filial e/ou sindicato.		X	X			X
5. Cadastro e controle de histórico de habilidades, com controle de descrição por período.		X		X		X
6. Controle de habilidades e competências por cargo, setor, setor e cargo, e individual.	X			X		X
7. Definição de formas de avaliação, podendo ser até de 360°.	X		X			X
8. Controle de avaliadores por cargo, setor, setor e cargo, e individual.		X		X		X
9. Geração e comparação de avaliações anteriores com a atual por meio de relatórios gráficos.	X			X		X
10. Geração de necessidade de melhorias podendo gerar integração com sistema de controle de treinamento (PDI).		X	X			X
11. Administração de avaliações de habilidades pessoais e/ou técnicas.	X		X		X	
12. Geração de administração de propostas de aumento salarial, ou troca de cargo conforme avaliação realizada.	X			X		X

Fonte: o autor

Observação: as funções dos sistemas do quadro 26 possuem pesos equivalentes; ou seja, não há distinção de “valor” entre as mesmas.

O sistema A é aquele que abrange 75% das funções propostas (8 de 12) pelo autor desde trabalho. O quadro 29 apresenta a quantificação geral das funções dos sistemas.

Quadro 29: Quadro quantificador de funções

Sistema	Resultado/Total
Sistema A	8 de 12
Sistema B	7 de 12
Sistema C	4 de 12

Fonte: o autor

Quando da análise dos sistemas A, B e C, nenhuma “boa prática” específica foi identificada de modo que pudesse ser inserida no modelo proposto. Sendo assim, no subcapítulo a seguir, apresenta-se protótipos de algumas telas de um sistema de cargos e salários com ênfase na avaliação de habilidades e competências.

8.1 MODELO DE TELAS

A modelagem de tela foi realizada para desenvolvimento em linguagem de programação JAVA, disponibilizando assim o sistema em forma de portabilidade (acesso via WEB), podendo ser acessado em qualquer computador e até mesmo via aplicativo Mobile (celular).

A seguir serão apresentadas algumas das telas modeladas para o sistema proposto no trabalho.

A figura 22 demonstra o cadastro de um colaborador, onde esse cadastro foi dividido em 3 (três) “abas”: 1) Dados - onde serão cadastrados dados principais dos colaboradores relacionados a empresa; 2) Documentos - cadastro dos documentos dos colaboradores; 3) Complementares - dados relacionados ao endereço de residência do colaborador e a forma de contato.

A imagem mostra uma janela de software intitulada "Cadastro Colaborador". No topo, há uma barra de menu com "Operação", "Aparência", "Ajuda", "Sobre" e "Links". Abaixo, uma barra de ferramentas contém ícones para navegação e ações. O formulário principal está dividido em abas: "Lista", "Dados", "Documentos" e "Complementar", com "Dados" selecionada. O formulário contém os seguintes campos:

- Empresa: 1 Tak Sistemas
- Código: 1
- Nome: Luiz Alberto Borowski
- Data Admissão: 04/08/2003
- Situação: 1 Trabalhando
- Tipo de Admissão: 2 - Reemprego
- Filial: 1 Tak Sistemas Corporativos
- Setor: 2 001.001 - Adm
- Cargo: 1 Técnico de Informatica
- Centro Custo Contabil: 1 Tak
- Escala Horária: 1 08:00 - 12:00 / 13:30 - 18:00
- Sindicato: 1
- Vínculo: 10
- Categoria Sefip: 01 - Empregado.
- Salário: 2.584,00
- Deficiência: 0 Auditiva
- Sexo: M - Masculino
- Controle Ponto: N - Não

Figura 22: Modelo de tela de cadastro de colaborador

Fonte: o autor

Para se manter um histórico relacionado à trajetória do colaborador na empresa, a figura 23 apresenta o cadastro de Histórico de Filial.

The screenshot shows a software window titled 'Histórico de Filial'. It has a menu bar with 'Operação', 'Aparência', 'Ajuda', 'Sobre', and 'Links'. Below the menu is a toolbar with various icons. A search bar labeled 'Código' is present. The main area is divided into 'Lista' and 'Dados' tabs. The 'Dados' tab is active, showing the following fields:

- Empresa: 1 Tak Sistemas
- Colaborador: 1 Luiz Alberto Borowski
- Sequência: 1
- Data: 04/08/2003
- Filial: 1 Tak Sistemas Corporativos
- Tipo Admissão: 1 - Primeiro E...
- Status: A - Atual

Figura 23: Modelo de tela de cadastro de histórico de colaborador

Fonte: o autor

A figura 24 apresenta o cadastro de uma tabela salarial em forma de matriz, onde a empresa utiliza a separação dos níveis salariais em Classe e Nível.

The screenshot shows a software window titled 'Tabela Salarial'. It has a menu bar with 'Operação', 'Aparência', 'Ajuda', 'Sobre', and 'Links'. Below the menu is a toolbar with various icons. A search bar labeled 'Código' is present. The main area is divided into 'Lista' and 'Dados' tabs. The 'Dados' tab is active, showing the following fields:

- Código: 1
- Descrição: Tabela Salarial
- Tipo: M - Matriz

Below the form is a table with the following data:

Tabela	Data	Classe	Nivel
1	01/05/2011	A	I
1	01/05/2011	A	II
1	01/05/2011	B	I
1	01/05/2011	B	II

Figura 24: Modelo de tela de cadastro estrutura salarial

Fonte: o autor

Ainda no controle de histórico da trajetória do colaborador, a figura 25 demonstra o cadastro de Histórico Salarial do colaborador durante a sua permanência na empresa, inclusive com o controle dos motivos pelo qual ocorreram os reajustes.

Figura 25: Modelo de tela de cadastro histórico salarial

Fonte: o autor

A figura 26 apresenta um modelo de tela para cadastro de proposta salarial, podendo essa ser gerada a partir de uma avaliação de desempenho do colaborador.

Figura 26: Modelo de tela de proposta salarial

Fonte: o autor

Para o cadastro de habilidades foi modelada a tela da figura 27.

The screenshot shows a web-based application window titled "Habilidades". At the top, there is a menu bar with options: "Operação", "Aparência", "Ajuda", "Sobre", and "Links". Below the menu is a toolbar containing several icons for navigation and actions, including a green checkmark and a red X. A search bar labeled "Código" is located below the toolbar. The main content area has two tabs: "Lista" and "Dados". The "Dados" tab is selected, displaying a form with the following fields:

- Código Motivo:** 1
- Titulo:** Relacionamento interpessoal
- Tabela Notas:** 1 (with a search icon and "Notas de Avaliação" text)
- Status:** A - Atitude
- Descrição:** Avaliar o relacionamento interpessoal de cada colaborador

Figura 27: Modelo de tela de cadastro de habilidades

Fonte: o Autor

A partir dos dados obtidos na análise de conteúdo, constatou-se que dentre os 3 (três) sistemas analisados no *benchmarking*, um (Sistema A) abrange uma grande parte das funções sugeridas neste trabalho. No entanto, através do modelo proposto, pode-se aperfeiçoar os sistemas já existentes ou proceder no desenvolvimento de um novo conforme telas apresentadas.

9 CONCLUSÃO

Observou-se, neste trabalho, a evolução da administração de cargos e salários pelas empresas, aonde se observou a necessidade que as empresas têm em ter agilidade nas avaliações dos colaboradores, no controle da remuneração e reconhecimento para com o mesmo, gerando assim a retenção e a capacitação de um talento para a organização.

Este trabalho abordou a modelagem de um sistema informatizado que auxilie a administração e avaliação das habilidades e competências dos colaboradores para que ocupem determinados cargos dentro da empresa.

Um dos objetivos específicos desse estudo era avaliar as diversas formas de aplicação do plano de cargos e salários nas empresas. Para o entendimento deste objetivo, iniciou-se o estudo com uma pesquisa de diferentes bibliografias a fim de se conseguir uma referência para melhor entender o uso e a aplicação do plano de cargos e salários nas organizações.

Ao longo da pesquisa bibliográfica foram extraídos conceitos fundamentais acerca da importância do PCS para as organizações que desejam estabelecer, fidelizar e reter talentos (colaboradores) com base em um relacionamento duradouro.

Visto que a implantação de um PCS deve envolver a empresa de modo abrangente, estando a mesma amparada por decisões estratégicas sobre a melhor metodologia a ser empregada e baseada na estrutura da organização, esta envolve diversos setores das empresas. Destacando-se: as estratégias; as pessoas; e os processos. Considerando estes como os principais pontos e bases de sustentação para a implantação do Plano de Cargos e Salários nas organizações.

O estudo de caso desenvolvido teve o objetivo de avaliar e entender as necessidades das empresas, procurando identificar as possíveis melhorias que o sistema utilizado na empresa pesquisada poderia propiciar aos processos de avaliação e de controle de remuneração/recompensas.

O compartilhamento e a disponibilidade das informações para os gerentes, os líderes e o setor de RH, poderão proporcionar aos mesmos, através de: relatórios gráficos, controle de avaliações de desempenho; e alertas eletrônicos (e-mail), uma maior eficiência nos processos de administração de um plano de Cargos e Salários a ser implantado, ou já implantado nas empresas. Assim, o sistema possibilitará apresentar as informações desejadas pela Diretoria,

gerentes e a área de RH rapidamente, possibilitando aos mesmos uma tomada de decisão mais assertiva.

LIMITAÇÃO

O fato de se ter analisado apenas 3 (três) sistemas em 6 (seis) empresas não torna possível a generalização das conclusões do presente estudo. Todavia, as mesmas são válidas como base de verificação (“validação”) do modelo proposto.

SUGESTÕES

Como sugestões para trabalhos futuros, fica a recomendação de se dar continuidade na modelagem, bem como a implementação do modelo sugerido (sistema de cargos e salários com ênfase na avaliação de habilidades e competências). O que apoiaria a validação desta proposta.

BIBLIOGRAFIA

- AFBNB. **Manual de orientação.** Disponível em http://www.afbnb.com.br/downloads/Manual_de_Orientacao.pdf. Acesso em 16/10/2010.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisa.** Disponível em <HTTP://www.sit.com.br/SeparataENS0019.htm>. Acesso em 10/04/2011
- BARBOSA, Ivan Tadeu. **Lei proíbe exigir mais de seis meses de experiência nas contratações.** Disponível em <http://www.via6.com/topico/163369/lei-pro-exigir-mais-de-seis-meses-de-experi-ia-nas-contrata-s->. Acesso em 11/09/2010
- BARROS, Talma Bastos. **Conceitos em pesquisa científica.** Disponível em <http://www.webartigos.com/articles/10409/1/Conceitos-Em-Pesquisa-Cientifica/pagina1.html#ixzz1MN5GLIFa>. Acesso em 14/05/2011
- BERWANGER, Prof. Elielder, **Tecnologia em sistemas para Internet: Análise e projeto orientado a objetos.** Disponível em <http://www.fag.edu.br/professores/elielder/materias/apoo/12.pdf>. acesso em 10/04/2011
- 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.
- BOOCH, Grady; RUMBAUGH, James. **UML guia do usuário.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. 472 p.
- 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.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos na organização.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579p.
- DAELN, **UML: Diagrama de sequência, Diagrama de atividade, Diagrama de Estado.** Disponível em http://www.daeln.ct.utfpr.edu.br/~lalucas/Disciplinas/Tec_Prog/Aulas/Aula6/Aula6.pdf. acesso em 10/04/2011
- DICIO, **O que significa staff.** Disponível em <http://www.dicio.com.br/staff/>. Acesso em 31/10/2010.
- 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.
- FERRARI, Francisco. **Gerenciamento de projeto.** Disponível em <http://wpm.wikidot.com/artefato:declaracao-do-escopo-do-projeto>. Acesso em 03/07/2011
- GIL , Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em <http://www16.fgv.br/rae/artigos/488.pdf>. Acesso em 11/02/2011.

GUEDES, Gilleanes T.A. **Artigo: UML 2 – Guia prático.** [s.d.].

I-WEB, **UML – Definição.** Disponível em <http://www.iweb.com.br/iweb/pdfs/20031008-uml-01.pdf>. Acesso em 01/11/2010.

JUNIOR, Dr. Guanis de Barros Vilela. **A pesquisa qualitativa.** Disponível em http://www.guanis.org/metodologia/a_pesquisa_qualitativa.pdf. Acesso em 10/04/2011.

KDE, **Fundamentos do UML.** Disponível em http://docs.kde.org/stable/pt_BR/kdesdk/umbrello/uml-basics.html. Acesso em 13/03/2011.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 136p.

MACORATTI, Jose Carlos. **UML – Conceitos Básicos II.** Disponível em http://www.macoratti.net/vb_uml2.htm. Acesso em 01/11/2010.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. **Metodologia da pesquisa.** Publicado 2002. Disponível em <http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>. Acesso em 10/04/2011

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem./1996. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>. Acesso em: 13/02/2011.

NUNES, Paulo. **Conceito de stakeholder.** Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>. Acesso em 07/11/2010.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários.** São Paulo: Editora Atlas, 2008. 440p.

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.

PINTO, Evandro Moreira. **Regra de negócio não é requisito de software.** Disponível em http://evandrowm2.blogspot.com/2010/11/regra-de-negocio-nao-e-requisito-de_15.html. Acesso em 03/07/2011

PLLEON, **UML Diagrama de classes.** Disponível em <http://plleon.wordpress.com/2009/02/14/uml-diagrama-de-classes/>. Acesso em 10/04/2011

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: LTr, 2000. 362p.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. Pela aplicabilidade - com um maior rigor científico - dos estudos de caso em Sistemas de Informação. In: 21º ENANPAD, ANPAD, Administração da informação, 21-24 set./1997, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1997/1997_049_ENANPAD.pdf. Acesso em: 03/03/ 2011.

NUNES, Paulo, **Conceito de Benchmarking.** Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/benchmarking.htm>

PROMERITO, **O processo de avaliação de cargos.** Disponível em http://www.promerito.com.br/Plano_Cargos_Salários/avaliação_de_%20cargos.html. Acesso em 25/09/2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 120p.

- RIBEIRO, Hélio; MAGALHAES, Regina; CARUSO, Alan. **Administração de pessoal na prática**. 1. ed. Botafogo: Fórum, 1972. 236p.
- ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de conteúdo e Análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória**. ALEA, vol. 7, 2005. 18p. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/alea/v7n2/a10v7n2.pdf>. Acesso em 18/04/2011.
- RODRIGO, Jonas. **Estudo de caso fundamentação teórica**. Brasília: Editora Vestcon, 2008. 8p. Disponível em <http://www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf>. Acesso em 10/04/2011
- RODRIGUES, Mariana, **Checklist – O que é e qual é a sua importância**. Disponível em <http://www.sucessonews.com.br/checklist-o-que-e-e-qual-e-a-sua-importancia/>. Acesso em 31/10/2010.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisas em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.
- SALLES, Cargos Alberto de Campos. **Plano de Cargos e Salários – Definição**. Disponível em <http://www.via6.com/topico/27416/plano-de-cargos-e-salarios-definicao>. Acesso em 25/09/2010.
- SCRIBD, UML – Linguagem unificada de modelagem. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/429906/Apostila-UML>. Acesso em 02/11/2010.
- SOMMERVILLE, I. **Engenharia de software**. São Paulo: Addison-Wesley, 2003.
- 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: Campus, 1998. 237p.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VROOM, Victor H.: **Gestão de pessoas, não de pessoal** / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXOS

Anexo 1. Ponderação de fatores de avaliação de cargo (CHIAVENATO, 2003, p.61)

Fatores de avaliação	Grau A	Grau B	Grau C	Grau D	Grau E	Grau F
Requisitos mentais:						
1. Instrução essencial	15 15	30 30	45 60	60 120	75 240	100 480
2. Experiência anterior	25 25	50 50	75 100	100 200	125 400	150 800
3. Iniciativa e engenhosidade	15 15	30 30	45 60	60 120	75 240	100 480
Requisitos físicos:						
4. Esforço físico necessário	6 6	12 12	18 24	24 48	30 96	36 192
5. Concentração mental ou visual	6 6	12 12	18 24	24 48	30 96	36 192
Responsabilidade por:						
6. Supervisão de pessoal	10 10	20 20	30 40	45 80	60 160	75 320
7. Material ou equipamento	4 4	8 8	12 16	16 32	24 64	28 128
8. Métodos ou processos	4 4	8 8	12 16	16 32	24 64	28 128
9. Informações confidenciais	4 4	8 8	12 16	16 32	24 64	28 128
Condições de trabalho:						
10. Ambiente de trabalho	6 6	12 12	18 24	24 48	30 96	36 192
11. Riscos	10 10	20 20	30 40	40 80	50 260	60 520

Anexo 2. Método de avaliação por escolha forçada (CHIAVENATO, 2008, p.252)

Avaliação do desempenho																																									
Nome: _____		Cargo: _____																																							
Departamento: _____																																									
<p>Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.</p>																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Apresenta produção elevada</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comportamento dinâmico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tem dificuldade com números</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>É muito social</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Nº	+	-	Apresenta produção elevada				Comportamento dinâmico				Tem dificuldade com números				É muito social				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dificuldade em lidar com pessoas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tem bastante iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gosta de reclamar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tem medo de pedir ajuda</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas				Tem bastante iniciativa				Gosta de reclamar				Tem medo de pedir ajuda			
	Nº	+	-																																						
Apresenta produção elevada																																									
Comportamento dinâmico																																									
Tem dificuldade com números																																									
É muito social																																									
	Nº	+	-																																						
Dificuldade em lidar com pessoas																																									
Tem bastante iniciativa																																									
Gosta de reclamar																																									
Tem medo de pedir ajuda																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>Tem espírito de equipe</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gosta de ordem</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Não suporta pressão</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aceita críticas construtivas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tem espírito de equipe				Gosta de ordem				Não suporta pressão				Aceita críticas construtivas				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>Tem potencial de desenvolvimento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma decisões com critério</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>É lento e demorado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conhece o seu trabalho</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tem potencial de desenvolvimento				Toma decisões com critério				É lento e demorado				Conhece o seu trabalho											
Tem espírito de equipe																																									
Gosta de ordem																																									
Não suporta pressão																																									
Aceita críticas construtivas																																									
Tem potencial de desenvolvimento																																									
Toma decisões com critério																																									
É lento e demorado																																									
Conhece o seu trabalho																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>Tem boa aparência pessoal</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comete muitos erros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oferece boas sugestões</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decide com dificuldade</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tem boa aparência pessoal				Comete muitos erros				Oferece boas sugestões				Decide com dificuldade				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>Nunca se mostra desagradável</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Produção razoável</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tem boa memória</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Expressa-se com dificuldade</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nunca se mostra desagradável				Produção razoável				Tem boa memória				Expressa-se com dificuldade											
Tem boa aparência pessoal																																									
Comete muitos erros																																									
Oferece boas sugestões																																									
Decide com dificuldade																																									
Nunca se mostra desagradável																																									
Produção razoável																																									
Tem boa memória																																									
Expressa-se com dificuldade																																									

Anexo 3. Método de avaliação pela pesquisa de campo (CHIAVENATO, 2008, p.253)

Avaliação de desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário 2. O desempenho foi: <ul style="list-style-type: none"> • Mais do que satisfeito? • Satisfatório? • Insatisfatório? 	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário? 14. Houve mudança de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Anexo 4. Método de avaliação por incidentes críticos (CHIAVENATO, 2008, p.254)

Avaliação de desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com pessoas Facilidade em trabalhar em equipe Apresenta idéias inovadoras Tem características de liderança Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor	Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora em tomar decisão Espírito conservador e limitado Dificuldades em lidar com números Comunicação deficiente

Anexo 5. Método de avaliação do desempenho por listas de verificação (CHIAVENATO, 2008, p.255)

Avaliação de desempenho					
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____					
Área de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir					
Aceita mudanças					
Aceita direção					
Aceita responsabilidades					
Atitudes					
Atendimento às regras					
Cooperação					
Autonomia					
Atenção a custos					
Área de desempenho	1	2	3	4	5
Iniciativa pessoal					
Suporta tensão e pressão					
Conhecimento do trabalho					
Liderança					
Qualidade do trabalho					
Quantidade de produção					
Prática de segurança					
Planejamento e organização					
Cuidado com o patrimônio					

Anexo 6. Questionário de validação de modelo proposto pelo autor.

Questionário

Esse questionário tem por objetivo realizar a validação do modelo de um sistema de cargos e salário com ênfase na avaliação de habilidades e competências, sendo esse o trabalho de conclusão de curso superior de Luiz Alberto Borowski, estudante do curso de Sistemas de Informação na Universidade FEEVALE.

O trabalho realiza a modelagem a partir de referencial teórico de um sistema que atenda as diversas formas que as empresas dispõem de administrar e controlar os seus Planos de Cargos e Salários.

Abaixo são apresentadas 17 (dezesete) perguntas que servirão de base para validação do modelo proposto; as mesmas estão divididas em 4 (quatro) categorias: 1) Plano de Cargos e Salários; 2) Avaliação de habilidades e competências; 3) Remuneração e reconhecimentos; 4) Informações gerais da empresa participante.

Informações do participante da pesquisa

Empresa: _____

Nome Participante: _____

Cargo: _____

Formação escolar: _____

Tempo de empresa: _____

Categoria: Plano de Cargos e Salários

1. Responsabilidades é aquilo que se espera do cargo e não aquilo que o cargo faz. A descrição das responsabilidades pode definir o nível de estrutura do cargo na empresa (RUZZARIN, 2006).

A sua empresa utiliza níveis de cargos?

() Sim. Nesse caso quantos níveis essa estrutura dispõem? _____

() Não.

2. O salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreira, se administrado com eficácia pelo departamento de RH, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado (PONTES, 2000)

A sua empresa possui descritos os objetivos do Cargo e Salário.

() Sim. Como esse é descrito, por cargo, ou geral? _____

() Não.

3. A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, esse é o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação dos salários internamente coerentes (PONTES, 2000).

Sua empresa possui a descrição das atividades, avaliações de cada cargo?

- () Sim.
() Não.

4. A classificação de cargos visa identificar, descrever, avaliar e agrupar os cargos necessários a uma organização (RIBEIRO et. al, 1972)

Sua empresa possui a classificação dos seus cargos?

- () Sim. Qual a forma de classificação: setor, centro de custos, ou hierarquia? _____

- () Não.

5. A pesquisa salarial capta o salário corrente no mercado de trabalho. É um recurso importante, com o objetivo de levantar dados sobre o mercado (SOUZA, 2005)

Sua empresa possui pesquisa salarial?

- () Sim. De que maneira essa foi realizada? _____

- () Não.

Categoria: Avaliação de habilidades e competências

6. Competência é um conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes de um colaborador ao exercer suas atividades nas organizações (RUZZARIN, 2006).

Para sua empresa, o conceito de competência é bem claro?

- () Sim. De que forma esse é verificado e observado? _____

- () Não.

7. Dutra, apud Ruzzarin tem associado diretamente os conceitos de competências com aqueles vetores que definem a “capacidade de entrega” que as pessoas têm em relação às suas atividades, processos, produtos e serviços (RUZZARIN, 2006).

O conceito de competências é reconhecido e definido na sua empresa?

- () Sim. Como ela trata e define as mesmas? _____

- () Não.

8. A avaliação não tem objetivo de criar problemas, mas de solucionar problemas (RABAGLIO, 2006).

A sua empresa entende que terá que tratar as exceções, para contornar dificuldades de avaliação?

- () Sim. De que maneira essas serão tratadas pelos Gestores? _____

- () Não.

9. As organizações utilizam diferentes alternativas em relação a quem deve avaliar o desempenho do colaborador. Algumas usam a maneira democrática e participativa, sendo o próprio colaborador a realizar a sua avaliação. Outras empregam o método de avaliação de cima para baixo, sendo o Superior responsável pela avaliação, algumas usam a avaliação de 360°, outrora há outras que a ARH é totalmente responsável pela avaliação (CHIAVENATO, 2008)

A sua empresa utiliza a avaliação de 360°?

Sim.

Não. Qual a forma de avaliação aplicada? _____

10. Para realizar as avaliações com eficácia, os indicadores devem ser sistêmicos. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Dessa forma, os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais, devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação, seja para premiações, remunerações e/ou promoções (CHIAVENATO, 2008)

A sua empresa possui os indicadores de avaliação definidos?

Sim. De que maneira esses são organizados? _____

Não.

Categoria: Remuneração e reconhecimentos

11. Do ponto de vista da empresa, as recompensas visam motivar determinados comportamentos. A motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção (VROOM, 1997)

A sua empresa possui a descrição das políticas como: de recompensas e/ou remuneração dos colaboradores?

Sim. Como são feitas, quais são? _____

Não.

12. Apesar das transformações pelas quais as organizações vem passando, a maioria das empresas remunera seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhes são atribuídas (SOUZA, 2005).

A sua empresa possui definida uma estrutura de salários?

Sim. De que forma essa estrutura é definida (Lista, Matriz)? _____

Não.

13. A compensação financeira pode ser direta ou indireta: 1) Direta, o salário nominal do colaborador; 2) Indireta, plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização (CHIAVENATO, 2003).

A sua empresa utiliza de remuneração indireta?

Sim. Quais são? _____

Não.

Categoria: Informações gerais da empresa participante

14. A direção da empresa acompanha o plano de cargos e salários implantados ou a ser implantado na sua empresa?
() Sim. Qual a atuação dos Diretores: 1) Direta, se envolve com o processo; 2) Indireta, acompanha pelos resultados. _____

- () Não.
15. A empresa dispõe de um departamento de gestão de pessoas?
() Sim. Qual a formação dos profissionais atuantes na área? _____

- () Não.
16. Os Gestores de área conhecem o plano de cargos e salários? Dispõem de conhecimento para realizar a avaliação e acompanhamento de habilidades e competências de cada cargo?
() Sim. Qual a forma de seu envolvimento? _____

- () Não.
17. A sua empresa utiliza algum sistema informatizado de controle e avaliação de cargos e salários?
() Sim. Poderia citar qual? _____
() Não. Como é feito o controle atualmente? _____