



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE DANIELA SCHORNER

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
PARA UM SUPERMERCADO DO OESTE CATARINENSE

CHAPECÓ

2017

ALINE DANIELA SCHORNER

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
PARA UM SUPERMERCADO DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

CHAPECÓ

2017

Schorner, Aline Daniela

Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para um Supermercado do Oeste Catarinense/
Aline Daniela Schorner. -- 2017.

130 f.:il.

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2017.

1. Gestão de Pessoas. 2. Remuneração. 3. Competências Organizacionais e Individuais. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

ALINE DANIELA SCHORNER

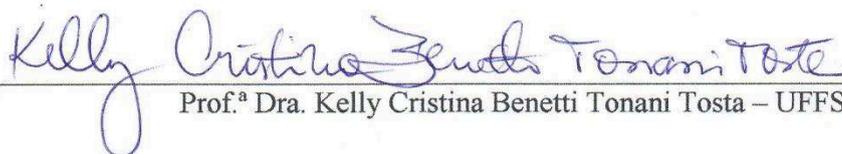
**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
PARA UM SUPERMERCADO DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

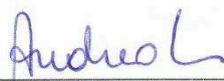
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 13/07/2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS



Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio – UFFS



Prof.^a Me. Andrea Bencke Zambarda – UNOCHAPECÓ

AGRADECIMENTOS

Mais uma importante etapa da minha vida chega ao fim para que outras ainda mais desafiadoras possam vir. Um sentimento de felicidade e honra surge ao ter concluído tal desafio. Confesso que houveram momentos de dificuldade e outros nem tanto, mas é válido agradecer a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a minha formação e estiveram sempre presentes.

A Deus pela magnitude, poder e força, por iluminar meu caminho e me direcionar sempre pelo caminho do bem, por me munir de entusiasmo e persistência neste processo de formação acadêmica, me ensinando a perseverar nos momentos de dificuldades e incertezas.

Aos meus pais, Valdir e Clarice, o agradecimento mais que especial por nunca medirem esforços para que eu pudesse alcançar meus sonhos e por acreditarem no meu potencial e exigirem de mim sempre dar o meu melhor. Muito obrigada por, nos momentos difíceis, não me deixarem desistir, hoje percebo o quão importante foi enfrentar as dificuldades, pois moldaram a pessoa forte que sou hoje.

Ao meu namorado Rodrigo, pela paciência nos dias longos e cansativos atrás do notebook e livros e por aturar meu gênio forte. Por compreender que a vida acadêmica provoca stress e por me apoiar, me incentivar e por sempre me lembrar que sou capaz de tudo o que eu quiser, basta acreditar e lutar para que as coisas aconteçam.

A todos os meus professores que contribuíram significativamente para que eu tivesse a bagagem de conhecimentos que tenho hoje e que levarei comigo durante minha vida profissional. De forma especial à professora orientadora Kelly, pela oportunidade de compartilhar seus conhecimentos e pelo apoio fundamental nessa etapa do processo. Meus votos de que continue esta pessoa maravilhosa e querida por todos.

Ao Supermercado Girassol por abrir as portas da empresa e permitir que eu pudesse realizar este trabalho oportunizando meu crescimento profissional.

Finalizando, agradeço a todos que de uma forma ou de outra participaram do meu processo de formação na UFFS, cada um de vocês tem um lugarzinho especial no meu coração. Que Deus abençoe a todos e permita um futuro brilhante para todos nós!

A todos o meu mais sincero agradecimento.

“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza dos seus sonhos.”

Eleanor Roosevelt

RESUMO

O desenvolvimento de novos modelos de gestão, acompanhados pela busca de competitividade e inovação nas empresas, pela dificuldade em reter profissionais qualificados e comprometidos com o alcance dos objetivos organizacionais, pela necessidade de estimular o contínuo aperfeiçoamento dos colaboradores de modo a satisfazê-los, contribuiu para que as formas clássicas de gerir pessoas não suprissem satisfatoriamente os anseios de uma gestão eficiente e, conseqüentemente, que valorizasse as pessoas nas organizações, agora vistos como diferencial competitivo. Nesse sentido, é preciso gerar oportunidades de crescimento profissional dentro da organização através de um plano de ascensão. Deste modo, o objetivo principal deste trabalho foi elaborar um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Supermercado Girassol, empresa situada em Cunha Porã – SC e que conta com o apoio de uma equipe trinta e três colaboradores, a fim de propor uma forma de remuneração mais equitativa e justa, e de identificar as competências necessárias para cada cargo, bem como as competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho caracterizaram-se: quanto aos fins como pesquisa descritiva e aplicada, e quanto aos meios de investigação como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram análise documental, reuniões com gestores, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários. Para a análise dos dados foi realizado um diagnóstico dos cargos existentes na empresa onde foram identificadas oportunidades de melhorias, na sequência os mesmos foram descritos, avaliados e classificados segundo a metodologia de Pontes (2011). Posteriormente foram mapeadas as competências organizacionais inerentes ao negócio da empresa, identificadas na Missão, Visão e Valores e também foram mapeadas as competências individuais de cada cargo na organização através das descrições dos cargos. Como resultado, foram definidos vinte e um cargos para a empresa, além de identificadas dezenove competências organizacionais e individuais para o Supermercado Girassol. Na sequência, foi apresentada uma proposta de estrutura salarial para o Supermercado Girassol com progressão para 10 anos, bem como alguns apontamentos para a implantação e manutenção do plano de cargos e salários. Ao final, apresentou-se as considerações finais acerca do estudo bem como as sugestões para novos trabalhos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Remuneração; Competências Organizacionais e Individuais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os seis processos de gestão de pessoas.....	24
Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revistas selecionadas e seus extratos.....	18
Quadro 2 – Número de artigos encontrados segundo os critérios de ano de publicação e palavras-chave em cada revista.....	18
Quadro 3 – Lista dos artigos selecionados.....	19
Quadro 4 – Desdobramento do CHA.....	31
Quadro 5 – Competências do profissional.....	32
Quadro 6 – Etapas para a implantação do plano de cargos e salários.....	41
Quadro 7 – Definições dos principais termos empregados na análise de cargos.....	43
Quadro 8 – Definição dos termos utilizados na estrutura salarial.....	48
Quadro 9 – Dicionário de competências para o Supermercado Girassol.....	61
Quadro 10 – Competências Organizacionais.....	63
Quadro 11 – Competências Individuais.....	64
Quadro 12 – Nomenclatura proposta aos cargos.....	70
Quadro 13 – Descrição do Cargo de Diretor Geral.....	71
Quadro 14 – Descrição do Cargo de Gestor de Compras.....	73
Quadro 15 – Descrição do Cargo de Gestor de Pessoas.....	74
Quadro 16 – Descrição do Cargo de Gestor de Contas a Pagar.....	76
Quadro 17 – Descrição do Cargo de Gestor de Contas a Receber.....	78
Quadro 18 – Descrição do Cargo de Assistente Administrativo.....	79
Quadro 19 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Faturamento.....	81
Quadro 20 – Descrição do Cargo de Conferente.....	82
Quadro 21 – Descrição do Cargo de Supervisor de Loja.....	84
Quadro 22 – Descrição do Cargo de Operador de Caixa.....	86
Quadro 23 – Descrição do Cargo de Repositor de Estoques.....	87
Quadro 24 – Descrição do Cargo de Repositor de Mercadorias.....	89
Quadro 25 – Descrição do Cargo de Açougueiro.....	90
Quadro 26 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Açougueiro I.....	92
Quadro 27 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Açougueiro II.....	93
Quadro 28 – Descrição do Cargo de Confeiteira.....	94
Quadro 29 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Padaria.....	96
Quadro 30 – Descrição do Cargo de Atendente de Padaria.....	97
Quadro 31 – Descrição do Cargo de Faxineira.....	98

Quadro 32 – Descrição do Cargo de Entregador de Compras.....	100
Quadro 33 –Descrição do Cargo de Menor Aprendiz.....	101
Quadro 34 – Avaliação por graus de instrução.....	103
Quadro 35 – Avaliação por graus de conhecimentos.....	104
Quadro 36 – Avaliação por graus de experiência.....	104
Quadro 37 – Avaliação por graus de iniciativa/complexidade.....	104
Quadro 38 – Avaliação por graus de responsabilidade por numerários.....	105
Quadro 39 – Avaliação por graus de responsabilidade por erros.....	105
Quadro 40 – Avaliação por graus de responsabilidade por supervisão.....	105
Quadro 41 – Avaliação por graus de responsabilidade por máquinas e equipamentos.....	106
Quadro 42 – Avaliação por graus de responsabilidade por dados confidenciais.....	106
Quadro 43 – Avaliação por graus de responsabilidade por contatos.....	106
Quadro 44 – Avaliação por graus de esforço mental/visual	107
Quadro 45 – Avaliação por graus de esforço físico.....	107
Quadro 46 – Avaliação por graus de condições de trabalho.....	107
Quadro 47 – Ponderação dos fatores dos cargos.....	109
Quadro 48 – Avaliação dos cargos por fatores	110
Quadro 49 – Avaliação dos cargos por pontuação dos fatores (escalonamento)	110
Quadro 50 – Hierarquia dos cargos.....	111
Quadro 51 – Cargos agrupados em classes por amplitude de pontos.....	112
Quadro 52 – Progressão salarial dos cargos, em reais.....	115
Quadro 53 – Comparação entre o salário atual recebido e o proposto.....	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.2.3	Revisão sistemática da literatura	17
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	ORIGENS E PRÁTICAS ATUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	21
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	26
2.2.1	Mapeamento de competências	34
2.3	RECOMPENSANDO AS PESSOAS: PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	38
2.3.1	Planejamento e divulgação do plano.....	42
2.3.2	Análise dos cargos	42
2.3.3	Avaliação dos cargos.....	45
2.3.4	Pesquisa salarial.....	47
2.3.5	Estrutura salarial.....	48
2.3.6	Política salarial.....	49
2.3.7	Política de remuneração	50
2.3.8	Carreiras profissionais	51
2.5.9	Diferenças entre os conceitos de cargo e de competências fundamentado no sistema de remuneração	53
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	55
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	56
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	57
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	58
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	59
4	ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1	O Supermercado Girassol.....	60
4.2	Catálogo de cargos	61
4.3	Mapeamento das competências organizacionais e individuais do Supermercado Girassol	61
4.4	Avaliação de cargos	103
4.4.1	Manual de avaliação de cargos	103

4.4.1.1 Graduação dos fatores de avaliação	103
4.4.1.2 Ponderação dos fatores.....	108
4.5.2 Aplicação do manual de avaliação de cargos	109
4.5 Classificação dos cargos	111
4.6 Estrutura salarial e critérios de encarecimento	113
4.7 Implantação e manutenção do plano	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	126
APÊNDICE B – ENTREVISTA	127

1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado e constante das transformações que a sociedade contemporânea vem enfrentando, tanto na conjuntura econômica, social, política, quanto tecnológica, são responsáveis por influenciar o modo como o administrador precisa gerenciar o seu negócio. Para que o negócio sobreviva e cresça nessas condições, Pontes (2011) aponta que as organizações têm de apresentar capacidade de produzir com níveis altos de qualidade, custos reduzidos e que possuam flexibilidade para adaptar-se ao mercado.

No entanto, o autor ainda afirma que qualidade, produtividade e flexibilidade não são resultados apenas dos processos e das novas tecnologias, mas que estes resultam, principalmente, por meio dos colaboradores, pois é através destes que se gera inovação e vantagem competitiva. Deste modo, “a gestão por competências encontra o ambiente favorável para seu desenvolvimento e sua introdução nas empresas, além de trazer importantes benefícios porque organiza e orienta todos os recursos e conhecimentos existentes para que os objetivos do negócio sejam alcançados” (PICARELLI, 2002, p. 235).

Nesse cenário, as empresas apresentam profunda necessidade de ter uma gestão de pessoas efetiva, de modo que seja possível responder as necessidades e demandas dos colaboradores de forma rápida, alinhando os objetivos organizacionais aos objetivos das pessoas (BARBOSA, 2003). Torna-se cada vez mais necessário que o administrador faça uso das ferramentas e instrumentos corretos para a gestão do seu negócio, e isso inclui ter os colaboradores certos para cada área da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010), o elemento humano é o principal diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, uma vez que a organização trabalha para ele, por ele e através dele, tornando-se a chave do sucesso das mesmas. Assim, “os atuais sistemas disponíveis para obtenção, retenção e desenvolvimento de recursos humanos, não só potencializam os resultados obtidos pela empresa, mas aumentam seu poder de atração de talentos e retenção do capital humano” (PICARELLI, 2002, p. 236).

Portanto, gerir as pessoas do modo correto é o caminho para o bom desempenho de um negócio e é isso o que a Gestão de Pessoas faz, conforme definição de Chiavenato (2010, p. 9): “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. Sem contar que, para que o sucesso organizacional ocorra, é necessário que exista um objetivo comum, e que os esforços de todos estejam alinhados para

que este seja alcançado, onde a responsabilidade de direcionar as pessoas aos objetivos é da área de Gestão de Pessoas¹(BENETTI et al., 2007).

Além disso, uma gestão de pessoas eficaz e eficiente é aquela capaz de estimular os colaboradores ao contínuo aperfeiçoamento de modo a garantir a satisfação destes. Porém, para que isso se concretize, Pontes (2011) discute que é necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, que pode se dar por meio de um plano de ascensão. Sendo assim, com a valorização crescente da área de Gestão de Pessoas, o ser humano que era tratado até então como mero recurso, passa a ser tratado como fonte de vantagem competitiva (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

É nesse contexto que emerge a gestão de competências, que compreende, segundo Rabaglio (2008, p. 4), o conjunto de “ferramentas necessárias para organizar os Recursos Humanos, tendo o perfil certo no lugar certo e investir no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador”. Por conseguinte, as competências individuais são consideradas peças-chave do sucesso empresarial e podem ser compreendidas como a capacidade de entrega da pessoa de modo a agregar valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele mesmo e ao meio em que vive (DUTRA, 2001). Ao encontro disso, o Plano de Cargos e Salários ganha importância no contexto organizacional, onde, de acordo com Pontes (2011, p. 337) “o plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização”.

No Brasil, o comércio varejista vem se destacando cada vez mais, consolidando-se e destacando-se não somente pelo grande número de empregos gerados, mas também pelos números expressivos de crescimento e modernização. Dentre os componentes do setor varejista brasileiro encontram-se supermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, lojas de móveis e decoração, postos de gasolina, lojas de eletroeletrônicos e livrarias. Como o objeto de estudo deste trabalho é um supermercado, é importante destacar que o setor supermercadista brasileiro, em 2016, faturou R\$ 338,7 bilhões em 2016, 7,1% a mais do que em 2015, segundo dados da 40ª edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper, representando 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB) (ACAPS, 2017).

¹ No decorrer deste estudo “Área de Recursos Humanos”, “Gestão de Pessoas” e “Administração de Recursos Humanos” serão tratados como sinônimos, de modo a não ocorrer repetição de palavras e a fim de evitar alteração nos conceitos dos autores de diferentes épocas, contudo, compreende-se que cada um possui definição e importância próprias, além de diferentes perspectivas e suas respectivas evoluções.

Dada a importância e relevância em se ter um Plano de Cargos e Salários em toda e qualquer empresa, o Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências desenvolvido por este estudo é direcionado para o Supermercado Girassol, empresa localizada no município de Cunha Porã. Nesta empresa constatou-se a necessidade da elaboração do mesmo, a fim de definir as competências essenciais para cada cargo e de modo a equilibrar a relação colaborador, cargo e salário, constituindo a problemática deste trabalho: **Como desenvolver um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Supermercado Girassol de Cunha Porã – SC?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Supermercado Girassol de Cunha Porã – SC.

1.1.2 Objetivos específicos

Para que seja possível alcançar o objetivo geral deste trabalho, têm-se a necessidade de delinear alguns objetivos específicos:

- a) Mapear as competências necessárias para cada cargo do Supermercado Girassol;
- b) Elaborar um catálogo de cargos para o Supermercado Girassol;
- c) Avaliar e classificar os cargos existentes no Supermercado Girassol;
- d) Estabelecer uma estrutura salarial para o Supermercado Girassol;
- e) Propor diretrizes para a implantação do Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Supermercado Girassol.

1.2 JUSTIFICATIVA

Uma pesquisa deve apresentar razões para a sua existência de modo a tornar-se justificável. De acordo com Roesch (2012), pode-se justificar uma pesquisa através da sua importância, oportunidade e viabilidade. A importância pode ser entendida como a relevância do tema e suas contribuições; a oportunidade apresenta-se como um parecer favorável para a

implementação de mudanças organizacionais; e a viabilidade é o elemento que pondera se o mesmo terá possibilidade para tal investigação.

Seguindo esses critérios, este estudo é importante pois visa contribuir para o aprofundamento de uma questão muito discutida no mundo organizacional que é a gestão de pessoas por competências em uma pequena empresa, propondo um plano de cargos e salários com mapeamento de competências, fato nunca ocorrido na empresa a ser realizado. Este trabalho vai fazer com que a descrição das competências, atribuições e responsabilidades de cada cargo fiquem claras para o colaborador, de modo que este consiga se localizar dentro da empresa e possa almejar um futuro na organização.

Em termos de oportunidade, além de trazer para a empresa algo novo e aplicável para trazer bons frutos para a mesma, também vai proporcionar à acadêmica a oportunidade de colocar em prática não somente as ferramentas em questão, mas a possibilidade de alocar diversos conhecimentos adquiridos durante a graduação, auxiliando a organização e trazendo conhecimento e experiência profissional. O fato de haver uma sistematização nas ferramentas da gestão por competências ajudará a empresa a melhorar os processos de gestão de pessoas, de modo a torná-lo efetivo, além de promover o desenvolvimento das competências individuais de seus colaboradores, o que resultará numa melhoria na qualidade, produtividade, entre outros resultados positivos para a empresa.

Realizar o Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências é viável para a empresa uma vez que o principal meio refreador para qualquer mudança é o fator financeiro e neste caso não haverá custos incorridos para a empresa em questão. Quanto da construção desse trabalho, vale salientar que a autora já teve a experiência de realizar um Plano de Cargos e Salários durante a graduação em uma empresa do ramo moveleiro na cidade de Chapecó - SC e, portanto, além do conhecimento já adquirido, conta também com o apoio de professores para orientar durante o estudo.

Quando se considera aspectos como o tempo para a execução, relativamente suficiente para alcançar todos os objetivos propostos, os custos relativamente baixos para a execução, limitando-se apenas a gastos como gasolina para locomover-se até a empresa que localiza-se no mesmo município que a pesquisadora reside, além de gastos com material de escritório e cópias; o acesso as informações e às pessoas foi, de certo modo fácil, uma vez que a empresa demonstrou interesse e receptividade para o sucesso da implementação dos objetivos deste estudo.

Ainda em termos de importância, é possível perceber que, apesar da grande evolução na área de gestão de pessoas, percebe-se que no setor supermercadista ainda não é tão visível a

sua priorização, uma vez que os processos logísticos, poder de negociação junto a fornecedores, preços competitivos ainda detém maior esforço por parte dos gestores. Apesar da importância dos processos citados anteriormente, é preciso que os varejistas compreendam a competitividade atual está atrelada aos diferenciais competitivos que a organização detém, uma vez que ter preços competitivos por exemplo, nada mais é do que um esforço comum das empresas para se manter no mercado. “O que vai fazer a diferença é atrair, desenvolver e manter os melhores talentos do mercado para desenvolver conceitos, ideias e serviços inovadores. É o que empresas de outros setores, e até mesmo empresas de outros segmentos de varejo, já descobriram” (TANABE, 2007, p. 1).

Outro aspecto importante a ser observado com fins a fortalecer a relevância deste estudo diz respeito aos artigos encontrados através da revisão sistemática da literatura, o qual pode ser observado na sequência deste trabalho, onde percebe-se que há poucos trabalhos que abordem a questão de mapeamento de competências unido ao plano de cargos e salários, mas especificamente no setor supermercadista.

1.2.3 Revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura é um estudo secundário, com o objetivo de reunir estudos semelhantes, publicados ou não, no intuito de responder a uma pergunta de investigação em especial. Além disso, essa metodologia é capaz de reduzir a ambiguidade e de encontrar materiais de pesquisa mais confiáveis e refinados (COCHRANE, 2017).

Para esta pesquisa os critérios de busca foram os seguintes: artigos entre os anos 2011 ao último mês do ano 2016, que continham as palavras chaves pesquisadas (Gestão de Pessoas por Competências; Gestão por Competências; Gestão de Competências; Mapeamento de competências; Competências; Plano de Cargos e Salários; Plano de Cargos e Salários por Competências; Plano de Cargos e Salários por Mapeamento de Competências; e Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências).

Para a busca dos estudos semelhantes a este, utilizou-se de dois meios: Portal de Periódicos da CAPES, tendo em vista que este contém a produção mundial de mais de 37 mil publicações periódicas de diversas bases científicas e representa uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo, sendo que reúne conteúdo científico de alto nível (CAPES, 2017); e também foram selecionadas revistas de acordo com a sua classificação no Sistema Integrado da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (SICAPES), na página

WebQualis. As revistas de extrato A2 foram selecionadas por tratarem-se de publicações tradicionais do Brasil e de circulação internacional. Já as revistas de extrato B1 por localizarem-se na região sul do país e refletirem o que é pesquisado no entorno da Universidade Federal da Fronteira Sul. O Quadro 1 expõe as respectivas revistas selecionadas e seu extrato.

Quadro 1 – Revistas selecionadas e seus extratos.

Revista	Extrato
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	A2
Revista de Administração de Empresas (RAE)	A2
Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	A2
Revista de Administração da UFSM (ReA UFSM)	B1
Revista de Ciências da Administração (RCA)	B1

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Trazendo um pouco de cada revista, a RAC foi publicada pela primeira vez no ano de 1997 (RAC, 2017), onde já foram publicados 21 volumes; a RAE é uma revista publicada pela Fundação Getúlio Vargas, constituindo-se como a primeira revista científica brasileira na área, sendo lançada em maio de 1961 (RAE, 2017); a RAUSP é publicada pelo Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Negócios e Contabilidade da Universidade de São Paulo desde 1977 (RAUSP, 2017); a ReA UFSM é publicada pelo Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria atuando desde 2008 (ReA UFSM, 2017); e a RCA é um periódico da Universidade Federal de Santa Catarina, onde sua primeira publicação foi efetuada em Agosto de 1998 (RCA, 2017). O quadro 2 apresenta os artigos que foram encontrados em cada revista e que correspondem aos critérios de seleção pré-estabelecidos anteriormente.

Quadro 2 – Número de artigos encontrados segundo os critérios de ano de publicação e palavras-chave em cada revista.

Palavra-chave	REVISTAS				
	RAC	RAE	RAUSP	ReA UFSM	RCA
“gestão de pessoas por competências”	0	2	0	3	16
“gestão por competências”	0	162	0	10	26
“gestão de competências”	1	9	0	10	32
“competências”	10	15	5	12	40
“mapeamento de competências”	0	0	0	0	2
“plano de cargos e salários”	0	0	0	0	0
“plano de cargos e salários por competências”	0	0	0	0	0
“plano de cargos e salários por mapeamento de competências”	0	0	0	0	0
“plano de cargos e salários com mapeamento de competências”	0	0	0	0	0

Total de artigos encontrados	11	188	5	35	116
Total de artigos utilizados	1	0	0	1	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Posterior a pesquisa, realizou-se a leitura de todos os resumos e as palavras-chave com vistas a identificar quais trabalhos tratavam do problema de pesquisa identificado. A partir dessa análise foram selecionados 5 artigos, que foram incorporados ao decorrer do trabalho. Contribuiu para essa escolha a adoção de critérios de exclusão como trabalhos duplicados, fora do período definido para a coleta e que não apresentaram relação com o tema. O Quadro 4 mostra a listagem dos estudos selecionados:

Quadro 3 – Lista dos artigos selecionados.

Autores	Título do Artigo	Palavras-chave	Ano	Fonte
Cruz, Sarsur e Amorim	Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas?	Gestão de competências; relações de trabalho; sindicatos.	2012	RAC
Silva, Mello e Torres	O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções.	Competências; Gestão de Pessoas; setor público.	2013	ReA UFSM
Brida e Santos	O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos.	Planejamento estratégico; Administração estratégica; Competências Organizacionais; Gestão de pessoas; Competências essenciais; Competências individuais.	2011	RCA
Biancolino; Riccio e Maccari	SOA, ERP II e Competências Organizacionais: traços de inovação na moderna gestão de TI.	Sistemas de Informação; ERP; ERP II; SOA; Competência Organizacional.	2011	RCA
Brito e Leone	Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: Um olhar feminino.	Gênero Feminino; Competência; Empresa Familiar.	2012	RCA

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Estes artigos, juntamente com as demais fontes de dados utilizadas, sustentaram a pesquisa a fim de que se compreenda a importância do tema gestão por competências e remuneração alinhada às estratégias da empresa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para facilitar a exposição dos fatos levantados e para que haja uma melhor compreensão dos leitores, o presente estudo está dividido em cinco partes principais:

- A primeira parte já foi apresentada anteriormente e compreende a introdução, onde se faz uma contextualização do tema a ser tratado, apresenta-se os objetivos a serem alcançados, a justificativa da escolha do tema bem como a revisão sistemática, e a estrutura do trabalho;

- A segunda parte destina-se ao referencial teórico onde apresenta-se os temas: Origens e práticas atuais da Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Mapeamento de Competências; Recompensando as pessoas: Plano de Cargos e Salários;
- A terceira parte compreende a metodologia do trabalho, contextualizando a classificação da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, as técnicas para a coleta de dados, para a análise e para a interpretação dos dados, e as limitações da pesquisa;
- A quarta parte apresenta os resultados do estudo de caso propriamente dito, perpassando a apresentação do Supermercado Girassol, a elaboração do catálogo de cargos, o mapeamento das competências de cada cargo, a avaliação dos cargos existentes, a classificação dos mesmos, a estrutura salarial e a proposta para a implementação do Plano de Cargos e Salários por Competências;
- A quinta parte diz respeito às considerações finais, considerando a exposição dos objetivos propostos e como os mesmos foram alcançados e as recomendações para trabalhos futuros sobre o tema.

Na sequência ainda tem-se as referências das obras utilizadas para a execução deste trabalho, além dos apêndices que apresentam os questionários aplicados e os roteiros das entrevistas a serem feitas.

Após a apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa, o trabalho segue agora para o referencial teórico com os principais autores sobre o tema deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta base teórica serve para trazer clareza e compreensão do assunto da pesquisa, bem como para que a mesma seja realizada de maneira que responda a todos os objetivos corretamente, compreendendo os assuntos: **Origens e práticas atuais da Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Mapeamento de Competências; Recompensando as pessoas: Plano de Cargos e Salários.**

2.1 ORIGENS E PRÁTICAS ATUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas acompanha a história da Administração no Brasil, evoluindo com os fatos políticos, econômicos e sociais de cada época. Deste modo, surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento no nível de complexidade do mercado e do trabalho, uma vez que estes exigem aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas (GIRARDI; DALMAU, 2009).

É possível identificar que, na Era Industrial, existia no mercado muita mão de obra disponível e os empregos eram escassos. As atividades desenvolvidas pelos funcionários eram operacionais e repetitivas, portanto, os trabalhadores eram considerados como peças de engrenagens e que podiam ser facilmente substituíveis por outros trabalhadores (DALMAU; TOSTA, 2009a).

Segundo Dutra (2012, p. 15), “historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado”. Não existia gestão de pessoas como nos dias de hoje, o que existia era uma área denominada Seção de Pessoal ou Departamento de Pessoal, caracterizada por pensamentos pouco estratégicos e que se limitava ao controle da vida laboral dos trabalhadores, de modo que a eficiência desta área era baseada em cuidar dos processos de admissão, pagamento de salários, demissão e as obrigações legais das empresas, onde os recursos humanos não constituíam mais do que meros custos fixos para a empresa (DALMAU; TOSTA, 2009a). Marras (2011) esclarece que a área de recursos humanos nas organizações surgiu com a finalidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, controlando as horas trabalhadas, faltas, atrasos, pagamentos e possíveis descontos. Em tese, esse era o trabalho do Departamento de Pessoal, que em grande parte consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos (DESSLER, 2003).

Diante disso, ocorreram mudanças de cunho econômico, político, tecnológico e social que levaram ao desenvolvimento de uma nova área de recursos humanos, que atuasse de forma mais intensa, com aperfeiçoamento nos seus processos de planejamento, adaptação ao ambiente empresarial, participando do processo de definição do planejamento estratégico empresarial e contribuindo para converter a estratégia em ação (BASCHIROTTO, 2009). Para que ocorresse essa migração, a velha Seção de Pessoal também teve que evoluir, pois as necessidades das organizações mudaram e estas precisavam mais do que somente a burocracia e legalidade do trabalho (DALMAU; TOSTA, 2009a).

No início da década de 80, surgiu um modelo de gestão de pessoas voltado para a estratégia, exercendo maior representatividade e mais voltado para a orientação, apoio e assessoria dos gestores da área, trazendo maior atenção às suas competências, qualidade e produtividade (BASCHIROTTO, 2009). E a partir dos anos 90, aumentaram os questionamentos sobre a atuação da Administração de Recursos Humanos. Até mesmo a sua terminologia foi criticada, pois se considerarmos as pessoas como meros recursos, passam a ser entendidas como patrimônio da organização e precisam ser administradas, de modo a extrair-se delas o máximo de rendimento possível, sem preocupar-se com outros aspectos além do econômico (GIL, 2012).

Girardi, Tosta e Pacheco (2009, p. 28) afirmam que “as tarefas rotineiras e a especialização em uma única tarefa estão cedendo espaço para a flexibilidade e multifuncionalidade”. Além disso, as organizações estão dando maior autonomia e responsabilidades para as pessoas focando em seu negócio: “O foco está em desenvolver competências organizacionais para desenvolver as pessoas e aumentar sua identificação com o negócio. Essas mudanças são necessárias para que a empresa sobreviva no ambiente onde está inserida” (GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009, p. 28).

Diante desse cenário, hoje, mais do que nunca é importante contratar as pessoas certas, treiná-las e motivá-las efetivamente, a fim de que sejam fonte de vantagem competitiva para a empresa, o que demanda um sistema de recursos humanos mais efetivo. É preciso construir o comprometimento dos funcionários de modo a aliar as metas dos empregadores e dos funcionários, criando nos funcionários a vontade de fazer seu trabalho como se fossem os donos da empresa (DESSLER, 2003).

Além disso, percebe-se hoje que os funcionários não são mais considerados como mão de obra e sim como cérebros de obra, visto que são detentores de muitos conhecimentos necessários para o sucesso organizacional; já que conseguem responder proativamente em um ambiente de competitividade acirrada e de mudanças constantes. De acordo com isso, hoje, um

profissional competente é aquele capaz de pensar seu trabalho, criar metodologias para o seu desenvolvimento, possibilitando que o mesmo se desenvolva e desenvolva a organização a que pertence, de modo que os benefícios sejam mútuos (DALMAU; TOSTA, 2009a).

As organizações estão sofrendo pressões tanto do ambiente externo quanto do interno, para que invistam no desenvolvimento humano. Mas mais importante do que isso, é o fato de que elas mesmas percebem que é preciso estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas como forma de forma contínua para que se conquiste vantagens competitivas no mercado. Do mesmo modo, os indivíduos também se dão conta de que “aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho” (DUTRA, 2001, p. 45).

É perceptível que não há mais espaço para as organizações que seguem modelos de gestão antiquados. Por esse motivo, a administração de recursos humanos tem evoluído e conquistado espaço nos últimos anos, no entanto, com uma nova nomenclatura denominada Gestão de Pessoas, desde a década de 1990, onde estudiosos e gestores tem assumido essa nova terminologia para tratar das relações entre trabalhador e empresa (BASCHIROTTI, 2009).

Nesse sentido, Dutra aponta algumas premissas da gestão de pessoas por parte das organizações:

- O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas;
- A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a compõem deve atender aos interesses e expectativas da organização e dos colaboradores, de modo a sustentar uma relação produtiva entre ambas;
- A gestão de pessoas deve oferecer à organização visão clara sobre o nível de contribuição de cada colaborador e a cada colaborador uma visão clara do que a organização pode oferecer como troca (DUTRA, 2012).

O autor ainda destaca que, diante dessas premissas, pode-se definir a gestão de pessoas como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2012, p. 17). Assim como as pessoas precisam das empresas para atingir seus objetivos pessoais, as empresas também precisam das pessoas para alcançar o sucesso, gerando uma dependência mútua entre ambas (CHIAVENATO, 2010).

Girardi, Tosta e Pacheco (2009, p. 25) afirmam que “as pessoas são a razão de existência de qualquer organização. Logo, a organização trabalha para elas, por elas e por meio delas. E para que a organização funcione, as pessoas necessitam estar alinhadas a um objetivo comum, o que ocorre por meio da gestão de pessoas”. No entanto, cabe a empresa “o papel de estimular

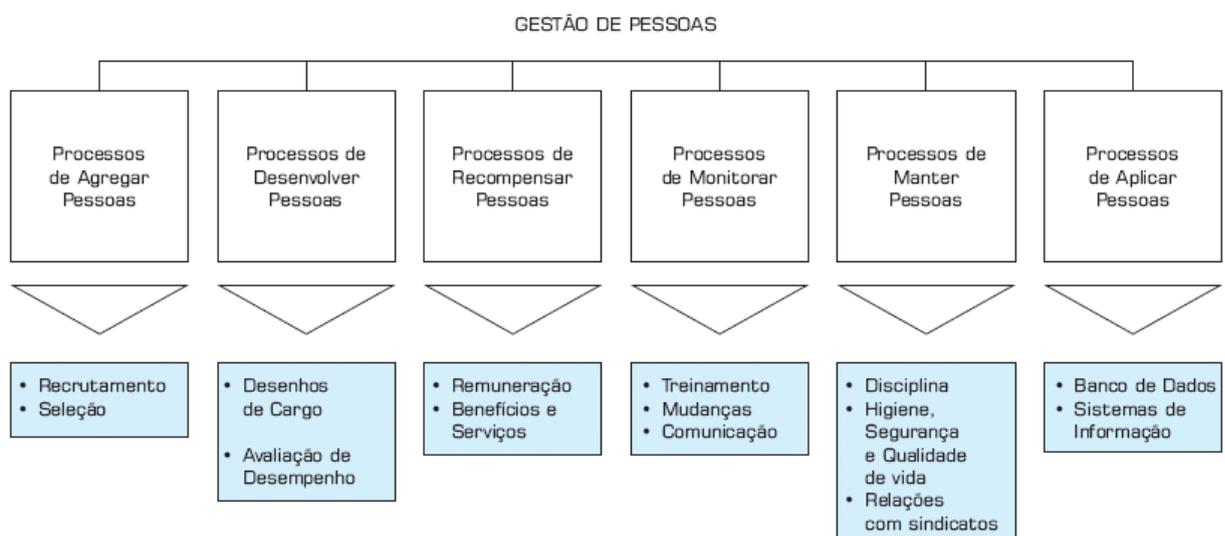
e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes” (CUGNIER; SOUZA, 2009, p. 174).

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, que estão relacionados entre si, de modo a se interpenetrarem e se influenciarem reciprocamente. Segundo esse mesmo autor, existem seis processos de gestão de pessoas, sendo eles um conjunto sistêmico e interativo como descrito a seguir:

- a) Processos de agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- b) Processos de aplicar pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- c) Processos de recompensar pessoas: processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- d) Processos de desenvolver pessoas: processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) Processos de manter pessoas: processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- f) Processos de monitorar pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Todos esses processos estão interligados e relacionados entre si, como mostra a figura a seguir:

Figura 1 – Os seis processos de gestão de pessoas



Assim, percebe-se que os processos de gestão de pessoas precisam ser desenvolvidos de forma sistêmica, haja vista que são interdependentes para gerar o sucesso na gestão de pessoas. Ademais, cabe ao profissional de gestão de pessoas a responsabilidade por providenciar que tais atividades sejam construídas, sempre primando pelo desenvolvimento e alcance dos objetivos dos colaboradores e da empresa.

A importância dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais levou à criação da Administração Estratégica de Gestão de Pessoas, ou como é originalmente chamada, Administração Estratégica de Recursos Humanos, com o objetivo de que a alta administração e a gestão de pessoas trabalhem juntas para formular as estratégias de negócios da empresa. A ideia central é a de que o RH deve participar da estratégia da organização, desde sua formulação à implementação (DALMAU; TOSTA, 2009a).

Dessler (2003, p. 15-16), define a Administração Estratégica de Gestão de Pessoas como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e a flexibilidade”. Significa que a função de gestão de pessoas passa a ser parceira estratégica na formulação das estratégias da empresa integrando todos os subsistemas. De modo que, se “essa integração for implementada com sucesso, ela deve produzir as competências e os comportamentos necessários nos funcionários, que por sua vez devem contribuir para a empresa implementar suas estratégias e alcançar suas metas de maneira eficiente”.

Seguindo esse raciocínio, a gestão de pessoas como parceira estratégica da empresa, deve tornar clara a estratégia da empresa, unir seus processos com as práticas de gestão, desenvolver as pessoas, criar políticas de valorização e de retenção entendidas como características e obrigações desse novo tipo de gestão de pessoas (DALMAU; TOSTA, 2009a).

No entendimento de Chiavenato (2010, p. 77), o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é o processo de “[...] contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais”. Nesse sentido, a administração estratégica de gestão de pessoas deve orientar os empregados para concretizar a *visão* de futuro da empresa, respeitando-se a *missão*, os *princípios* e *valores* organizacionais, itens que servem para “nortear a definição dos modelos de gestão, a elaboração das políticas e práticas escolhidas para direcionar comportamentos e desempenhos individuais e organizacionais” (CARVALHO et al., 2011).

Em termos de definição, a Missão é a razão de existir da empresa, refletindo o papel da empresa perante os seus empregados, os acionistas e a sociedade. Já a visão deve transmitir o futuro almejado pela organização, ou seja, seu objetivo de longo prazo. “A visão constitui o futuro a ser realizado pela organização, enquanto a missão comunica a sua identidade. A visão comunica para onde a organização vai. A missão comunica o que ela é” (CARVALHO et al., 2011, p. 70). Princípios e valores são “o conjunto de posturas inegociáveis que norteiam os comportamentos e as relações no ambiente de trabalho. São elementos que posicionam as pessoas entre o “certo” e o “errado” dentro da cultura organizacional” (CARVALHO et al., 2011).

Assim, Dalmau e Tosta (2009a, p. 44) apresentam que “toda organização de sucesso preza por uma gestão eficiente e eficaz. A efetividade da gestão está diretamente relacionada ao modelo de gestão que a organização adota e à coerência na condução dos processos, considerando o modelo adotado”. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos por si só não significa uma atuação estratégica. Mais do que isso, é preciso manter na organização as pessoas que fazem a diferença, pois como bem sabemos, são as pessoas que trazem as novas ideias, que criam os novos produtos, que se relacionam com os clientes, fornecedores (que também são pessoas). É preciso criar na organização um ambiente propício para que isso aconteça, de modo a colocar as pessoas certas, no lugar certo e no momento certo (DALMAU; TOSTA, 2009a).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para atender às recorrentes demandas e mutações do mercado competitivo, diversos estudos sobre o tema gestão por competências foram publicados, Carvalho et al. (2011, p. 71) apresenta que este tema data de 1970 com a publicação do artigo “Testing for competence rather than intelligence” - Testando por competências em vez de inteligência - de McClelland (1973) - definindo competências como características pessoais capazes de levar ao desempenho de uma performance superior, características como “aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo)”. O debate sobre competências se intensificou com a publicação do artigo de Prahalad e Hamel “The core competence of the Corporation” (A competência essencial da corporação), publicado em 1990 pela *Harvard Business Review*.

No entanto, Bitencourt e Barbosa (2010) apontam que, no contexto gerencial, o conceito de competência foi introduzido por Richard Boyatzis em seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. De acordo com Sigollo (2002) “o caminho da gestão por

competências foi aberto em 1998, com o início do desenvolvimento de um novo plano de cargos e salários, pois todos os processos de recursos humanos dependem das informações contidas no cargo”. Segundo o autor, essa nova prática é capaz de estimular os empregados a desenvolver suas competências para obter melhor desempenho e, conseqüentemente, maximizar os resultados da empresa e atender os objetivos de seu planejamento estratégico.

Le Boterf (2003 *apud* BITENCOURT; BARBOSA; 2010, p. 178) observa que:

A noção de competência, que se desenvolveu em um contexto de alto desemprego e de busca crescente de competitividade nos anos 1980, refere-se à capacidade de combinar recursos incorporados à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidade, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e recursos presentes no meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc.).

A gestão por competências, no entendimento de Sigollo (2002, p. 302) “integra em um único sistema dinâmico os principais processos de RH: captação e retenção de talentos, remuneração e avaliação, gestão de desempenho e educação e desenvolvimento”. Deste modo, os processos se inter-relacionam e se alinham às necessidades humanas com as estratégias da empresa, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e troca de experiências.

De acordo com Picarelli (2002, p. 218), a gestão por competências “é uma forma avançada de administrar pessoas, pois [...] preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização”.

A gestão por competências permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos. Para a organização gera simplicidade e transparência; otimização de recursos; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos; flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia; e equilíbrio entre remuneração e agregação de valor. Já para as pessoas os benefícios são: horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades; estímulo ao autodesenvolvimento; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo (DUTRA, 2001).

A gestão de pessoas por competências surge como uma proposta de parceria entre organizações e colaboradores, porque eles fornecem conhecimentos, habilidades, inteligência e capacidades às empresas e, conseqüentemente, passam a ser mais valorizadas (GIL, 2012). Cruz, Sarsur e Amorim (2012) enfatizam que no cenário atual os trabalhadores ‘vendem-se’ no mercado por suas competências. Entretanto, todo esse processo enraíza a noção de

competências e empregabilidade, mas é fundamental que as organizações implantem a metodologia de gestão de pessoas por competências de acordo com a sua realidade organizacional e fomentem o desenvolvimento real dos indivíduos.

É um modelo de gestão que apresenta a personalização como ponto forte, uma vez que as organizações apresentam competências que as diferem umas das outras. Uma das estratégias de gestão das pessoas nesse contexto é visar justamente valorizar as competências que as pessoas já possuem e desenvolver aquelas que são necessárias. Competência pode ser entendida como a capacidade de mobilizar saberes que foram desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral, para agir em situações concretas de trabalho (GIRARDI, TOSTA, PACHECO, 2009).

Dalmau e Tosta (2009a), apresentam que podemos analisar a competência tanto no âmbito organizacional quanto no individual. Em relação a organização, existe um conjunto próprio de competências, referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio em que atuam. “A organização possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo; podemos defini-las como características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere” (DUTRA, 2012, p. 22).

Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2011, p. 34) diferenciam as competências da organização em competências essenciais e competências organizacionais, e afirmam que a empresa, ao definir sua estratégia competitiva, consegue identificar quais são as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função (competências organizacionais). As competências essenciais que são as que formam a identidade corporativa, do mesmo modo que as competências individuais formam o indivíduo. Para Gary Hamel e C. K. Prahalad (1990 apud DALMAU; TOSTA, 2009a, p. 49), “as competências essenciais são recursos intangíveis que devem ser difíceis de ser imitados em relação aos concorrentes”, constituindo-se, nesse contexto, uma importante fonte de vantagem competitiva para a organização, uma vez que é uma característica única contribuindo para ampliar o valor percebido pelo cliente ou reduzir custos (DALMAU; TOSTA, 2009a).

Assim, verifica-se que a organização possui diversas competências organizacionais em diversas áreas e que apenas algumas dessas são as competências essenciais. Dalmau e Tosta (2009a) ainda complementam que é importante identificar as competências essenciais atuais e aquelas que precisam ser desenvolvidas de modo a criar novas oportunidades de negócio para a organização. Competências organizacionais são aquelas que a empresa realmente possui e que não depende exclusivamente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que

a suporta, sendo, pois, reconhecida pelos seus pares: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e empregados (RODRIGUEZ, 2002).

De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades o que não garante que a organização se beneficiará diretamente (DUTRA, 2001). Elas podem ser observadas nos indivíduos por meio de seus conhecimentos, capacidade intelectual, emocional e física, das habilidades que ele possui e das tarefas que é capaz de desempenhar, dos resultados que se espera dele e que levam a um desempenho superior (PICARELLI, 2002).

Competências individuais podem ser compreendidas como a capacidade de a pessoa agregar valor à organização, contribuindo efetivamente para que a organização mantenha suas vantagens competitivas (DUTRA, 2012). Também pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. “Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive” (DUTRA, 2001, p. 46). Competência é, portanto, “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor tanto para o indivíduo quanto para a organização” (DALMAU; TOSTA, 2009a, p. 50).

Deste modo, o sujeito que dispõe de competências precisa perceber algum valor em colocá-las à disposição da empresa, assim como, a empresa só vai desenvolver e incentivar a criação de competências no indivíduo que ela perceber o valor e o resultado que estas podem agregar (DALMAU; TOSTA, 2009a). Partindo desse ponto de vista, Fleury (2002, p. 55) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Deffune e Depresbiteres (2002 apud GIRARDI, TOSTA, PACHECO, 2009) trazem também a ideia de polivalente, ou seja, o uso de várias competências simultaneamente, aquela pessoa capaz de fazer várias coisas, de ser versátil. Não significa somente saber diversas coisas, mas ter capacidade de resolver problemas, de analisar informações, de julgar, de pesquisar, de transferir aprendizagem.

Dutra (2001) apresenta que existe uma relação entre as competências organizacionais e individuais, de modo que as competências individuais devem ser estabelecidas vinculadas às competências organizacionais, já que se influenciam mutuamente. Deste modo:

[...] a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua

capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2012, p. 23).

Através dos conceitos supracitados, pode-se extrair o que chamamos de “Pilares das Competências”, o **CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude** (LEME, 2005).

O **Conhecimento** é o saber, aquilo que se sabe, mas que não é necessariamente posto em prática; é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho. Deste modo, o conhecimento pode ser uma oportunidade de valorizar as pessoas, suas ideias e a aplicação prática na organização, mas também pode ser considerada uma ameaça, uma vez que as pessoas levam consigo o seu conhecimento e, se a organização não se preocupar em encontrar maneiras de mantê-lo na organização, esse conhecimento corre o risco de se perder dela (DALMAU; TOSTA, 2009a).

A **Habilidade** é o saber fazer, aquilo que nós praticamos e que se tem experiência e domínio sobre; está sempre vinculada à capacidade de ação, ou seja, é a habilidade que vai permitir que o sujeito use seus conhecimentos. Podem ser divididas em técnicas, humanas e conceituais, sendo que (DALMAU; TOSTA, 2009a, p. 51):

- **Habilidade técnica** – é a capacidade de usar os instrumentos, adotar os processos ou aplicar as técnicas de um campo de especialização. O administrador precisa de habilidade técnica suficiente para cuidar da mecânica do trabalho pelo qual é responsável.
- **Habilidade humana** – é a capacidade de trabalhar com outras pessoas. O administrador precisa dessa habilidade para poder participar eficazmente dos grupos e lidera-los.
- **Habilidade conceitual** – é a capacidade mental de coordenar e integrar todos os interesses e atividades da organização. Requer a capacidade de ver a organização como um todo e de compreender como suas partes dependem umas das outras.

Já a **Atitude** é a predisposição para a ação; é o querer fazer; as características pessoais que levam a praticar ou não o que conhece e sabe (LEME, 2005). A atitude é a parte comportamental da competência fortemente influenciada por fatores motivacionais.

Atualmente esse é o foco do desenvolvimento de competências, uma vez que enquanto os conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos por meio de cursos e treinamentos, a atitude implica mudança de comportamento e exige que o indivíduo perceba significado, tenha motivação para mudar. Entende-se por motivação a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo (DALMAU; TOSTA, 2009a, p. 35 e 36).

Leme (2005, p. 15) ainda divide as competências em dois grupos: as competências técnicas, que “abrangem tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, sendo um especialista, geralmente, é contemplado pela sua formação profissional (idiomas, ferramentas, sistemas)” e competências comportamentais “é tudo o que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo,

criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras”. Diante disso, o autor define competência como a soma de competências técnicas e comportamentais, como mostra o quadro 4.

Quadro 4 – Desdobramento do CHA.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
	Habilidade	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005, p. 18).

Em Gestão por Competências, deve-se gerenciar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais:

As competências técnicas são muito mais comuns no mercado, pois há muito tempo fazem parte da cultura das empresas na hora da avaliação. [...] O grande desafio da área de Recursos Humanos é a parte comportamental: identificar e mensurar comportamentos. Afinal, diferente das competências técnicas, não conseguimos identificar em um currículo de um candidato, por exemplo, se ele tem empatia, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, flexibilidade etc. Isso tudo deve ser extraído através de técnicas especiais, cada uma com uma finalidade específica: para a seleção, o treinamento, a avaliação (LEME, 2005, p. 15).

É visível que existem dois lados numa organização, que compreende o indivíduo “com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com o objetivo de agregar valor social” e de outro está a organização, “com o objetivo de agregar valor econômico [...] o que norteia essa relação é um conjunto de saberes compartilhados por ambos”, como pode ser observado na figura a seguir (DALMAU; TOSTA, 2009a, p. 31):

Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 30).

Fleury e Fleury (2011, p. 31) desenvolveram o desdobramento das definições supracitadas.

Quadro 5 – Competências do profissional.

Saber agir	Saber o que faz e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: FLEURY; FLEURY (2011, p. 31).

Gramigna (2002 apud GIRARDI; DALMAU; TOSTA, 2009a) trabalha com o conceito de “árvore das competências”, onde a raiz representa as atitudes (o conjunto de valores, crenças e princípios formados ao longo da vida); o tronco corresponde ao conhecimento (conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa); e a copa, com seus frutos, flores e folhas correspondendo as habilidades (agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos).

Hoje, sabe-se que cada cargo precisa de um “CHA” completo e que cada candidato ao cargo precisa ter o “CHA” de que o cargo necessita; sem essa compatibilidade de perfil, não haverá eficácia em resultados. Isso significa que estamos diante de uma nova linguagem, de uma nova metodologia para Gestão de Pessoas, que com ferramentas consistentes nos abre possibilidades de potencializar resultados (RABAGLIO, 2008, p. 2).

Carbone et al. (2009, p. 50) complementa que a gestão por competências se propõe a “alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”. Deste

modo, para que haja a realização da gestão por competências é importante a realização do mapeamento de competências.

Portanto, é um processo que implica aprendizagem contínua e aperfeiçoamento constante, tornando-se essencial a utilização do *feedback* (retroalimentação de informações) (DALMAU; TOSTA, 2009a), de modo que gerentes e colaboradores vejam no *feedback* um instrumento para desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências. É preciso cultivar a ideia de que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pela organização (GRAMIGNA 2002 apud DALMAU; TOSTA, 2009a).

A gestão por competências se preocupa prioritariamente com o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo, de modo que as competências existentes na organização sejam suficientes para atingir os objetivos organizacionais (CARBONE, 2009).

A gestão por competências está sendo aplicada em empresas de todos os portes e atividades, demonstrando sua flexibilidade e adaptabilidade. Nas pequenas empresas, a gestão por competências traria “estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, além de busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração” (RESENDE 2003 apud GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009, p. 41).

Carbone et al. (2009) aponta que tem observado que os resultados nas organizações que implantaram a gestão por competências são muito animadores, a motivação dos envolvidos aumenta gerando um maior engajamento para o desenvolvimento das competências profissionais desejadas pela organização e um alinhamento à estratégia corporativa, além do retorno financeiro.

A Gestão por Competências é formada por um conjunto dos subsistemas capazes de fornecer todas as ferramentas necessárias para organizar a gestão de pessoas. De acordo com Rabaglio (2008, p. 4 e 5):

Essas ferramentas identificam com clareza o perfil de competências de cada cargo e as ferramentas para identificar a compatibilidade entre perfil do cargo e dos candidatos com a finalidade de proceder à escolha do talento específico para as atribuições dos cargos ou funções específicas. Esse conjunto de ferramentas entrega ao Gestor de RH todas as informações necessárias para atrair o perfil certo para cada cargo e desenvolver talentos humanos com foco, clareza e objetividade, investindo especificamente no desenvolvimento das competências que geram eficácia em resultados.

Segundo Dutra (2001, p. 30), torna-se necessário estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração, pois “se a pessoa em questão se desenvolve ao assumir

responsabilidades e atribuições de maior complexidade, e se, ao fazê-lo, agrega mais valor à empresa ou negócio, nada mais justo que seja remunerada de maneira adequada”. Nesse sentido, o recrutamento e a seleção por competências são usados para conseguir analisar quais são as competências dos candidatos que melhor se encaixam com as competências organizacionais para o alcance dos resultados esperados (LEME, 2005).

A gestão por competências possui um rol de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas, por isso, é fundamental conhecer os processos de gestão de pessoas e a realidade da empresa, de modo a adaptá-la as necessidades da empresa. No entanto, não compete a este estudo apresentar todos esses processos, uma vez que não fazem parte dos objetivos deste trabalho. Na sequência, é apresentado um desses processos que é o Mapeamento de Competências, o qual é objeto de estudo deste trabalho.

2.2.1 Mapeamento de competências

Dalmau e Tosta (2009a) apresentam que, em se tratando da gestão por competências, a fase que exige a maior dedicação é o mapeamento das competências, uma vez que o seu resultado irá fundamentar todos os demais processos. De acordo com Rabaglio (2008, p. 9), o mapeamento de competências “é a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos”. O mapeamento de competências consiste numa metodologia que permite traçar uma descrição das competências inerentes a cada cargo.

Carbone et al. (2009) explica que, com o mapeamento feito, a empresa pode selecionar pessoas com mais facilidade, uma vez que conhece as competências que devem atrair para a organização, identificar as competências que devem desenvolver e também fornece subsídios para uma remuneração mais justa, dirigida àqueles que se orientaram com base nos objetivos e metas organizacionais.

Dalmau e Tosta (2009a) apontam que para mapear as competências é necessário buscar indicadores de competências, que podem ser extraídos da missão, visão e valores da empresa, da descrição do cargo, dos requisitos técnicos e culturais para o cargo ou ainda, por erros frequentes cometidos no cargo. Todo indicador poderá indicar competências técnicas e comportamentais, as quais serão definidas e detalhadas, uma a uma. Essa definição é importante para que seja elaborado um conceito em que todos tenham a mesma interpretação da competência e sejam evitadas ambiguidades e mal-entendidos.

Existem diversas estratégias para o mapeamento de competências, dentre elas: análise documental; observação; questionário; entrevista e *focus group*. Além disso, existem várias metodologias como: O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências proposto por Leme; o Mapeamento e Mensuração de Perfil de Competências de Cargos ou Funções proposto por Rabaglio e o Mapeamento das Competências Individuais e da Competências Organizacionais proposto por Dalmau e Tosta.

Quando se faz uso da pesquisa documental, analisa-se a missão, visão, valores, estratégias, metas e objetivos da organização, dispostos em regimentos, estatutos, atas, relatórios de gestão e pareceres técnicos, a fim de que se estabeleçam as competências relevantes ao alcance dos objetivos organizacionais. As competências devem ser descritas de modo que todos entendam o comportamento desejado e esperado no ambiente de trabalho (CARBONE et al., 2009).

Em se tratando de metodologias para o mapeamento das competências, Leme (2005) propõe o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, com conceitos matemáticos capazes de identificar, mapear e mensurar as competências das pessoas, podendo ser aplicado em qualquer tipo de empresa. Essa metodologia está sendo amplamente utilizada, pois possibilita uma participação maior das pessoas e pode ser aplicado em qualquer empresa, de qualquer porte, independentemente do número de colaboradores.

Leme (2005, p. 39, grifo do autor) define o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências como “uma **Lista de Indicadores de Competências** que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada ao **MVVE**” – Missão, Visão, Valores e Estratégias. O objetivo do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é listar indicadores que sejam compreendidos pelos colaboradores, uma vez que são elaborados pelos próprios colaboradores, expressando a realidade da organização.

A elaboração do Inventário Comportamental deve se dar em duas partes, a saber: Parte I – Identificar as Competências Organizacionais; e Parte II – Identificar as Competências de cada função (LEME, 2005).

Na Parte I – Identificar as Competências Comportamentais: identifica-se os indicadores de competências da organização, esta subdivide-se em cinco etapas:

1. Eleger amostras da rede de relacionamento: auxílio de colaboradores de todas as funções;
2. Coleta dos Indicadores: extrair indicadores de competências através de uma atividade chamada “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”;

3. Consolidação dos Indicadores: escrever uma lista com os indicadores apurados;
4. Associação das Competências aos Indicadores;
5. Validação.

Na Parte II – Identificar as competências de cada função: após identificadas as Competências Organizacionais e seus indicadores, segue o processo a fim de identificar quais e quanto dessas competências são necessárias para cada função. Neste caso, o superior de cada função vai receber uma lista para cada função com a relação de todos os indicadores apurados, a fim de identificar quais dessas competências são requeridas para cada função e o quanto é preciso (LEME, 2005).

Diante da listagem com a relação de todas as competências, o superior da função irá analisar cada indicador e classificar a intensidade ou a necessidade de cada indicador numa planilha composta por quatro colunas, dividida em quatro intensidades: muito forte, forte, normal ou não se aplica. Logo após, dá-se início ao processo de determinação matemática do nível de competência para cada função, utilizando uma escala de pontos que variam de 0 a 5 e que chamamos de Nível de Competências para mensurar as competências (LEME, 2005).

Sabendo o peso de cada indicador e com as respostas da planilha de mapeamento de comportamentos, é possível calcular o nível de cada competência da função, para isso, multiplica-se o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados como muito forte ou forte para a função, comprovando matematicamente quanto de cada competência é necessária para cada função (LEME, 2005).

A metodologia proposta por Rabaglio (2008), definida como Mapeamento e Mensuração de Perfil de Competências de Cargos ou Funções deve seguir 5 passos, a saber:

- 1º. Passo: Encontrar os Indicadores de Competências do Cargo: através da descrição de cargos ou funções, em suas atribuições ou atividades. A autora coloca que todas as frases que tenham um verbo de ação são indicadores de competências.
- 2º. Passo: Extrair as Competências Técnicas e Comportamentais dos Indicadores de Competências do Cargo: deve-se analisar cada indicador, de modo a identificar quais são competências técnicas (conhecimento e habilidades) e quais são competências comportamentais (atitudes).
- 3º. Passo: é dividido em três etapas:
 - Relacionar as Competências Técnicas: são pré-requisitos para o cargo.
 - Organizar as Competências Comportamentais em Grupos de Competências Similares: no sentido de que nenhum comportamento se manifesta sozinho.

- Nomear os Grupos de Competências Similares: um cargo pode ter até cinco grupos de competências similares.

4º. Passo: Justificar a Necessidade de Cada Grupo de Competências Similares para o Cargo;

5º. Mensuração das Competências: também se baseia na descrição de cargos – indicadores de competências.

A outra metodologia é proposta por Dalmau e Tosta (2009b), conhecida como Mapeamento das Competências Individuais, de modo a construir o cargo que o indivíduo ocupa na organização. Pode-se fazer o uso de entrevistas, observação, questionário, análise documental e também da Internet para descrever as tarefas do cargo.

Dalmau e Tosta (2009b) afirmam que é preciso, primeiramente, desenhar o cargo, considerando a natureza das atividades, suas exigências e complexidade, como demonstra os pontos a seguir:

- **Título:** todo cargo deve possuir um título que possa identificá-lo;
- **Sumário:** representa uma descrição simples da essência do cargo, possibilitando a quem acessa essas informações um conhecimento preliminar do que o ocupante deste cargo desenvolverá no cotidiano da empresa;
- **Atividades desenvolvidas:** aqui descreve-se tudo o que deverá ser feito pelo ocupante do cargo, com as ações descritas no verbo no infinitivo, tornando a ação atemporal, ou seja, a qualquer momento poderá ser feita, não havendo limites para o número de atividades desenvolvidas;
- **Características do cargo:** descrever quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) necessários para ocupar o cargo;
- **Supervisão dada e supervisão recebida:** é importante montar um organograma para a pessoa que irá ocupar o cargo compreenda a quem ela terá que se ou a quem ela terá de controlar;
- **Ferramentas e equipamentos necessários:** descrever quais equipamentos o cargo exige, além de apontar a necessidade do uso de equipamentos de proteção individual (EPI);
- **Condições ambientais de trabalho:** descreve as condições ambientais do cargo, procurando-se criar um ambiente o mais adequado possível, em termos de luminosidade, possíveis ruídos, temperatura...

- **Outras informações pertinentes:** este espaço é destinado para apresentar outras informações que possam ser importantes para que o colaborador saiba o que fazer.

Dalmau e Tosta (2009b) propõe a seguinte técnica para construir uma descrição: primeiramente determina-se uma atividade e depois, elenca-se quais conhecimentos, habilidades e atitudes ela exige do ocupante do cargo. Poderão ser listadas várias características, porque elas contribuem para uma descrição aprimorada, consistente e realista, auxiliando no Mapeamento das Competências Individuais.

É válido destacar que, segundo Dalmau e Tosta (2009b, p. 122) “[...] para cada cargo específico há um conjunto próprio de Competências. Sem dúvida alguma as Competências podem pertencer simultaneamente a mais de um cargo, mas é o conjunto das diferentes Competências que define o perfil ideal do ocupante daquele cargo”. Mais importante do que aliar os indicadores a uma Competência é definir o conceito da Competência, de modo a evitar entendimentos duvidosos onde cada indivíduo pode interpretar de um modo diferente a mesma competência, gerando conflitos.

Existem diversas metodologias disponíveis para mapear as competências, cada uma delas pode ser aplicada nas organizações separadamente ou de forma conjunta, no entanto, o que importa de fato, é mapear e conhecer as competências. Além disso, independente de qual metodologia se fazer o uso para mapear as competências individuais, deve-se uni-las às competências organizacionais para construir um cargo extremamente completo.

2.3 RECOMPENSANDO AS PESSOAS: PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

De acordo com Chiavenato (2010), os processos de recompensar pessoas são elementos fundamentais no que diz respeito a motivação e incentivo dos funcionários, tendo em vista os objetivos organizacionais a serem alcançados e os objetivos individuais a serem satisfeitos, ganhando destaque entre os processos da gestão das pessoas.

O autor ainda complementa que, para aumentar o comprometimento das pessoas na organização, é preciso compreender que:

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento (CHIAVENATO, 2010, p. 278).

Hipólito (2001, p. 75) vai ao encontro de Chiavenato quando expõe que a prática remuneratória deve ser estruturada de modo que:

[...] reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização.

Gil (2012) aponta alguns dos principais pontos críticos observados nas empresas brasileiras, com relação a remuneração, tais como: os sistemas tradicionais são muito rígidos, visto que procuram tratar a remuneração de forma homogênea; conservadorismo; as informações salariais costumam ser confidenciais na maioria das empresas; recompensar mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho; na maioria das empresas, os planos de carreira alcançam apenas os ocupantes de funções gerenciais e a baixa participação das chefias no processo de administração salarial.

Diante disso, com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração estavam se tornando obsoletos frente a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos financeiros. Uma abordagem moderna supõe que a motivação das pessoas é fruto de vários incentivos, tais como salário, satisfação no cargo e na organização, objetivos e metas a atingir (CHIAVENATO, 2010).

Carvalho et al. (2011) vai ao encontro dessas afirmações, quando aponta que as transformações estruturais que as empresas vêm enfrentando exigem novos sistemas de remuneração, uma vez que a tendência são poucos níveis hierárquicos, cargos mais amplos de atuação e recompensas pelas contribuições individuais ou coletivas.

Pontes (2011) argumenta que antigamente não haviam sistemas de remuneração aliados às estratégias da organização, mas que hoje, eles precisam estar alinhados. A remuneração estratégica trata a remuneração não como despesa, mas sim como um instrumento coadjuvante de suas estratégias. Nesse sentido, Carvalho et al. (2011, p. 125 e 126) afirma que a remuneração estratégica é “a ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”, uma vez que, além de valorizar as atividades para resultados e responsabilidades, também considera conhecimentos, habilidade, atitudes, desempenho e resultados coletivos. A autora ainda argumenta que devemos entender a remuneração estratégica como “a visão integrada de todos os fatores que envolvem a satisfação, o interesse e a necessidade dos empregados, e que não obrigatoriamente serão traduzidos em dinheiro”.

É importante diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, uma vez que são confundidos ou tratados como sinônimos, como aponta a autora Limongi-França (2011):

- Salário: é a parte fixa da remuneração, paga regularmente e em dinheiro;
- Remuneração: envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida etc.);
- Recompensa: equivalem a elogios, promoções, participações em eventos, acessos a programas de capacitação e a remuneração (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

A administração de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção das pessoas na organização. Este tema tem passado por muitas discussões e mudanças na forma de aplicar seus conceitos, no entanto, mesmo com todas as mudanças que estão ocorrendo nos dias atuais, não se deve abandonar as técnicas tradicionais (PONTES, 2011).

De acordo com Resende (2002), quando se vê um Plano de Cargos e Salários apenas como uma função administrativa, as empresas tendem a considerá-lo supérfluo, razão pela qual muitas empresas não o elaboram, ou quando o tem, não o mantém atualizado ao longo do tempo. No entanto, quando o vemos como função estratégica, constituindo-se como uma ferramenta organizacional que agrega valor aos resultados da empresa, as empresas passam a dar a devida importância aos planos de remuneração fixa ou variável propostas.

Um Plano de Remuneração por Competências pode ser considerado como função estratégica na medida em que:

- a) Aplica as verbas salariais mais racionalmente;
- b) Condiciona os aumentos salariais ao aumento das qualificações e competências dos funcionários;
- c) Favorece a atração e a fixação de talentos; e
- d) Permite maior objetividade e acerto nas funções de seleção, treinamento e avaliação de pessoal (quando o plano integra essas funções com a de remuneração), o que, no fim das contas, resulta em economia de custos e melhor gestão do capital humano (RESENDE, 2002, pgs. 387-388).

Nas organizações, atualmente, existe o conceito de formar cargos amplos que agreguem conceitos de polivalência e ressaltem o conhecimento agregado. O conceito de análise de cargos ainda é válido, mudando apenas a sua forma de aplicação e de estruturação dos cargos dentro de uma visão reducionista para uma visão que seja globalmente agregada (PONTES, 2011).

Pontes (2011) aponta que a maior preocupação da Administração de Cargos e Salários é manter um equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno diz respeito a correta avaliação dos cargos, mantendo uma hierarquia e o equilíbrio externo é a adequação do salário da organização perante o que há de salário no mercado de trabalho.

O plano de cargos e salários é uma metodologia que envolve uma sequência de fases essenciais, a saber:

Quadro 6 – Etapas para a implantação do plano de cargos e salários.

Etapas	Fases importantes
Planejamento e Divulgação do Plano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano • Discussão do plano com as gerências • Aprovação do plano • Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Descrição dos cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais • Catálogo de cargos
Avaliação dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de cargos-chave • Formação do comitê de avaliação • Escolha do método de avaliação • Avaliação dos cargos-chave • Avaliação dos demais cargos
Pesquisa Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos cargos • Escolha das empresas • Elaboração do manual de coleta de dados • Coleta de dados • Tabulação de dados • Análise dos resultados • Relato às empresas participantes
Estrutura Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo da curva básica • Determinação do número de graus • Cálculo das amplitudes dos graus • Análise de sobreposição dos graus
Política Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Salário de admissão • Promoção horizontal e vertical • Reavaliação de cargos • Reajustes salariais • Nível hierárquico das aprovações
Política de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de adicionais salariais • Definição do pacote de benefícios • Composição da remuneração (salário + benefícios)
Carreiras Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Sucessão de cargos • Divulgação das carreiras aos colaboradores • Definição do planejamento de recursos humanos • Programa de desempenho • Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estrutura do programa

Fonte: Pontes, 2011, p. 34.

Vale salientar que outros autores também propõem estruturas para implantar o plano de cargos e salários, inclusive semelhantes a este proposto por Pontes (2011), no entanto, por este estudo ser desenvolvido com base nesse autor, será feita uma análise de cada uma dessas fases propostas.

2.3.1 Planejamento e divulgação do plano

Pontes argumenta que a implantação de um plano de cargos e salários pode ser considerada um projeto que necessita de objetivos a se atingir, tais como:

Atender à premissa do equilíbrio interno e externo; servir como instrumento das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa; tornar clara a política de salários; servir como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, planejamento, recrutamento e seleção; provocar nas pessoas motivação e estímulo para melhorar suas qualificações profissionais (PONTES, 2011, p. 36).

Quando a empresa definir os objetivos, será necessário também determinar o número de planos salariais, ou seja, quantos grupos ocupacionais a organização vai ter, lembrando que cada grupo ocupacional tem pré-requisitos distintos e exigem diferenciação no estabelecimento de avaliação e composição salarial (PONTES, 2011).

Nesta fase, faz-se necessário realizar reuniões com as gerências para explicar os detalhes do projeto, divulgando-o e coletando sugestões, adequando o plano à realidade da organização. Feito isso, o projeto deve ser aprovado pela gerência e, posteriormente, divulgado aos colaboradores, visto que estes serão os maiores beneficiários e também participarão de algumas fases (PONTES, 2011).

2.3.2 Análise dos cargos

Conforme Chiavenato (2010, p. 218) “analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente”. Dessler (2003) complementa que a análise de cargo é o procedimento em que se determinam as obrigações dos cargos e as características das pessoas que deverão ser contratadas para executar tais cargos. Além disso, a análise gera informações sobre os requisitos do cargo, que serão utilizadas para elaborar a descrição do cargo e as especificações do cargo. Pontes (2011) complementa que a eficiência de um plano de cargos e salários é fruto do desenvolvimento aprimorado da descrição e da especificação dos cargos,

uma vez que fornecerão subsídios para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários dos colaboradores.

Gil (2011, p. 171) ressalta que “as organizações podem ser concebidas como sistema de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos”. Deste modo, as organizações só vão funcionar a partir do momento que as pessoas desempenharem papéis específicos, de maneira eficaz.

Os principais termos que fazem parte da análise de cargo são:

Quadro 7 – Definições dos principais termos empregados na análise de cargos.

Termos	Definição
Tarefa	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de <i>marketing</i> .
Cargo	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e especificação do cargo.
Descrição de cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas.
Especificação de cargo	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.
Grupo ocupacional	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

Fonte: Pontes, 2011, p. 44.

Para analisar os cargos é preciso realizar duas etapas: coleta de dados e descrição e especificação dos cargos. Conforme explica Pontes (2011), os dados para a análise e descrição de cargos podem ser obtidos a partir de diferentes técnicas: observação local, questionário, entrevista e métodos combinados.

- Observação local: é um método rudimentar de análise de cargos, consiste na observação direta do ocupante do cargo no exercício de suas funções, sendo utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, podendo ser facilmente especificadas a partir da simples observação do colaborador trabalhando (PONTES, 2011). Este método apresenta como vantagens garantir a veracidade dos dados obtidos, não necessita que o ocupante do cargo pare o seu trabalho; no entanto, apresenta algumas limitações como não ser indicado para a análise de tarefas

complexas, além do fato de requerer muito tempo do observador, elevando os custos (GIL, 2012).

- **Questionário:** é um método muito utilizado onde elabora-se um questionário simples e claro (PONTES, 2011). Este método apresenta vantagens como ser um instrumento rápido e barato, não necessitar de treinamento para o pessoal; pode ser aplicado a um grande número de pessoas, além de ser adequado para a análise de cargos que envolvem atribuições complexas. No entanto, apresenta certas limitações como sua elaboração requer cuidadoso planejamento, tende a ser superficial, pois de modo geral envolve poucas questões, não sendo recomendado utilizar somente esse método para fazer a análise de cargos (GIL, 2012).
- **Entrevistas:** segundo Pontes (2011), é considerado o melhor método para coleta de dados imprescindíveis à análise dos cargos. Há um roteiro de perguntas previamente estruturado, onde o analista entrevista diretamente o ocupante do cargo e, diante disso, busca quaisquer tipos de informações além das verbais, como gestos e expressões, além de ser possível sanar dúvidas do respondente. Diante das outras técnicas de coleta de dados, ficam evidentes algumas vantagens como: maior flexibilidade, os dados obtidos são mais confiáveis e pode ser aplicado a qualquer tipo de cargo; no entanto, a entrevista também apresenta limitações como a necessidade de paralisação do trabalho, custo elevado pois o analista necessita de treinamento (GIL, 2012).
- **Métodos combinados:** possui o objetivo de minimizar as desvantagens de cada método, utilizando mais do que um método para coletar os dados. Deste modo, Pontes (2011) sugere que a melhor combinação é a utilização do questionário seguido da entrevista.

Após a coleta de dados, deve ser elaborada a descrição e a especificação dos cargos. Gil (2011) aponta que as necessidades da gestão de pessoas nas organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos, da qual derivam a descrição e a especificação de cargos, que fornecem o alicerce para sua avaliação e resultam a fixação dos salários e a política salarial da organização. O autor ainda expõe claramente os seguintes conceitos:

- **Análise de cargo:** é o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo;
- **Descrição de cargo:** é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz por que faz;
- **Especificação de cargo:** consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela abrange as aptidões, os conhecimentos, as habilidades e as responsabilidades que o ocupante do cargo deve possuir, bem como as condições de trabalho e riscos que o envolvem (GIL, 2012, p. 175).

O autor ainda afirma que, tanto a descrição quanto a especificação de cargos consistem basicamente num trabalho de redação, deste modo, recomenda-se observar os seguintes princípios:

- a) **Clareza:** utilizar termos simples, que não deem margem a ambiguidades. No caso de termos técnicos pouco conhecidos, convém que sejam definidos;
- b) **Precisão:** utilizar termos que sejam mensuráveis;
- c) **Concisão:** compor frases curtas, evitando-se minúcias desnecessárias;
- d) **Impessoalidade:** recomenda-se que seja iniciada por um verbo no infinitivo ou na terceira pessoa do singular do presente do indicativo (GIL, 2012, p. 182).

A especificação de cargos é dividida em quatro grandes áreas, que ainda são subdivididas em fatores e/ou requisitos e qualificações. A saber:

- **Área Mental** – Determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.
- **Área de Responsabilidades** – Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerários, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.
- **Área Física** – Determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos mais comuns são: esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física.
- **Área de Condições de Trabalho** – Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos (PONTES, 2011, p. 43 e 44).

O autor ainda complementa que esses fatores servem para mensurar, de forma isolada, as diferenças entre os cargos. O título que for atribuído ao cargo deve ser, de preferência, universal, ou seja, utilizado pela maioria das empresas, e condizente às tarefas descritas (PONTES, 2011).

A última etapa da análise de cargos é o arquivamento das descrições e especificações dos cargos, a qual pode ser identificada como catálogo de cargos.

2.3.3 Avaliação dos cargos

De acordo com Gil (2012, p. 184) a “avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa”. O autor ainda afirma que é o instrumento mais utilizado quando se necessita promover o equilíbrio interno dos salários, pois esse processo estabelece um sistema para

determinar os salários a serem pagos. Pontes (2011, p. 171) destaca que o “método de avaliação é um instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia. É uma ‘régua’ que permite mensurar o cargo”.

Conforme explica Carvalho et al. (2011), através do processo de avaliação de cargos que estes são analisados para que a empresa compreenda o nível de complexidade e responsabilidade das funções existentes e os compare, colocando-os numa ordem de importância. Além da ordenação dos cargos, esta avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial, determinando os salários a serem pagos de forma justa. Chiavenato (2010) complementa que a avaliação de cargos procura dados para que seja possível identificar qual é o valor relativo de cada cargo da organização.

Há vários métodos de avaliação de cargos, os principais são: métodos qualitativos – escalonamento e categorias predeterminadas; e métodos quantitativos – comparação de fatores e pontos.

O método de escalonamento, consiste no estabelecimento de um critério que seja relevante para a empresa, onde é possível definir qual o cargo que mais utiliza este critério e qual o que menos o utiliza, escalando todos os demais cargos entre esses dois. É um método simples e rápido, além do baixo custo, no entanto é elevada a possibilidade de existência de erros e o conseqüente baixo grau de precisão, comprometendo os resultados e gerando sérios problemas de desmotivação ou riscos trabalhistas (CARVALHO et al., 2011).

No método de categorias predeterminadas ocorre o estabelecimento de uma série hierárquica de categorias que podem abranger todos os cargos da organização. Seguem os seguintes procedimentos: definição das grandes áreas da empresa; estabelecimento de categorias, onde para cada área são estabelecidas categorias, de acordo com o nível de dificuldade ou responsabilidade correspondente aos cargos nela incluídos; colocação dos cargos nas categorias de acordo com as suas especificações. É mais preciso e objetivo que o método de avaliação por ordenamento, porém, o enquadramento dos cargos nas categorias predeterminadas nem sempre é fácil, pois os cargos podem pertencer parcialmente a duas categorias (GIL, 2012).

O método de avaliação por comparação de fatores baseia-se no confronto de cargo com cargo, segundo a importância relativa dos fatores inerentes a cada um desses cargos (GIL, 2012). Basicamente são cinco os fatores utilizados: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidade e condições de trabalho (CARVALHO et al., 2011). Não é um processo nem de fácil execução, no entanto apresenta confiabilidade. Como desvantagem

há o fato de se encontrar um mesmo cargo definido em diversos níveis de complexidade prejudicando a decisão final (CARVALHO et al., 2011).

O método de avaliação por pontos é o método mais conhecido e também o mais utilizado nas empresas brasileiras. Basicamente ele compara as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, e atribui a cada cargo certo número de pontos. Considera tantos fatores quantos sejam necessários e pode ser aplicado uniformemente a todos os cargos da organização. Sem contar que este método reduz ao mínimo a influência exercida pelo título ou salário do cargo, ou mesmo pelas características pessoais de seu ocupante. É um método custoso, lento e que exige o treinamento de quem for avaliar (GIL, 2012). A grande vantagem desse método é a precisão dos resultados, o que o torna bastante confiável e justo, gerando uma tomada de decisão mais equilibrada e correta (CARVALHO et al., 2011).

Independentemente do método que seja escolhido pela organização, é desejável que seja feita por um Comitê de Avaliação, de modo a garantir a correta hierarquização dos cargos, manter critérios uniformes nas avaliações e garantir aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos das diversas áreas da organização (PONTES, 2011). Mais do que isso, é essencial que a avaliação dos cargos avalie os cargos, e não pessoas. Portanto, deve-se pensar apenas nos requisitos dos cargos e não nos atributos de seus ocupantes quando estiver realizando a avaliação dos cargos (CARVALHO et al., 2011).

2.3.4 Pesquisa salarial

Pesquisa salarial, no entender de Dessler (2003, p. 195) “são pesquisas formais ou informais sobre quanto outros empregadores estão pagando para cargos similares e têm um papel central na definição dos salários”. Pontes (2011) complementa que a pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor organizacional.

Dessler (2003) ainda destaca que os fatores que influenciam na determinação do quanto os colaboradores devem receber são: fatores legais (salário mínimo), sindicais (negociações coletivas), políticos (políticas e diretrizes da organização) e equitativos (igualdade interna e externa). É importante destacar que a questão da equidade interna e externa é o fato de que a primeira corresponde ao fato de que internamente os cargos devem ser compatíveis e externamente os salários devem ser compatíveis aos das demais organizações.

A Internet facilita a obtenção de dados salariais, uma vez que existem várias fontes de onde esses dados podem ser encontrados. Esse tipo de coleta é mais barato, no entanto nem sempre é confiável (DESSLER, 2003). Torna-se mais confiável, portanto, que cada organização

realize a sua própria pesquisa salarial, ou ainda, que se recorra a consultorias dessas áreas, pois envolve tempo e custos para a coleta de dados.

2.3.5 Estrutura salarial

Após a realização da pesquisa salarial, parte-se para a elaboração da estrutura salarial que é “a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação” (PONTES, p. 285). Simplificando, a estrutura salarial representa o mapa da evolução salarial em função da valorização dos cargos baseados no processo de avaliação.

Na estrutura salarial são utilizados uma série de termos técnicos, tais como:

Quadro 8 – Definição dos termos utilizados na estrutura salarial.

TERMOS	CONCEITO
ESTRUTURA SALARIAL	É a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação.
CURVA DE REFERÊNCIA	É a curva resultante da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e pontos (ou escalonamento ou graus) obtidos na avaliação de cargos.
GRAU	É o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual. É possível encontrar este conceito com a denominação de classe.
SALÁRIO MÁXIMO DO GRAU	É a referência do maior salário do grau, ou seja, corresponde ao valor máximo que um funcionário pode perceber em um cargo enquadrado no grau.
SALÁRIO MÍNIMO DO GRAU	É a referência do menor salário do grau, ou seja, corresponde ao valor mínimo que um funcionário pode perceber em um cargo enquadrado no grau.
SALÁRIO MÉDIO DO GRAU	É o valor médio entre o salário máximo e mínimo de cada grau. Corresponde ao valor da curva de referência no grau, quando esta se encontra na média da faixa salarial, que é comumente aplicado.
AMPLITUDE DA FAIXA	Corresponde à diferença percentual entre o salário máximo e o salário mínimo do grau.
FAIXA SALARIAL	Corresponde à diferença monetária entre o salário máximo e o salário mínimo do grau.
CLASSE	Corresponde a cada valor intermediário entre o mínimo e o máximo da faixa salarial de cada grau. É possível encontrar este conceito com a denominação de grau.
SOBREPOSIÇÃO DA FAIXA	É o quanto o salário de um grau supera o dos graus mais elevados na estrutura salarial.

Fonte: Pontes (2011, p. 285 e 286).

A estrutura salarial é um conjunto de diversas faixas salariais, onde se agrupam cargos com avaliações próximas. O número de faixas que compõe a estrutura salarial pode variar

dependendo da política de remuneração escolhida e da metodologia a ser aplicada (MARRAS, 2011).

2.3.6 Política salarial

O instrumento que vai permitir à empresa determinar e apresentar suas práticas salariais, filosofia, estratégia e procedimentos de remuneração é chamado de política salarial, é ela que vai tornar pública a maneira de pensar e agir da empresa em relação às suas práticas salariais, recomendações e diretrizes de remuneração (CARVALHO et al., 2011).

Uma política salarial deve atender a sete critérios, simultaneamente, para que seja eficaz:

1. *Adequada*. A compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.
2. *Equitativa*. Cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
3. *Balanceda*. Salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote total de recompensas que seja razoável.
4. *Eficácia quanto a custos*. Os salários não podem ser excessivos, em função do que a organização pode pagar.
5. *Segura*. Os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajuda-los a satisfazer as suas necessidades básicas.
6. *Incentivadora*. Os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
7. *Aceitável para os empregados*. As pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização (PATTON, 1977 apud CHIAVENATO, 2010, p. 306).

A política salarial, de acordo com Pontes (2011), “determina as regras para a efetiva administração dos salários da empresa. De forma geral, essas regras estipulam o salário de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações dos salários em função do mercado ou da perda de poder de compra motivada por inflação”.

Com relação ao salário de admissão, é preciso tomar cuidado para que os salários iniciais de cada grau contemplem as exigências de valores dos pisos dispostos para as categorias profissionais (PONTES, 2011). Ainda, é necessário que a política salarial tenha definidas as recomendações para promoção de cargos ou reconhecimento (CARVALHO et al., 2011).

É preciso estabelecer critérios para promoção vertical e horizontal, além da reclassificação. Pode-se considerar promoção vertical como a passagem do colaborador de um cargo para o outro, classificado em grau superior; já a promoção horizontal caracteriza-se como a passagem do colaborador para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau, decorrente do seu desempenho e do aumento de sua experiência; e a reclassificação ocorre

quando forem atribuídas a um cargo, tarefas mais complexas e que, pela reavaliação, proporcionem elevação de grau (PONTES, 2011).

2.3.7 Política de remuneração

Do ponto de vista da organização, os objetivos do sistema de remuneração devem comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os custos da folha de pagamentos. Do ponto de vista do colaborador, os objetivos do sistema de remuneração devem permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Girardi e Dalmau (2009, p. 168) complementam que:

Quando a remuneração é atrelada aos princípios da missão, da visão e dos valores, o gestor cria condições de não somente alinhar as ações e esforços coletivos, mas também de reforçar o que acredita ser importante e determinante no que tange aos comportamentos e necessidades de desempenho esperados de um profissional.

Pontes (2011) estipula como componentes do sistema de remuneração:

- Remuneração fixa (salário funcional ou por competências);
- Remuneração variável (sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissões e prêmios); e
- Salário indireto (benefícios fixos ou flexíveis).

Ainda, Pontes (2011) explica que o salário funcional é atribuído em função do cargo ocupado pelo colaborador. O cargo tem sido utilizado pelas organizações como elemento decodificador do valor agregado pelos profissionais (HIPÓLITO, 2001).

Entre os modelos de remuneração praticados no mercado, basicamente despontam os seguintes:

➤ **Remuneração por habilidades e conhecimentos:** recompensa os colaboradores, não por um trabalho específico, mas pelos conhecimentos e habilidades exigidas para seu desempenho. À medida que os colaboradores adquirem mais habilidades, eles se tornam capazes de desempenhar múltiplos papéis e passam a compreender mais amplamente o processo de trabalho e, conseqüentemente, da importância de sua contribuição para a organização (GIL, 2012). “Conforme o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensa financeira (MARRAS, 2011, p. 274)”.

➤ **Remuneração baseada em equipes:** existem variadas modalidades de equipe e a remuneração de equipes vai variar de acordo com o tipo de equipe e envolve

procedimentos como: definição de habilidades e de competências, participação nos ganhos, avaliação 360 graus etc. Sua implantação é complexa e deve estar alinhada à cultura da organização e integrada com outras estratégias de remuneração. A maior dificuldade desse sistema constitui no equilíbrio entre as recompensas individuais e da equipe (GIL, 2012).

➤ **Remuneração por competências:** é determinada pela formação e capacitação dos profissionais, refletidas nas competências previamente definidas pela organização. Estipula critérios objetivos para a avaliação dos funcionários, possibilita transparência entre empresa e funcionário, estimula o autodesenvolvimento profissional, favorece a justiça salarial e facilita a administração integrada de gestão de pessoas. A elaboração de um plano de remuneração por competências segue os mesmos moldes do plano de cargos e salários tradicional, diferenciando-se apenas na amplitude da avaliação do cargo. Essa forma de remuneração motiva os colaboradores a atualizarem-se e a desenvolver as competências que a organização necessita, já que percebem a recompensa pelo esforço (DALMAU; TOSTA, 2009a).

A remuneração variável está atrelada, normalmente, ao desempenho do profissional, do seu setor ou da organização, podendo variar ao longo de um período, conforme expõe Pontes (2011). Deste modo, é sensato que se construa um plano de cargos e salários flexível e que leve em consideração não só o cargo ocupado pelo colaborador, mas também o seu conhecimento, desempenho, habilidades e competências. Além disso, a remuneração que for escolhida pela organização deve estar vinculada às estratégias organizacionais, além da cultura organizacional e do tipo de negócio, com regras claras e ao conhecimento de todos os colaboradores (PONTES, 2011).

2.3.8 Carreiras profissionais

Além dos processos de recompensa, o plano de cargos e salários deve estar vinculado aos outros subsistemas de gestão de pessoas, pois deve, além de administrar os salários, servir de base para o desenvolvimento dos colaboradores (PONTES, 2011).

Sem distinção dos métodos utilizados para construir os cargos, depois de avaliados e estruturados, os cargos são classificados em graus, que, naturalmente, passam a constituir carreiras. O plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento do indivíduo na organização (PONTES, 2011).

A empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento da carreira do colaborador, uma vez que isto resultará no próprio desenvolvimento da organização, bem como o indivíduo deve planejar a sua carreira e desenvolver-se, de modo a garantir sua competitividade profissional (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

De acordo com Pontes (2011), o plano de carreiras deve ser de pleno conhecimento dos colaboradores, ou seja, devem ter acesso às descrições e especificações de cada cargo, a fim de que o colaborador possa identificar as ações necessárias para o seu autodesenvolvimento, a hierarquia dos cargos e as faixas salariais, de modo que sirva como incentivo para o seu crescimento profissional. No entanto, deve-se atentar para o fato de que os salários individuais devem ser confidenciais, por respeito ao colaborador.

As principais vantagens do planejamento de carreira, são, ao ver de Pontes (2011):

- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
- Motivar os colaboradores na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
- Encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais.
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.
- Atender às necessidades internas de preenchimento de vagas, no recrutamento interno.
- Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, com a perspectiva de crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.
- Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional (PONTES, 2011, p. 341 e 342).

Geralmente, quando se desenha uma carreira, desenha-se uma estrutura. Segue abaixo os tipos básicos de estrutura de carreira:

- Em Y – tem como pressuposto a mobilidade, flexibilidade e a ascensão profissional. Os níveis iniciais são básicos e a partir de certo patamar da estrutura, o colaborador pode optar pelo prosseguimento de cargos gerenciais ou técnicos;
- Linha hierárquica – é a mais comum nas organizações, porém, é a mais inflexível. Culminam obrigatoriamente com os cargos gerenciais no topo da estrutura e, como as posições gerenciais são em menor número e depende de vagas, existe o fator inibidor do desenvolvimento profissional;

- Linha de especialização – é uma forma amplamente utilizada. Fornece ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. Inicia o trabalho em certa área e nela vai se especializando até chegar ao topo;
- Linha de polivalência – propicia o crescimento do colaborador pelo conhecimento profundo em áreas diferentes. Deste modo, a integração entre as diversas áreas é maior e as promoções verticais são mais lentas;
- Linha generalista – propicia o crescimento do colaborador através do conhecimento profundo de uma área específica agregado ao conhecimento geral e menos profundo de outras áreas da organização;
- Mista – é a adoção de vários tipos de carreira, simultaneamente, que melhor se adaptem a necessidade da organização. Seu estabelecimento, no entanto, não garante o sucesso do planejamento de carreiras, uma vez que isso requer cuidadosa administração e divulgação (PONTES, 2011).

Sob a ótica de Carvalho et al. (2011), a perspectiva de desenvolver uma carreira tem se caracterizado como um dos fatores que mais influenciam o movimento dos trabalhadores de uma empresa para outra. De modo que, se antes o salário era o principal aspecto observado, hoje a possibilidade de evoluir dentro da empresa em forma de carreira profissional, tornou-se mais significativa.

2.3.9 Diferenças entre os conceitos de cargo e de competências fundamentado no sistema de remuneração

Uma das principais diferenças consiste no fato de que, enquanto o sistema de cargos tradicional é desenhado “de baixo para cima”, iniciando na tarefa, perguntando aos ocupantes o que, como e por que fazem, os sistemas baseados em competências são desenhados “de cima para baixo”, iniciando pelo direcionamento estratégico do negócio, questionando a organização sobre sua missão, sua visão, seus objetivos, suas estratégias e quais as competências necessárias para que tudo seja alcançado (CARVALHO et al., 2011).

Senge (1990 apud CARVALHO et al., 2011, p. 74) complementa:

Para enfrentar os desafios a que estão expostas, as empresas precisam de profissionais que vão além do prescrito, que façam escolhas, que tenham iniciativa, que tomem decisões, em vez de indivíduos limitados ao desempenho de tarefas predefinidas em uma descrição de cargo. A capacidade de aprendizagem constante é apontada como condição de sobrevivência para as organizações.

Quem vai determinar quais competências serão necessárias para sua implementação é a estratégia organizacional. Deste modo, as competências individuais devem estar atreladas às organizacionais, as quais devem sustentar a estratégia organizacional (FLEURY, 2002).

Nesse sentido, o conceito de competências vem despontando como uma base mais adequada para gerir as pessoas estrategicamente, construindo métodos, processos, políticas e procedimentos para melhor captar e desenvolver pessoas competentes; gerir o desempenho para o alcance de metas e resultados para concretizar a visão de futuro da organização; compensar, reconhecer e recompensar pelos desempenhos desejados; manter um clima estimulante e motivador (CARVALHO et al., 2011).

Carvalho et al (2011, p. 74) alega que “as organizações precisarão contar cada vez mais com as competências humanas como fonte de vantagem competitiva, para ampliar sua capacidade de adaptação, de inovação, e para adicionar valor aos seus produtos”. O conceito de competências tem se mostrado muito mais adequado à realidade atual das organizações quando utilizado como base para os sistemas de gestão de pessoas. Porém, é importante enfatizar, conforme defende Dutra (2004 apud CARVALHO et al., 2011), que se trata de um tema ainda em construção, que tem sido objeto de pesquisas e experimentações, mesmo que ainda sejam minoria, mas os avanços e as tendências são facilmente observáveis.

Depois de discorrido sobre todos os aspectos que envolver o plano de cargos e salários, na visão de vários autores, será apresentado a seguir a metodologia aplicada para realizar o plano de cargos e salários com mapeamento de competências para a empresa Supermercado Girassol.

3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser vista como um percurso a ser seguido pelo pesquisador, com a finalidade de responder o problema de pesquisa anteriormente definido. Deste modo, é importante apresentar de que maneira esta pesquisa será conduzida. Assim, serão mostrados a seguir os métodos utilizados para realizar este estudo, e está dividido da seguinte forma: classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados e, por fim, possíveis limitações para este estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa pode ser considerada como qualitativa, considerando que visa a percepção da realidade, onde compreende-se detalhadamente os fenômenos estudados, considerando que para a elaboração da fundamentação teórica e realização da análise dos questionários não foram utilizados métodos quantitativos. Nas palavras de Roesch (2012, p. 154): “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”, que foi o caso desta pesquisa em questão: desenvolver um plano de cargos e salários com mapeamento de competências para a empresa Supermercado Girassol.

De acordo com Vergara (2013), uma pesquisa pode ser classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. Descritiva, pois de acordo com Vergara (2013, p. 42) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, uma vez que esta pesquisa realiza um diagnóstico da realidade organizacional, com a análise dos cargos existentes, bem como a elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa e o mapeamento das competências organizacionais e individuais. É ainda considerada uma pesquisa aplicada, pois conforme Vergara (2013), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, ou seja, possui finalidade prática.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, a mesma é classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. É pesquisa bibliográfica porque abrange a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo. Classifica-se como pesquisa documental, pois busca informações em documentos conservados no interior da empresa. É pesquisa de campo, onde Vergara (2013) explica que este tipo de pesquisa

corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos acontecem, neste caso, os dados foram coletados dentro do ambiente do Supermercado Girassol.

É ainda, um estudo de caso, já que, de acordo com Gil (2010, p. 57-58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Para Roesch (2012), estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento. O estudo de caso é apropriado quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto. Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso por apresentar uma análise da empresa e elaboração do plano de cargos e salários e do mapeamento de competências, além do fato de os resultados obtidos serem válidos somente para a organização estudada.

A seguir será apresentado a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Nesta etapa, é importante apresentar a empresa Supermercado Girassol, para melhor compreensão da unidade de análise desta pesquisa. O Supermercado Girassol conta com o apoio de trinta e três colaboradores para desenvolver suas atividades e todos estes participaram deste trabalho, seja na forma de responder questionários para descrever os cargos, bem como das entrevistas, de acordo com a necessidade e saturação das respostas.

O Supermercado Girassol possui vinte e um cargos: Diretor Geral (existe um), Gestor de Compras (existe um), Gestor de Pessoas (existe um), Gestor de Contas a Pagar (existe um), Gestor de Contas a Receber (existe um), Assistente Administrativo (existe um), Auxiliar de Faturamento (existe um), Supervisor de Loja (existe um), Conferente (existe um), Açougueiro (existe um), Auxiliar de Açougueiro I (existe um), Auxiliar de Açougueiro II (existe um), Confeiteira (existe um), Auxiliar de Padaria (existem dois), Atendente de Padaria (existe um), Operador de Caixa (existem nove), Repositor de Estoques (existe um), Repositor de Mercadorias (existem dois), Entregador de Compras (existe um), Faxineira (existem três) e Menor Aprendiz (existe um).

Para que se consigam atingir os objetivos metodológicos, é necessário delinear quem foram os sujeitos envolvidos na pesquisa. Num primeiro momento, a pesquisadora reuniu-se com o Diretor Geral, o Gestor de Compras, a Gestora de Pessoas e o Gestor de Contas a Pagar do Supermercado Girassol, onde foi exposta a pretensão de desenvolvimento desta pesquisa, sua necessidade, objetivos e importância. Num segundo momento, a pesquisadora reuniu-se

com a Gestora de Pessoas da empresa a fim de levantar todos os dados necessários para a elaboração deste estudo, acompanhados por um roteiro semiestruturado de perguntas conforme Apêndice B.

Na terceira etapa deste estudo, a pesquisadora distribuiu os questionários (Apêndice A) a todos os trinta e três colaboradores da empresa, no dia 28 de março de 2017, os quais foram todos entregues devidamente respondidos a pesquisadora no dia 05 de abril de 2017, com vistas a descrever e analisar os cargos existentes. A última etapa foi composta pela pesquisadora, a Gestora de Pessoas e o Gestor de Compras, a fim de avaliar os cargos e definir as competências inerentes ao Supermercado Girassol. É importante ressaltar que a pesquisadora se fez presente durante vários momentos na empresa, a fim de sanar eventuais dúvidas e questionamentos tanto por parte dos colaboradores quanto por parte da pesquisadora.

Deste modo, foram analisados todos os cargos da organização. Portanto, não foi necessário o uso de amostragem de qualquer espécie.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa deve-se informar ao leitor como foram obtidos os dados necessários para responder ao problema de pesquisa.

A primeira técnica utilizada para obter dados foi a comunicação com os gestores da empresa, através de visitas a empresa, conversas informais com os gestores e realização da entrevista semiestruturada (Apêndice B) com a Gestora de Pessoas da empresa. A entrevista semiestruturada continha 43 questões, sendo que no decorrer da conversa foram incluídas novas perguntas a fim de se conhecer as peculiaridades e os processos de gestão de pessoas da empresa. A entrevista é um instrumento de investigação verbal que permite ao entrevistador obter informações que ultrapassam a fala, como gestos, tom de voz, expressões faciais.

Buscou-se também obter dados através da pesquisa documental, a exemplo, manual do colaborador elaborado pela empresa e entregue aos funcionários novos, além dos nomes e cargos dos colaboradores e do auxílio do site CBO (Catálogo Brasileiro de Ocupações) para eventuais dúvidas quanto ao que cada cargo faz. Por meio da conversa informal com a Gestora de Pessoas, esta apresentou o histórico da organização e foi possível estabelecer critérios de encarecimento para os colaboradores.

A segunda técnica utilizada foi a observação que é uma técnica de coleta de dados a fim de obter informações, uma vez que “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que

orientam seu comportamento” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 76). Durante vários momentos, a pesquisadora esteve presente na organização a fim de sanar eventuais dúvidas e acompanhar a rotina da empresa, conhecer os funcionários e compreender a dinâmica de trabalho dos colaboradores e gestores, enfim, com o objetivo de conhecer mais acuradamente o funcionamento interno da organização.

A terceira técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário que é um instrumento de coleta de dados composto por questões ordenadas e que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Segundo Severino (2007, p. 125) o questionário é um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. A aplicação dos questionários (Apêndice A) abrangendo os trinta e três colaboradores da empresa serviram de base para a descrição, especificação dos cargos existentes e para o posterior mapeamento das competências inerentes aos cargos. Os questionários foram distribuídos e recolhidos pessoalmente pela pesquisadora, sendo que, antes da distribuição dos questionários, os colaboradores foram esclarecidos quanto aos objetivos da descrição dos cargos, de modo a não deixar dúvidas quanto ao seu verdadeiro uso. O período de distribuição e recolhimento dos questionários compreendeu o dia 28 de março de 2017, sendo que seu recolhimento se deu no dia 05 de abril de 2017.

Para validar as descrições de cargos, avaliar os cargos e descrever as competências organizacionais e pessoais, a entrevistadora reuniu-se com a Gestora de Pessoas e com o Gestor de Compras do Supermercado Girassol, onde juntos validaram as descrições dos cargos, avaliaram os cargos e mapearam as competências organizacionais.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após coletados os dados, os mesmos foram analisados com vistas a compreender seus significados reais. As informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas, dos questionários aplicados aos colaboradores e dos documentos fornecidos pela empresa, foram analisados de forma qualitativa juntamente com o auxílio da bibliografia utilizada para orientação da pesquisa, visando a sua melhor compreensão.

Dos questionários que foram aplicados aos colaboradores resultou-se na descrição e especificação dos cargos, para composição do catálogo de cargos e posterior mapeamento de

suas competências. Após essa etapa os cargos foram avaliados e classificados, segundo o método de pontos apresentado por Pontes (2011).

Através da entrevista semiestruturada e das conversas informais com os gestores, foi possível identificar a necessidade de criação de novos cargos ou mudanças nas suas nomenclaturas. Deste modo, a análise foi realizada por meio de estabelecimento de relações entre teoria e prática observada, não ficando restrita apenas ao olhar da pesquisadora.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste trabalho foram adicionadas para esclarecer ao leitor até que ponto o trabalho se deu.

Em termos gerais as limitações do estudo foram poucas e não influenciaram na viabilidade da pesquisa. O Supermercado Girassol não apresentou restrições quanto ao acesso a documentos, aos gestores e aos colaboradores. Ocorreram algumas dificuldades na hora de ponderar os fatores de avaliação, no momento de atribuir os pesos de cada fator conforme sua contribuição no desempenho dos cargos. Assim, foi um árduo trabalho buscar um equilíbrio entre o que a empresa considera como sendo de maior e menor importância, com o que apresenta a realidade do mercado de trabalho.

A partir da problemática de pesquisa, este estudo limitou-se ao mapeamento das competências, não estabelecendo o modo como estas devam ser avaliadas ou desenvolvidas pela organização e pelos colaboradores. O estudo limitou-se à empresa utilizada como estudo de caso, não se podendo generalizar os resultados desta pesquisa.

Ademais, não se espera que este estudo seja definitivo ou compreendido como uma verdade científica unitária e inquestionável. Espera-se que possa inspirar nova vertente do conhecimento, dando origem a novas perguntas de pesquisa relativas ao assunto abordado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Na sequência apresenta-se as análises deste estudo de caso. Inicialmente é contextualizada a organização em estudo, por conseguinte, o Catálogo dos Cargos, Mapeamento das Competências, Avaliação dos Cargos, Classificação dos Cargos, para finalizar, a Estrutura Salarial Proposta.

4.1 O SUPERMERCADO GIRASSOL

O Supermercado Girassol é uma empresa do ramo supermercadista instalada na cidade de Cunha Porã, região oeste de Santa Catarina que comercializa produtos de gêneros variados como alimentos, artigos para limpeza doméstica e higiene pessoal, bebidas, artigos para casa etc. Iniciou suas atividades no dia 09 de fevereiro de 1999, sonho idealizado pelos sócios Marcos Airton Pilz, Lauri Tomazoni, Everton Luiz Eckert e Euri Ernani Jung.

No início de suas atividades contava com uma equipe de doze colaboradores e três pontos de vendas. Os sócios buscavam levar aos cunhaporenses um supermercado com uma grande variedade de produtos, preços competitivos, produtos de excelente qualidade e um atendimento familiar, princípios que permanecem até os dias de hoje.

Com o passar dos anos, o Supermercado Girassol foi se desenvolvendo e firmando espaço de referência na cidade de Cunha Porã. A composição dos sócios também mudou e hoje é formada apenas pela família Pilz tendo como Diretor Geral o senhor Marcos Airton Pilz, como Gestora de Pessoas a senhora Odete Pilz, como Gestor de Compras o senhor Andrei Pilz e como Gestor de Contas a Pagar o senhor Alexandre.

O Supermercado Girassol integra a Rede Aliança de Supermercados, uma das maiores redes de Santa Catarina que tem garantido ações de divulgação importantes para oferecer aos clientes produtos diferenciados e preços competitivos por meio de encartes e promoções.

No ano de 2012 a empresa mudou para uma nova sede, contando com trinta e três colaboradores, seis pontos de venda e uma área aproximada de mil metros quadrados. A Missão do Supermercado Girassol é preparar e oferecer produtos de excelente qualidade e com preço justo, prezando sempre pelo atendimento familiar, oferecendo ferramentas que colaborem para o crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores.

A Visão do Supermercado Girassol é tornar-se empresa referencial no ramo supermercadista no município, com loja que ofereça conforto na compra, prezando sempre pela proximidade com o cliente. Os Valores do Supermercado Girassol são excelência com

simplicidade, ética, valor humano, transparência nas ações, valorização e respeito às pessoas, e honestidade.

Na sequência, são descritos os cargos existentes hoje no Supermercado Girassol.

4.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS DO SUPERMERCADO GIRASSOL

Para o Mapeamento das Competências Organizacionais e Individuais utilizou-se a metodologia proposta por Dalmau e Tosta (2009b). A partir da Missão, Visão e Valores do Supermercado Girassol, foi possível mapear as competências organizacionais, já as competências individuais inerentes a cada cargo da empresa, foram mapeadas através das descrições de cargos feita anteriormente.

Rabaglio (2008, p. 61), em sua obra, propõe um dicionário de competências num total de cinquenta e sete competências, bem como suas definições, com o objetivo de “servir como fonte de pesquisa, mas não está relacionado a qualquer cargo específico”, havendo a necessidade de adaptar alguns conceitos considerando o cargo a ser analisado.

A partir da análise das descrições dos cargos feita por esse trabalho, foi possível identificar dezenove competências individuais presentes no Supermercado Girassol. O quadro a seguir apresenta o dicionário de competências elaborado para o Supermercado Girassol.

Quadro 9 – Dicionário de competências para o Supermercado Girassol

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES
Atenção	Capacidade de concentrar atenção para evitar erros.
Comportamento ético	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.
Comprometimento	Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar todas as providências necessárias para atingir o objetivo.
Comunicação	Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.
Dinamismo	Versatilidade para lidar de forma ágil com assuntos e atribuições diferentes ao mesmo tempo.
Foco em resultados	Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização.
Foco no cliente	Capacidade de reunir ferramentas capazes de atender as necessidades dos clientes e prover soluções personalizadas para a gestão do seu negócio, através de uma comunicação eficaz, positiva e focada no sucesso do cliente.
Liderança	Capacidade de liderar, motivar e influenciar positivamente os colaboradores, orientando-os ao alcance dos objetivos organizacionais.

Negociação	Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, gerindo adequadamente os conflitos de interesses para chegar a decisões de ganho mútuo, sendo persistente e flexível.
Organização	Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.
Planejamento	Capacidade de dar ordem e prioridade às suas ações individuais e conjuntas, definindo objetivos e estabelecendo prazos, a fim de garantir qualidade e produtividade.
Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma positiva e produtiva com diferentes tipos de pessoas na convivência diária em busca de resultados comuns.
Saber ouvir	Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.
Solução de conflitos	Capacidade de encontrar soluções criativas para dirimir conflitos e problemas.
Tomada de decisão	Capacidade de analisar problemas de todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.
Trabalho em equipe	Capacidade de se relacionar de forma positiva, mantendo um ambiente de alto astral, na busca por objetivos comuns, através da comunicação de duas vias e inspiração para participação e sugestões.
Valorização	Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional.
Visão estratégica	Capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados, analisando o ambiente interno e externo, prevendo os impactos na organização e tendo uma perspectiva de gestão direcionada.
Visão sistêmica	Capacidade de estabelecer conexão com as tendências de mercado e ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para tomada de decisão e de estratégias de sucesso.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2008, p. 62).

Rabaglio (2008) expõe que essas definições são importantes, de modo que o conceito elaborado seja de entendimento de todos na empresa, com a mesma interpretação, evitando ambiguidades e mal-entendidos. Além disso, devem ser divulgadas a todos os colaboradores da empresa servindo, assim, como norte para que todos possam priorizar o desenvolvimento, direcionando para suas atribuições.

Para fazer o mapeamento das competências organizacionais, Dalmau e Tosta (2009a) apontam que é necessário identificar os indicadores de competências inerentes a missão, visão e valores da empresa. Todo indicador poderá indicar uma determinada competência, a fim de que se estabeleçam as competências relevantes ao alcance dos objetivos organizacionais.

O quadro a seguir apresenta as competências mapeadas na Missão, Visão e Valores do Supermercado Girassol, as quais representam as competências organizacionais.

Quadro 10 – Competências Organizacionais.

MISSÃO: “Preparar e oferecer produtos de excelente qualidade e com preço justo, prezando sempre pelo atendimento familiar, oferecendo ferramentas que colaborem para o crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores”.	
Competências	Indicadores
Foco no cliente Comprometimento	Preparar e oferecer produtos de excelente qualidade aos clientes.
Foco em resultados	Oferecer produtos com preço justo.
Foco no cliente	Atendimento familiar.
Valorização	Oferecer ferramentas que colaborem para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.
VISÃO: “Tornar-se empresa referencial no ramo supermercadista no município, com loja que ofereça conforto na compra, prezando sempre pela proximidade com o cliente”.	
Competências	Indicadores
Foco em resultados	Tornar-se o supermercado de referência no município.
Foco no cliente	Oferecer conforto ao cliente na hora da sua compra.
Foco no cliente Comunicação Saber ouvir Negociação	Prezar pela proximidade com o cliente.
VALORES: “Excelência com simplicidade; Ética; Valor humano; Transparência nas ações; Valorização e respeito às pessoas; e Honestidade”.	
Competências	Indicadores
Foco em resultados	Prezar pela excelência com simplicidade.
Comportamento ético	Ter ética e honestidade.
Valorização	Identificar o valor humano.
Relacionamento Interpessoal	Valorizar e respeitar as pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para mapear as competências individuais, Dalmau e Tosta (2009b) afirmam que é preciso, primeiramente, desenhar o cargo, considerando a natureza das atividades, suas exigências e complexidade, procedimento este que foi realizado pela pesquisadora e exposto anteriormente neste trabalho.

Dalmau e Tosta (2009b) propõe que, a partir da descrição das atividades do cargo é possível elencar indicadores de competências, que podem ser extraídos das tarefas e atividades atribuídas ao cargo, constituindo assim, para cada cargo, um conjunto de competências próprios. No entanto, as competências podem pertencer simultaneamente a mais de um cargo, mas é o conjunto das diferentes competências que define o perfil ideal do ocupante daquele cargo.

Então, a partir das descrições dos cargos foi possível identificar quais as atividades atribuídas a cada cargo eram necessárias para o desempenho efetivo do cargo. Assim, empregou-se a seguinte técnica: a partir da análise dessas atividades foi possível identificar quais eram os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o cargo, sendo possível então

descrevê-los na forma de indicadores de competências, ou seja, o que é necessário para desempenhar efetivamente o seu trabalho.

O quadro a seguir apresenta os indicadores de competências identificados em cada um dos vinte e um cargos, os quais foram descritos e, posteriormente, mapeadas as competências que esses indicadores traduziam, separadamente, constituindo as competências individuais de cada cargo do Supermercado Girassol.

Quadro 11 – Competências Individuais.

Cargo	Competências	Indicadores
Diretor Geral	Planejamento	Planejar, dirigir, organizar e controlar o uso dos recursos da empresa, definindo o planejamento organizacional. Traçar estratégias e definir os objetivos, metas, planos, políticas e normas da empresa.
	Foco em resultados	Controlar o desempenho organizacional a fim de alcançar os resultados definidos na missão e visão da empresa. Comprar produtos de qualidade a preços competitivos.
	Foco no cliente	Definir preço de venda dos produtos.
	Liderança	Liderar e coordenar os colaboradores. Conduzir processos de mudanças da empresa.
	Visão sistêmica	Acompanhar a atuação dos concorrentes.
	Comprometimento	Participar de reuniões da rede da qual o supermercado faz parte.
	Negociação	Negociar com clientes e fornecedores.
	Visão estratégica	Identificar oportunidades e buscar soluções e ferramentas para melhorar a gestão.
	Tomada de decisão	Analisar informações financeiras e comerciais da empresa.
	Solução de conflitos	Administrar os possíveis conflitos na empresa.
	Dinamismo	Supervisionar todas as operações da empresa de modo a garantir a eficiência.
Gestor de Compras	Foco em resultados	Comprar produtos de qualidade a preços competitivos. Acompanhar o movimento de vendas do supermercado. Elaborar análises das vendas. (continua)

		Selecionar produtos e fornecedores a fim de melhorar o mix de produtos do supermercado.
	Foco no cliente	Definir preço de venda dos produtos. Pesquisar novos produtos de acordo com o perfil dos clientes.
	Negociação	Negociar preços e condições de pagamento com fornecedores.
	Organização	Realizar controles dos processos de solicitações de compra e acompanhar os prazos de entrega dos produtos comprados. Administrar os cadastros dos produtos.
	Planejamento	Planejar promoções.
	Trabalho em equipe	Prestar suporte aos Gestor de Contas a Pagar e auxiliar o Diretor Geral.
Gestor de Pessoas	Relacionamento Interpessoal	Realizar entrevistas, seleções, admissões, demissões, treinamentos, avaliação de desempenho.
	Organização	Organizar arquivos e documentos dos funcionários.
	Liderança	Supervisionar as atividades dos operadores de caixa e do Gestor de Contas a Receber. Monitorar os colaboradores de acordo com as normas da empresa.
	Trabalho em equipe	Apoiar nos processos de mudanças da organização e na disseminação e internalização da cultura da empresa.
	Valorização	Definir processos e projetos de valorização dos colaboradores. Efetuar a manutenção do Plano de Cargos e Salários e as competências de cada cargo.
	Solução de conflitos	Mediar e solucionar conflitos entre colaboradores.
	Visão sistêmica	Acompanhar e analisar a legislação trabalhista e previdenciária.
Gestor de Contas a Pagar	Organização	Pagar todas as obrigações da empresa no prazo previsto.
	Foco em resultados	Monitorar o fluxo de caixa da empresa. Emitir relatórios de informações gerenciais de contas a pagar da empresa.
	Atenção	Verificar o funcionamento dos equipamentos eletrônicos e elétricos da empresa.
Gestor de Contas a Receber	Foco em resultados	Controlar as contas a receber da empresa. (continua)

	Atenção	Analisar abertura de crédito a novos clientes.
	Negociação	Realizar cobranças de dívidas dos clientes.
	Relacionamento Interpessoal	Prestar suporte aos operadores de caixa. Realizar triagem de ligações. Atender bem os clientes.
Assistente Administrativo	Trabalho em equipe	Prestar auxílio ao gestor de contas a pagar, auxiliar de faturamento nas mais variadas atividades além do gestor de compras e diretor geral no processo de compras.
	Organização	Dar entrada das notas fiscais no sistema e realizar a conferência das mesmas. Repassar relatórios para os gestores e diretor geral.
	Atenção	Conferir grades de produtos, ofertas, preços, cotações.
	Foco em resultados	Fornecer informações sobre os produtos através de inúmeros relatórios.
Auxiliar de Faturamento Conferente	Organização	Dar entrada das notas fiscais no sistema e realizar a conferência das mesmas. Realizar o cadastro e retirada dos produtos no sistema. Reunir e arquivar dados e documentos. Repassar relatórios de controle de estoques para os gerentes. Efetuar requisições internas de compras.
	Atenção	Calcular os impostos e alocá-los corretamente aos produtos. Realizar contagem de estoques.
	Tomada de decisões	Verificar se os produtos recebidos estão em conformidade com o pedido ou então devolvê-los.
	Trabalho em equipe	Auxiliar no lançamento de promoções e divulgação das mesmas. Auxiliar o supervisor de loja na troca dos preços dos produtos.
	Organização	Receber, conferir e inspecionar os produtos recebidos pelos fornecedores. Separar produtos para devolução. Acompanhar a movimentação do estoque. Organizar o layout do estoque adequadamente.
	Atenção	Atentar-se para validades e qualidades dos produtos. (continua)

Supervisor de Loja	Liderança	Orientar e supervisionar os colaboradores na execução de suas atividades. Acompanhar o desempenho dos colaboradores. Envolver os colaboradores para o alcance de metas e objetivos da empresa.
	Comprometimento	Participar do planejamento de estratégias de promoções.
	Organização	Organizar as ofertas. Pensar no layout dos produtos e sua exposição. Trocar os preços dos produtos, sempre que necessário.
	Dinamismo	Dar suporte em todas as áreas, coordenando, desenvolvendo e delegando atividades.
	Relacionamento Interpessoal	Manter contato com clientes a fim de identificar suas necessidades.
	Atenção	Auxiliar no monitoramento das validades dos produtos.
Operador de Caixa	Comunicação	Atender bem os clientes.
	Organização	Registrar, cobrar, dar o troco e emitir nota fiscal das compras feitas pelos clientes. Repor mercadorias nas gôndolas. Limpar e organizar as gôndolas.
	Atenção	Verificar a validade dos produtos.
Repositor de Estoques	Organização	Expor, repor e organizar os produtos. Trocar os preços dos produtos, sempre que necessário. Transportar produtos do estoque para a loja. Limpar e organizar as gôndolas. Emitir prévias de solicitação de compras ao auxiliar de faturamento.
	Atenção	Verificar a qualidade e a validade dos produtos.
	Comprometimento	Responder pela falta de produtos nas gôndolas.
Repositor de Mercadorias	Organização	Expor, repor e organizar os produtos. Trocar os preços dos produtos, sempre que necessário. Limpar e organizar as gôndolas. Embalar as mercadorias dispostas no caixa após efetuada a compra dos clientes. Emitir prévias de solicitação de compras ao auxiliar de faturamento.

	Atenção	Verificar a validade e a qualidade dos produtos.
	Comprometimento	Responder pela falta de produtos nas gôndolas.
Açougueiro	Liderança	Liderar e coordenar a equipe do açougue.
	Comunicação	Atender as solicitações dos clientes adequadamente.
	Comprometimento	Conhecer todos os tipos de carnes, cortes e tipos de desossa. Buscar melhorias no processo de produtividade e minimização de perdas.
	Organização	Efetuar levantamento de estoque.
	Atenção	Monitorar o cumprimento das normas internas de segurança e higiene. Monitorar a validade dos produtos.
	Auxiliar de Açougueiro I	Comunicação
Comprometimento		Conhecer todos os tipos de carnes, cortes e tipos de desossa.
Atenção		Monitorar a validade dos produtos.
Organização		Efetuar a desossa, cortes e separação dos diferentes tipos de carnes. Fracionar frios. Embalar e abastecer expositores. Moer carnes. Manter limpeza e organização no açougue. Efetuar levantamento de estoque.
Auxiliar de Açougueiro II	Comprometimento	Conhecer todos os tipos de carnes, cortes e tipos de desossa.
	Atenção	Monitorar a validade dos produtos.
	Organização	Efetuar a desossa, cortes e separação dos diferentes tipos de carnes. Fracionar frios. Embalar e abastecer expositores. Moer carnes. Manter limpeza e organização no açougue. Efetuar levantamento de estoque.
Confeiteira	Organização	Produzir produtos à base de massas como lanches, doces e afins.
	Liderança	Liderar e coordenar a equipe da padaria.
	Trabalho em equipe	Delegar atividades às auxiliares e atendente de padaria.
Auxiliar de Padaria	Trabalho em equipe	Auxiliar a Confeiteira no preparo dos alimentos e a Atendente no atendimento ao público. (continua)

	Organização	Produzir massas, lanches, doces e afins. Lavar a louça. Emballar produtos para expor.
Atendente de Padaria	Comunicação	Atender os pedidos dos clientes adequadamente. Oferecer produtos.
	Organização	Comercializar e dispor os produtos visivelmente. Controlar a saída dos lanches. Etiquetar os produtos. Manter vitrines limpas e organizadas. Manter mesas para os clientes limpas. Examinar a qualidade e validade dos produtos.
Faxineira	Organização	Limpar todos os setores da empresa.
Entregador de Compras	Comprometimento	Entregar as compras do cliente.
	Organização	Dirigir veículos da empresa. Zelar pela conservação e realizar manutenções nos veículos da empresa.
	Comunicação	Atender bem o cliente.
Menor Aprendiz	Comunicação	Atender bem o cliente.
	Organização	Realizar o empacotamento das mercadorias compradas pelos clientes. Organizar as mercadorias em conformidade com os padrões da empresa e exigências sanitárias.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Utilizando esse mapeamento em um processo de avaliação de desempenho, por exemplo, essas distinções possibilitarão uma análise mais aprofundada da contribuição do profissional para o alcance da missão, da visão e dos valores, bem como para as exigências do cargo propriamente dito.

Uma vez terminado o mapeamento das competências organizacionais e individuais, dá-se início a primeira etapa do Plano de Cargos e Salários, a qual denomina-se Catálogo de Cargos.

4.3 CATÁLOGO DE CARGOS

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa (CHIAVENATO, 2010). “Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos dentro da organização” (DALMAU; TOSTA, 2009a, p. 87).

Para a descrição e especificação dos cargos, foram desenvolvidos dois instrumentos para a coleta de dados, baseados no modelo apresentado por Pontes (2011), um compreendido por um questionário que foi preenchido pelos funcionários e outro por uma entrevista com o comitê de avaliação (Gestora de Pessoas e Gestor de Compras) para averiguar das possíveis falhas e esquecimentos durante o preenchimento de cada cargo por parte dos funcionários, no sentido de ter faltado alguma prática.

Além do questionário e da entrevista, também foram feitas observações no ambiente de trabalho, adquirindo informações extras, possibilitadas pela vivência com os funcionários e dirigentes, que serviram de incremento a base de dados já composta para o catálogo. Ainda, a análise dos cargos para seu respectivo desenho e elaboração do catálogo foi feita e devidamente consultada a fonte de dados e informações contidas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Pode-se perceber que alguns nomes de cargos não estavam adequados a realidade de suas funções, para tanto, conforme quadro abaixo, foi proposta uma nova nomenclatura que pode ser observada na sequência.

Quadro 12 – Nomenclatura proposta aos cargos.

NOMENCLATURA ATUAL	NOMENCLATURA PROPOSTA
Diretor	Diretor Geral
Comprador	Gestor de Compras
Auxiliar Administrativo	Gestor de Pessoas
	Gestor de Contas a Pagar
	Assistente Administrativo
Crediarista	Gestor de Contas a Receber
Auxiliar de Faturamento	Auxiliar de Faturamento
Conferente	Conferente
Supervisor de Loja	Supervisor de Loja
Açougueiro	Açougueiro
	Auxiliar de Açougueiro I
	Auxiliar de Açougueiro II
Confeiteira	Confeiteira
Atendente de Padaria	Atendente de Padaria
Auxiliar de Padaria	Auxiliar de Padaria
Operador de Caixa	Operador de Caixa
Repositor de Estoque	Repositor de Estoques
	Repositor de Mercadorias
Entregador de Rancho	Entregador de Compras
Faxineira	Faxineira
Auxiliar de Limpeza	
Menor Aprendiz	Menor Aprendiz
TOTAL = 18 cargos	TOTAL = 21 cargos

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Deste modo, foram descritos e especificados 21 cargos, que poderão ser vistos a seguir: Os quadros a seguir, ilustram de forma sintetizada os cargos. Em seguida, são apresentadas as descrições e especificações de cada cargo de forma específica.

Quadro 13 – Descrição do Cargo de Diretor Geral

Título do cargo: CBO 1423 - Diretor Geral
Sector: Administrativo
<p>Descrição Sumária: Planejar, dirigir, organizar e controlar o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e pessoas; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; controlar o desempenho organizacional a fim de alcançar os resultados definidos na missão e visão da empresa.</p>
<p>Descrição Detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar e coordenar a equipe; 2. Comprar produtos de qualidade com preços acessíveis aos clientes e auxiliar o gestor de compras sempre que necessário; 3. Definir preço de venda dos produtos que compra; 4. Participar das reuniões da rede de produtos da qual a empresa faz parte; 5. Definir os objetivos, metas e planos da empresa juntamente com os demais colaboradores a fim de atingir os resultados esperados da empresa; 6. Coordenar os processos de negociação com clientes e fornecedores; 7. Buscar soluções e ferramentas para uma melhor gestão administrativa; 8. Identificar oportunidades de ampliação e melhoria, realizando pesquisas de mercado; 9. Conduzir os processos de mudanças da empresa; 10. Estabelecer políticas e normas da empresa; 11. Traçar estratégias e métodos de trabalho, criando um melhor ambiente e um trabalho que traga mais resultados; 12. Acompanhar a atuação de concorrentes; 13. Analisar informações financeiras e comerciais da empresa; 14. Identificar produtos sazonais; 15. Supervisionar as operações da empresa para garantir a eficiência e a qualidade; 16. Conduzir a elaboração e implementação dos planos estratégicos e operacionais, em todas as áreas da empresa, visando assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade; 17. Promover a empresa através da mídia; 18. Negociar com fornecedores, clientes, bancos, órgãos públicos, colaboradores; 19. Administrar conflitos; 20. Executar outras atividades correlatas.
<p>Especificações do cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo na área de Administração de empresas, Finanças ou Contabilidade, ou algum outro curso superior da área. 2. Conhecimentos: Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de planejamento estratégico, negociação, fontes de financiamento e receita, análise e interpretação de dados financeiros, conhecer técnicas e ferramentas de administração, ter noções de vendas, saber gerir pessoas, ter habilidades de liderança, motivação, senso de organização, coordenar atividades, comunicação, poder de persuasão,

adaptabilidade em novas situações, mediação de conflitos, proatividade, foco no resultado, comprometimento, dinamismo, espírito empreendedor, responsabilidade.

3. Experiência:

Mais de 3 anos de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida ao longo da carreira em outras organizações.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas não padronizadas, exigindo do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas, discernimento e interpretação para tomar as melhores decisões.

5. Competências exigidas para o cargo:

Planejamento;
Foco em resultados;
Foco no cliente;
Liderança;
Visão sistêmica;
Comprometimento;
Negociação;
Visão estratégica;
Tomada de decisão;
Solução de conflitos;
Dinamismo.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é responsável por manusear e/ou guardar, no exercício do seu cargo valores acima de R\$ 6.000,00, entre títulos negociáveis, duplicatas, cheques, dinheiro e afins.

7. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho do seu cargo. O trabalho exige exatidão elevada e senso de responsabilidade, para evitar erros em decisões que envolvam lucros ou perdas. Um erro pode causar grandes perdas financeiras, e dispêndio de tempo em investigações para a localização dos erros.

8. Responsabilidade por supervisão:

O ocupante do cargo supervisiona e coordena o trabalho de todos os colaboradores da empresa, direta ou indiretamente.

9. Responsabilidades por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais a empresa, uma vez que podem ser divulgados a concorrentes.

10. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contato regular com os colaboradores em geral, porém o contato com gestor de compras, gestor de pessoas, gestor de contas a pagar e auxiliar administrativo são mais frequentes em função das decisões diárias da empresa. Requer, ainda, contatos com fornecedores e clientes.

11. Esforço mental/visual:

Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual, além de atenção considerável, raciocínio prospectivo e planejamento.

12. Esforço físico:

O cargo requer pouco esforço físico, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo ao telefone, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando. O ocupante do cargo deve ter disponibilidade para trabalhar em horários flexíveis e realizar viagens.

13. Condições de trabalho:

Boas condições de trabalho, normais de escritório.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 14 – Descrição do Cargo de Gestor de Compras

Título do cargo: CBO 3542 - Gestor de Compras
Setor: Administrativo
<p>Descrição Sumária: Planejar e supervisionar as atividades de compras dos produtos comercializados pela empresa, visando obter as melhores condições de compra e a manutenção do suprimento de um mix de produtos que atendam às necessidades dos clientes, os objetivos e políticas da empresa em termos de giro, margens de lucro, preço e qualidade.</p>
<p>Descrição Detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprar produtos de qualidade com preços competitivos buscando o auxílio do diretor geral nas compras, sempre que necessário; 2. Negociar diretamente com fornecedores preços e condições de pagamento; 3. Contatar fornecedores e/ou buscar novos fornecedores; 4. Receber solicitações de pedidos de compras dos vários setores da empresa; 5. Realizar controles dos processos e solicitações de pedidos de compras; 6. Fazer o acompanhamento dos prazos de entrega dos produtos comprados; 7. Definir preço de venda dos produtos que compra; 8. Planejar e definir os padrões para as campanhas de promoções de vendas; 9. Administrar o cadastro de preços, participando da formulação dessa política, monitorando e utilizando o preço fixado como subsídio para definição de preços no futuro; 10. Controlar o fluxo de compras, visando o equilíbrio entre as contas a pagar e volume de vendas projetado; 11. Acompanhar o movimento de vendas da loja, analisando o seu desempenho conforme padrões estabelecidos, visando ajustar o planejamento de compras às necessidades da loja e/ou subsidiar outras decisões nas áreas operacionais e de marketing/vendas; 12. Elaborar análises e gráficos dos números das vendas ano após ano a fim de verificar crescimento sobre vendas, bem como dos produtos das promoções; 13. Pesquisar novos produtos e colocá-los para comercialização, sempre considerando o perfil, preferências e necessidades dos clientes; 14. Selecionar produtos e fornecedores, visando a diversificação e melhoramento do mix de produtos, acompanhando as tendências e necessidades do mercado; 15. Prestar suporte ao gestor de contas a pagar, visando assegurar adequado controle sobre toda a movimentação financeira da empresa, no que se refere a pagamentos e recebimentos; 16. Executar outras atividades correlatas.
<p>Especificações de cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando preferencialmente nas áreas de Administração, Marketing ou Logística. 2. Conhecimentos: Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de negociação e análise de fornecedores, domínio dos processos de compras, finanças e orçamento, capacidade de trabalhar sob pressão, planejamento e organização. Habilidades como eficiência, responsabilidade; raciocínio numérico, boa comunicação, ética e honestidade, equilíbrio emocional.

3. Experiência:

Mais de 3 anos de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida ao longo da carreira em outras organizações.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas complexas regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a problemas que possam surgir no desempenho do cargo, exigindo do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas, discernimento e interpretação para tomar as melhores decisões.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Foco em resultados;

Foco no cliente;

Negociação;

Organização;

Planejamento;

Trabalho em equipe.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é responsável pelas compras da empresa, no entanto, o mesmo não manuseia e/ou guarda dinheiro, cheques e afins no exercício do seu cargo.

7. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho do seu cargo. O trabalho exige exatidão elevada e senso de responsabilidade, para evitar erros em decisões que envolvam lucros ou perdas. Um erro pode causar grandes perdas financeiras, e dispêndio de tempo em investigações para a localização dos erros.

8. Responsabilidade por supervisão:

O ocupante do cargo supervisiona e coordena o trabalho do gestor de contas a pagar, auxiliar administrativo, auxiliar de faturamento, conferente, açougueiro, confeitaria e os demais colaboradores da empresa indiretamente.

9. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais a empresa, uma vez que podem ser divulgados a concorrentes.

10. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contato regular com os colaboradores em geral, porém o contato com gestor de compras, gestor de contas a pagar, auxiliar administrativo, auxiliar de faturamento, conferente, açougueiro, confeitaria são mais frequentes em função das decisões diárias da empresa. Requer, ainda, contatos com fornecedores e clientes.

11. Esforço mental:

Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual, além de atenção considerável, raciocínio prospectivo e planejamento.

12. Esforço físico:

O cargo requer pouco esforço físico, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo ao telefone, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

13. Condições de trabalho:

Condições normais de escritório, com o ambiente sujeito a estresse.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 15 – Descrição do Cargo de Gestor de Pessoas

Título do cargo: CBO 2524 - Gestor de Pessoas

Sector: Administrativo

Descrição Sumária:

Realizar atividades de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas na empresa a fim de dotar a empresa de uma força de trabalho qualificada e eficaz. Observar, coordenar e liderar as atividades de frente de caixa, zelar pelo atendimento e satisfação dos clientes.

Descrição Detalhada:

1. Realizar entrevistas para recrutamento e seleção, selecionando candidatos e analisando-os visando os melhores profissionais;
2. Organizar arquivos e documentos dos colaboradores;
3. Promover avaliação de desempenho, através de ferramentas e entrevistas com os membros da organização;
4. Controlar transferência de funcionários de setores;
5. Conferir folhas de pagamentos e benefícios;
6. Programar calendário de férias dos colaboradores;
7. Administrar o ponto eletrônico dos colaboradores;
8. Manter uma comunicação positiva entre colaboradores e empresa;
9. Buscar treinamentos para os colaboradores;
10. Manter a distribuição adequada do quadro de pessoal da empresa;
11. Apoiar, participar, promover e acompanhar eventos e desenvolver a rede de relacionamento da empresa (feiras, palestras, congressos, cursos, reuniões de associações, etc.);
12. Apoiar na disseminação e internalização da cultura da empresa: Missão, Valores, Visão e Estratégias;
13. Apoiar nos processos de mudança na cultura da empresa, buscando o profissionalismo;
14. Auxiliar nos processos e projetos de reconhecimento e valorização das pessoas;
15. Gerenciar e elaborar a manutenção no Plano de Cargos e Salários;
16. Supervisionar e coordenar as atividades dos operadores de caixa juntamente com o gestor de contas a receber;
17. Auxiliar o gestor de contas a receber no que tange a concessão de crédito a novos clientes;
18. Aceitar a devolução de mercadorias vendidas efetuando a troca destes produtos;
19. Realizar compras como materiais e equipamentos do escritório;
20. Inspeccionar normas de higiene e segurança laboral;
21. Mediar os conflitos entre funcionários;
22. Acompanhar e analisar a legislação trabalhista e previdenciária;
23. Manter o regime disciplinar dos funcionários da instituição, de acordo com as normas da empresa;
24. Executar outras atividades correlatas.

Especificações de cargo:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando preferencialmente nas áreas de Administração, Psicologia, Gestão de Pessoas.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de comportamento humano, gestão, relacionamento interpessoal, saber lidar com situações de conflito, habilidade em se relacionar, lidar com pessoas, boa comunicação, proatividade, organização, responsabilidade, criatividade, comprometimento, paciência.

3. Experiência:

De 1 a 3 anos de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida ao longo da carreira em outras organizações. Experiência em desenvolvimento, treinamento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção de pessoas.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas variadas e de alguma complexidade, regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a situações, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Relacionamento Interpessoal;

Organização;

Liderança;

Trabalho em equipe;

Valorização;

Solução de conflitos;

Visão sistêmica.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é responsável por manusear e/ou guardar, no exercício do seu cargo valores acima de R\$ 6.000,00, entre títulos negociáveis, duplicatas, cheques, dinheiro e afins.

7. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho do seu cargo, os quais são eventuais e descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa.

8. Responsabilidade por supervisão:

O ocupante do cargo supervisiona e coordena o trabalho de todos os colaboradores da empresa, direta ou indiretamente.

9. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais a empresa, uma vez que podem ser divulgados internamente ou a concorrentes.

10. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contato regular com todos os colaboradores em geral, porém o contato com diretor geral, auxiliar administrativo e gestor de contas a receber são mais frequentes em função das decisões diárias da empresa. Contatos externos com clientes e fornecedores por fim de atendimento.

11. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido continuamente esforço mental e visual, além de atenção considerável.

12. Esforço físico:

O cargo requer pouco esforço físico, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo ao telefone, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

13. Condições de trabalho:

Condições normais de escritório.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 16 – Descrição do Cargo de Gestor de Contas a Pagar

Título do cargo: CBO 2522 - Gestor de Contas a Pagar

Sector: Administrativo

Descrição Sumária:

Gerenciar as obrigações da empresa em termos de contas a pagar. Fazer manutenção preventiva dos computadores e do sistema de refrigeração do supermercado.

Descrição Detalhada:

1. Realizar as atividades de contas a pagar, como fornecedores, impostos, etc., visando assegurar o cumprimento de todas as obrigações financeiras da empresa;
2. Realizar o fechamento de cada caixa da empresa, efetuando a contagem do dinheiro recebido, a conferência da ocorrência de sobras ou faltas de dinheiro;
3. Conferir os boletos com vencimento para o próximo dia útil, a fim de verificar se os mesmos constam no sistema próprio da empresa;
4. Conferir e conciliar cartões de crédito e débito com a administradora do cartão;
5. Monitorar o fluxo de caixa (despesas e receitas) diário e mensal;
6. Emitir notas fiscais e boletos;
7. Fechar o faturamento mensal com a contabilidade;
8. Emitir relatórios de informações gerenciais de contas a pagar;
9. Verificar o funcionamento do sistema de refrigeração;
10. Verificar o funcionamento das máquinas, assumindo o papel de técnico de informática;
11. Administrar o ponto eletrônico dos colaboradores, fazendo a conferência dos horários dos colaboradores de modo a auxiliar o gestor de pessoas;
12. Executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo na área de Contabilidade, Finanças ou Administração de empresas, ou áreas correlatas.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de ferramentas financeiras, matemática financeira, normas e procedimentos jurídicos, além de planilhas e sistemas de informação. São requeridos ainda habilidades em análise e interpretação de dados financeiros, senso de organização, coordenar atividades, comunicação, comprometimento, responsabilidade, agilidade, concentração, sigilo de informação, honestidade.

3. Experiência:

De 6 meses a 1 ano de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida ao longo da carreira em outras organizações.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas rotineiras e complexas regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas dependendo da situação, cabendo ao ocupante do cargo discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Organização;
Foco em resultados;
Atenção.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é responsável por manusear e/ou guardar, no exercício do seu cargo valores acima de R\$ 6.000,00, entre títulos negociáveis, boletos, duplicatas, cheques, dinheiro e afins.

7. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho do seu cargo. O trabalho exige exatidão elevada e senso de responsabilidade, para evitar erros em

decisões que envolvam lucros ou perdas. Um erro pode causar grandes perdas financeiras, e dispêndio de tempo em investigações para a localização dos erros.

8. Responsabilidade por supervisão:

O ocupante do cargo supervisiona e coordena o trabalho de todos os colaboradores da empresa, direta ou indiretamente.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade por computadores, motores do sistema de congelamento e resfriados, uma vez que exerce a função de manutenção preventiva dos eletrônicos da empresa.

10. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais. A perda desses dados ou abertura dos mesmos acarretaria em exposição excessiva de informações e posição da empresa.

11. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contato regular com todos os colaboradores em geral, porém o contato com diretor geral, gestor de compras, auxiliar administrativo, auxiliar de faturamento e gestor de contas a receber são mais frequentes em função das decisões diárias da empresa. Contatos externos com clientes e fornecedores por fim de atendimento.

12. Esforço mental:

Na execução do trabalho é exigido continuamente esforço mental e visual. O cargo exige atenção e concentração em alto grau, a fim de evitar erros que possam gerar transtornos financeiros a empresa.

13. Esforço físico:

O cargo requer pouco esforço físico, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

14. Condições de trabalho:

Condições normais de escritório.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 17 – Descrição do Cargo de Gestor de Contas a Receber

Título do cargo: CBO 4131 - Gestor de Contas a Receber
Setor: Crediário
Descrição Sumária: Controlar todas as contas a receber, assegurando que o cliente pagou suas contas no prazo certo ou manter contato com cliente no caso de atrasos no pagamento de contas.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar as contas a receber; 2. Analisar abertura de crédito para novos clientes; 3. Realizar cobranças e negociações de dívidas; 4. Realizar protestos e cancelamentos de protestos de títulos de clientes; 5. Auxiliar os operadores de caixa no que tange a concessão de crédito aos clientes do supermercado; 6. Prestar suporte aos caixas nas mais variadas situações; 7. Fazer a triagem de ligações; 8. Executar outras atividades correlatas.
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando na área de Contabilidade, Finanças ou Administração de empresas, ou áreas correlatas.

- 2. Experiência:**
De 6 meses a um ano de experiência no desempenho do próprio cargo ou adquirido em experiência profissional anterior.
- 3. Complexidade/Iniciativa:**
Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. Recebe instruções gerais em quase todas as fases do trabalho.
- 4. Competências exigidas para o exercício do cargo:**
Foco em resultados;
Atenção;
Negociação;
Relacionamento Interpessoal.
- 5. Responsabilidade por numerários:**
O ocupante do cargo é responsável por manusear e/ou guardar, no exercício do seu cargo valores acima de R\$ 6.000,00, entre títulos negociáveis, cheques, dinheiro e afins.
- 6. Responsabilidade por erros:**
O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho do seu cargo. O trabalho exige exatidão elevada e senso de responsabilidade.
- 7. Responsabilidade por dados confidenciais:**
O ocupante do cargo tem acesso a dados confidenciais, exige cuidados normais para evitar a divulgação, que se tornarem públicas, poderá provocar perturbações. Exemplo: consulta ao SPC e Serasa.
- 8. Responsabilidade por contatos:**
O cargo requer contatos frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações com o gestor de pessoas e com os operadores de caixa em função das decisões diárias da empresa. Contatos externos com clientes e fornecedores por fim de atendimento e, às vezes, com gestores de contas a receber de outras empresas a fim de obter informações de clientes que estão em análise de crédito.
- 9. Esforço mental ou visual:**
Na execução do trabalho é exigido esforço mental e visual, a fim de evitar erros que possam gerar transtornos financeiros a empresa.
- 10. Esforço físico:**
O cargo requer pouco esforço físico, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.
- 11. Condições de trabalho:**
O desempenho do cargo está sujeito a condições externas de frio e calor.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 18 – Descrição do Cargo de Assistente Administrativo

Título do cargo: CBO 4110 - Assistente Administrativo
Setor: Administrativo
Descrição Sumária: Executar serviços auxiliares de controle financeiro, de estoques, atividades de compras de mercadorias, fornecimento de informações aos clientes internos e externos. Busca auxiliar na resolução de inúmeros problemas dos mais variados tipos. Fornece e recebe informações sobre produtos e notas fiscais executando os procedimentos necessários.
Descrição Detalhada: 1. Prestar auxílio ao gestor de contas a pagar; 2. Prestar auxílio ao auxiliar de faturamento;

3. Auxiliar no processo de compras da empresa, auxiliando tanto o gestor de compras da empresa quanto o diretor geral;
4. Dar entrada das notas fiscais no sistema e realizar a conferência das mesmas;
5. Conferir grades de produtos, ofertas, preços, cotação para não haver erros;
6. Repassar relatórios para os gestores e diretor geral da empresa;
7. Fornecer informações sobre os produtos;
8. Auxiliar, de maneira geral, a todos os colaboradores da empresa;
9. Executar outras atividades correlatas.

Especificação:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando na área de Administração de empresas, Contabilidade ou Finanças, ou áreas correlatas.

2. Experiência:

De 6 meses a 1 ano de experiência adquiridos no exercício do próprio cargo ou adquirido a partir de experiências profissionais anteriores.

3. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. Recebe instruções gerais em quase todas as fases do trabalho. As poucas tarefas não padronizadas exigem iniciativa e criatividade para a solução dos problemas.

4. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Trabalho em equipe;

Organização;

Atenção;

Foco em resultados.

5. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer eventuais erros no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa. Exemplo de erro: calcular o imposto errado.

6. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a dados confidenciais, exige cuidados normais para evitar a divulgação, que se tornarem públicas, poderá acarretar em exposição excessiva de informações e posição da empresa. Exemplo: custos dos produtos.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como o gestor de compras, gestor de contas a pagar, com o auxiliar de faturamento, com o supervisor de loja e com o conferente em função das decisões diárias da empresa.

8. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido esforço mental e visual constantes, a fim de evitar erros que possam gerar transtornos financeiros a empresa.

9. Esforços exigidos:

O cargo requer esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo realizar atividades em pé ou andando.

10. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições de sujeira e ruído, ou outras condições semelhantes, em grau de pequena intensidade. Probabilidade mínima de acidentes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 19 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Faturamento

Título do cargo: CBO 4131 - Auxiliar de Faturamento
Setor: Estoque
<p>Descrição Sumária: Executar atividades rotineiras relacionadas à emissão e conferência de notas fiscais e lançamentos, liberando mercadorias para expedição, observando as condições do pedido e outros dados essenciais para emissão da nota fiscal.</p>
<p>Descrição Detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar entrada das notas fiscais no sistema e realizar a conferência das mesmas; 2. Calcular os impostos e os distribuir nos produtos repassando ao gestor de compras ou ao diretor geral o preço de custo do produto a fim de que estes realizem o faturamento e definam o preço de venda dos produtos; 3. Realizar cadastro de produtos, alteração no cadastro de produtos, elaborar descrições de produtos; 4. Dar baixa dos produtos que não são mais comercializados no sistema; 5. Conferir se o XML de determinada nota encontra-se no e-mail, importar este para o sistema a fim de que o conferente tenha condições de conferir a mesma na hora em que os produtos forem entregues; 6. Reunir e arquivar dados e documentos para atender fiscalizações e auditorias; 7. Controlar entrada e saída de documentos, como notas fiscais, do estoque; 8. Efetuar a contagem do estoque/inventário diariamente; onde cada dia da semana se faz determinado setor da loja, a fim de conferir se o estoque físico confere com o que está descrito no sistema; 9. Repassar relatórios de controle de estoques para os gestores; 10. Efetuar requisição interna para solicitação de compras; 11. Controlar e incluir no sistema todos os dados referentes à entrada e saída dos produtos; 12. Certificar-se de que o produto recebido está em bom estado e proceder à sua devolução em caso negativo; 13. Auxiliar no lançamento de encartes de promoções quinzenais próprias da rede da qual o supermercado faz parte; 14. Auxiliar no lançamento das promoções internas do supermercado, três vezes por semana, que serão divulgadas na rádio local; 15. Auxiliar o supervisor de loja na troca dos preços a cada novo encarte promocional; 16. Executar outras atividades correlatas.
<p>Especificação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio ou superior incompleto nas áreas de Administração de Empresas, Logística ou áreas afins. 2. Conhecimentos: Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos que contemplem impostos, logística, gestão de suprimentos e gestão de estoques. Ter conhecimento de informática, organização, noções de planejamento. 3. Experiência:

De 6 meses a 1 ano de experiência no exercício do próprio cargo ou adquiridos ao longo da carreira profissional.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. Recebe instruções gerais em quase todas as fases do trabalho. As poucas tarefas não padronizadas exigem iniciativa e criatividade para a solução dos problemas.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Organização;

Atenção;

Tomada de decisões;

Trabalho em equipe.

6. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa. Exemplo de erro: lançamentos incorretos dos produtos ou contagem errada de mercadorias.

7. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a dados confidenciais, exige cuidados normais para evitar a divulgação, que se tornarem públicas, poderá acarretar em exposição excessiva de informações e posição da empresa. Exemplo: custos dos produtos.

8. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como o gestor de compras, gestor de contas a pagar, auxiliar de faturamento, supervisor de loja, conferente e repositores de mercadorias e de estoque em função das decisões diárias do cargo.

9. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido esforço mental e visual constantes, a fim de evitar erros que possam gerar transtornos financeiros a empresa.

11. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo realizar atividades em pé ou andando.

12. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições de sujeira e ruído, ou outras condições semelhantes, em grau de pequena intensidade. Probabilidade mínima de acidentes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 20 – Descrição do Cargo de Conferente

Título do cargo: CBO 4142 - Conferente
Setor: Estoque
Descrição Sumária: Responder pelo recebimento, conferir notas fiscais com os pedidos, inspecionar quantidades, qualidade e especificações, além de armazenar as mercadorias recebidas dos fornecedores e coordenar a execução dos serviços no depósito.
Descrição Detalhada: 1. Receber, conferir e inspecionar, na hora da entrega pelo fornecedor, se os produtos adquiridos condizem com o especificado em nota fiscal e pedido;

2. Atentar para a qualidade dos produtos, seus prazos de validade e se a quantidade confere com disposta na nota fiscal;
3. Agilizar a descarga dos caminhões;
4. Separar materiais para devolução, encaminhando a documentação para os procedimentos necessários;
5. Acompanhar a movimentação do estoque, garantindo o abastecimento de mercadorias, quando necessário;
6. Solicitar reposição dos produtos, conforme necessário, de acordo com as normas de manutenção de níveis mínimos de estoque;
7. Elaborar inventário mensal do estoque;
8. Organizar o layout do estoque do melhor modo possível, de modo que seja fácil de encontrar os produtos, estocando as mercadorias de forma adequada;
9. Coordenar e balancear as atividades do setor, zelando pelo controle do espaço físico, organização e limpeza;
10. Executar o rodízio de mercadorias baseadas nas suas respectivas validades;
11. Monitorar o cumprimento das normas internas de segurança e higiene;
12. Executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio ou superior incompleto nas áreas de Administração de Empresas, logística ou áreas afins.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos que contemplem gestão de suprimentos e gestão de estoques. Ter conhecimento de informática básica e organização.

3. Experiência:

De 6 meses a 1 ano de experiência adquirida no exercício do próprio cargo ou em outras organizações.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. Recebe instruções gerais em quase todas as fases do trabalho. As poucas tarefas variadas e de alguma complexidade exigem iniciativa e criatividade para a solução dos problemas, baseadas em fatos precedentes. É responsável pela organização e estocagem dos materiais, de forma a preservar a sua integridade física, de acordo com as características de cada material, bem como para facilitar a sua localização e manuseio, também é responsável pelo controle de níveis de estoques.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Organização;
Atenção.

6. Responsabilidade por erros

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa. Exemplo: falta de controle no recebimento dos produtos, recebendo produtos que não estavam no pedido, avariados ou fora do prazo de validade.

7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios do depósito como carinho para transporte de mercadorias e coletor de dados do estoque.

8. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a dados confidenciais, exigindo cuidados normais para evitar a sua divulgação.

9. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como o gestor de compras, auxiliar de faturamento, supervisor de loja, repositores de mercadorias e de estoque. O cargo exige relação interpessoal com os contatos externos limitados à rotina, demandando postura de atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias como fornecedores e transportadores.

10. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido esforço mental e visual constantes, em serviços de alguma complexidade com base em orientações gerais a fim de evitar erros que possam gerar transtornos financeiros a empresa. Exemplo: controle e recebimento de mercadorias.

11. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico constante, no manejo de objetos leves, medianos e/ou pesados, exigindo que o ocupante do cargo opere mais de um equipamento. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

12. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a elementos desconfortáveis, tais como: sujeira, pó, umidade, pouca luminosidade, interpéries do tempo. Para tanto, exige-se o uso de calçado fechado e uniforme da empresa. Há probabilidade mínima de acidentes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 21 – Descrição do Cargo de Supervisor de Loja

Título do cargo: CBO 4101 - Supervisor de Loja
Setor: Loja
Descrição Sumária: Orientar, liderar e supervisionar as equipes de cada setor da loja, gerenciar as atividades operacionais dos setores da loja, orientar e controlar a execução das atividades de acordo com a política estabelecida pelo supermercado e de acordo com o giro ideal dos produtos, participar do planejamento de estratégias de promoção e propaganda do supermercado.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Alterar as promoções do supermercado de acordo com o novo encarte de promoções da rede; 2. Organizar as ofertas do supermercado de acordo com a temática quinzenal do tabloide; 3. Pensar no layout dos produtos na loja de modo a facilitar a visualização dos produtos pelo cliente, atraindo e chamando a atenção deste; 4. Planejar, orientar, liderar e supervisionar as equipes de cada setor da loja, definindo metas, acompanhando e avaliando os resultados atingidos, fazendo as correções necessárias; 5. Prestar assistência operacional em todas as áreas, coordenando, desenvolvendo e delegando as atividades; 6. Acompanhar o desempenho dos colaboradores; 7. Monitorar o funcionamento dos equipamentos, bem como mantê-los em boas condições de funcionamento e apresentação; 8. Supervisionar a execução dos inventários periódicos dos estoques de mercadorias, assegurando a exatidão dos dados levantados; 9. Manter contato com os clientes, identificando suas necessidades e anotando suas sugestões, fornecendo subsídios para tomada de decisões nas áreas operacional e comercial;

10. Interagir com a direção e demais setores da empresa;
11. Supervisionar e manter o padrão de layout e limpeza da loja, bem como o desempenho e a apresentação dos funcionários;
12. Monitorar o cumprimento das normas internas de segurança e higiene;
13. Envolver os funcionários para o alcance de metas e objetivos da empresa;
14. Auxiliar o monitoramento das validades dos produtos;
15. Trocar os preços das mercadorias sempre que necessário;
16. Conferir se os demais colaboradores efetuaram a troca dos preços alterados;
17. Zelar pela organização e limpeza da loja;
18. Executar outras atividades correlatas.

Especificações de cargo:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio ou superior incompleto nas áreas de Administração de Empresas ou áreas afins.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessárias habilidades como liderança, boa comunicação, relacionamento interpessoal, saber trabalhar em equipe, dar e receber feedback, comprometimento, iniciativa, proatividade, dinamismo.

3. Experiência:

De 1 ano a 3 anos de experiência adquirida no exercício do próprio cargo ou em outros cargos da organização como repositor e caixa.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. Recebe instruções gerais em quase todas as fases do trabalho. As poucas tarefas variadas e de alguma complexidade exigem iniciativa e criatividade para a solução dos problemas, baseadas em fatos precedentes.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Liderança;
Comprometimento;
Organização;
Dinamismo;
Relacionamento Interpessoal;
Atenção.

6. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa.

7. Responsabilidade por supervisão:

O ocupante do cargo supervisiona e coordena o trabalho dos operadores de caixa, repositores, auxiliares de açougue, atendente de padaria, faxineira.

8. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a dados confidenciais, exige cuidados normais para evitar a divulgação, que se tornarem públicas, poderá acarretar em exposição excessiva de informações e posição da empresa. Exemplo: margem de lucro dos produtos, custo dos produtos, metas.

9. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos repetidos que envolvam estratégia e transmissão de ideias, para divulgar planos que necessitam da adesão de outros para a obtenção de resultados positivos. O contato com diretor geral, gestor de compras, gestor de pessoas, auxiliar administrativo, auxiliar de faturamento e repositores são mais frequentes em função das decisões diárias da empresa.

10. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido esforço mental e visual constantes, em serviços de alguma complexidade com base em orientações gerais a fim de evitar erros que possam gerar transtornos financeiros a empresa.

11. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves e medianos ocasionalmente. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

12. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições de sujeira e pressão dos superiores, ou outras condições semelhantes, em grau de pequena intensidade. Probabilidade mínima de acidentes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 22 – Descrição do Cargo de Operador de Caixa

Título do cargo: CBO 4211 - Operador de Caixa
Setor: Caixa
Descrição Sumária: Atender os clientes, registrar e cobrar as compras feitas pelo cliente, receber o valor da compra do cliente e emitir a nota fiscal da compra; repor mercadorias nas gôndolas.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender bem os clientes no caixa; 2. Registrar no sistema, através do leitor de código de barras, o preço das mercadorias compradas pelo cliente no sistema; 3. Efetuar a cobrança referente ao valor da compra do cliente; 4. Dar o troco correto ao cliente, se necessário; 5. Emitir cupom fiscal da compra do cliente; 6. Manter o caixa e dependências limpo e organizado, em condições de funcionamento; 7. Repor os produtos que estão faltando nas gôndolas; 8. Limpar e organizar as gôndolas; 9. Disponibilizar os produtos de modo que sejam atrativos para os clientes; 10. Verificar a validade e retirar produtos vencidos das gôndolas; 11. Auxiliar no empacotamento dos produtos; 12. Realizar outras atividades correlatas.
Especificações de cargo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio. 2. Conhecimentos: Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos básicos de informática e operações matemáticas. Também são necessárias habilidades como atenção, raciocínio numérico, agilidade, simpatia, paciência e excelência no atendimento. 3. Experiência: De 3 meses a 6 meses de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida em outras organizações. É interessante que o operador de caixa tenha experiência como empacotador de mercadorias, uma vez que poderá, eventualmente, fazê-lo.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. Recebe instruções gerais em quase todas as fases do trabalho. Recebe instruções em quase todas as fases do trabalho.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Comunicação;

Organização;

Atenção.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é responsável por manusear e/ou guardar, no exercício do seu cargo valores acima de R\$ 6.000,00, entre cheques, dinheiro e afins.

7. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros através de controles comuns, com pouca dificuldade para sua correção, ocasionando desperdícios e retrabalhos. Exemplos: erros de troca, errar o código do produto, passar um mesmo produto duas vezes. O ideal é perceber o erro assim que o mesmo ocorre para efetuar as mudanças necessárias, a fim de que não de furo no estoque e o cliente não pague por um produto que não levou.

8. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios do caixa como computador, balança, gaveta de caixa, esteira.

9. Responsabilidade por dados confidenciais:

O ocupante do cargo tem acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida.

10. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer e obter informações, com os demais operadores de caixa, o gestor de contas a receber, os repositores de mercadorias e os entregadores de compras. O cargo exige relação interpessoal com clientes limitados à rotina, demandando postura de atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho.

11. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma complexidade com base em orientações gerais a fim de evitar erros que possam gerar transtornos financeiros a empresa.

12. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves e medianos ocasionalmente. O trabalho é executado em pé, andando, sentado ou agachado.

13. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições externas de frio e calor, em grau de pequena intensidade. Probabilidade mínima de acidentes. Não há necessidade de usar equipamentos de segurança, apenas fazer uso de calçado fechado e uniforme.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 23 – Descrição do Cargo de Repositor de Estoques

Título do cargo: CBO 5211 - Repositor de Estoques
Setor: Loja
Descrição Sumária:

Expor, repor e organizar as mercadorias na loja segundo critérios previamente definidos. Atentar para validade e efetuar a troca de preços, quando necessário. Transportar produtos pesados do estoque para a loja.

Descrição Detalhada:

1. Fazer o traslado de produtos pesados do estoque para a loja, a título de exemplo, sacos de farinha e engradados de bebidas;
2. Responder pela seção de bebidas, repondo os produtos nas gôndolas com o auxílio de um carinho especial para transporte de produtos pesados;
3. Verificar a qualidade dos produtos expostos e antes de expor;
4. Dispor os produtos a fim de que sejam atrativos para o cliente seguindo o layout exigido pelo supermercado;
5. Responder pela falta de produto nas gôndolas quando houver quantidade em estoque;
6. Alterar preços dos produtos, sempre que necessário;
7. Conferir a validade dos produtos;
8. Não deixar produtos vencidos nas gôndolas;
9. Manter controle das validade dos produtos por meio de anotações, contendo cronograma de vencimentos dos produtos;
10. Manter as gôndolas limpas e organizadas;
11. Prestar atendimento ao cliente, sugerindo, divulgando e promovendo a venda dos produtos;
12. Emitir prévias de pedido ao auxiliar de faturamento e ao gestor de compras;
13. Executar outras atividades correlatas.

Especificações de cargo:

1. Instrução:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio.

2. Experiência:

De 3 meses a 6 meses de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida em outras organizações.

3. Complexidade/Iniciativa:

Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instrução em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.

4. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Organização;

Atenção;

Comprometimento.

5. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros através de controles comuns, com pouca dificuldade para sua correção, ocasionando desperdícios e retrabalhos. Exemplos: esquecer de retirar mercadorias que estão vencidas.

6. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer e obter informações, com os demais reposidores, o conferente, auxiliar de faturamento e supervisor de loja.

7. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade com base em orientações gerais.

8. Esforços exigidos:

O cargo requer esforço físico constante, no trabalho com materiais relativamente pesados, exigindo o auxílio de equipamentos para o seu transporte na loja e no estoque. O trabalho é executado em pé, andando ou agachado.

9. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições externas de frio e calor, poeira, odores, pouca luminosidade e umidade, em grau de pequena intensidade. Probabilidade mínima de acidentes ou pequenos cortes. Não há necessidade de usar equipamentos de segurança, apenas fazer uso de calçado fechado e uniforme.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 24 – Descrição do Cargo de Repositor de Mercadorias

Título do cargo: CBO 5211 - Repositor de Mercadorias
Setor: Loja
Descrição Sumária: Expor, repor e organizar as mercadorias na loja segundo critérios previamente definidos. Atentar para validades e efetuar a troca de preços, quando necessário.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Responder por sua seção, repondo os produtos nas gôndolas com o auxílio de um carinho de compras para o transporte das mercadorias do estoque até a loja; 2. Verificar a qualidade dos produtos expostos e antes de expor; 3. Expor, conferir e selecionar frutas em bom estado de conservação, do contrário retirá-las do ponto de venda; 4. Dispor os produtos a fim de que sejam atrativos para o cliente seguindo o layout exigido pelo supermercado; 5. Responder pela falta de produto nas gôndolas quando houver quantidade em estoque; 6. Alterar preços dos produtos, sempre que necessário; 7. Conferir a validade dos produtos; 8. Não deixar produtos vencidos nas gôndolas; 9. Manter controle das validades dos produtos por meio de anotações, contendo cronograma de vencimentos dos produtos; 10. Manter as gôndolas limpas e organizadas; 11. Embalar as mercadorias dispostas no caixa após efetuada a compra dos clientes; 12. Prestar atendimento ao cliente, sugerindo, divulgando e promovendo a venda dos produtos; 13. Emitir prévias de pedido ao auxiliar de faturamento e ao gestor de compras; 14. Executar outras atividades correlatas.
Especificações de cargo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio. 2. Experiência: De até 3 meses de experiência no exercício do próprio cargo. 3. Complexidade/Iniciativa: Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instrução em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores. 4. Competências exigidas para o exercício do cargo: Organização; Atenção; Comprometimento. 5. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros através de controles comuns, com pouca dificuldade para sua correção, ocasionando desperdícios e retrabalhos. Exemplos: esquecer de retirar mercadorias que estão vencidas.

6. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer e obter informações, com os demais reposidores, operadores de caixa, auxiliar de faturamento e supervisor de loja.

7. Esforço mental e visual:

Na execução do trabalho é exigido atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade com base em orientações gerais.

8. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico pequeno, no manejo de mercadorias leves ou medianas com o auxílio de equipamentos para o seu transporte do estoque até a loja. O trabalho é executado em pé, andando ou agachado.

10. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições externas de frio, calor, poeira, odores, pouca luminosidade e umidade, em grau de pequena intensidade. Probabilidade mínima de acidentes. Não há necessidade de usar equipamentos de segurança, apenas fazer uso de calçado fechado e uniforme.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 25 – Descrição do Cargo de Açougueiro

Título do cargo: CBO 8485 - Açougueiro
Setor: Açougue
Descrição Sumária: Observar, coordenar e liderar os serviços executados no setor de carnes, atender as solicitações dos clientes, efetuar a desossa e separação dos diferentes tipos de carnes a serem comercializados.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenar e balancear as atividades de desossa e fracionamento de produtos entre seus subordinados e nas necessidades geradas pelas demandas; 2. Conhecer os tipos de carnes, variações de cortes e as formas de apresentação e conservação; 3. Preparar e atender as solicitações dos clientes no setor de carnes; 4. Preparar carnes para comercialização; 5. Efetuar desossa e separação dos diferentes tipos de carnes; 6. Fracionar frios como queijos, presuntos e apresuntados; 7. Efetuar cortes de carnes para venda no balcão; 8. Atender pedidos dos clientes por telefone; 9. Manter a limpeza e higienização, a desinfecção, a organização dos balcões e do setor; 10. Efetuar levantamento do estoque; 11. Monitorar a validade dos produtos; 12. Monitorar o cumprimento das normas internas de segurança e higiene referentes à manipulação dos produtos; 13. Responder pelo recebimento dos produtos atentando para qualidade, quantidade e validade dos mesmos; 14. Interagir com gestor de compras e com o diretor da loja referente a compra de carnes e derivados;

15. Buscar melhoria no processo de produtividade e minimização de perdas e quebras;
16. Executar outras atividades correlatas.

Especificações de cargo:

1. Instrução:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos formais, obtidos em cursos de qualificação profissional de cortes e tipificação de carnes, bem como conhecimento prático, obtido em experiência profissional.

3. Experiência:

De 1 ano a 3 anos de experiência no exercício do próprio cargo ou adquiridos ao longo da carreira em outras organizações.

4. Complexidade/Iniciativa:

O ocupante do cargo executa tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Liderança;
Comunicação;
Comprometimento;
Organização;
Atenção.

6. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa. Exemplo: identificar a carne vendida com o código errado, além de perda financeira, há também erro de estoque.

7. Responsabilidade por Supervisão:

O ocupante do cargo supervisiona e coordena o trabalho dos auxiliares de açougueiro.

8. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios do açougue como moedor de carne, fatiador de carne, fatiador de frios, serra fita, embalador de frios.

9. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como com os auxiliares de açougueiro, gestor de compras, supervisor de loja e auxiliar de faturamento. O cargo exige relação interpessoal com os clientes e fornecedores limitados à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho, discernimento e certo grau de persuasão.

10. Esforço mental e visual:

O trabalho exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais. Deve-se atentar-se para o fato de que o trabalho é executado com máquinas que perfuram e cortam, qualquer descuido pode gerar consequências.

11. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico constante, no manuseio de cortes de carne e equipamentos que podem ser pesados. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

12. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições desagradáveis sempre presentes como frio, odores e umidade. Há probabilidade de acidentes como pequenos cortes, contusões, fraturas, perda de um dos membros, uma vez que condições de riscos estão sempre presentes. Os equipamentos de segurança são avental, botinas, luva de aço, touca.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 26 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Açougueiro I

Título do cargo: CBO 8485 - Auxiliar de Açougueiro I
Setor: Açougue
Descrição Sumária: Efetuar a desossa e separação dos diferentes tipos de carnes, fracionar frios a serem comercializados e atender os pedidos dos clientes.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer os tipos de carnes, variações de cortes e as formas de apresentação e conservação; 2. Preparar e atender as solicitações dos clientes no setor de carnes; 3. Preparar carnes para comercialização; 4. Efetuar desossa e separação dos diferentes tipos de carnes; 5. Identificar os diferentes tipos de cortes e carnes; 6. Fracionar frios como queijos, presuntos e apresuntados; 7. Executar serviços de embalamento e abastecimento, zelando pela higiene e pelo manuseio das carnes; 8. Higienizar e esterilizar os equipamentos do açougue; 9. Abastecer e repor os expositores de produtos do açougue; 10. Efetuar cortes de carnes para venda no balcão; 11. Atender pedidos dos clientes por telefone; 12. Moer carnes; 13. Manter a limpeza e higienização, a desinfecção, a organização dos balcões e do setor; 14. Efetuar levantamento do estoque; 15. Monitorar a validade dos produtos; 16. Executar outras atividades correlatas.
Especificações de cargo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio. 2. Experiência: De 6 meses a 1 ano de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida em outras organizações. 3. Complexidade/Iniciativa: O ocupante do cargo executa tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem, recebendo instruções em quase todas as fases do trabalho. 4. Competências exigidas para o exercício do cargo: Comunicação; Comprometimento; Atenção; Organização. 5. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros, com pouca dificuldade para a sua correção, ocasionando desperdícios ou retrabalhos.

6. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios do açougue como moedor de carne, fatiador de carne, fatiador de frios, serra fita, embalador de frios.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos regulares com outros departamentos para fornecer ou obter informações com o outro auxiliar de açougueiro II, com o açougueiro e supervisor de loja. O cargo requer tato para evitar interpretações erradas e exige relação interpessoal com os clientes demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho.

8. Esforço mental e visual:

O trabalho exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais. Deve-se atentar-se para o fato de que o trabalho é executado com máquinas que perfuram e cortam, qualquer descuido pode gerar consequências.

9. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico constante, no manuseio de cortes de carne e equipamentos que podem ser pesados. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

10. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições desagradáveis sempre presentes como frio, odores e umidade. Há probabilidade de acidentes como pequenos cortes, contusões, fraturas, perda de um dos membros, uma vez que condições de riscos estão sempre presentes. Os equipamentos de segurança são avental, botinas, luva de aço, touca.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 27 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Açougueiro II

Título do cargo: CBO 8485 - Auxiliar de Açougueiro II
Setor: Açougue
Descrição Sumária: Efetuar a desossa e separação dos diferentes tipos de carnes, fracionar frios a serem comercializados.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer os tipos de carnes, variações de cortes e as formas de apresentação e conservação; 2. Auxiliar no preparo de carnes para comercialização; 3. Efetuar desossa e separação dos diferentes tipos de carnes; 4. Fracionar frios como queijos, presuntos e apresuntados; 5. Auxiliar nos serviços de embalagem e abastecimento, zelando pela higiene e pelo manuseio das carnes; 6. Higienizar e esterilizar os equipamentos do açougue; 7. Abastecer e repor os expositores de produtos do açougue; 8. Moer carnes; 9. Manter a limpeza e higienização, a desinfecção, a organização dos balcões e do setor; 10. Auxiliar no levantamento do estoque; 11. Monitorar a validade dos produtos; 12. Executar outras atividades correlatas.

Especificações de cargo:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio.

2. Experiência:

De 3 meses a 6 meses de experiência no exercício do próprio cargo.

3. Complexidade/Iniciativa:

O ocupante do cargo executa tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem, recebendo instruções em quase todas as fases do trabalho.

4. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Comprometimento;

Atenção;

Organização.

5. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros, com pouca dificuldade para a sua correção, ocasionando desperdícios ou retrabalhos.

6. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios do açougue como moedor de carne, fatiador de carne, fatiador de frios, serra fita, embalador de frios.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos regulares com outros departamentos para fornecer ou obter informações com o outro auxiliar de açougueiro I, com o açougueiro e supervisor de loja. O cargo requer tato para evitar interpretações erradas.

8. Esforço mental e visual:

O trabalho exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais. Deve-se atentar-se para o fato de que o trabalho é executado com máquinas que perfuram e cortam, qualquer descuido pode gerar consequências.

9. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico constante, no manuseio de cortes de carne e equipamentos que podem ser pesados. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

10. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições desagradáveis sempre presentes como frio, odores e umidade. Há probabilidade de acidentes como pequenos cortes, contusões, fraturas, perda de um dos membros, uma vez que condições de riscos estão sempre presentes. Os equipamentos de segurança são avental, botinas, luva de aço, touca.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 28 – Descrição do Cargo de Confeiteira

Título do cargo: CBO 8483 - Confeiteira

Setor: Padaria

Descrição Sumária:

Produzir bolos, doces, biscoitos, assar pães e massas diversas, prepara recheios e cozinhar molhos salgados, fritar salgados e assar salgados.

Descrição Detalhada:

1. Liderar a equipe da padaria;
2. Delegar atividades às auxiliares de padaria;

3. Produzir produtos à base de massas em geral;
4. Assar pães e demais produtos;
5. Preparar recheios doces e salgados;
6. Preparar coberturas para bolos;
7. Confeccionar doces, bolos e tortas;
8. Confeitar doces;
9. Preparar salgados fritos ou assados;
10. Usar corretamente medidas e receitas;
11. Executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do cargo são requeridos conhecimentos formais obtidos em cursos de qualificação profissional em panificação, confeitaria e afins. São necessárias habilidades como: agilidade, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal.

3. Experiência:

De 1 anos a 3 anos de experiência no exercício do próprio cargo ou ao longo da carreira profissional em outras organizações. É interessante que tenha experiência em outros cargos como auxiliar de padaria e atendente de padaria.

4. Complexidade/Iniciativa:

O ocupante do cargo executa tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Organização;

Liderança;

Trabalho em equipe.

6. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal, com pouca dificuldade para a sua correção, ocasionando desperdícios ou retrabalhos. Exemplo: assar demais a massa do bolo.

7. Responsabilidade por supervisão:

O ocupante do cargo supervisiona e coordena o trabalho das auxiliares de padaria e da atendente de padaria.

8. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios da padaria como padeiro noturno, misturadora de massas, cilindros, fornos, fritadeiras, processador.

9. Responsabilidade por dados confidenciais:

O trabalho proporciona acesso a dados confidenciais e cuidados normais para evitar a divulgação, que se tornarem públicas, poderá provocar perturbações internas. Exemplo: divulgar receitas.

10. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como com os auxiliares de padaria, gestor de compras, supervisor de loja e auxiliar de faturamento.

11. Esforço mental e visual:

O trabalho exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais. Deve-se atentar-se para o fato de que o trabalho é executado com fornos e máquinas que podem cortar, qualquer descuido pode gerar consequências como cortes e queimaduras.

12. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico constante devido aos movimentos repetidos. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

13. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições desagradáveis sempre presentes como calor. Há probabilidade de acidentes como pequenos cortes, contusões, queimaduras, uma vez que condições de riscos estão sempre presentes. Os equipamentos de segurança são avental, calçado fechado, touca e luvas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 29 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Padaria

Título do cargo: CBO 5135 - Auxiliar de Padaria
Setor: Padaria
Descrição Sumária: Auxiliar a confeitaria na execução de pequenas tarefas de preparo, processamento de alimentos, montagem dos produtos, organização e limpeza da padaria.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar no preparo de lanches; 2. Auxiliar no preparo de bolos; 3. Auxiliar no preparo de massas e recheios; 4. Fritar lanches; 5. Assar lanches, massas de bolo e pães; 6. Lavar a louça; 7. Ajudar no atendimento dos pedidos dos clientes; 8. Arrumar e limpar as vitrines; 9. Repor as mercadorias da padaria; 10. Embalar produtos para expor; 11. Ajudar nas tarefas gerais da produção; 12. Cumprir com as normas internas de segurança e higiene; 13. Colaborar para manter a limpeza e organização da padaria; 14. Executar outras atividades correlatas.
Especificações do cargo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio. 2. Conhecimentos: Para o desempenho satisfatório do cargo são requeridos conhecimentos formais obtidos em cursos de qualificação profissional em panificação, confeitaria e afins. Habilidades como: agilidade, proatividade, atenção, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e simpatia. 3. Experiência: De 3 meses a 6 meses de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida em outras organizações. 4. Complexidade/Iniciativa: O ocupante do cargo executa tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem, recebendo instruções em quase todas as fases do trabalho.

5. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Trabalho em equipe;

Organização.

6. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal, com pouca dificuldade para a sua correção, ocasionando desperdícios ou retrabalhos. Exemplo: errar a programação do forno ocasionando a perda do produto.

7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios da padaria como padeiro noturno, misturadora de massas, cilindros, fornos, fritadeiras, processador, máquina de café expresso, embaladeira, batedeira e afins.

8. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como com a outra auxiliar de padaria, confeitaria, supervisor de loja e auxiliar de faturamento. O cargo exige relação interpessoal com os clientes limitada à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho.

9. Esforço mental e visual:

O trabalho exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade com base em orientações e informações gerais. Deve-se atentar-se para o fato de que o trabalho é executado com fornos e máquinas que podem cortar, qualquer descuido pode gerar consequências como cortes e queimaduras.

10. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico pequeno, no manejo de objetos de peso mediano ou operando equipamentos. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

11. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições desagradáveis sempre presentes como calor. Há probabilidade de acidentes como pequenos cortes, contusões, queimaduras, uma vez que condições de riscos estão sempre presentes. Os equipamentos de segurança são avental, calçado fechado, touca e luvas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 30 – Descrição do Cargo de Atendente de Padaria

Título do cargo: CBO 5135 - Atendente de Padaria

Setor: Padaria

Descrição Sumária:

Atender os clientes no setor da padaria. É responsável pela comercialização, disposição e manutenção dos produtos em conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos.

Descrição Detalhada:

1. Vender os produtos da padaria;
2. Atender os pedidos dos clientes;
3. Controlar a entrada e saída dos produtos;
4. Abastecer e expor os produtos nos pontos de vendas, gôndolas e balcões de forma atrativa, em postos estratégicos de vendas;
5. Colocar etiquetas com os preços dos produtos;
6. Manter as vitrines de exposição dos produtos limpas e organizadas;
7. Manter as mesas limpas onde os clientes fazem o seu lanche;
8. Oferecer produtos para degustação;
9. Auxiliar no preparo de lanches;

10. Embalar produtos para expor;
11. Checar lista de alteração de preços;
12. Checar lista de mercadorias em promoção;
13. Examinar condições das mercadorias (validade e estado físico);
14. Checar encomendas;
15. Sugerir opções de produtos;
16. Anotar pedidos;
17. Executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Instrução:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio.

2. Experiência:

De 3 meses a 6 de experiência no exercício do próprio cargo.

3. Complexidade/Iniciativa:

O ocupante do cargo realiza atividades em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem, recebendo instruções em quase todas as fases do trabalho.

4. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Comunicação;

Organização.

5. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros, com pouca dificuldade para a sua correção. Exemplo: trocar o código do produto na hora de pesar.

6. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios da padaria como balança, micro-ondas e máquinas de café expresso.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como com as auxiliares de padaria, confeitaria, supervisor de loja e auxiliar de faturamento. O cargo exige relação interpessoal com os clientes limitada à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho.

8. Esforço mental:

O trabalho exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade com base em orientações e informações gerais. Deve-se atentar para não errar a pesagem ou código do produto.

9. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves. O trabalho é executado em pé e/ou andando.

10. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições desagradáveis sempre presentes como calor. Há probabilidade de acidentes como pequenos cortes, contusões, queimaduras, uma vez que condições de riscos estão sempre presentes. Os equipamentos de segurança são avental, calçado fechado, touca e luvas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 31 – Descrição do Cargo de Faxineira

Título do cargo: CBO 5143 - Faxineira

<p>Setor: Loja</p>
<p>Descrição Sumária: Realizar trabalhos de higienização e limpeza em geral da empresa, a fim de manter as condições de higiene e conservação da loja e dependências.</p>
<p>Descrição Detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpar todos os setores da empresa; 2. Limpar vidros; 3. Limpar paredes; 4. Limpar o chão; 5. Limpar janelas e espelhos; 6. Limpar ralos e pias; 7. Limpar armários e mesas; 8. Fazer a limpeza da louça, talheres e utensílios providenciando sua lavagem e guarda, para deixá-los em condições de uso imediato; 9. Reunir e amontoar a poeira, fragmentos e detritos espalhados na loja, que causem incômodos ou ofereçam perigo aos clientes e funcionários; 10. Retirar o lixo das lixeiras e colocar em local apropriado para recolhimento; 11. Zelar pela conservação dos equipamentos, ferramentas e máquinas utilizadas, observando as normas de segurança e conservação, para obter melhor aproveitamento; 12. Organizar e guardar os equipamentos utilizados para a limpeza; 13. Selecionar materiais, produtos e instrumentos necessários para cada espaço ou objeto a ser limpo; 14. Utilizar corretamente os recursos para limpeza; 15. Executar outras atividades correlatas.
<p>Especificações do Cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Fundamental. 2. Experiência: Até 3 meses de experiência no exercício do próprio cargo. 3. Competências exigidas para o exercício do cargo: Organização. 4. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas: O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos equipamentos próprios da limpeza como máquina de lavar roupa, centrífuga, aspirador de pó, ferro de passar e afins. 5. Responsabilidade por contatos: O cargo requer contatos pessoais regulares com todos os colaboradores para fornecer ou obter informações. 6. Esforço mental: O trabalho exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas com base em orientações e informações gerais. 7. Esforço físico: O cargo requer esforço físico constante, no trabalho com materiais de peso mediano e leve. O trabalho é executado em pé e/ou andando. 8. Condições de Trabalho: O desempenho do cargo está sujeito a condições prejudiciais e desagradáveis sempre presentes como produtos químicos e fatores externos como chuva, sol, poeira, umidade e frio. Há probabilidade mínima de acidentes. Os equipamentos de segurança são avental, calçado fechado e luvas.

Quadro 32 – Descrição do Cargo de Entregador de Compras

Título do cargo: CBO 7823 - Entregador de Compras
Setor: Entregas
Descrição Sumária: Efetuar entregas domiciliares das compras e zelar pelo atendimento e satisfação dos clientes.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar as compras do cliente onde este designar; 2. Dirigir veículo da empresa para efetuar entregas de mercadorias, cumprindo o itinerário determinado; 3. Zelar pela manutenção, conservação e limpeza do veículo, realizando verificações e manutenções básicas do veículo; 4. Manter-se informado sobre as normas de segurança e qualidade, além de procedimentos de trânsito; 5. Atender e tratar o cliente com excelência; 6. Fazer a limpeza das caixas e carrinhos de transporte das mercadorias; 7. Fazer a limpeza da frente do supermercado; 8. Fazer a limpeza do estacionamento do mercado; 9. Zelar pela conservação e limpeza do pátio e estacionamento; 10. Levar malote aos bancos da cidade e entregar documentos quando necessário; 11. Executar outras atividades correlatas.
Especificações do Cargo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio. 2. Conhecimentos: Para o desempenho satisfatório do cargo são requeridos conhecimentos formais e práticos obtidos com habilitação profissional para dirigir veículos, conhecimento das ruas e localidades do município e arredores, ter como habilidades atenção, relacionamento interpessoal, comunicação e memória visual. Conhecimento das leis de trânsito e conhecimentos básicos de mecânica e eletricidade de automóveis. 3. Experiência: De 3 meses a 6 meses de experiência no exercício do próprio cargo ou adquirida em outras organizações. 4. Complexidade/Iniciativa: O ocupante do cargo realiza atividades em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem, recebendo instruções gerais. 5. Competências exigidas para o exercício do cargo: Comprometimento; Organização; Comunicação. 6. Responsabilidade por numerários: O ocupante do cargo é responsável por manusear e/ou guardar, no exercício do seu cargo valores entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00 entre cheques, dinheiro e afins, recebido na entrega das compras aos clientes que não efetuaram o pagamento na loja. 7. Responsabilidade por erros: O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu cargo, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para a sua correção, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa. No desempenho da sua função, há

possibilidade de errar ou não encontrar o endereço do cliente que efetuou a compra. A entrega das compras à pessoa errada acarreta em prejuízo para o supermercado e insatisfação ao cliente. Faz-se também necessário que o colaborador tenha iniciativa e atenção para prevenir acidentes de trânsito.

8. Responsabilidade por equipamentos, máquinas ou ferramentas:

O ocupante do cargo tem responsabilidade pelos carros utilizados para fazer as entregas das compras dos clientes, pelas caixas utilizadas para o transporte, sendo que a imprudência e o mau uso dos veículos podem provocar danos consideráveis ao patrimônio da empresa.

9. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como com operadores de caixa e repositores. O cargo exige relação interpessoal com os clientes limitada à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho.

10. Esforço mental e visual:

O trabalho exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade com base em orientações e informações gerais.

11. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico constante, no trabalho com materiais de peso mediano e pesado. O trabalho é executado em pé, sentado e/ou andando.

12. Condições de trabalho:

O desempenho do cargo está sujeito a condições desagradáveis e climáticas como chuva e sol, mas também a fatores como poeira. Deve-se fazer uso de cinto de segurança quando estiver dirigindo, além de uniforme e calçado fechado. Há possibilidade de ligeiras contusões devido ao peso carregado, não se deve descartar a possibilidade de acidente de trânsito, o que pode gerar as mais diversas situações de incapacidade total ou parcial.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 33 – Descrição do Cargo de Menor Aprendiz

Título do cargo: Menor Aprendiz
Setor: Loja
Descrição Sumária: Auxiliar na recepção e direcionamento de clientes e fornecedores ao lugar ou pessoa procurados, auxiliar no empacotamento de mercadorias vendidas.
Descrição Detalhada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar na recepção de clientes e fornecedores; 2. Empacotar as mercadorias vendidas, dividindo as compras de forma correta; 3. Distribuir as compras em sacos plásticos, caixas de papelão e/ou retornáveis; 4. Organizar as mercadorias de modo a protegê-las e facilitar o seu transporte; 5. Atender o telefone e registrar o pedido de compras dos clientes que não podem se deslocar até o supermercado; 6. Registrar em caderno específico o empréstimo de garrafas retornáveis e suas respectivas devoluções; 7. Registrar pedidos de bebidas, gelo e carnes nos finais de semana e encaminhar ao açougue e ao responsável pelas gôndolas de bebidas; 8. Manter organizada a recepção; 9. Poderá auxiliar em toda rotina de supermercado, conforme for a demanda;

10. Executar outras atividades correlatas.

Especificações do Cargo:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio em andamento ou concluído, ter mais de 16 anos.

2. Conhecimentos:

Por não ser exigida experiência profissional, algumas habilidades são consideradas pré-requisitos como: educação, simpatia, dinamismo, bom atendimento, fluência verbal, proatividade, organização, habilidades interpessoais, ética e responsabilidade.

3. Complexidade/Iniciativa:

O ocupante do cargo executa trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instrução em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.

4. Competências exigidas para o exercício do cargo:

Comunicação;
Organização.

5. Responsabilidade por erros

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros eventuais no desempenho do seu trabalho, os quais são descobertos no seu curso normal ou por terceiros, normalmente ocasionando desperdícios. Exemplo: misturar alimentos que não são permitidos no mesmo compartimento (carnes com produtos de limpeza), pode gerar reclamações dos clientes e possível perda dos produtos.

6. Responsabilidade por contatos:

O cargo requer contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações como com operadores de caixa e repositores. O cargo exige relação interpessoal com os clientes limitada à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho.

7. Esforço mental e visual:

O desempenho do trabalho exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas.

8. Esforço físico:

O cargo requer esforço físico pequeno, no trabalho com materiais de peso leve e mediano. O ocupante do cargo desempenha suas funções em pé ou andando.

9. Condições de trabalho

O ocupante do cargo está sujeito a condições externas de frio e calor, em grau de pequena intensidade no desempenho das suas funções. Probabilidade mínima de acidentes. Não há necessidade de usar equipamentos de segurança, apenas fazer uso de calçado fechado e uniforme.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Terminado o catálogo de cargos, finaliza-se a descrição dos vinte e um cargos da empresa, o qual foi elaborado mediante as nomenclaturas propostas, tornando o manual de avaliação dos cargos mais adequado com a realidade da empresa. Foram apresentadas as descrições e especificações de cada cargo, algo que a empresa não dispunha até a realização deste estudo. Este catálogo servirá de base para o restante do desenvolvimento do plano de

cargos e salários, deste modo, parte-se para a próxima etapa do Plano de Cargos e Salários, a qual denomina-se Avaliação de Cargos.

4.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS

Apresentado o catálogo dos cargos existentes na empresa, parte-se agora para a avaliação dos mesmos. Nesta etapa, serão apresentados o manual de avaliação dos cargos e a sua aplicação.

4.3.1 Manual de avaliação de cargos

Para esta avaliação, foi usado o método de avaliação por pontos, adaptado da obra de Pontes (2011), a qual consiste em avaliar os cargos, atribuindo pontos com base na descrição dos fatores e em níveis de dificuldade crescente, ou seja, cada grau recebe uma pontuação que aumenta de acordo com o nível da dificuldade. Assim possibilitando que se estabeleça ao final da avaliação uma hierarquia entre os cargos. O manual de avaliação de cargos é o conjunto de fatores de avaliação com seus respectivos graus e pontuações, como podem ser vistos a seguir.

4.3.1.1 Graduação dos fatores de avaliação

A graduação determina a extensão da mensuração dos fatores de avaliação e é necessária para que se possam ser avaliadas diferentes exigências para cada cargo. A pesquisadora, a Gestora de Pessoas da empresa e o Gestor de Compras da empresa, através da leitura e análise dos quinze principais fatores de especificações de cargos relatados na obra de Pontes (2011), escolheram os treze fatores para avaliação dos cargos que melhor se adequavam a realidade do Supermercado Girassol, cada qual com diferentes números de níveis de dificuldade. A seguir, estão representados os quadros que demonstram estes fatores e seus respectivos graus de dificuldades utilizados na avaliação dos cargos.

Quadro 34 – Avaliação por graus de instrução.

1 INSTRUÇÃO	
Esse fator especifica os conhecimentos teóricos básicos necessários ao exercício do cargo. É expresso em termos de escolaridade.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Ensino fundamental completo.

B	Ensino médio completo.
C	Ensino superior incompleto.
D	Ensino superior completo.
E	Ensino superior completo, mais cursos de especialização ou pós-graduação.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 35 – Avaliação por graus de conhecimentos.

2 CONHECIMENTOS	
Esse fator indica os conhecimentos essenciais exigidos para o exercício do cargo de modo satisfatório.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Necessário conhecimentos básicos acerca da execução do cargo.
B	Conhecimento prático, obtido a partir de experiência profissional.
C	Conhecimentos formais, obtidos em cursos de qualificação profissional, bem como conhecimento prático, obtido a partir de experiência profissional.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 36 – Avaliação por graus de experiência.

3 EXPERIÊNCIA	
Este fator especifica o período de tempo necessário para que o colaborador esteja apto para desenvolver atividades inerentes ao cargo com desempenho satisfatório.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Sem experiência.
B	Até 3 meses.
C	De 3 a 6 meses.
D	De 6 meses a 1 ano.
E	De 1 ano a 3 anos.
F	Mais de 3 anos.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 37 – Avaliação por graus de iniciativa/complexidade.

4 INICIATIVA/COMPLEXIDADE	
Esse fator avalia a complexidade dos trabalhos executados, a iniciativa exigida para a solução de problemas e o grau de independência e supervisão recebidas.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instrução em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.
B	Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instruções em quase todas as fases do trabalho.
C	Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

D	Tarefas complexas regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a problemas quase sempre diversificados. Existem discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.
---	--

Fonte: Pontes (2011, p. 199).

Quadro 38 – Avaliação por graus de responsabilidade por numerários.

5 RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIOS	
Este fator é destinado ao dimensionamento e responsabilidade exigido para manusear ou guardar valores monetários (títulos negociáveis, duplicatas, cheques, dinheiro, notas promissórias) pelo colaborador no desempenho de suas funções.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Não tem responsabilidade por valores.
B	Responsável por até R\$ 1.000,00.
C	Responsável por R\$ 1.000,00 à R\$ 3.000,00.
D	Responsável por R\$ 3.000,00 à R\$ 6.000,00.
E	Responsável por valores acima de R\$ 6.000,00.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 39 – Avaliação por graus de responsabilidade por erros.

6 RESPONSABILIDADE POR ERROS	
Esse fator avalia a possibilidade de ocorrência de erros e suas consequências para a empresa.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros.
B	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através dos controles comuns, com pouca dificuldade para sua correção. Os erros normalmente ocasionam desperdícios e retrabalhos.
C	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção, podendo impactar razoavelmente nos custos da empresa.
D	Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. A inexatidão desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros a empresa. Além dos prejuízos, ocorre uma grande perda em investigações para a localização dos erros.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 40 – Avaliação por graus de responsabilidade por supervisão.

7 RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO	
Esse fator especifica a natureza da supervisão exercida, quantitativamente, considerando o número de subordinados diretos e indiretos controlados pelo ocupante do cargo.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
B	Lidera até dois colaboradores.
C	Lidera até cinco colaboradores.
D	Lidera mais de cinco colaboradores.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 41 – Avaliação por graus de responsabilidade por máquinas e equipamentos.

8 RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	
Este fator aponta o grau de atenção e os cuidados a fim de prevenir a ocorrência de possíveis danos em equipamentos, máquinas e ferramentas utilizadas na execução do trabalho.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que não apresentam probabilidade de perdas.
B	Trabalhos que exigem mínima atenção para evitar danos, e danos que eventualmente podem ocorrer são de pouca relevância.
C	Trabalhos que exigem mediana atenção para evitar danos, e danos que podem eventualmente ocorrer são de média importância.
D	Trabalhos que exigem controle contínuo e incessante; a mínima falta de atenção poderá acarretar prejuízos de grande monta.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 42 – Avaliação por graus de responsabilidade por dados confidenciais.

9 RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS	
Esse fator avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadequada desses poderia causar.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.
B	O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida.
C	O trabalho proporciona acesso a dados confidenciais, exige cuidados normais para evitar a divulgação, que se tornarem públicas, poderá provocar perturbações internas.
D	O cargo proporciona acesso a planos e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais a empresa. Discrição e integridade máximas são requisitos essenciais do cargo.

Fonte: Pontes (2011, p. 207).

Quadro 43 – Avaliação por graus de responsabilidade por contatos.

10 RESPONSABILIDADE POR CONTATOS	
Esse fator avalia a responsabilidade que envolve contatos internos e/ou externos, necessário ao desenvolvimento da função. Deve-se considerar os objetivos dos contatos, analisar se eles obtêm informações somente, ou se fornecem também, ou se envolvem habilidades em persuasão e negociação.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para a execução do trabalho. O cargo não exige contatos externos, somente em casos esporádicos.
B	Contatos regulares com outros departamentos para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.

C	Contatos pessoais frequentes com outros departamentos para fornecer ou obter informações. O cargo exige relação interpessoal com os contatos externos limitados à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento do trabalho, discernimento e certo grau de persuasão.
D	Contatos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para a obtenção de resultados positivos.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 44 – Avaliação por graus de esforço mental/visual.

11 ESFORÇO MENTAL E VISUAL	
Esse fator especifica o grau de concentração mental ou a atenção e esforço visual exigidos do ocupante do cargo.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, a longos intervalos, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas.
B	Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias, há períodos de descanso.
C	Exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais, há períodos de descanso.
D	Exige concentrada atenção mental e visual, em tarefas complexas que envolvam detalhes e minúcias, repetidamente.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 45 – Avaliação por graus de esforço físico.

12 ESFORÇO FÍSICO	
Esse fator considera o esforço físico exigido pelo trabalho e a frequência deste no exercício das funções do ocupante do cargo.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.
B	Esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves ou operando equipamento cujo tempo de operação excede ao de manuseio.
C	Esforço físico constante, no trabalho com material mediano. Predominância de trabalhos de pequeno ciclo, que exigem atividade contínua, ou operação de mais de um equipamento.
D	Esforço físico contínuo, em trabalho árduo, no manuseio de material muito pesado.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 46 – Avaliação por graus das condições de trabalho.

13 CONDIÇÕES DE TRABALHO
Esse fator especifica as condições físicas do ambiente em que trabalha o ocupante do cargo. Essas condições (calor, ruído, sujeira, fumaça, vibrações, luzes ofuscantes, gases, etc.) não podem ser eliminadas ou reduzidas por iniciativa do empregado e exercem influência nociva sobre o bem-estar físico, avaliando as possibilidades de risco de acidentes ou doenças ocupacionais.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Condições ideais de trabalho.
B	Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade. Condições normais de trabalho. Possibilidade de acidente que provoquem lesão de grau mínimo (LER).
C	Condições prejudiciais e desagradáveis, sempre presentes, em grau de média intensidade. Possibilidade reduzida de acidente.
D	Exposição permanente a condições extremamente desagradáveis. Ambiente de trabalho que está sujeito a riscos de acidentes. O trabalho exige esforço físico médio com possibilidades de acidentes que provoquem lesão funcional leve.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Apresentados os fatores de avaliação dos cargos, parte-se agora para a próxima etapa: a ponderação dos fatores.

4.3.1.2 Ponderação dos fatores

O quadro abaixo demonstra a ponderação dos fatores de avaliação, em que a soma do máximo de pontos dos treze fatores analisados totaliza 1000 pontos e o mínimo de 100 pontos. A cada fator foi atribuído um peso diferente de acordo com o que a empresa considera mais relevante, definidos pela Gestora de Pessoas e pelo Gestor de Compras.

Para o cálculo dos pontos, utilizou-se a metodologia de Pontes (2011) que determina que, após definidos os pontos mínimos e máximos totais, definem-se os pontos mínimos e máximos de cada fator, conforme já foi mencionado. Após esse procedimento, os pontos são distribuídos pelos graus através da fórmula de progressão aritmética $q = (a_n - a_1) / (n - 1)$, sendo:

a_n = valor máximo de pontos por fator

a_1 = valor mínimo de pontos por fator

n = o número de níveis para o fator

q = a razão que será somada a pontuação mínima até atingir a pontuação máxima de cada critério.

Assim, ao substituímos a fórmula por valores referente, por exemplo, ao fator conhecimento.

Resolução matemática:

$$q = (90-9) / (3-1) \quad q = 40,5$$

Portanto, no grau B será atribuído 40 e no grau C será atribuído 41, totalizando os 90. Atenta-se para o fato de que o fator C tem maior importância para os gestores, desse modo será atribuído maior valor ao grau do fator. Esse procedimento é feito para cada um dos fatores, sendo que, quando o resultado da divisão for número quebrado, atribuir-se a nos primeiros fatores o número inteiro menor e nos últimos fatores o número inteiro maior.

Desse modo, a ponderação dada aos fatores de avaliação pode ser observada no quadro abaixo:

Quadro 47 – Ponderação dos fatores dos cargos.

Fator	Mínimo de pontos do fator	Graus do Fator						Máximo de pontos por fator
		A	B	C	D	E	F	
1. Instrução	8	8	26	44	62	80	-	80
2. Conhecimentos	9	9	49	90	-	-	-	90
3. Experiência	10	10	28	46	64	82	100	100
4. Iniciativa/Complexidade	9	9	36	63	90	-	-	90
5. Responsabilidade por numerários	8	8	26	44	62	80	-	80
6. Responsabilidade por erros	9	9	36	63	90	-	-	90
7. Responsabilidade por supervisão	8	8	32	56	80	-	-	80
8. Responsabilidade por máquinas e equipamentos	6	6	24	42	60	-	-	60
9. Responsabilidade por dados confidenciais	8	8	32	56	80	-	-	80
10. Responsabilidade por contatos	8	8	32	56	80	-	-	80
11. Esforço mental e visual	7	7	28	49	70	-	-	70
12. Esforço físico	5	5	20	35	50	-	-	50
13. Condições de trabalho	5	5	20	35	50	-	-	50
Total	100							1000

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Apresentado o manual de avaliação de cargos, através da graduação dos fatores de avaliação e a ponderação desses fatores, parte-se agora para a próxima etapa: a aplicação do manual.

4.3.2 Aplicação do manual de avaliação de cargos

A partir do manual de avaliação de cargos, através da graduação dos fatores e da ponderação dos mesmos, tem-se a avaliação dos cargos apresentados no quadro a seguir.

Destaca-se que os fatores foram alocados de acordo com as especificações de cada cargo, conforme o catálogo de cargos do Supermercado Girassol elaborado neste estudo.

Quadro 48 – Avaliação dos cargos por fatores.

CARGOS	FATORES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Diretor Geral	D	C	F	D	E	D	D	D	D	D	D	A	A
Gestor de Compras	D	C	E	D	E	D	D	A	D	D	D	A	A
Gestor de Pessoas	D	C	E	C	E	C	D	A	D	D	C	A	A
Gestor de Contas a Pagar	D	C	D	D	E	D	C	C	D	D	D	A	A
Gestor de Contas a Receber	C	A	D	B	E	C	A	A	C	C	C	A	A
Assistente Administrativo	C	C	D	C	A	D	B	A	D	D	D	A	B
Auxiliar de Faturamento	B	B	D	B	A	C	A	A	C	B	B	B	B
Conferente	C	B	D	B	A	C	A	B	C	C	B	C	B
Supervisor de Loja	B	B	E	B	A	B	D	A	C	D	B	B	B
Açougueiro	B	C	E	C	A	C	B	C	A	C	B	C	C
Auxiliar de Açougueiro I	B	B	D	B	A	B	A	B	A	B	B	C	C
Auxiliar de Açougueiro II	B	A	C	A	A	B	A	B	A	A	B	C	C
Confeiteira	B	C	E	C	A	B	C	C	C	B	C	B	B
Auxiliar de Padaria	B	B	C	B	A	B	A	C	A	C	B	B	B
Atendente de Padaria	B	A	B	B	A	B	A	B	A	C	B	A	B
Faxineira	A	A	B	A	A	A	A	B	A	B	A	C	C
Entregador de Compras	B	C	C	B	C	C	A	C	A	B	A	C	B
Operador de Caixa	B	A	B	A	E	B	A	A	B	C	B	B	B
Repositor de Estoques	B	A	C	A	A	B	A	A	A	B	B	C	B
Repositor de Mercadorias	B	A	B	A	A	B	A	A	A	A	B	B	B
Menor Aprendiz	B	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	B	B

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir da elaboração do quadro de avaliação dos cargos por fatores e da ponderação desses fatores, é possível elaborar o quadro com os respectivos pontos de cada cargo, que do seu total, irão resultar a hierarquia dos mesmos através da classificação dos cargos. A partir disso, tem-se a pontuação obtida para cada cargo, que pode ser observada no quadro a seguir:

Quadro 49 – Avaliação dos cargos por pontuação dos fatores (escalonamento).

CARGOS	FATORES													TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Diretor Geral	80	90	100	90	80	90	80	60	80	80	70	5	5	910
Gestor de Compras	62	90	82	90	80	90	80	6	80	80	70	5	5	820
Gestor de Pessoas	62	90	82	63	80	63	80	6	80	80	43	5	5	739
Gestor de Contas a Pagar	62	90	64	90	80	90	56	42	80	80	70	5	5	814
Gestor de Contas a receber	44	9	64	36	80	63	8	6	56	56	49	5	5	481
Assistente Administrativo	44	90	64	63	8	90	32	6	80	80	70	5	20	652
Auxiliar de Faturamento	44	49	64	36	8	63	8	6	56	32	28	20	20	434

Conferente	44	49	64	36	8	63	8	24	56	56	28	35	20	491
Supervisor de Loja	26	49	82	36	8	36	80	6	56	80	28	20	20	527
Açougueiro	26	90	82	63	8	63	32	42	8	80	28	35	35	592
Auxiliar de Açougueiro I	26	49	64	36	8	63	8	24	8	32	28	35	35	416
Auxiliar de Açougueiro II	26	9	46	9	8	36	8	24	8	8	28	35	35	280
Confeiteira	26	90	82	63	8	36	56	42	56	32	49	20	20	580
Auxiliar de Padaria	26	49	46	36	8	36	8	42	8	56	28	20	20	383
Atendente de Padaria	26	9	28	36	8	36	8	24	8	56	28	5	20	292
Faxineira	8	9	28	9	8	9	8	24	8	32	7	20	35	205
Entregador de Compras	26	90	46	36	44	63	8	42	8	32	7	35	20	457
Operador de Caixa	26	9	28	9	80	36	8	6	32	56	28	20	20	358
Repositor de Estoques	26	9	46	9	8	36	8	6	8	32	28	35	20	271
Repositor de Mercadorias	26	9	28	9	8	36	8	6	8	8	28	20	20	214
Menor Aprendiz	26	9	10	9	8	36	8	6	8	32	7	20	20	199

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com a construção dos quadros acima é possível fazer a hierarquia dos cargos através da classificação dos mesmos, para posterior definição da estrutura salarial, como se pode ver adiante.

4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

A avaliação final de cada cargo é traduzida por um determinado número de pontos resultados do somatório dos pontos atribuídos em cada fator. A hierarquização dos cargos consiste, portanto, no alinhamento destes cargos por ordem crescente de pontos, sendo os cargos ordenados de forma decrescente conforme a pontuação obtida como mostra o quadro a seguir:

Quadro 50 – Hierarquia dos cargos.

ORDEM	CARGOS	PONTOS
1	Diretor Geral	910
2	Gestor de Compras	820
3	Gestor de Contas a Pagar	814
4	Gestor de Pessoas	739
5	Assistente Administrativo	652
6	Açougueiro	592
7	Confeiteira	580
8	Supervisor de Loja	527
9	Conferente	491
10	Gestor de Contas a Receber	481
11	Entregador de Compras	457
12	Auxiliar de Faturamento	434

13	Auxiliar de Açougueiro I	416
14	Auxiliar de Padaria	383
15	Operador de Caixa	358
16	Atendente de Padaria	292
17	Auxiliar de Açougueiro II	280
18	Repositor de Estoques	271
19	Repositor de Mercadorias	214
20	Faxineira	205
21	Menor Aprendiz	199

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quando os cargos obtêm pontuações próximas ou semelhantes, é possível agrupá-los numa mesma classe, de forma a remunerar da mesma maneira os cargos com pequenas diferenças entre si. Os critérios para definição das classes foram estabelecidos pela pesquisadora conjuntamente com a Gestora de Pessoas e o Gestor de Compras da empresa, sendo que, optou-se por classificá-los em grupos de 100 em 100 pontos a partir de 100, uma vez que nenhum dos cargos encontra-se abaixo disso.

Ademais, os cargos que compreendem pontuações abaixo dos 400 pontos são os cargos com menor remuneração e também menor complexidade de tarefas. Já os cargos que se situam nas faixas superiores, são cargos que vão aumentando sua remuneração gradativamente, classe a classe, bem como a complexidade de suas funções. Essa divisão das classes em 100 pontos, permitiu que cargos com salários iguais ou com pouca diferença entre si pudessem ser agrupados numa mesma classe e ter o mesmo tratamento para as progressões salariais que serão apresentadas na sequência do trabalho. O quadro a seguir apresenta a distribuição dos cargos em classes conforme a amplitude dos pontos estabelecida pela pesquisadora e os gestores acima descritos.

Quadro 51 – Cargos agrupados em classes por amplitude de pontos.

CLASSE	AMPLITUDE DOS PONTOS	CARGOS	PONTOS
IX	901 a 1000	Diretor Geral	910
VIII	801 a 900	Gestor de Compras	820
		Gestor de Contas a Pagar	814
VII	701 a 800	Gestor de Pessoas	739
VI	601 a 700	Assistente Administrativo	652
V	501 a 600	Açougueiro	592
		Confeiteira	580
		Supervisor de Loja	527
IV	401 a 500	Conferente	491
		Gestor de Contas a Receber	481
		Entregador de Compras	457
		Auxiliar de Faturamento	434
		Auxiliar de Açougueiro I	416

III	301 a 400	Auxiliar de Padaria	383
		Operador de Caixa	358
II	201 a 300	Atendente de Padaria	292
		Auxiliar de Açougueiro II	280
		Repositor de Estoque	271
		Repositor de Mercadorias	214
		Faxineira	205
I	100 a 200	Menor Aprendiz	199

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Apresentada a classificação dos cargos, parte-se agora para a última etapa do plano de cargos e salários: a estrutura salarial.

4.5 ESTRUTURA SALARIAL E CRITÉRIOS DE ENCAREIRAMENTO

Neste tópico serão abordados os aspectos relacionados à remuneração dos colaboradores, além da perspectiva de carreira dentro da empresa.

Pontes (2011) afirma que um Plano de Cargos e Salários não deve servir apenas para administrar salários, mas também, servir como base para o desenvolvimento do homem dentro da organização. Sendo assim, o plano de cargos e salários deve oferecer oportunidade para os colaboradores crescerem na empresa.

Para a elaboração da projeção salarial, usou-se o método de promoção horizontal e vertical. Para Pontes (2011), a promoção horizontal refere-se à passagem do colaborador para uma classe superior, porém mantendo-se no mesmo cargo. Já a promoção vertical consiste na passagem do colaborador de um cargo para outro superior, Júnior, Pleno e Sênior, de acordo com as escalas de responsabilidade e maturidade dos mesmos. O colaborador entra na empresa recebendo o salário do nível Júnior.

Foram então definidos nove níveis de classificação para os cargos, acompanhados de nove faixas salariais a serem implementadas. A amplitude das faixas salariais vem proporcionar uma progressão salarial ao colaborador, dentro do cargo, definindo a importância relativa de cada cargo em termos de posição salarial.

A progressão vertical, também chamada de aumento por promoção, o colaborador passa para um nível superior na mesma classe, aumentando em 10% a cada mudança de nível. Essa promoção deve obedecer ao prazo mínimo de seis meses de permanência do colaborador no cargo inicial.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a possibilidade de crescimento vertical é muito restrita, onde há somente as possibilidades: os auxiliares de açougueiro I e II se

tornarem açougueiros e as auxiliares de padaria se tornarem confeitadeiras. No entanto, o crescimento vertical está condicionado a capacitação do colaborador para atender aos requisitos do cargo, sendo que esta análise deve ser realizada pelo diretor geral e pelos gestores, a fim de verificar se o colaborador adquiriu as competências necessárias para subir de cargo. Esse crescimento leva em consideração ainda, fatores como iniciativa, responsabilidades, conhecimento e experiência. Não significa, necessariamente, que o funcionário receberá um aumento de salário.

No entanto, buscando evitar a estagnação para os ocupantes dos outros cargos, e promover a valorização e a permanência produtiva dos colaboradores, este trabalho propõe oferecer possibilidades de movimentação horizontal, pelo período de 10 anos para cada um dos níveis: Júnior, Pleno e Sênior, ano após ano de permanência do colaborador na empresa. A progressão horizontal, também chamada de aumento por mérito, o colaborador passa para uma categoria superior de salário na mesma classe e nível, decorrente de aumento de experiência, corresponde a um incremento salarial de 1,5%, não considerando os demais encargos sociais da empresa, a cada ano. A empresa pode ainda aumentar o número de níveis com o passar do tempo, se perceber que esta prática de progressão horizontal gera resultados positivos, tanto para organização como para seus colaboradores.

O aumento por promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho. É uma alteração do salário do funcionário dentro da faixa salarial da classe correspondente ao seu cargo. Um funcionário só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano. Aumento salarial concedido ao colaborador, como forma de reconhecimento pelo alto desempenho apresentado na execução das tarefas, pertinentes ao cargo que ocupa.

Na sequência é apresentada a progressão salarial proposta para o Supermercado Girassol.

Quadro 52 – Progressão salarial dos cargos, em reais.

Classe	Níveis	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	7 anos	8 anos	9 anos	10 anos
IX	Júnior	3.500,00	3.552,50	3.605,79	3.659,87	3.714,77	3.770,49	3.827,05	3.884,45	3.942,72	4.001,86
	Pleno	3.850,00	3.907,75	3.966,37	4.025,86	4.086,25	4.147,54	4.209,76	4.272,90	4.336,99	4.835,75
	Sênior	4.235,00	4.298,52	4.363,00	4.428,45	4.497,87	4.562,30	4.630,73	4.700,19	4.770,70	4.842,26
VIII	Júnior	2.500,00	2.537,50	2.575,56	2.614,20	2.653,41	2.693,21	2.733,61	2.774,61	2.816,23	2.858,47
	Pleno	2.750,00	2.791,25	2.833,12	2.875,61	2.918,75	2.962,53	3.006,97	3.052,07	3.097,85	3.144,32
	Sênior	3.025,00	3.070,37	3.116,43	3.163,18	3.210,62	3.258,78	3.307,66	3.357,28	3.407,64	3.458,75
VII	Júnior	2.200,00	2.233,00	2.266,49	2.300,49	2.335,00	2.370,02	2.405,57	2.441,66	2.478,28	2.515,46
	Pleno	2.420,00	2.456,30	2.493,14	2.530,54	2.568,50	2.607,03	2.646,13	2.685,82	2.726,11	2.767,00
	Sênior	2.662,00	2.701,93	2.742,46	2.783,59	2.825,35	2.867,73	2.910,74	2.954,41	2.998,72	3.043,70
VI	Júnior	2.000,00	2.030,00	2.060,45	2.091,36	2.122,73	2.154,57	2.186,89	2.219,69	2.252,98	2.286,78
	Pleno	2.200,00	2.233,00	2.266,49	2.300,49	2.335,00	2.370,02	2.405,57	2.441,66	2.478,28	2.515,46
	Sênior	2.420,00	2.456,30	2.493,14	2.530,54	2.569,00	2.607,03	2.646,13	2.685,82	2.726,11	2.767,00
V	Júnior	1.850,00	1.877,75	1.905,92	1.934,50	1.963,52	1.992,97	2.022,87	2.053,21	2.084,01	2.115,27
	Pleno	2.035,00	2.065,52	2.096,51	2.127,95	2.159,87	2.192,27	2.225,16	2.258,53	2.292,41	2.327,00
	Sênior	2.238,50	2.272,08	2.306,16	2.340,75	2.375,86	2.411,50	2.447,67	2.484,39	2.521,65	2.559,48
IV	Júnior	1.600,00	1.624,00	1.648,36	1.673,08	1.698,18	1.723,65	1.749,51	1.775,75	1.802,39	1.829,42
	Pleno	1.760,00	1.786,40	1.813,20	1.840,40	1.868,00	1.896,02	1.924,46	1.953,33	1.982,63	2.012,37
	Sênior	1.936,00	1.965,04	1.994,51	2.024,43	2.054,80	2.085,62	2.116,91	2.148,66	2.180,89	2.213,60
III	Júnior	1.210,00	1.228,15	1.246,57	1.265,27	1.284,25	1.303,51	1.323,07	1.342,91	1.363,05	1.383,50
	Pleno	1.331,00	1.350,96	1.371,23	1.391,80	1.412,67	1.433,86	1.455,37	1.477,20	1.499,36	1.521,85
	Sênior	1.464,10	1.486,06	1.508,35	1.530,98	1.556,94	1.577,25	1.600,91	1.624,92	1.649,30	1.674,04
II	Júnior	1.180,00	1.197,70	1.215,66	1.233,90	1.252,41	1.271,19	1.290,26	1.309,62	1.329,26	1.349,20
	Pleno	1.298,00	1.317,47	1.337,23	1.357,29	1.377,65	1.398,31	1.419,29	1.440,58	1.462,19	1.484,12
	Sênior	1.427,80	1.449,22	1.470,95	1.493,02	1.515,41	1.538,15	1.561,22	1.584,64	1.608,41	1.632,53
I	Júnior	590,00	598,85	607,83	616,95	626,20	635,60	645,13	654,81	664,63	674,60

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Estes critérios de encarecimento foram definidos em acordo com os sócios proprietários da empresa e tem como finalidade fazer com que o colaborador perceba que ele possui chances de aumentar sua remuneração dentro do Supermercado Girassol, o que segundo os gerentes, pode ser um fator motivador para os colaboradores. Os salários aqui apresentados referem-se a valores mensais, brutos e que desconsideram possíveis benefícios fornecidos pela empresa.

Vale destacar que o cargo de Menor Aprendiz contempla um número menor de níveis, uma vez que a idade mínima para alguém se enquadrar é de 14 anos e a idade máxima 24 anos, ou seja, o primeiro nível denominado Júnior, compreende 10 anos, enquadrando o tempo suficiente para o exercício de suas funções.

A partir da elaboração das progressões salariais dos cargos, em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação, a empresa poderá assegurar tratamento uniforme aos colaboradores, dando oportunidades iguais a todos, seja em relação a salário de admissão, promoções e aumentos salariais, etc.

4.6 IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PLANO

Depois de elaborado o Plano de Cargos e Salários e aprovado pelos responsáveis da empresa, o plano será divulgado a todos os funcionários, para que eles tenham conhecimento a respeito de suas possibilidades de crescimento dentro da organização.

O plano proposto prevê alterações salariais para alguns colaboradores. Deste modo, como para qualquer alteração financeira, a empresa precisa se programar e estar preparada para enfrentá-la sem maiores dificuldades. Foi elaborada uma comparação entre o salário atual recebido pelos colaboradores e a remuneração proposta e que deveria ser paga a estes, de acordo com a progressão salarial proposta neste trabalho. Para isso, sugere-se que a empresa reveja os salários apontados a seguir, e os adapte na medida do possível.

Quadro 53 – Comparação entre o salário atual recebido e o proposto.

Classes	CARGO	TEMPO DE TRABALHO	SALÁRIO ATUAL	SALÁRIO PROPOSTO	DIFERENÇA
I	Menor Aprendiz	Nível Júnior 1 ano	R\$ 590,00	R\$ 590,00	-
II	Faxineira	Nível Júnior 1 ano	R\$ 427,00 (meio período)	R\$ 590,00 (meio período)	R\$ 163,00
	Faxineira	Nível Júnior 2 anos	R\$ 1.180,00	R\$ 1.197,70	R\$ 17,70
	Faxineira	Nível Júnior 3 anos	R\$ 1.180,00	R\$ 1.215,66	R\$ 35,66

	Repositor de Mercadorias	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.180,00	R\$ 1.180,00	-
	Repositor de Mercadorias	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.180,00	R\$ 1.180,00	-
	Repositor de Estoque	Nível Júnior 10 anos	R\$ 1.500,00	R\$ 1.349,66	(R\$ 150,80)
	Auxiliar de Açougueiro II	Nível Júnior 2 anos	R\$ 1.371,00	R\$ 1.197,70	(R\$ 173,30)
	Atendente de Padaria	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.180,00	R\$ 1.180,00	-
III	Operador de Caixa	Nível Júnior 2 anos	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.228,15 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 18,15
	Operador de Caixa	Nível Júnior 3 anos	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.246,57 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 36,57
	Operador de caixa	Nível Júnior 2 anos	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.228,15 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 18,15
	Operador de caixa	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	-
	Operador de Caixa	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	-
	Operador de Caixa	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	-
	Operador de Caixa	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	-
	Operador de Caixa	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	R\$ 1.210 + R\$ 220,00 (quebra de caixa)	-
	Auxiliar de Padaria	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.180,00	R\$ 1.210,00	R\$ 30,00
	Auxiliar de Padaria	Nível Júnior 1 ano	R\$ 1.180,00	R\$ 1.210,00	R\$ 30,00

IV	Auxiliar de Açougueiro I	Nível Pleno 2 anos	R\$ 1.714,00	R\$ 1.786,40	R\$ 72,40
	Auxiliar de Faturamento	Nível Pleno 11 anos	R\$ 1.742,00	R\$ 1.760,00	R\$ 18,00
	Entregador de Compras	Nível Júnior 5 anos	R\$ 1.601,00	R\$1.723,65	R\$ 122,65
	Gestor de Contas a Receber	Nível Júnior 3 anos	R\$ 1.601,00	R\$ 1.648,36	R\$ 47,36
	Conferente	Nível Pleno 7 anos	R\$ 2.535,00	R\$ 1.924,46	(R\$ 610,54)
V	Supervisor de Loja	Nível Júnior 6 anos	R\$ 1.971,00	R\$ 1.992,97	R\$ 21,97
	Confeiteira	Nível Júnior 2 anos	R\$ 2.080,00	R\$ 1.877,75	(R\$ 202,25)
	Açougueiro	Nível Pleno 5 anos	R\$ 2.534,00	R\$ 2.159,87	(R\$ 374,13)
VI	Assistente Administrativo	Nível Sênior 14 anos	R\$ 3.731,00	R\$ 2.530,54	(R\$ 1.200,46)
VII	Gestor de Pessoas	Nível Pleno 18 anos	R\$ 2.376,00	R\$ 2.685,82	R\$ 309,82
VIII	Gestor de Contas a Pagar	Nível Júnior 3 anos	R\$ 2.800,00	R\$ 2.575,56	(R\$ 224,44)
	Gestor de Compras	Nível Júnior 4 anos	R\$ 2.800,00	R\$ 2.614,20	(R\$ 185,80)
IX	Diretor Geral	Nível Pleno 18 anos	R\$ 5.000,00	R\$ 4.272,90	(R\$ 727,10)
	21 cargos 33 colaboradores				TOTAL R\$ 941,37

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para manutenção do plano, propõe-se uma revisão anual para que ele não perca sua validade e também se adapte as mudanças que venham a ocorrer na empresa. É fundamental ainda, tornar todos os funcionários conscientes da importância do Plano de Cargos e Salários para ele possa ser aplicado e valorizado na empresa, atingindo desta forma, os objetivos que são esperados a partir de sua implantação. Além disso, para aqueles cargos que hoje recebem mais do que o proposto neste Plano de Cargos e Salários, sugere-se que os mesmos permaneçam com esse salário até que, conforme a progressão, o cargo atinja um novo aumento estimado pela progressão horizontal ou vertical, uma vez que o salário não poderá diminuir.

Depois de apresentado os resultados de todas as etapas para a elaboração do Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Supermercado Girassol, será apresentado a seguir as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de gestão de pessoas evoluíram de tal forma que, as organizações estão cada vez mais dependentes do comprometimento e desenvolvimento de competências das pessoas e da organização, sendo vistas como diferencial competitivo. Através da análise dos dados coletados observa-se que o objetivo geral proposto para este trabalho: elaborar um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Supermercado Girassol, foi alcançado.

Para atender ao primeiro objetivo específico: elaborar um catálogo de cargos para o Supermercado Girassol, primeiramente foram analisados documentos referentes à empresa, além de entrevistas com o Diretor Geral, Gestor de Compras, Gestor de Pessoas e Gestor de Contas a Pagar para identificar o funcionamento da empresa, cargos dos funcionários, remuneração, entre outros. Durante este processo e as visitas à empresa, também foram feitas observações no local de trabalho, no qual pôde-se observar questões referentes ao ambiente de trabalho e a cultura da empresa. Além disso, foi aplicado um questionário aos trinta e três colaboradores, com vistas a descrever os cargos. As descrições das funções dos colaboradores permitiram a determinação dos cargos existentes na organização, bem como as atividades realizadas pelo ocupante do cargo, o nível de instrução exigido para o desempenho das funções, os conhecimentos e experiências necessários, bem como as responsabilidades de cada cargo, esforços exigidos e as condições de trabalho.

Para atender ao segundo objetivo específico, que compreendeu o mapeamento das competências, a pesquisadora seguiu o método de mapeamento proposto por Dalmau e Tosta (2009b), identificando indicadores de competências através da análise da Missão, Visão e Valores da empresa para mapear as competências organizacionais e análise das descrições de cargos para mapear as competências individuais inerentes a cada um dos vinte e um cargos existente no Supermercado Girassol. O mapeamento das competências individuais é relevante pois ele poderá servir como parâmetro de orientação aos colaboradores no que cerne o seu desenvolvimento profissional na empresa, além de constituir critérios para as posteriores avaliações de desempenho por parte da Gestora de Pessoas, além é claro, de orientar nos momentos de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a empresa.

Posteriormente, o terceiro objetivo foi alcançado, onde os cargos foram avaliados e classificados através do método de avaliação por pontos proposto por Pontes (2011). Em conjunto com a Gestora de Pessoas e o Gestor de Compras, foi elaborado um Manual de Avaliação de Cargos onde foram estabelecidos treze fatores para avaliar os cargos e posterior

ponderação dos mesmos, onde cada cargo foi analisado e devidamente atribuído uma pontuação para cada um dos fatores, resultando num somatório de pontuação diferente para cada cargo, o que permitiu a classificação dos cargos em nove classes, sendo possível definir uma hierarquia entre os cargos.

A proposta de uma estrutura salarial para a empresa, quarto objetivo específico, foi estabelecida de modo a abranger o crescimento vertical e horizontal da organização. Foram definidas nove classes salariais bem como nove faixas salariais, compostas de três níveis para cada classe, Júnior, Pleno e Sênior. O crescimento vertical estabelecido foi de 10% de um nível para o outro dentro do mesmo cargo. Para o crescimento horizontal definiu-se uma progressão para 10 anos para cada nível dentro do mesmo cargo, com crescimento de 5% ao ano.

O último objetivo específico proposto foi propor diretrizes para a implantação e manutenção do plano. Para implantação do plano, sugere-se que a empresa reveja e adote, na medida do possível, as alterações salariais propostas para alguns colaboradores, elaborada através de uma comparação entre o salário atual recebido pelos colaboradores e a remuneração proposta e que deveria ser paga a estes, de acordo com a progressão salarial proposta neste trabalho.

Para manutenção do plano, propõe-se uma revisão anual adaptando as mudanças que venham a ocorrer na empresa, não perdendo assim sua validade e utilidade dentro da empresa. É fundamental ainda, tornar todos os funcionários conscientes da importância do Plano de Cargos e Salários de forma clara, permitindo que o colaborador se sinta integrado e contribua para sua implantação, sabendo o quanto seu cargo é necessário para a organização como um todo. Depois de aprovado pelos proprietários, este plano de cargos e salários deverá ser divulgado a todos os colaboradores da empresa, de modo que estes tenham conhecimento a respeito as especificidades do cargo ocupado, bem como das competências individuais e organizacionais.

Levando em conta as limitações deste trabalho, as dificuldades mais presentes foram na hora de ponderar os fatores de avaliação e atribuir os pesos de cada fator conforme sua contribuição no desempenho dos cargos. As demais dificuldades foram poucas e não influenciaram na viabilidade da pesquisa, uma vez que o Supermercado Girassol não apresentou restrições quanto ao acesso a documentos, aos gestores e aos colaboradores. A colaboração da empresa para a coleta dos dados foi muito importante para elaborar uma Plano de Cargos e Salários que atendesse as necessidades da empresa.

Com o Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências elaborado pela pesquisadora, a empresa tem em mãos um documento que serve de norte para sua gestão de

pessoas, de modo a orientar o aperfeiçoamento dos funcionários, garantindo-lhes o seu desenvolvimento profissional dentro da organização, gerando um aumento do comprometimento dos colaboradores.

Diversos outros trabalhos podem vir a ser desenvolvidos a partir deste, uma vez que este estudo se limitou ao mapeamento das competências, não estabelecendo, por exemplo, o modo como estas devam ser avaliadas ou desenvolvidas pela organização e pelos colaboradores. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se, em primeiro lugar, criar uma metodologia para a avaliação de desempenho dos colaboradores com critérios específicos para a empresa, elencando, por exemplo, pontos críticos e situações problemas da empresa a fim de melhorá-los como: assiduidade e pontualidade do colaborador, iniciativa, entre tantos outros. Além disso, a realização dessa avaliação de desempenho deve ser aplicada a todos os cargos do Supermercado Girassol, com o objetivo de analisar o desempenho dos colaboradores da empresa em função das atividades que realiza e do seu potencial de desenvolvimento com relação às competências organizacionais e individuais inerentes a cada um dos cargos. Além disso, outro estudo importante seria desenvolver um nivelamento para as competências, identificando, por exemplo, se o nível de exigência de determinada competência no cargo do gestor é o mesmo nível exigido para aquela competência no cargo de operador de caixa.

Enfim, espera-se que este plano proposto traga o dinamismo e a flexibilidade necessária à organização e que seja implementado com sucesso para que ajude a empresa a manter-se competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

- ACAPS – Associação Capixaba de Supermercados. **Setor supermercadista fatura R\$ 338,7 bilhões em 2016**. 2017. Disponível em: <http://www.acaps.org.br/noticias_de_mercado/Setor+supermercadista+fatura+R%24+338%2C7+bilh%F5es+em+2016>. Acesso em: 01 fev. 2017.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 38, n. 4, p. 285-297, 2003. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3804285.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2017.
- BASCHIROTTI, Helena Tonon. O papel estratégico de recursos humanos. In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (org.). **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos**. Florianópolis: Pandion, 2009, v.2, pág. 43-63.
- BENETTI, Kelly Cristina; et al. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530/12692>>. Acesso em: 01 fev. 2017.
- BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. P. 175-196.
- CARBONE, Pedro Paulo, et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COCHRANE – **Centro Cochrane do Brasil**. Disponível em: <<http://brazil.cochrane.org/como-fazer-uma-revis%C3%A3o-sistem%C3%A1tica-cochrane>>. Acesso em: 06 fev. 2017.
- CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, vol. 16, n. 5, p. 705-722, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a05.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2017.
- CUGNIER, Joana Soares; SOUZA, Juliana de. Aplicação de sistema de Recrutamento e Seleção por competências em Colaboradores do Beiramar Shopping. In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (org.). **Gestão**

de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. v.2, pág. 171-196.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil, 2009a.

_____, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Mapeamento e gestão de competências.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009b.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, Joel de Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. Ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. *In: _____*. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/as-pessoas-na-organizacao-maria-t-l-fleury.html>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Curso de Graduação em Administração a distância: Gestão de Pessoas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. A gestão de pessoas e a gestão por competências. *In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (org.).* **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos.** Florianópolis: Pandion, 2009. v.2, pág. 25-43.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio.** *In: DUTRA, Joel de Souza (Org.).* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PICARELLI, Vicente. Gestão por Competências. *In:* CASTRO, Alfredo Pires et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes:** estratégias e tendências. V.1. São Paulo: Editora Gente, 2002. Pgs. 215-238.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários:** Carreira e Remuneração. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

Portal Periódicos - CAPES. Disponível em:

<http://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWNoaW9uL3NIYXJjaC5kbz8mdmlkPUNBUEVTJm1vZGU9QWR2YW5jZWQ>. Acesso em: 06 fev. 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência:** ferramentas para a atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAC – **Revista de Administração Contemporânea.** Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 06 fev. 2017.

RAE – **Revista de Administração de Empresas.** Disponível em: <<http://rae.fgv.br/busca>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

RAUSP – **Revista de Administração.** Disponível em: <<http://rausp.usp.br/article-search/>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

ReA UFSM – **Revista de Administração da UFSM.** Disponível em:

<<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/search>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

RCA – **Revista de Ciências da Administração.** Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/search>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

RESENDE, Ênio. Remuneração por competências e habilidades. *In:* CASTRO, Alfredo Pires et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes:** operações. V.2. São Paulo: Editora Gente, 2002. Pgs. 379-396.

RODRIGUEZ, Martius V. **Classificando as competências.** São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3250&org=7>>. Acesso em 08 out. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIGOLLO, Walter. Competência em empresa pública: o caso SABESP. *In*: CASTRO, Alfredo Pires et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. V.1. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 297-316.

TANABE, Silvio. **Por que os supermercados ainda não são as melhores empresas para se trabalhar?** 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4877/por-que-os-supermercados-ainda-nao-sao-as-melhores-empresas-para-se-trabalhar.html>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS
Curso de Administração – Campus Chapecó
Acadêmica: Aline Daniela Schorner

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca de todos os cargos do Supermercado Girassol e será aplicado a todos os colaboradores da empresa, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso da acadêmica Aline Daniela Schorner.

As respostas serão utilizadas para a descrição dos cargos existentes na organização e também para o mapeamento das competências essenciais para cada um destes.

Sua colaboração é indispensável para o êxito do trabalho. Por isso, solicito seu empenho no sentido de respondê-lo com todo o interesse e a maior brevidade possível.

COMO RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

- 1º Antes de iniciar as respostas, leia atentamente as perguntas;
- 2º Em caso de não entendimento, questionar a acadêmica Aline, de forma presencial durante as visitas à empresa ou por telefone (WhatsApp): (49) 9 91582473;
- 3º O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa na empresa;
- 4º Não use siglas ou abreviaturas, responda as questões detalhadamente, conforme a pergunta;
- 5º Responda a todas as perguntas, sendo que, se alguma não se aplicar a sua tarefa, escreva “NÃO SE APLICA”;
- 6º Descreva suas funções tal como as desempenha atualmente, ou seja, considerando o que faz e como faz;
- 7º Caso não seja suficiente o espaço destinado para as respostas, utilize folhas complementares e identifique qual é a questão que será complementada no verso;
- 8º Este questionário deverá ser respondido a caneta.
- 9º Após o preenchimento, assine o questionário e entregue-o na recepção do Supermercado Girassol até, no máximo, a data de 04 de abril de 2017 às 15h00min;
- 10º Este questionário poderá ser complementado, após a sua devolução à acadêmica, através de uma posterior entrevista.

IDENTIFICAÇÃO

Cargo: _____
 Departamento: _____
 Nome do colaborador: _____

DESCRIÇÃO DO CARGO

Qual é o objetivo principal do seu cargo no Supermercado Girassol? (Descreva-o brevemente).

Descreva as suas tarefas diárias. Procure indicar de forma sucinta cada uma das tarefas, O QUE É FEITO (as atividades em si), COMO É FEITO (os recursos, os equipamentos ou ferramentas

COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:

Cite a atividade que você considera mais importante. Por quê?

Quais tarefas que você considera mais difíceis ou complexas? Por quê?

Como seu superior controla o seu trabalho?

- Em todas as fases
 Na fase inicial e final do trabalho
 Apenas no final

As instruções que você recebe do seu supervisor são: Detalhadas Gerais

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

RISCOS/SEGURANÇA:

Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança? Assinale uma ou mais alternativas:

- Probabilidade mínima de acidentes;
 Pequenos cortes;
 Ligeiras contusões, sem gravidade;
 Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia;
 Perda de uma vista ou de um dos membros;
 Incapacidade total, acidente fatal.

Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função?

Condições do ambiente de trabalho:

Quais são os fatores externos que influenciam nas condições do seu ambiente de trabalho? Assinale uma ou mais opções:

- | | | |
|---|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Calor | <input type="checkbox"/> Frio | <input type="checkbox"/> Fumaça |
| <input type="checkbox"/> Chuva, Sol | <input type="checkbox"/> Gases | <input type="checkbox"/> Pressão dos superiores |
| <input type="checkbox"/> Umidade | <input type="checkbox"/> Odores | <input type="checkbox"/> Poeira |
| <input type="checkbox"/> Outros. Especifique: _____ | | |

Esforço físico:

O seu trabalho é executado:

- Em pé Andando Sentado Agachado

O peso carregado é:

- Leve e ocasional frequente
 Médio e ocasional frequente
 Pesado e ocasional frequente

Esforço visual

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

Nunca Às vezes Frequentemente Sempre

Esforço mental

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental:

Nunca Às vezes Frequentemente Sempre

Responsabilidade:

No desempenho de sua função, você manipula ou é responsável por dinheiro? Especifique e indique o valor máximo sob sua responsabilidade.

Quais máquinas, equipamentos e ferramentas sob sua responsabilidade?

O exercício de suas funções requer contatos frequentes com pessoas de outros departamentos? E de outras organizações? Cite os cargos das pessoas, assuntos tratados e a finalidade dos contatos.

O exercício de seu cargo requer a manipulação de documentos ou dados confidenciais? Quais?

Responsabilidade por supervisão:

Você supervisiona o trabalho de outras pessoas? Em caso afirmativo, informe os títulos dos cargos e o número de empregados.

Responsabilidade por erros:

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos em seu cargo?

Quais poderiam ser as consequências desses erros?

Nenhuma Pequena Média Grave

Especifique:

Data do preenchimento, Cunha Porã, ____ de _____ de 2017.

Assinatura do colaborador

APÊNDICE B – ENTREVISTA

- 1) Qual é a história da empresa, desde sua origem até hoje, mostrando quais os fatores que levaram o seu crescimento/desenvolvimento.
- 2) Quantas pessoas trabalham na empresa atualmente?
- 3) Quais os principais produtos e serviços vendidos pela empresa?
- 4) Qual a missão, visão e valores da organização, objetivos e metas (é formalizado)?
- 5) A empresa possui/desenvolve planejamento estratégico formal?
- 6) A empresa possui um organograma formalizado?
- 7) Quais tecnologias são utilizadas pela empresa?
- 8) Quem é o responsável pelos processos de gestão de pessoas?
- 9) Como é desenvolvido/escolhido o perfil para ocupar determinado cargo?
- 10) A empresa já desenvolveu mapeamento de competências organizacionais e pessoais?
- 11) A empresa planeja a necessidade de pessoas/cargos?
- 12) Como as pessoas tomam conhecimento das vagas disponíveis?
- 13) Como as pessoas são selecionadas?
- 14) Como ocorre a integração/ambientação dessas pessoas na equipe de trabalho?
- 15) Como é delimitado o salário que o funcionário receberá?
- 16) Quais os benefícios ofertados pela empresa?
- 17) Como é oferecido o aumento de salário? Quais os critérios utilizados?
- 18) A empresa oferece treinamentos/capacitações (internos e externos)?
- 39) Como é identificado se uma pessoa é competente nas suas funções?
- 40) Quais os fatores críticos de sucesso para a gestão de pessoas?
- 41) A empresa adotará as propostas de gestão de pessoas por competências desenvolvidas pela acadêmica?
- 42) Há critérios diferenciados para ocupação dos cargos entre homens e mulheres?
- 43) Como a empresa projeta-se para o futuro? E a área de gestão de pessoas?