



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

DIEGO BILIBIO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
PARA UMA LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS**

**CHAPECÓ
2021**

DIEGO BILIBIO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
PARA UMA LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS**

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

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

CHAPECÓ

2021

Ficha Catalográfica

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Bilibio, Diego
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS PARA UMA LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS / Diego
Bilibio. -- 2021.
119 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2021.

1. Gestão de Pessoas. Mapeamento de Competências.
Plano de Cargos e Salários.. I. Tosta, Kelly Cristina
Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DIEGO BILIBIO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
PARA UMA LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS**

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

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 05 / 10 / 2021

BANCA EXAMINADORA



Profª Dra. Kelly Cristina Benetti Tonari Tosta – UFFS
Orientadora



Profª Dra. Tatiane Sivo Tavares Maia – UFFS
Membro



Profª Msc. Paulo Sérgio Jordani – Unochapecó
Membro

***Dedico este estudo aos meus pais,
que foram a minha base para
que eu me tornasse quem eu sou.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre ao meu lado na caminhada. Ele que nunca me abandona.

Agradeço em especial aos meus pais, Ires e Moacir, e a minha tia Rita, minha segunda mãe, que são meus anjos, pois só os anjos caminham ao nosso lado por toda vida. Por tudo o que fizeram e ainda fazem por mim, meu eterno agradecimento.

Agradeço as minhas irmãs Amanda e Daiane, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando, e estando sempre junto, fazendo que a minha família seja completa. Amo vocês duas.

Agradeço a Danielly, minha melhor amiga, pelo companheirismo, parceria, paciência em me ouvir. Por me apoiar sempre que precisei.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, que estiveram presentes no meu dia-a-dia e não mediram forças para me apoiar, colaborar com este estudo e me ouvir. Obrigada.

Agradeço em especial, minha orientadora, Prof. Kelly, pelos direcionamentos dados neste estudo, e por me mostrar o caminho certo, quando precisei.

Aos meus professores, meu eterno agradecimento. Obrigada por tudo que me ensinaram ao longo desses anos de estudos, que contribuíram para que eu seja o que sou hoje. De cada um de vocês levarei uma lição para toda minha vida.

Meu agradecimento também aos que aqui não foram citados, mas sempre serão lembrados. A todos, o meu eterno agradecimento.

***Não há fatos eternos,
como não há verdades absolutas.***

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este estudo vem ao encontro de mudanças existentes no mundo competitivo em que as empresas estão inseridas neste momento histórico, onde a gestão de pessoas tem foco voltado para seus colaboradores. Este é o caminho trilhado por empresas que pretendem permanecer no mercado, buscando meios que as tornem competitivas para consequentemente atingirem resultados positivos em prol do objetivo principal. Assim, o objetivo principal deste trabalho Desenvolver um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Grupo Vidas Corridas de Chapecó – SC e suas filiais. 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. Acredita-se que este estudo sobre Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Grupo Vidas Corridas poderá contribuir para que o Grupo esteja agindo de acordo com o mercado, no que se refere à gestão de pessoas, parte muito importante para o Grupo neste momento de crescimento e expansão das atividades. Enfim, acredita-se que com a proposição deste plano, o Grupo Vidas Corridas possa implementá-lo com sucesso, pois houve a participação do mesmo na elaboração e auxiliie a sua manutenção no mercado competitivo de produtos próprios para a realização de corridas.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Mapeamento de Competências. Plano de Cargos e Salários.

ABSTRACT

This study is in line with existing changes in the competitive world in which companies are inserted in this historical moment, where people management is focused on its employees. This is the path taken by companies that intend to remain in the market, looking for ways to make them competitive and consequently achieve positive results in favor of the main objective. Thus, the main objective of this work is to develop a Job and Salary Plan with Skills Mapping for Grupo Vidas Corridas de Chapecó – SC and its branches. The methodological procedures used for the development of this work were characterized: as to the purposes such as descriptive and applied research, and as to the means of investigation such as bibliographic, documental, field research and case study. The data collection techniques used were document analysis, meetings with managers, semi-structured interviews and application of questionnaires. For data analysis, a diagnosis of existing positions in the company was carried out, where opportunities for improvement were identified, following which they were described, evaluated and classified according to the methodology of Pontes (2011). Subsequently, the organizational competencies inherent to the company's business were mapped, identified in the Mission, Vision and Values, and the individual competencies of each position in the organization were also mapped through job descriptions. It is believed that this study on Job and Salary Plan with Skill Mapping for Grupo Vidas Corridas may contribute to the Group acting in accordance with the market, with regard to people management, a very important part for the Group at this time of growth and expansion of activities. Finally, it is believed that with the proposal of this plan, Grupo Vidas Corridas will be able to implement it successfully, as it participated in the elaboration and help of its maintenance in the competitive market of its own products for running races.

Keywords: People management. Competency Mapping. Plan for jobs and wages.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo global de administração de recursos humanos	26
Figura 2 - Organograma da Empresa Vidas Corridas	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Competência na Administração	33
Quadro 2 - Competências Organizacionais.....	56
Quadro 3 - Significado das competências encontradas	57
Quadro 4 - Significados das Competências Individuais	78
Quadro 5- Competências Individuais	80
Quadro 6 - Nomenclatura proposta aos cargos.....	59
Quadro 7 - Descrição do Cargo de Diretor Geral	60
Quadro 8 – Descrição do cargo de Gerente de Loja	62
Quadro 9 – Descrição do cargo de Gerente de Marketing	65
Quadro 10 – Descrição do cargo de Gerente de Vendas.....	67
Quadro 11 – Descrição do cargo de Gerente de E-commerce	69
Quadro 12 – Descrição do cargo de Vendedor	71
Quadro 13 – Descrição do cargo de Assistente de Marketing.....	73
Quadro 14 – Descrição do cargo de Assistente Administrativo.....	75
Quadro 15 – Avaliação por grau de instrução	89
Quadro 16 – Avaliação por grau de conhecimento	89
Quadro 17 – Avaliação por grau de experiência	89
Quadro 18 – Avaliação por grau de iniciativa/complexidade.....	90
Quadro 19 – Avaliação por grau de responsabilidade por numerários.....	90
Quadro 20 – Avaliação por grau de responsabilidade por erros	90
Quadro 21 – Avaliação por grau de responsabilidade por supervisão	91
Quadro 22 - Avaliação por grau de responsabilidade por dados confidenciais.....	91
Quadro 23 - Avaliação por grau de responsabilidade por contatos.....	92
Quadro 24 – Avaliação por grau de esforço mental/visual	92
Quadro 25 – Avaliação por grau de esforço físico.....	93
Quadro 26 – Avaliação por grau de condições de trabalho.....	93
Quadro 27 – Ponderação aos fatores dos cargos	94
Quadro 28 – Avaliação dos cargos por fatores	95
Quadro 29 - Avaliação dos cargos por pontuação dos fatores (escalonamento).....	96
Quadro 30 – Hierarquia dos cargos	97

Quadro 31 - Cargos agrupados em classes	98
Quadro 32 - Proposta de Progressão Salarial por Cargos	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	32
2.2.1 Mapeamento de competências	35
2.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	37
2.3.1 Descrição e Análise dos cargos	37
2.3.2 Política Salarial	41
2.3.3 Política Salarial por Competências	44
3 METODOLOGIA	50
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	51
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	52
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	53
4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: ORGANIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	54
4.1 A EMPRESA VIDAS CORRIDAS	54
4.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A EMPRESA VIDAS CORRIDAS	55
4.2.1 Mapeando as competências organizacionais	55
4.3 CATÁLOGO DE CARGOS	59
4.4. MAPEANDO AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS COLABORADORES DO GRUPO VIDAS CORRIDAS	77
4.5 AVALIAÇÃO DOS CARGOS	88
4.5.1 Manual de avaliação de cargos	88

4.5.2 Aplicação do manual de avaliação de cargos	95
4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS	97
4.7 ESTRUTURA SALARIAL E CRITÉRIOS DE ENCARREIRAMENTO	98
4.8 IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PLANO	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICES	110
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR GERAL/PROPRIETÁRIO DO GRUPO VIDAS CORRIDAS	111
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	113

1 INTRODUÇÃO

O momento atual corresponde a uma era onde empresas encontram-se diante de uma série de obstáculos oriundos principalmente de oscilações econômicas e financeiras. O mercado em que as empresas estão inseridas torna-se mais exigente e, a cada dia que passa, é evidenciada a necessidade de as empresas estarem aptas e prontas para satisfazerem as necessidades dos consumidores, criando estratégias para atraí-los e principalmente mantê-los.

Este é o caminho trilhado por empresas que pretendem permanecer no mercado, buscando meios que as tornem competitivas para conseqüentemente atingirem resultados positivos em prol do objetivo principal. Estes meios necessários para o alcance dos objetivos traçados passam pelo mapeamento das competências necessárias para os cargos existentes no interior das empresas bem como a manutenção dos colaboradores a partir de uma remuneração que valorize o mesmo na empresa, através de suas capacidades individuais.

As organizações estão cada vez mais voltadas para a importância das pessoas, percebendo que somente podem crescer e prosperar se forem capazes de atingir o retorno dos investimentos de seus empregados. Para que organização alcance seus objetivos, ela deve tratar seus empregados como elementos básicos da eficácia organizacional (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa (CHAVENATTO, 1999, p. 9).

Lewis Platt (1997, p. 77) afirma que “As empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus empregados sabem”. Sendo assim, o foco atual das organizações se volta para o capital humano, em substituição ao objetivo anterior principal das mesmas, em gerir negócios, tendo em vista que os altos investimentos financeiros e tecnológicos se tornam obsoletos se a organização não investir em seus colaboradores.

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 surge 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”. Desta forma, 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). 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”.

De acordo com o exposto é que se propõe este estudo de elaboração de um Plano de Cargos e Salários baseado em competências para o Grupo Vidas Corridas de Chapecó – SC, com a intenção de estruturar os mesmos dentro da empresa e assim evitar que ocorram divergências entre competências e remuneração entre os colaboradores, desmotivando-os e fazendo-os migrar para outras empresas.

O Grupo Vidas Corridas possui matriz localizada na cidade de Chapecó, estado de Santa Catarina que centraliza o escritório administrativo e filiais em Florianópolis (SC) e Porto Alegre (RS) com lojas físicas e um e-commerce com funcionamento 24 horas. Nas lojas físicas, os clientes tem a oportunidade de vivenciar treinos de corrida gratuitos e abertos ao público, utilizar o espaço do atleta, em que pode se vestir adequadamente deixando seus pertences e realizar seus treinos de rua, e no retorno poderá também se hidratar, além de realizar um teste de pisada na esteira e conhecer o melhor produto para a sua corrida. No *e-commerce* o cliente encontra os melhores produtos para a realização de sua corrida, com as melhores marcas nacionais e internacionais existentes no mercado como Adidas, Asics, Nike, New balance, Hokaoneone, Sauciny entre outras.

O Grupo Vidas Corridas surgiu em 2015, a partir da paixão pela corrida, esporte e estilo de vida tendo como motivação o livro de mesmo nome que conta a história de grandes executivos e da sua vivência nas maratonas no asfalto e na vida, moídos pelo

desafio. O Grupo Vidas Corridas está num momento de ampliação da sua estrutura, tendo intenção de ampliar filiais em outras cidades e desta forma necessita deste estudo para direcionar suas ações enquanto contratação de colaboradores bem como de manutenção dos atuais.

A partir do acima exposto, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como desenvolver um Plano de Cargos e Salários por Competências para o Grupo Vidas Corridas de Chapecó?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Grupo Vidas Corridas de Chapecó – SC e suas filiais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral deste trabalho, tem-se a necessidade de definir alguns objetivos específicos:

- a. Descrever os cargos existentes e previstos para o Grupo Vidas Corridas;
- b. Analisar e avaliar os cargos do Grupo Vidas Corridas;
- c. Mapear as competências requeridas para cada cargo do Grupo Vidas Corridas;
- d. Estruturar uma política salarial para o Grupo Vidas Corridas;

1.2 JUSTIFICATIVA

Qualquer estudo que seja realizado necessita de uma razão para existir e assim se tornar justificável. Segundo Roesch (2012), é possível 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.

Sendo assim, esta pesquisa se torna de extrema importância uma vez que busca contribuir para o aprofundamento dos conhecimentos a respeito da gestão de pessoas por competências em uma pequena empresa, propondo em sua essência um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Grupo Vidas Corridas, sendo que este grupo não possui este Plano organizado. Com a efetivação deste estudo, a descrição das competências, atribuições e responsabilidades de cada cargo possibilitam ao colaborador o conhecimento de seu próprio lugar dentro da empresa e as formas pelas quais é possível realizar a ascensão na mesma.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Ela tem sido responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (VERGARA, 2003).

A oportunidade, possibilita ao pesquisador oferecer para a empresa em estudo, colocar em prática conhecimentos adquiridos no curso de graduação, auxiliando na organização da mesma e trazendo conhecimento e experiência profissional. Para a empresa, este estudo vai contribuir para a gestão dos recursos humanos da mesma, possibilitando ao colaborador o entendimento que é possível crescer dentro da empresa e que o seu empenho em adquirir conhecimentos vai ser de extrema necessidade para a empresa. 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.

Ainda em termos de importância, é possível perceber que, apesar da grande evolução na área de gestão de pessoas, percebe-se que no setor de comercialização de tênis e acessórios para corrida 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 administradores.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se estrutura de forma didática, com sequência de ações necessárias para a efetivação de um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências. Desta forma se divide em cinco partes específicas.

A primeira parte 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 estrutura do trabalho.

A segunda parte compreende o referencial teórico onde apresenta-se os temas: Gestão de pessoas, Gestão Por Competências, Mapeamento de Competências, Plano de Cargos e Salários, Descrição e Análise de Cargos, Política Salarias, e, Política Salarial por Competências.

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.

A quarta parte apresenta os resultados do estudo de caso propriamente dito, perpassando a apresentação do Grupo Vidas Corridas, 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.;

E 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 se tem as referências das obras utilizadas para a execução deste estudo, além dos apêndices que apresentam os questionários aplicados.

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

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Administração é a forma de conseguir resultados, alcançar metas e objetivos, através do esforço de pessoas. É o processo de trabalhar com recursos para realizar objetivos organizacionais. Toda organização para que atinja objetivos propostos precisa identificar-se com o foco. A administração é a área profissional mais necessária e ativa para que isto ocorra.

Administração significa, em primeiro lugar ação. Administrar é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle [...] Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação contribuem para a realização dos quatro processos principais (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

A administração nos dias atuais necessita de controles e ações de forma imediata para a tomada de decisão, principalmente a área da informática, pois oferece ao administrador dados para se fazer uma avaliação imediata de cada situação apresentada na empresa. No que diz respeito ao binômio indivíduo-gerência, nas organizações é inevitável o processo de feedback contínuo entre colaborador e empresa, desta forma a qualificação da empresa quanto aos equipamentos de informação são necessários (MUNIZ e FARIA, 2001).

De acordo com Drucker (*apud* PEREIRA, 2004, p. 3),

[...] é importante afirmar que o conceito de administração é muito mais amplo do que a administração de Empresas, na medida em que se aplica as organizações empresariais ou não empresariais. No decorrer do século XX, os setores que mais cresceram foram o governamental, o dos profissionais liberais, o da saúde e o da educação, e não, conforme podem acreditar alguns, o setor empresarial.

Administração é o ato de realizar coisas por ajuda de outras pessoas, é através de mão de obra remunerada ou não, que o administrador atinge seus objetivos. Fazendo com que através de grupos ou equipes possam ser realizadas obras,

atividades empresariais ou públicas (PEREIRA, 2004).

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 5), “[...] administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização, e do uso de todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

A administração tem como palavras-chave: objetivos, decisões e recursos. Administração é o processo de tomar e colocar em prática as decisões sobre objetivos e utilização de recursos. E seu processo administrativo é composto por quatro tipos principais de decisões, chamadas também de processos ou funções: planejamento, organização, execução e controle (MAXIMIANO, 2002).

Segundo Bateman e Snell (1998), administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais. Bons administradores fazem coisas eficazes e eficientemente. Para os autores, eficácia é atingir os objetivos organizacionais, eficiência é atingir os objetivos com o mínimo de perda de recursos, isto é, fazer o melhor uso possível do dinheiro, de tempo, materiais e pessoas.

Ainda os autores afirmam que alguns administradores falham em ambos os critérios, ou focalizam um deles e causam detrimento em outro. Mas, o bom administrador consegue focalizar entre a garantia da eficácia e da eficiência, tendo assim, os preceitos bem definidos de modo a proporcionar uma qualidade de seu trabalho. Tendo-se qualidade e precisão nas decisões a organização tem retornos positivos.

O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade de última do processo de administrar é garantir a realização dos objetivos por meio da aplicação de recursos (MAXIMIANO, 2002, p. 26).

2.1.1 Administração de Recursos Humanos X Gestão de Pessoas

A administração de recursos humanos é parte integrante da administração geral de toda a organização. Atualmente, faz-se grande importância para o bom aproveitamento de pessoas e da produtividade empresarial. Naturalmente, a administração de pessoas passou de uma simples admissão e demissão para um conjunto amplo de iniciativas de retenção de pessoas aderentes à empresa. Conta-se com grande influência atual que os recursos humanos sejam a ferramenta até mais

importante em todas as organizações.

São pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). [...] Pessoas trazem para a organização, habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. (CHIAVENATO, 2006, p. 110).

Os recursos humanos da empresa são os únicos recursos vivo da organização, ele que faz a vida da organização, os demais recursos são inativos e inertes sem os recursos humanos. A manipulação dos produtos e mercadorias depende da ação de pessoas e finalidades para que estejam sendo destinados. Observa-se que as pessoas são o eixo central das atividades empresariais, se não elas, máquinas e equipamento teriam pouca valia (CHIAVENATO, 2006).

As diferenças entre as pessoas são percebidas durante o trabalho da empresa, ou seja, cada pessoa possui sua forma de pensar, de agir, suas características, assim na vida empresarial surge uma multiplicidade de personalidades, que reunidas na organização compõem uma diversidade de atos, atitudes e comportamentos, surgindo assim às realizações pessoais e as formas como se comunicam. O processo de adaptabilidade das pessoas no modelo empresarial contribui muito para o crescimento profissional, tanto das organizações, quanto dos profissionais, as empresas crescem e os funcionários crescem juntos (CHIAVENATO, 2006).

De acordo com Carvalho e Nascimento (1995), a atividade de administração de recursos humanos só pode se manifestar plenamente no sistema administrativo aberto (que trocam matéria e energia com o meio), pois para que a atividade possa ser exercida de forma eficaz é necessário que exista relação específica junto ao mercado de trabalho, com seus inúmeros desafios e problemas, principalmente num contexto sócio econômico pouco estável (meio externo) e em termos de gestão adequada da mão de obra disponível (meio interno). E não é possível deixar de ressaltar que ambas as partes devem contribuir para que os objetivos do sistema sejam atingidos em função do planejamento estratégico de Recursos Humanos, metas essas que fluirão, normalmente, para as metas gerais da empresa.

Para Carvalho e Nascimento (1995, p. 9) as metas do sistema aberto de recursos humanos podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Objetivos Societários:** o sistema de RH visa proporcionar à empresa um sentimento de responsabilidade face aos desafios e necessidades da sociedade, minimizando os impactos negativos porventura existentes na manifestação desses mesmos desafios e necessidades.
- **Objetivos Organizacionais:** é de responsabilidade da área de RH tornar-se um efetivo instrumento de integração organizacional. Como é sabido, o sistema de RH constitui-se num dos recursos da empresa para atingir seus fins. Na prática, o setor de RH é uma agência prestadora de serviços especializados para toda a empresa.
- **Objetivos Funcionais:** o sistema de RH visa, igualmente, manter num nível adequado seus procedimentos em função das necessidades efetivas de mão-de-obra plenamente treinada, consciente e responsável.
- **Objetivos Individuais:** finalmente, vale lembrar que um dos propósitos centrais do processo de RH é dar assistência aos funcionários na consecução de suas metas individuais, na medida em que a administração participativa tende a se expandir na organização.

A administração de recursos humanos é a forma de administrar as pessoas dentro de uma organização.

As pessoas que trabalham em uma organização são seus recursos humanos. Elas satisfazem as necessidades da organização ao adquirir as habilidades necessárias para conduzir negócios eficientes e eficazes. A administração destes recursos precisa encarar quatro tarefas principais: a primeira é encontrar os trabalhadores necessários, a segunda é colocar o funcionário certo na função certa, a terceira é motivar o desempenho humano eficaz dos funcionários que resulte em níveis aceitáveis de produtividade, e por último, o quarto passo é avaliar o desempenho dos funcionários (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 81).

Administração de Recursos Humanos (ARH) é um termo geralmente aplicado às atividades relativas à administração de pessoal e conhecido também por Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p.12).

De acordo com Luz et al. (2009), a atualização do modelo de Gestão De Recursos Humanos ocorreu nos anos 80, o qual recebeu o nome de Gestão de Pessoas. Este fato ocorreu devido ao grande desenvolvimento de um planejamento capaz de garantir vantagens competitivas para a organização se manter no mercado.

Carvalho, Ferreira e Kilimnik (2007) corroboram com a afirmativa acima tendo em vista que a empresa sendo mais competitiva no mercado necessita investir em desenvolvimento humano, que possibilitem maiores condições de trabalho. Neste sentido Luz et al (2009) afirmam que o desenvolvimento humano deve passar

necessariamente pela valorização humana no que se refere à subjetividade, à vontade, o saber, a intuição e a criatividade.

Barbosa (2008) afirma que a organização se tornou dinâmica no processo de acatar, modificar e atender as novas transformações exigidas pelo mercado. Assim, de forma a atender as mudanças, os gestores de pessoas estão buscando de forma rápida as soluções para restabelecer o diferencial competitivo, incorporando novas tecnologias, inovando nas ações gerenciais e valorizando o colaborador. Esta última ação assou a ser vista com maior significância, deixando aflorar a gestão por competências como prática de gerenciamento estratégico de pessoas.

De acordo com Dutra (2002), ao utilizar o termo Gestão de Pessoas, destaca as principais mudanças sofridas:

a. Transformação no perfil dos colaboradores exigido pelas empresas, o que causou a necessidade de uma cultura organizacional que estimule e apoie a iniciativa individual, a criatividade e a busca independente de resultados para o negócio.

b. Transferência do foco da Gestão de Pessoas que antes era o controle e agora é o desenvolvimento recíproco, onde o colaborador é visto como gestor da sua relação com a empresa e como o seu desempenho profissional.

c. O colaborador participa dos sucessos e fracassos da empresa, representando seu capital intelectual, o que significa que precisa reagir aos estímulos da empresa com respostas ágeis e capazes, bem como perceber a aproveitar as oportunidades de negócio.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Ela tem sido responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (VERGARA, 2003).

A Gestão de Pessoas é definida por Chiavenato (1999, p. 6), como sendo,

[...] contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma finalidade de outras variáveis importantes.

De acordo com Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é baseada em três aspectos:

a. As pessoas como seres humanos: as pessoas possuem personalidade

própria, são seres diferentes entre si, possuidoras de conhecimento, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à gestão dos recursos organizacionais.

b. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas são dotadas de inteligência, capazes de impulsionar as organizações. Sempre em busca de novos conhecimentos para fornecer inovação e competitividade em um mundo de constantes mudanças e desafios.

c. As pessoas como parceiros da organização: capazes de administrar a organização levando-a a excelência e ao sucesso. As pessoas investem na organização através de seus esforços, sua dedicação, responsabilidade, comprometimento. Contudo, na expectativa de ganhar algum retorno desses investimentos, como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc.

A implantação da política de Gestão de Pessoas na empresa tem a intenção de atingir os seguintes propósitos, segundo Chiavenato (1999):

a. Estabelecer programas e incentivos para a manutenção do colaborador por mais tempo, diminuindo assim, os custos com a administração de pessoal.

b. Proporcionar flexibilidade para recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa.

c. Adequar a administração de cargos e salários à realidade do mercado de trabalho.

A Gestão de pessoas possui seis processos de lidar com as pessoas dentro da empresa de acordo com Chiavenato (1999) São eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

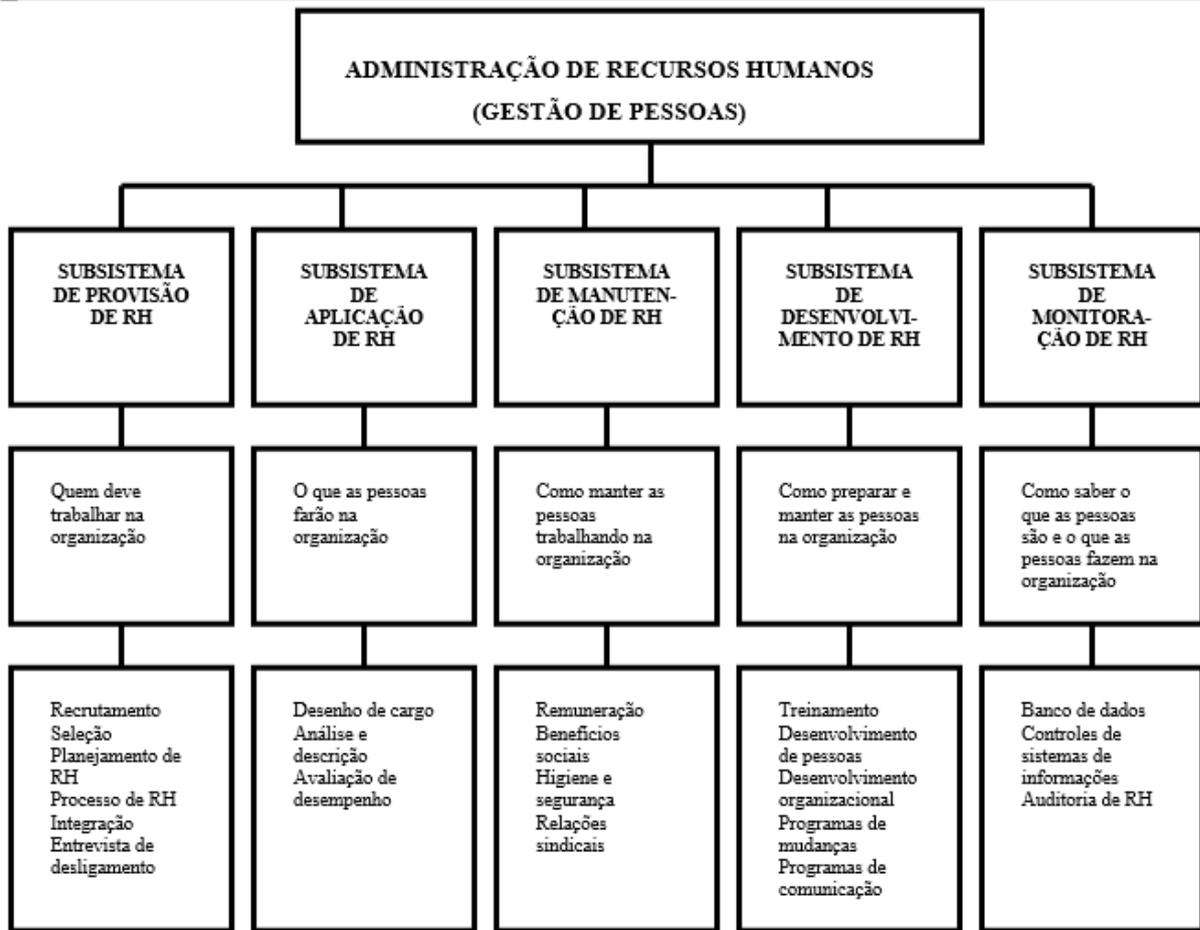


Figura 1 - Processo global de administração de recursos humanos
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2002, p. 159.

A Figura apresenta a classificação pela qual a Gestão de Pessoas se organiza em termos de atribuições na empresa, juntamente com a atribuições de cada atividade que se propõe.

No processo de agregar pessoas ocorre a inclusão de novas pessoas na empresa. Incluem também o recrutamento e a seleção de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Conforme afirma Toledo (1992), é necessário diferenciar recrutamento de seleção. Recrutamento são atividades que tratam dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos. E a seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial.

De acordo com Chiavenato (1999), o recrutamento é um processo que comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Do ponto de vista de sua aplicação, ele pode ser

interno ou externo. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que trabalham dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades. Já o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal.

Para Ferreira (2001, p.210) “[...] o recrutamento interno constitui, sem dúvida, uma valiosa tática de motivação, que pode ser explorada pela empresa, além de ser um meio de redução de custos e aumento da produtividade.”

Segundo Ferreira (2001, p.152), “[...] quando não for possível obter-se candidatos às vagas no âmbito da organização, a empresa pode optar pelo mercado externo, recorrendo às seguintes fontes: entidades de classe, colégios, universidades, concorrentes, dentre outras.”

Chiavenato (1999) afirma ainda que, o curriculum vitae é de suma importância para o recrutamento externo, pois ele funciona como um catálogo ou portfólio do candidato. E as principais técnicas deste recrutamento são anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, indicação de candidatos pelos funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos.

Já a seleção de pessoal – que é um sistema de comparação e de escolha – constitui um processo composto de várias etapas. Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos, por isso, a organização precisa determinar os processos e procedimentos mais adequados e que proporcionam os melhores resultados (BERTONI, 2000).

Para Santos (1985, p. 161), “a seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos índices mais elevados”. É simplesmente a escolha dos melhores, daqueles que convêm a um determinado plano de ação, pois que os escolhidos, muitas vezes, não são os de nível mais elevado, e sim os mais adequados a uma situação predeterminada. De acordo com o autor, as principais técnicas de seleção são entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidades, teste psicométricos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

No processo de aplicar pessoas, ocorre o desenho das atividades que as pessoas irão realizar, orientar e acompanhar o desempenho das mesmas.

Conforme afirma Chiavenato (1999, p.138) “a orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e

esclarecer o seu papel e objetivos”. Desta forma, a pessoa entra na empresa já tendo uma visão ampla sobre o ambiente que a cerca e a cultura organizacional, o que facilita o desenvolvimento do funcionário de forma eficaz. Portanto, orientar significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém.

Já a descrição de função, nada mais é que a apresentação, por escrito, do que se faz em determinada função. Ou seja, é o desenho, o detalhamento das atividades que o funcionário irá realizar. E uma vez descritas as atividades passa-se a analisar as funções, que conforme Toledo (1992, p. 59) devem determinar:

Quais os principais requisitos necessários às pessoas para um bom desempenho da função (educação, iniciativa, esforço mental etc);

Quais as principais responsabilidades inerentes à função (responsabilidade por supervisão, estrago de material, manutenção de máquinas, confecção de relatórios etc);

Quais as principais condições de trabalho e quais os seus riscos.

Assim, a análise de cargos se preocupa com as especificações do cargo em relação à pessoa que deverá preenchê-lo. Por fim, neste processo, ocorre a avaliação do desempenho, que nada mais é, que uma forma de medir o desempenho do funcionário. De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 242) seu propósito central é “conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa”.

No processo de recompensar pessoas, sabe-se que a palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. É um processo que ocupa lugar de destaque entre os principais processos de gerir pessoas dentro das organizações, pois constitui os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, tanto os objetivos organizacionais a serem alcançados, como os objetivos individuais a serem satisfeitos (CHIAVENATO, 1999).

O processo de recompensar pessoas inclui recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais e é utilizado para motivar as pessoas e para satisfazer suas necessidades individuais (BERTONI, 2000).

Chiavenato (1999) afirma que a remuneração corresponde ao total de recompensas quantificáveis recebidas pelos empregados em troca de sua força de trabalho e é composta por três elementos:

a. Remuneração básica: pagamento fixo que o funcionário recebe, podendo

ser na forma de salário mensal ou salário por hora.

b. Incentivos salariais: são concedidos sob diversas formas, como bônus e participação nos resultados da empresa.

c. Benefícios: são concedidos através de programa como férias, vale transporte, ticket alimentação, etc.

Além disso, é necessário que seja feito a avaliação de cargos, pois permitirá à empresa uma conclusão acerca do valor de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais do ponto de vista qualitativo e quantitativo.

O processo de desenvolver pessoas é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que tem como objetivo básico, repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas á execução de tarefas para otimização no trabalho (MARRAS, 2005).

Segundo Chiavenato (1999, p.12) estes processos “incluem treinamento de desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância”.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1993), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorias para o desenvolvimento do mesmo. E o desenvolvimento de pessoas, focaliza futuros cargos a serem ocupados na organização.

Abramo e Silva (*apud* CARVALHO NASCIMENTO, 1993, p.154) constitui o treinamento no “[...] processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Desse modo, o treinamento apresenta-se como instrumento de suma importância para a organização, pois agrega valor vital ao aumento da produtividade do trabalho. E, conforme afirmam Carvalho e Nascimento (1993, p. 156), quando devidamente implantado proporciona inúmeras vantagens, como:

- a. Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa.
- b. Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização.
- c. Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins.
- d. Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Entretanto, segundo Chiavenato (1999), o treinamento é uma forma de educação e deve levar em conta alguns princípios, como:

a. O treinando deve estar motivado para aprender. A motivação influencia o entusiasmo da pessoa para o treinamento, conquista sua atenção para as atividades e reforça aquilo que é aprendido. Se o treinando percebe que o treinamento não trará resultados ou se ele não está motivado, pouco se pode esperar de um programa de treinamento.

b. O treinando deve estar capacitado para aprender. A capacidade de aprender é importante para que o programa de treinamento possa ser compreendido, assimilado e aplicado no trabalho.

c. O aprendiz deve ser recompensado pelo novo comportamento e essa recompensa deve satisfazer necessidades como salário, reconhecimento, desenvolvimento e promoção. O aprendiz deve estabelecer e negociar padrões de desempenho com seus superiores.

d. Aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento. Deve-se dar tempo para que o aprendiz assimile, aceite e obtenha confiança no que foi aprendido. O trabalho deve sofrer mudanças pelo aprendizado de novas técnicas e habilidades.

e. O material de treinamento deve ser significativo. O material deve proporcionar uma aprendizagem sequencial e deve ajudar o treinando como um processo eficiente de aprendizagem. Os métodos devem ser variados e inovadores.

f. O material deve ser comunicado com eficácia. Como o treinamento é um processo de comunicação, esta deve ser feita de maneira integrada e abrangente para garantir absorção e incorporação de novos assuntos como informação, habilidades, atitudes e conceitos.

g. O material do treinamento deve ser transferível para o trabalho. O treinando deve receber o treinamento o mais próximo possível de sua realidade de trabalho, de forma que o material aprendido possa ser aplicado na prática.

Conforme exposto anteriormente, o desenvolvimento está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento, o que nos leva a pensar que todos os funcionários podem e devem se desenvolver. De acordo com Chiavenato (1999) existem muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas, dentre eles:

a. Rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões (técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo);

b. Cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa (fora do cargo).

É importante ressaltar que o desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado com o desenvolvimento de carreiras, pois a carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos mais elevados e complexos. Além disso, esses planos (desenvolvimento de carreiras) passaram a abranger não só as necessidades da organização, mas os das pessoas envolvidas também (MARRAS, 2005).

Os processos de manter pessoas são processos utilizados para criar um ambiente seguro, agradável, e satisfatório para a execução das atividades das pessoas. Fazem parte deste processo a segurança, higiene, disciplina, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais (CHIAVENATO, 1999).

Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas são deficientes por se aproximarem do modelo de ordem e de obediência às cegas. Em outras organizações, estes processos são sofisticados e desenvolvidos para aproximarem do modelo de autodeterminação e auto realização das pessoas, ou seja, o modelo dá ênfase à liberdade e à autonomia das pessoas, bem como privilegia a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais das pessoas (CHIAVENATO, 1999). O autor afirma que o segundo modelo, é mais eficaz para uma empresa que almeja o sucesso, pois hoje em dia a empresa não é nada sem seus funcionários, este é a alma do negócio, e para que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor forma possível, é necessário que a relação entre patrão X funcionário, assim como o ambiente que os cerca, esteja em perfeita harmonia e condições.

Portanto, de acordo com Chiavenato (1999), para manter os funcionários satisfeitos e motivados, assegurando-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, algumas adequações devem ser feitas, como:

- a. Comunicação – solicitar sugestões e opiniões;
- b. Cooperação – compartilhar tomada de decisões e controle de atividades;
- c. Proteção – bem estar e proteção contra retaliações ou perseguições;
- d. Assistência – responder às necessidades especiais;
- e. Disciplina e conflito – estabelecer regras claras.

O processo de monitorar pessoas é também chamado de avaliação de desempenho, é utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e também verificar resultados. O propósito central da avaliação de desempenho é

conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa (MARRAS, 2005).

Carvalho e Nascimento (1993) afirmam que entre as finalidades da avaliação de desempenho, merecem destaque: análise da “performance” (avaliação do rendimento); ajuda para a formação de um banco de talentos; identificação de problemas de ordem pessoal; verificação de necessidades de treinamento; contribuição para uma melhor adequação salarial.

É de responsabilidade do gerente imediato, monitorar o desempenho do empregado, assim como comunicar ao funcionário seus padrões, delegar-lhe as tarefas, cobrando-lhe, posteriormente, os resultados correspondentes. Entretanto, conforme afirmam Beraldo e Bergamini (1992), não se pode concluir que, pelo simples fato de alguém ocupar a posição de chefia, necessariamente reúna características indispensáveis que são exigidas de um bom avaliador de desempenho. É necessário ter sempre presente que as qualificações pessoais para o exercício de cargos de chefia ou supervisão incluem necessariamente características pessoais qualificadas como indispensáveis ao bom avaliador de desempenho.

Além de tudo que já foi falado, não é possível deixar de mencionar que para que os especialistas de RH, gerentes de linha e funcionários possam tomar decisões adequadas, torna-se necessário um sistema de informações de RH como suporte, pois este proporciona a visibilidade adequada para que gerentes de linha e funcionários possam navegar e trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis e complexos (CHIAVENATO, 1999).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Lawler III (1995), quando ocorre a gestão por competências na empresa cria uma vantagem competitiva que faz com que a empresa supere a concorrência. Adotar a Gestão por Competências é uma das razões que fazem com que a empresa acompanhe as rápidas transformações existentes no ambiente de trabalho.

O modelo de gestão por competências exige dos colaboradores maior senso de responsabilidade e de autogestão, uma vez que está intimamente vinculado na velocidade em que é feita a comercialização dos produtos no mercado, na flexibilidade dos mercados e na satisfação dos clientes. (KOCHANOSKI, 1998)

Já Wood Jr. e Picarelli (1999) contribuem com a afirmativa de Kochanski quando apontam os objetivos da gestão por competências para ambos os lados: no caso da gestão, as competências necessárias para os colaboradores realizar as atividades a serem realizadas; e, no caso dos colaboradores, funciona como um fator motivacional em seu desempenho pessoal e profissional.

Cabe neste momento apontar a conceituação de competência, para melhor entendimento do estudo, uma vez que o termo competência possui infinitos significados na Administração. Amorim e Silva (2011, p. 109) apresentam uma pesquisa de conceitos de competência realizado ao longo dos anos, adaptados de Casagrande e Prohmann (2003) e Santos e Leite (2009):

Quadro 1 - Definições de Competência na Administração

AUTOR	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA
Pralhad e Hammel (1995)	As competências são como elementos-chave para a sobrevivência das empresas. São específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional
Parry (1996)	Competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas, que influenciam na realização de uma determinada atividade. Está relacionada à performance no trabalho, podendo ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento contínuo.
Resnik (1997)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas, expressos em saber, fazer e saber fazer. Aplica-se ao desempenho de uma função produtiva.
Lawler III (1998)	As competências são as características demonstráveis do indivíduo, incluindo: conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a performance individual. A pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente do seu cargo.
Gonczi (1997) e Sladogna (2000)	Soma de conhecimentos, valores, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz do trabalho.
Sveiby (1998)	O conceito de competência é composto por cinco elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social, fazendo com que a competência seja um fenômeno contextualizado, que não pode ser copiado.
Zarifian (2001)	Refere-se à capacidade de iniciativa da pessoa, se necessário, ir além das tarefas estabelecidas; ser hábil em entender e diagnosticar novas situações; ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.
Ruas (2003)	Considera a existência de uma interrelação entre as pessoas (saberes e capacidades) e as organizações (necessidades dos processos de trabalho essenciais e dos relacionais), em que considera competência a capacidade humana e a necessidade da organização em usá-la.
Le Boterf (2003)	Consiste em saber identificar e mobilizar os recursos necessários, que são os conhecimentos, o saber-fazer, as atitudes e os recursos ambientais.
Fleury e Fleury (2004)	Em um sentido mais individualizado, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos tangíveis e intangíveis, habilidades que agreguem

	valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.
Dutra (2004)	Destaca a existência de duas vertentes: uma que define competência como a capacidade em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores como um estoque do indivíduo; e a outra, em que há sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor; em que as pessoas são avaliadas pelo que entregam a organização e não pelo domínio de alguma capacidade ou mesmo pelo que fazem.
Moraes e Corrêa (2008) e Serrano e Brunstein (2008)	Competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho.
D'Amelilio e Godoy (2009)	Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios.

Fonte: AMORIM e SILVA (2011, p. 109)

De acordo com o quadro 1, o termo competência perpassa por palavras como: movimentar, unificar e transferir conhecimentos da capacidade humana na aplicação do conhecimento aprendido, no saber fazer as habilidades, e no saber agir com responsabilidade reconhecendo as atitudes. Esta dinâmica realizada pela competência nas organizações afetam todos os envolvidos: colaboradores e gestores, causando um movimento positivo na organização de aprendizagem compartilhada e agregando valor econômico para todos. Vale salientar que a competência pode ser medida, a partir do momento em que é comparada com os padrões estabelecidos, bem como pode ser melhorada através de treinamentos.

É importante salientar que, com base nos estudos de Fleury e Fleury (2004), as empresas estão ampliando a noção de competência com o objetivo de incorporar novas questões como: necessidade de aumentar a relação entre competências organizacionais, individuais e as estratégias organizacionais; maior interação da competência com as políticas e práticas de gestão de pessoas; e o reconhecimento da empresa em relação ao importante papel de estimular e dar o suporte para que as pessoas possam exercer suas competências.

Trazendo esse conceito para os dias atuais, Parry, Naqvi, Fleury e Fleury (apud TONI et al., 2009) definem competência como:

um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade) e que se relacionam com a performance no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e que podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos (PARRY NAQVI FLEURY; FLEURY *apud* TONI et al., 2009, p. 4).

Jacinto e Vieira (2008) afirmam que as primeiras experiências com gestão por

competências ocorreram em pequenas empresas do setor moveleiro na França. No Brasil, segundo Ruas (2003), a Gestão por Competência em geral está sendo inserida nas grandes organizações em que as políticas de gestão estratégica são bem definidas.

Os estudos de Bruno-Faria e Brandão (2002) assemelham-se ao de Silva (2002) em relação ao surgimento da Gestão por Competências como alternativa tecnológica de gestão, em oposição aos modelos tradicionais. Sua proposta é de melhorar a integração e orientação dos esforços, visando ao desenvolvimento e apoio às competências consideradas essenciais à concretização dos objetivos organizacionais.

2.2.1 Mapeamento de competências

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências se propõe dispender esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para que a organização consiga atingir seus objetivos, sejam elas individuais, grupais e/ou organizacionais.

Carbone et al. (2005) afirmam que após a estratégia organizacional ser determinada pela gestão da organização, é possível realizar o mapeamento das competências. O mapeamento de competências tem como objetivo identificar a diferença entre as competências necessárias para que a estratégia organizacional seja efetivada e as competências internas já presentes na organização.

É possível salientar que se esta diferença não for efetivamente trabalhada na empresa, tem grande possibilidade de crescimento, uma vez que as organizações estão inseridas numa complexidade necessária ao mundo atual, cada vez mais são exigidas novas competências.

No processo de gestão por competências, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela derivam as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição.

De acordo com Ienaga (1998), o mapeamento de competências tem como propósito identificar a lacuna de competências, ou seja, a oposição entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Carbone et al (2005) afirmam que o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias para atingir os objetivos da organização. Para essa identificação, normalmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. Bruno-Faria e Brandão (2003) afirmam que na sequência é realizada a coleta dos dados com pessoas chave da organização, para que os dados sejam comparados com a análise documental. Guimarães et al (2001) afirmam que podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação.

Carbone et al (2005) afirmam que é necessário observar alguns “cuidados metodológicos” a ser considerados para a descrição de competências. O mais indicado pelos autores é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e suscetíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser sucedido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório.

Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem que para se obter boas descrições de competências é preciso:

- a. utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos observáveis no trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular;
- b. submeter as descrições à crítica de pessoas chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações; e,
- c. realizar a validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

Guimarães et al (2001) afirmam que tomando por base a descrição das competências é possível, discutir as principais técnicas de pesquisa e procedimentos

utilizados para identificar competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais. Normalmente primeiro é realizada uma análise dos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização. Essa análise de conteúdo da estratégia organizacional objetiva identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização.

2.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

2.3.1 Descrição e Análise dos cargos

De acordo com Chiavenato (2009), a descrição de cargos é um processo que tem como objetivo especificar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo, distinguindo-o de outros cargos existentes na organização. Ou seja, é o detalhamento das tarefas do cargo, a frequência da execução, os métodos para a execução dessas tarefas e os objetivos do cargo. Basicamente, a descrição de cargos está voltada para o conteúdo dos cargos, ou seja, para os aspectos intrínsecos dos cargos. Identificando-se o conteúdo dos cargos, ou seja, seus aspectos intrínsecos, passa-se a analisar os aspectos extrínsecos, isto é, os requisitos que o cargo impõe a seu ocupante, e isso é feito a partir da análise dos cargos. Portanto, descrição e análise de cargos são operações distintas, pois enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, a análise estuda os requisitos qualitativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo. A descrição de cargos deve ser feita de forma objetiva para que fique de fácil entendimento para todos. A descrição é em relação ao cargo e não a quem vai executar o cargo.

Segundo Marras (2016), a descrição de cargo é o processo de abreviação das informações recebidas pela análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira que fique mais rápido e fácil o acesso do conteúdo de cada um dos cargos da empresa. Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra os diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade das tarefas,

conhecimentos etc.

Pereira (2014) afirma que a partir da descrição de cargos a organização passa a conhecer as funções exercidas em cada cargo, por isso a descrição é importante tanto para o ocupante quanto para o gestor e também para as futuras seleções, recrutamentos e treinamentos.

Já para Marras (2016), a análise de cargos é o trabalho de deixar claros todos os detalhes de cada uma das funções que compõem o cargo, pois analisam-se os contornos não só do que se faz, como também para que se faz, registrando-se todas as características exigidas do candidato ou ocupante do cargo para a obtenção dos resultados esperados.

De acordo com Chiavenato (2009), na maioria das vezes a análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos, geralmente aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo. Essas quatro áreas são: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. Cada um desses requisitos é dividido em vários fatores de especificações que funcionam como pontos de referência que permitem a análise de uma grande diversidade de cargos.

A categoria de requisitos mentais subdivide-se em subcategorias, denominadas fatores de especificação. Esses fatores compreendem a instrução essencial, experiência anterior desejável na função, adaptabilidade ao cargo, iniciativa e outras aptidões necessárias e importantes para um bom desempenho profissional. Já a categoria requisitos físicos se refere aos esforços físicos exigidos do ocupante para o adequado desempenho do cargo e compreende os seguintes fatores de especificações: esforço físico necessário, concentração visual, destreza ou habilidade motoras e compleição física adequada. A área das responsabilidades envolvidas compreende todas as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante, visando um desempenho maduro, responsável e que não acarrete prejuízos à organização. Compreende o manuseio responsável de equipamentos e ferramentas de trabalho, de material, dinheiro, títulos ou documentos, o trato cuidadoso com os contatos externos ou internos e com as informações confidenciais que derivam das atividades no cargo. Por fim, as condições de trabalho, área que compreende as condições físicas e ambientais necessárias ao exercício do cargo, bem como os fatores de risco à saúde, reais e potenciais a que pode estar exposto o funcionário no exercício do cargo.

Chiavenato (2009) afirma que os métodos que costumam ser mais utilizados para a descrição e análise de cargos são: observação direta, questionário, entrevista

direta e métodos mistos. O método mais utilizado é o da observação direta, considerado o mais antigo e também o mais eficaz. A colheita de dados sobre o cargo é feita pelo analista de cargos, por intermédio da observação visual das atividades do ocupante do cargo. O analista de cargos tem participação ativa na colheita de dados, já o ocupante do cargo tem participação passiva. Esse método tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens vêm do fato de que o método não exige que o ocupante do cargo interrompa sua atividade para fornecer informações necessárias à descrição e análise, sendo, portanto, um método ideal para cargos classificados como simples e repetitivos. As desvantagens seriam o custo elevado da aplicação do método, por ele requerer um tempo maior da parte do analista de cargos, e o fato de que, por não ter contato direto com o ocupante do cargo, o analista muitas vezes acaba não tendo como obter alguns dados que seriam realmente importantes para a análise.

Também de acordo com Chiavenato (2009), tem-se outro método para a colheita de dados: o método do questionário. Neste, a análise é feita solicitando-se ao ocupante do cargo que preencha um questionário, respondendo por escrito a questões sobre o cargo, seus conteúdos e características. Na aplicação desse método, enquanto a participação do analista de cargos é passiva, a participação do ocupante é ativa. As vantagens desse método é que ele é o mais econômico e é o mais abrangente porque pode ser distribuído a todos os ocupantes dos cargos. Uma das desvantagens é que ele pode ser de difícil entendimento para ocupantes de cargos que não pedem muito preparo intelectual, capacidade de abstração e senso crítico. Também se alinham entre as desvantagens do método do questionário a exigência de muita cautela na montagem das questões e os riscos de produzir respostas superficiais ou até mesmo incongruentes.

Outro método para a descrição e análise dos cargos é a entrevista, que, quando bem estruturada, pode possibilitar a obtenção de todas as informações referentes ao cargo. Nesse método, a colheita de dados é feita através de uma entrevista entre o analista e o ocupante do cargo, por isso ambos têm participação ativa na troca oral de perguntas e respostas. As vantagens são que esse método pode ser aplicado a qualquer nível de cargo, abre espaço para questionamentos e esclarecimento de dúvidas surgidas durante a própria realização da entrevista. As desvantagens da utilização desse método são um custo operacional elevado, pois exige um analista mais experiente e a paralisação do trabalho do ocupante, e a possibilidade de indução a uma confusão entre opinião e fatos (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009), o último método é o misto, que compreende a combinação de dois métodos diferentes, o método da observação e o método da entrevista. O método misto aproveita as vantagens de dois métodos diferentes, mas que, aplicados isoladamente, trariam insuficiência de dados coletados e resultariam em uma descrição incompleta e superficial do cargo em análise.

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. 43-4).

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.

2.3.2 Política Salarial

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:

- a. Remuneração fixa (salário funcional ou por competências);
- b. Remuneração variável (sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissões e prêmios); e
- c. 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:

- a. 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)”.

- b. 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).

- c. 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).

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. Balanceada. 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).

2.3.3 Política Salarial por Competências

De acordo com Fleury (2000, p. 34) competência significa “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Acredita-se que o conceito de competência sofre algumas alterações quando vinculado à gestão de pessoas, sendo que o mesmo autor o apresenta como sendo “[...] mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, [...]” (p. 34)

As competências se dividem em individuais e organizacionais, e de acordo com Fernandes e Fleury (2005, p. 2), a competência pode ser medida a partir do que o colaborador pode oferecer à organização. Desta forma, “[...] é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.”

Constata-se que o objetivo principal da remuneração por competências é envolver as pessoas e suas habilidades e aprendizados. Desta forma Dutra, Fleury e

Ruas (2008) afirmam que para se remunerar por competências é preciso considerar as manifestações concretas dos colaboradores voltados para o comportamento e os resultados entregues. Verificar o desenvolvimento de um colaborador só é possível se houver um instrumento que tenha a capacidade de mensurar o retorno do mesmo a partir de critérios pré-estabelecidos, de acordo com a complexidade que envolve suas funções, comportamentos e habilidades técnicas.

Pontes (2008) afirma que é necessário que haja um Plano de Cargos e Salários por Competências que deve envolver o planejamento e a divulgação do mesmo, contendo também a análise do cargo, avaliação, classificação, estrutura salarial e política de remuneração.

Paschoal (2007) afirma que o planejamento e a divulgação do plano necessitam da obtenção de conhecimento dos fatores pertinentes à organização, com a intenção de conhecer a realidade como as políticas, práticas, dificuldades e outras situações que são pertinentes à realização do trabalho. Se constitui num primeiro mapeamento para se iniciar o planejamento dos cargos e salários. É preciso também neste momento, estabelecer um cronograma para que seja seguido e assim definindo todos os passos a serem seguidos até a finalização da implantação de uma Política de Cargos e Salários.

No que se refere à estrutura salarial, Pontes (2008) caracteriza que esta etapa se caracteriza “[...] pela organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação.”

O autor aponta que neste momento é preciso tomar como referências:

a. estrutura salarial é a definição da progressão (aritmética ou geométrica) dos *steps* da classificação, resultante da avaliação de cargos.

b. grau é o resultado do agrupamento dos cargos, e que recebem o mesmo tratamento salarial.

c. salário máximo e mínimo do grau são as referências do maior e menor salário do grau, correspondente ao mínimo de enquadramento e máximo praticado em um cargo.

d. salário médio do grau é o valor médio entre o salário mínimo e máximo de cada grau.

e. amplitude da faixa é a diferença monetária e percentual entre o primeiro e o último valor da faixa.

f. sobreposição da faixa é quanto o salário de um grau supera o dos graus mais

elevados na estrutura salarial.

Quanto à política de remuneração, Pontes (2008) afirma que é aquela que determina as regras que servem para a administração da remuneração da organização. A política de remuneração é que dá as “regras do jogo”, e servirá para nortear a gestão de pessoas na realização dos enquadramentos, promoções e admissões. Neste caso, as orientações e normas servirão para orientar os processos após a descrição de cargos, classificação, ordenação e avaliação dos cargos.

Dutra, Fleury e Ruas (2008) afirmam que na remuneração por competências o Plano de Cargos e Salários deve avaliar a entrega do colaborador em relação ao seu desenvolvimento profissional, precisando para tanto ter uma visão geral da complexidade e do espaço ocupacional do colaborador no exercício de sua função, que agrega valor à empresa.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004) afirmam que é necessário que o sistema de remuneração por competência seja eficaz a ponto de motivar o colaborador a se desenvolver constantemente bem como garantir condições para que isso ocorra. Desta forma, a remuneração deixa de estar focada no cargo, e se volta para a pessoa.

Para Hipólito (2001), a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar colaboradores com competências diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela sua colaboração no sucesso da organização.

Desta forma, para o autor, a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada colaborador à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa.

Rocha-Pinto (2005) afirma que o ambiente empresarial mundial passa por um período dinâmico e instável, que exige que inúmeras medidas sejam tomadas para que as organizações se adaptem aos novos e contemporâneos cenários. Dessa forma a Gestão de Pessoas assume o papel estratégico e fundamental de mobilizar esforços para que as empresas possam atender as demandas nesse meio de mudanças e ritmo acelerado.

De acordo com Hipólito (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de

tal forma que reforçe valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação do conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interventor 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, mesmo sabendo que a prática salarial em si não funciona como elemento determinante desse comprometimento – que ocorre em esferas mais elevadas, no âmbito das necessidades das pessoas na relação que mantêm com a organização – a ausência de coerência nas ações remuneratórias podem levar ao efeito oposto, ao não-comprometimento.

Além dos aspectos citados, Hipólito (2001), destaca outros objetivos que os sistemas remuneratórios devem buscar para que se alinhem às demandas provenientes de um mundo competitivo e, assim possam interferir de maneira positiva na alavancagem dos resultados operacionais. São eles:

- a. Recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;
- b. Estabelecer um equilíbrio salarial tanto do ponto de vista interno quanto aos padrões vigentes no mercado;
- c. Manter as decisões salariais perante colaboradores, sindicatos ou justiça do trabalho;
- d. Possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- e. Permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamento;
- f. Reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

Neto (2006) afirma que a remuneração por competência é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isto significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas.

De acordo com Hipólito (2001), a extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação do comportamento das pessoas e dos resultados obtidos. Essa tendência não impede, no entanto, que uma

parcela da remuneração possa ser definida pelo conjunto de conhecimentos e habilidades que os profissionais possuem e utilizam, especialmente quando se trata de posições operacionais, mas sua aplicação deve limitar-se a uma dimensão secundária na lógica que determina seus salários.

O uso que se faz do conceito de competências para fins remuneratórios consiste em sua aplicação predominante, em especial no subsídio a decisões que envolvem a parcela fixa da remuneração, enquanto a parcela variável tem sido definida a partir de indicadores de desempenho, sendo a parcela variável da remuneração total outra grande tendência no campo da remuneração estratégica. Os tipos de remuneração que compõe a remuneração estratégica são:

a. Remuneração fixa: tipo de remuneração tradicional, determinada pelo cargo ou função e o mercado onde a empresa está inserida. Funciona apenas como fator higiênico.

b. Salário indireto: Benefícios sociais e outras vantagens;

c. Remuneração variável: vinculada a metas de desempenho, incluindo participação nos lucros ou remuneração por resultados;

d. Participação acionária: também utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários e normalmente está vinculada a metas de produtividade;

e. Outras alternativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Uma das mais fortes tendências na área de remuneração de profissionais está no avanço das formas variáveis de compensação, em especial as voltadas à Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Dentre os vários motivos que levam a um crescimento desse tipo de remuneração, estão:

a. Vantagens tributárias decorrentes de sua aplicação;

b. Expectativa de redução no custo fixo das empresas originário de salários;

c. Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto realização;

d. Expectativa de elevação na produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização.

O pagamento de PLR, por geralmente estar atrelado ao cumprimento de metas e resultados previamente negociados entre a empresa e os trabalhadores, gera um

estímulo nos funcionários para que ajam no sentido de atingi-los e superá-los.

De acordo com Neto (2006), quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz. O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente, ele se presta a atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, ele deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente.

3 METODOLOGIA

A metodologia identifica o percurso do pesquisador em busca do atingimento dos seus objetivos, bem como responder o problema de pesquisa previamente constituído. Na sequência apresenta-se os métodos que foram utilizados para a realização deste estudo, que se identificam como sendo: 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

Este estudo classifica-se como sendo qualitativo, uma vez que busca coletar resultados da realidade, buscando compreender os fenômenos estudados. Além do exposto, cabe ressaltar que não houve a utilização do método quantitativo nem para a realização da fundamentação teórica e nem na análise dos resultados.

Roesch (2012, p. 154) afirma que 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 é o caso deste estudo: desenvolver um plano de cargos e salários com mapeamento de competências para a empresa Vidas Corridas.

Vergara (2013) afirma que uma pesquisa pode se classificar em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, Vergara (2013) classifica a pesquisa como descritiva e aplicada. No caso deste estudo entende-se que a pesquisa é descritiva e aplicada, entendendo que é aplicada pois sua motivação é a necessidade de resolver problemas concretos, ou seja, possui finalidade prática. É descritiva por realizar um diagnóstico da realidade organizacional, com a análise dos cargos, finalizando com uma proposta de elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa Vidas Corridas, e para tanto, se utilizando do mapeamento das competências organizacionais e individuais.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa se classifica como sendo

bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. É bibliográfica pois reúne textos e pesquisas escritas sobre o tema em estudo, disponibilizadas na rede de internet, e desta forma tornando-se públicas. É documental, pois busca informações em documentos localizados no interior da empresa. É pesquisa de campo, uma vez que corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos acontecem, neste caso, os dados foram coletados dentro do ambiente da empresa Vidas Corridas, em seu escritório central. (VERGARA, 2013)

Este estudo também se classifica como sendo um estudo de caso, pois se caracteriza “[...] pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.” (GIL, 2010, p. 57-8)

Desta forma, a caracterização como sendo estudo de caso se concretiza uma vez que apresenta uma análise da empresa e elaboração do plano de cargos e salários e do mapeamento de competências, além do fato dos resultados obtidos só possuírem validade para a empresa em estudo.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para analisar a empresa e os sujeitos de pesquisa se torna imprescindível traçar alguns detalhes a respeito da empresa pesquisada: Vidas Corridas. A empresa Vidas Corridas conta com o apoio de dez colaboradores no desenvolvimento de suas atividades de e-commerce e vendas em lojas físicas. Salienta-se que todos os colaboradores contribuíram para a realização deste estudo respondendo os questionários de descrição dos cargos e atividades que desempenha na empresa.

A empresa Vidas Corridas possui oito cargos: Diretor Geral/Proprietário (uma pessoa), Gerente Geral (uma pessoa), Coordenador de Marketing (uma pessoa), Coordenador de e-commerce (uma pessoa), Coordenador de Vendas (duas pessoas), Vendedores (duas pessoas), Assistente Administrativo (uma pessoa) e Assistente de Marketing (uma pessoa).

De forma a atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, encaminha-se o delineamento dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Inicialmente, o pesquisador/acadêmico se reuniu como Diretor Geral/Proprietário da empresa, onde expôs a intenção da realização do Estágio na empresa Vidas Corridas, o que facilitaria a realização do mesmo, pois é a empresa em que o pesquisador/acadêmico trabalha,

expondo também a importância deste estudo, seus objetivos e sua necessidade. Com a indicação positiva para a realização deste estudo foi solicitado para o Diretor Geral/proprietário que respondesse um roteiro de perguntas semiestruturado (Apêndice A) com o intuito de levantar os dados necessários para a elaboração deste estudo.

Num segundo momento, o pesquisador encaminhou os questionários (Apêndice B) a todos os nove colaboradores da empresa, no início do mês de agosto, devolvendo-os no final do mês de agosto do corrente ano. Ou seja, o período da pesquisa com os colaboradores teve o intervalo de um mês entre a entrega e a devolução para o pesquisador/acadêmico. Cabe ressaltar que durante este intervalo de tempo, o pesquisador/acadêmico participou ativamente da efetivação do questionário, sanando dúvidas e questionamentos por parte dos colaboradores.

Num terceiro momento, o pesquisador/acadêmico compilou os dados levantados comparando-os com as referências bibliográficas da área, elaborou o Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para a empresa Vidas Corridas.

Utilizando esta proposta de estudo, todos os colaboradores foram envolvidos na pesquisa, não sendo 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 o Diretor Geral/Proprietário da empresa, através de conversas informais e realização da entrevista semiestruturada (Apêndice A) com o Diretor Geral/Proprietário da empresa. A entrevista semiestruturada continha vinte e três questões, com a intenção de conhecer as peculiaridades e os processos de gestão 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, além dos nomes e cargos dos colaboradores e do auxílio do CBO (Catálogo Brasileiro de Ocupações) (MTE, 2021) para eventuais dúvidas quanto ao que cada cargo faz.

Por meio da conversa informal com o Diretor Geral/Proprietário, este apresentou o histórico da organização e foi possível estabelecer critérios de encarreiramento 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).

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 B) abrangendo os dez colaboradores da empresa serviram de base para a descrição, especificação dos cargos existentes e para o mapeamento das competências inerentes aos cargos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após coletados os dados, os mesmos foram analisados com vistas a compreender seus reais significados. 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 mapeamento de suas competências.

Através da entrevista semiestruturada e das conversas informais com os gestores, foi possível identificar a necessidade de 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 do pesquisador.

4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: ORGANIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Este capítulo apresenta a análise realizada a partir da empresa Vidas Corridas, dando início com a contextualização da empresa, e na sequência, o Catálogo de Cargos existentes, o Mapeamento das Competências, a Classificação dos Cargos, finalizando com a Estrutura Salarial.

4.1 A EMPRESA VIDAS CORRIDAS

A empresa Vidas Corridas teve como inspiração o esporte, a corrida e o estilo de vida saudável. Esta paixão foi despertada ainda em 2015, com o livro Vidas Corridas, que conta as histórias de grandes executivos, do que viveram em suas maratonas no asfalto e da vida. Histórias que fizeram nascer o desejo de descobrir o que move uma multidão de pessoas a cada dia iniciar neste esporte apaixonante, a desafiar-se sempre.

Vidas Corridas surge para atender corredores e corredoras, amadores e profissionais a encontrar equipamentos adequados para cada fase e estilo de corrida, bem como contribuir para que cada cliente alcance suas melhores marcas.

Vidas Corridas propõe-se a criar, planejar e executar eventos, oportunizando novos desafios aos Corredores e Corredoras. Pretende disseminar conhecimento e experiências de quem já chegou lá, no topo.

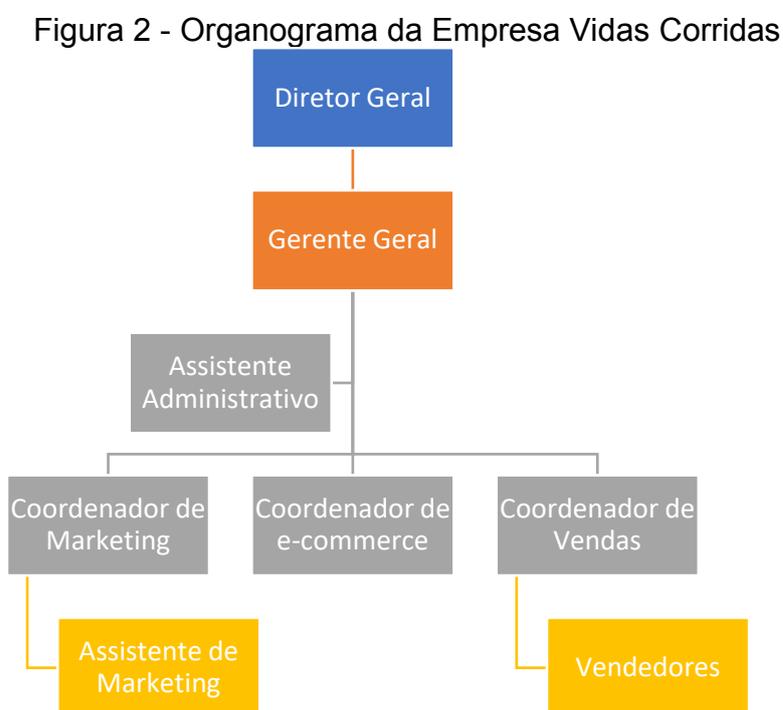
O proprietário da empresa Vidas Corridas é Diogo Pereira dos Santos, que teve inspiração no livro Vidas Corridas e em 14 de agosto de 2018, iniciou as atividades da empresa na cidade de Chapecó, situada na Rua Nereu Ramos, 75-D, Edifício Centro Profissional de Chapecó - CPC, Bairro Centro. Posteriormente adquiriu uma loja física na cidade de Porto Alegre em novembro de 2018 situado na Rua 24 de Outubro, 529, Bairro Moinho dos Ventos, passando a fazer parte do Grupo Vidas Corridas somente a partir de janeiro de 2021. Outra loja física foi aberta em Florianópolis em junho de 2019, situada na Av. Madre Benvenuta, 1012, Bairro Santa Mônica.

Os produtos comercializados pela empresa Vidas Corridas são tênis específicos de corridas, roupas e acessórios.

Com a vinda da pandemia do Coronavírus, o Sr. Diogo deu início ao *e-commerce*, na cidade de Chapecó, abrindo espaço para a comercialização dos seus produtos para todo o Brasil, com envios via correio.

Desta forma, a loja física, tem a intenção de visita, olhar e experimentar e conhecimento dos produtos, além de serem atendidos por pessoas especializadas no assunto e o *e-commerce* trabalha de forma complementar para combinar o mundo físico e o mundo digital, andando em prol do objetivo de alcançar cada vez mais pessoas, para que tenham acesso ao atendimento especializado em corridas.

O organograma da empresa se identifica como sendo:



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na sequência é apresentado o Mapeamento das Competências Organizacionais e Individuais da empresa Vidas Corridas.

4.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A EMPRESA VIDAS CORRIDAS

4.2.1 Mapeando as competências organizacionais

Na organização do Mapeamento das Competências Organizacionais para a empresa Vidas Corridas utilizou-se com referência a metodologia proposta por Dalmau e Tosta (2009b).

Desta forma, se utilizando da Missão, Visão e Valores da empresa Vidas Corridas foram mapeadas as competências organizacionais que se apresenta no quadro a seguir:

Quadro 2 - Competências Organizacionais

MISSÃO: “Oferecer com maestria produtos e serviços especializados para clientes exigentes e apaixonados pela Corrida”.	
Competências	Indicadores
Foco no cliente Comprometimento Empreendedorismo Planejamento	Oferecer com maestria produtos e serviços especializados para os clientes.
Foco em resultados	Oferecer produtos e serviços especializados.
Foco no cliente	Atendimento especializado para clientes exigentes e apaixonados pela corrida.
Empreendedorismo	Oferecer ferramentas que colaborem para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.
VISÃO: “Ser reconhecida pelo melhor atendimento especializado, na comercialização de produtos e serviços para Corrida”.	
Competências	Indicadores
Foco em resultados	Ser reconhecida pelo melhor atendimento especializado.
Foco no cliente Proatividade	Oferecer atendimento especializado ao cliente na hora da sua compra.
Foco no cliente Comunicação Saber ouvir Negociação	Prezar pela proximidade com o cliente.
VALORES: “Ser especialista em artigos para Corrida; Atender com Maestria; Aprender constantemente; Desafiar-se sempre; Prezar pela sustentabilidade.”.	
Competências	Indicadores
Foco em resultados	Prezar pela excelência dos produtos e serviços

Comprometimento	oferecidos. Desafiar-se sempre.
Foco no cliente Criatividade	Atender com maestria.
Valorização Espírito de equipe	Aprender constantemente.
Relacionamento Interpessoal	Valorizar e respeitar as pessoas.
Visão sistêmica	Prezar pela sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na sequência relaciona-se o significado de cada uma das competências mencionadas no quadro acima, usando definições de Rabaglio (2008)

Quadro 3 - Significado das competências encontradas

Competências	Significado
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.
Criatividade	Capacidade de entender a necessidade dos clientes e desenvolver soluções personalizadas, de ponta, com foco em soluções específicas capazes de encantar e fidelizar clientes.
Empreendedorismo	Domínio das melhores práticas de mercado e das técnicas e ferramentas mais atualizadas capazes de trazer soluções surpreendentes para os resultados dos clientes.
Espírito de equipe	Capacidade de envolver e comprometer equipe técnica e administrativa, mantendo união e integração entre equipes, e eficaz interação com os clientes externos, através da comunicação de duas vias e inspiração para participação e sugestões. Tudo isso com entusiasmo e motivação para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade capaz de oferecer excelência em serviços e sentir orgulho pelas realizações que resultam em esforço conjunto consequente da convivência prazerosa e gratificante para todos.
Foco em resultados	Capacidade de criar estratégias de sucesso e gerar resultados aos clientes internos e externos.

Foco no cliente	Capacidade de reunir ferramentas capazes de entender o universo de cada cliente e prover soluções personalizadas para a gestão do seu negócio, através de uma comunicação eficaz, positiva e focada no sucesso do cliente.
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.
Planejamento	Capacidade de gerir equipes de alta performance, que possam levar soluções inovadoras e criativas para atender às necessidades dos clientes através de ações estratégicas personalizadas.
Proatividade	Capacidade de identificar e desenvolver ações preventivas, capazes de prevenir adversidades, prever tendências lucrativas e agregar valor ao negócio do cliente.
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.
Visão sistêmica	Capacidade de estabelecer conexão com as tendências de mercado e com as necessidades específicas de cada cliente interno e externo. Capacidade, também de tomar todas as decisões necessárias ao crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos clientes, segundo suas necessidades e as da consultoria, para potencializar sua capacidade de satisfação do cliente.
Valorização	Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2008)

As competências organizacionais servem como direcionamento para que todos os colaboradores e proprietário da empresa priorizem para o desenvolvimento e direcionando para suas atribuições.

O quadro 2 salienta que algumas competências se repetem entre os indicadores se tornando de suma importância para as competências organizacionais, uma vez que se ocorre repetição é porque é de extrema importância, e são chamadas **competências imprescindíveis**. São elas: Foco no cliente, Foco em resultados,

Comprometimento e Empreendedorismo.

As outras competências organizacionais são denominadas de **competências alavancadoras**, uma vez que servem de suporte para potencializar as competências imprescindíveis. Neste estudo tem-se como competências alavancadoras: Planejamento, Proatividade, Comunicação, Saber ouvir, Negociação, Criatividade, Espírito de Equipe, Relacionamento interpessoal, Valorização e Visão Sistêmica.

4.3 CATÁLOGO DE CARGOS

De acordo com Chiavenato (2010) o cargo representa todas as atividades desenvolvidas pelo colaborador. Dalmau e Tosta (2009a, p. 87) contribuem com a afirmativa de Chiavenato quando afirmam que “Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos dentro da organização [...]”.

Para a descrição e especificação dos cargos, foi desenvolvido o instrumento de coleta de dados denominado questionário (Apêndice B), que foi preenchido pelos colaboradores, sendo utilizado também a observação no ambiente de trabalho que serviu como acréscimo ao banco de dados produzido.

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).

Foi possível constatar 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 4 - Nomenclatura proposta aos cargos.

NOMENCLATURA ATUAL	NOMENCLATURA PROPOSTA
Diretor Geral	Diretor Geral
Gerente Geral	Gerente de Loja
Coordenador de Marketing	Gerente de Marketing
Auxiliar de Marketing	Assistente de Marketing
Coordenador de Vendas	Gerente de Vendas
Coordenador de e-commerce	Gerente de E-commerce
Auxiliar Administrativo	Assistente Administrativo

Vendedor	Vendedor
TOTAL = 8 cargos	TOTAL = 8 cargos

Fonte: Consulta à CBO, 2021.

Desta forma, foram descritos e especificados os oito cargos, que poderão ser vistos a seguir. Os quadros a seguir, ilustram de forma sintetizada os cargos, salientando que os mesmos foram elaborados a partir dos questionários respondidos dos colaboradores, juntamente com conversas informais com o proprietário e informações retiradas do site da CBO. Em seguida, são apresentadas as descrições e especificações de cada cargo de forma específica.

Quadro 5 - Descrição do Cargo de Diretor Geral

TÍTULO DO CARGO: CBO 1210-10 – DIRETOR GERAL

Setor: Administrativo

Descrição Sumária:

Assegurar o cumprimento da missão na empresa; estabelecer estratégias operacionais; determinar política de recursos humanos; coordenar diretorias e supervisionam negócios da empresa; negociar transferência de tecnologia; representar e preservar a imagem da empresa; comunicar-se por meio de reuniões com os demais diretores, conceder entrevistas e participar de negociações.

Descrição Detalhada:

- a. Definir o planejamento estratégico da empresa, bem como planejar, dirigir, organizar e controlar o uso dos recursos da empresa.
- b. Delinear as estratégias e estabelecer os objetivos, metas, planos, políticas e normas da empresa.
- c. Monitorar o desempenho da empresa com intuito de alcançar os resultados determinados na missão e visão da empresa.
- d. Estabelecer o preço de venda dos produtos.
- e. Liderar e gerenciar os colaboradores. Coordenar os processos de mudanças da empresa.
- f. Acompanhar a atuação da concorrência.
- g. Organizar reuniões periódicas com colaboradores para redefinição de metas e encaminhamentos.
- h. Negociar com clientes e fornecedores.
- i. Diferenciar oportunidades e buscar soluções e ferramentas para melhorar a gestão.
- j. Analisar informações financeiras e comerciais da empresa.
- k. Administrar os possíveis conflitos na empresa.
- l. Supervisionar todas as operações da empresa de modo a garantir a eficiência.

1. Especificações do Cargo:

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:

- a. Planejamento
- b. Foco em resultados
- c. Foco no cliente
- d. Liderança
- e. Visão sistêmica
- f. Comprometimento
- g. Negociação
- h. Visão estratégica
- i. Tomada de decisão
- j. Solução de conflitos

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. Responsabilidades 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 partedo 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 pelo autor, 2021.

Quadro 6 – Descrição do cargo de Gerente Geral

TÍTULO DO CARGO: CBO 1423 – GERENTE GERAL

Setor: Administrativo

Descrição Sumária:

Elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para a empresa; implementar atividades e coordenar sua execução; assessorar a diretoria e setores da empresa na área de atuação; gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros e promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

Descrição Detalhada:

- a. Representar a empresa em órgãos e eventos.
- b. Liderar equipe de vendas das lojas físicas.
- c. Firmar parcerias.
- d. Prospectar e se relacionar com organizadores de provas, assessorias esportivas e grupos de corridas.
- e. Gerar e analisar relatórios gerenciais.
- f. Garantir o padrão de atendimento especializado.
- g. Comprar suprimentos e material de expediente.
- h. Interagir e garantir os textos semanais do Papo Profissa.
- i. Controlar custos e despesas.
- j. Zelar pela infraestrutura interna e externa das lojas físicas.
- k. Solicitar treinamento aos colaboradores.
- l. Criar eventos internos e externos e em colaboração com os parceiros.
- m. Atender clientes nas lojas físicas.
- n. Realizar reuniões semanais programadas com a equipe de vendas.
- o. Pensar e executar campanhas de vendas junto à equipe de marketing.
- p. Organizar escalas e horários de trabalho.

- q. Controlar comissões e horas-extras.
- r. Organizar vitrine de loja física.
- s. Pesquisar, analisar relatórios, pesquisas, dados que saem na mídia sobre a área de atuação, compartilhando com a equipe.

1. Especificações do Cargo:

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 cargo:

- a. Administração do tempo
- b. Agilidade
- c. Capacidade de risco
- d. Clareza
- e. Comportamento ético
- f. Comprometimento
- g. Comunicação verbal
- h. Criatividade
- i. Determinação
- j. Disponibilidade
- k. Empreendedorismo
- l. Flexibilidade
- m. Foco em resultados
- n. Inovação
- o. Persuasão
- p. Proatividade
- q. Tomada de decisão
- r. Visão empreendedora
- s. Visão estratégica
- t. Visão sistêmica
- u. Persistência
- v. Respeito
- w. Planejamento
- x. Organização

- y. Disposição
- z. Equilíbrio emocional
- aa. Relacionamento interpessoal
- bb. Solução de conflitos
- cc. Proatividade
- dd. Capacidade de risco
- ee. Empreendedorismo
- ff. Inovação
- gg. Disciplina

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é responsável pelas compras da empresa, bem como pelos recebimentos 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 dos outros gerentes da empresa, bem como dos vendedores, e assistentes administrativo e de marketing.

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. Responsabilidades por contatos:

O cargo requer contato regular com os colaboradores em geral, porém o contato com os gerentes de marketing, de e-commerce e de vendas é mais frequente 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 esforço físico frequente, pois o ocupante realiza atividades em pé ou andando na maior parte do dia.

13. Condições de Trabalho:

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

Quadro 7 – Descrição do cargo de Gerente de Marketing

TÍTULO DO CARGO: CBO 1423-15 – GERENTE DE MARKETING

Sector: Administrativo

Descrição Sumária:

Elaborar planos estratégicos das áreas de marketing e comunicação para a empresa; implementar atividades e coordenar sua execução; assessorar a diretoria e setores da empresa na área de marketing, gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros e promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

Descrição Detalhada:

- a. Planejamento estratégico de marketing.
- b. Coordenação da equipe de marketing
- c. Desenvolvimento de campanhas promocionais e institucionais
- d. Planejamento de mídias sociais: criação de pauta, conteúdo, agendamento de postagens e relacionamento com o cliente.
- e. Desenvolvimento de campanhas de anúncios do Facebook Ads.
- f. Emissão de relatórios analíticos de estratégias digitais.
- g. Desenvolvimento de estratégias de e-mail marketing.
- h. Produção e execução de fotografia de produtos.
- i. Desenvolvimento de pesquisa de comportamento do consumidor.
- j. Desenvolvimento e participação de eventos promocionais.
- k. Desenvolvimento de ações outdoor.
- l. Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos da marca.

1. Especificações do Cargo:

1. Instrução:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando preferencialmente na área de Administração de Marketing.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de negociação e análise de fornecedores, domínio dos processos de marketing, 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 cargo:

- a. Administração do tempo

- b. Agilidade
- c. Capacidade de risco
- d. Clareza
- e. Comportamento ético
- f. Comprometimento
- g. Comunicação verbal
- h. Criatividade
- i. Determinação
- j. Disponibilidade
- k. Empreendedorismo
- l. Flexibilidade
- m. Foco em resultados
- n. Inovação
- o. Persuasão
- p. Proatividade
- q. Tomada de decisão
- r. Visão empreendedora
- s. Visão estratégica
- t. Visão sistêmica
- u. Equilíbrio emocional
- v. Relacionamento interpessoal
- w. Visão estratégica
- x. Visão sistêmica
- y. Solução de conflitos
- z. Planejamento

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é indiretamente responsável pelas vendas efetivadas na 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 assistente de marketing de forma direta, e indiretamente, os vendedores, e assistente administrativo.

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. Responsabilidades por contatos:

O cargo requer contato regular com os colaboradores em geral, porém o contato com o gerente geral e o diretor geral é mais frequente 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 esforço físico frequente, pois o ocupante realiza atividades em pé ou andando na maior parte do dia.

13. Condições de Trabalho:

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Quadro 8 – Descrição do cargo de Gerente de Vendas**TÍTULO DO CARGO: CBO 1423-20 – GERENTE DE VENDAS**

Sector: Administrativo

Descrição Sumária:

Elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização para a empresa; implementar atividades de vendas e coordenar sua execução; assessorar a diretoria e setores da empresa na área de vendas, gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros e promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

Descrição Detalhada:

- a. Abertura e fechamento da loja
- b. Gerenciamento do caixa.
- c. Produção de relatórios de vendas e controle de estoques e produtos diários.
- d. Organização e layout do interior da loja física e da vitrine.
- e. Montagem e organização de produtos e estoque.
- f. Treinamento e feedback de vendas e atendimento.
- g. Realizar reuniões para planejamento de equipes de venda.
- h. Realizar testes de pisadas para o cliente que necessita de uma instrução mais detalhada.
- i. Atendimento pelo watts app e site verificando o status de compra.

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

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando preferencialmente nas áreas de Administração, Logística ou Contabilidade.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de negociação e análise de fornecedores, domínio dos processos de vendas, 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 cargo:

- a. Agilidade
- b. Disponibilidade
- c. Administração do tempo
- d. Comportamento ético
- e. Comprometimento
- f. Capacidade de risco
- g. Negociação
- h. Organização
- i. Tomada de decisão
- j. Planejamento
- k. Inovação
- l. Disponibilidade
- m. Equilíbrio emocional
- n. Relacionamento interpessoal
- o. Resiliência
- p. Visão estratégica
- q. Visão sistêmica
- r. Solução de conflitos
- s. Proatividade
- t. Clareza
- u. Comunicação verbal
- v. Criatividade
- w. Determinação
- x. Flexibilidade
- y. Foco em resultados
- z. Persistência
- aa. Persuasão
- bb. Respeito

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é diretamente responsável pelas vendas efetivadas na empresa, sendo responsável pelo manuseio de pequenos montantes de dinheiro diariamente 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 dos vendedores de forma direta, e indiretamente, o assistente administrativo.

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. Responsabilidades por contatos:

O cargo requer contato regular com os colaboradores em geral, porém o contato com o gerente geral e o diretor geral é mais frequente 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 esforço físico frequente, pois o ocupante realiza atividades em pé ou andando na maior parte do dia.

13. Condições de Trabalho:

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Quadro 9 – Descrição do cargo de Gerente de E-commerce

TÍTULO DO CARGO: CBO 3541-25 GERENTE DE E-COMMERCE

Setor: Administrativo

Descrição Sumária:

Elaborar planos estratégicos da área de comunicação para a empresa; implementar atividades de e-commerce e coordenar sua execução; assessorar a diretoria e setores da empresa na área de e-commerce, gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros e promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

Descrição Detalhada:

- a. Manter o site atualizado.
- b. Gerar anúncios eletrônicos
- c. Gerar atração de clientes.
- d. Captar e converter visitantes em clientes.
- e. Avaliar faturamento, valores e produtos.

1. Especificações do Cargo:

1. Instrução:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando preferencialmente nas áreas de E-commerce, Administração, Comunicação e Mídias Digitais, entre outras áreas afins.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de mídias digitais e e-commerce, domínio dos processos de vendas, 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 cargo:

Administração do tempo

- a. Agilidade
- b. Capacidade de risco
- c. Clareza
- d. Comportamento ético
- e. Comprometimento
- f. Comunicação verbal
- g. Criatividade
- h. Determinação
- i. Disponibilidade
- j. Empreendedorismo
- k. Flexibilidade
- l. Foco em resultados
- m. Inovação
- n. Persuasão
- o. Proatividade
- p. Tomada de decisão
- q. Visão empreendedora
- r. Visão estratégica
- s. Visão sistêmica
- t. Tomada de decisão
- u. Planejamento

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo é diretamente responsável pelas vendas e-commerce efetivadas na 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 indiretamente, do assistente administrativo.

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. Responsabilidades por contatos:

O cargo requer contato regular com os colaboradores em geral, porém o contato com o gerente geral e o diretor geral é mais frequente 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 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.

13. Condições de Trabalho:

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Quadro 10 – Descrição do cargo de Vendedor

TÍTULO DO CARGO: CBO 5211-10 VENDEDOR

Sector: Vendas

Descrição Sumária:

Vender mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista, auxiliando os clientes na escolha; registrar entrada e saída de mercadorias; promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento; informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição; expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço; prestar serviços aos clientes, tais como troca de mercadorias e outros serviços correlatos de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

Descrição Detalhada:

- a. Atendimento ao público
- b. Vendas via watts
- c. Organização da loja
- d. Recebimento e organização dos produtos novos
- e. Participação em treinamentos e eventos realizados na loja física
- f. Colaboração na realização do teste da pisada.
- g. Realizar o pós-vendas via watts app
- h. Organização interna da loja física e dos estoques
- i. Prospecção de clientes via watts app.

1. Especificações do Cargo:

1. Instrução:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando preferencialmente nas áreas de Administração, Comunicação e Mídias Digitais, Vendas entre outras áreas afins.

2. Conhecimentos:

Para o desempenho satisfatório do ocupante do cargo, são necessários conhecimentos de vendas em lojas físicas e em lojas virtuais, domínio dos processos de vendas, finanças e orçamento, capacidade de trabalhar sob pressão, planejamento e organização. São necessárias habilidades como liderança, boa comunicação, relacionamento interpessoal, saber trabalhar em equipe, dar e receber feedback, comprometimento, iniciativa, proatividade, dinamismo.

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 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 cargo:

- a. Agilidade
- b. Clareza
- c. Comportamento ético
- d. Comprometimento
- e. Comunicação verbal
- f. Criatividade
- g. Determinação
- h. Flexibilidade
- i. Foco em resultados
- j. Persistência
- k. Persuasão
- l. Respeito
- m. Proatividade
- n. Disponibilidade
- o. Equilíbrio emocional
- p. Relacionamento interpessoal
- q. Resiliência
- r. Planejamento
- s. Espírito de equipe
- t. Organização
- u. Cooperação

6. Responsabilidade por numerários:

Não se aplica.

7. 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.

8. Responsabilidade por supervisão:

Não se aplica.

9. Responsabilidades 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.

10. Responsabilidades 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 os outros colaboradores são frequentes em função das decisões diárias da empresa.

11. Esforço Mental/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.

12. 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.

13. 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 pelo autor, 2021.

Quadro 11 – Descrição do cargo de Assistente de Marketing

TÍTULO DO CARGO: CBO 1423-35 ASSISTENTE DE MARKETING

Setor: Administrativo

Descrição Sumária:

Desenvolve e implementa ações de marketing, incluindo pesquisas de mercado, campanhas publicitárias e promocionais. Desenvolve ações de endomarketing e comunicação interna. Elabora notícias sobre acontecimentos para divulgação no site da empresa e redes sociais. Acompanha processos de produção gráfica de pesquisas publicitárias. Organiza eventos e presta assistência ao setor comercial.

Descrição Detalhada:

- a. Propor campanhas promocionais e institucionais.
- b. Propor ações de mídias sociais.
- c. Propor desenvolvimento de campanhas de anúncios no Facebook Ads.
- d. Propor estratégias de e-mail marketing.
- e. Produzir fotografias de produtos.
- f. Propor pesquisa de comportamento do consumidor.
- g. Participar de eventos promocionais.
- h. Propor ações outdoor.

1. Especificações do Cargo:

1. Instrução:

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

2. Conhecimentos:

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

3. Experiência:

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

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que incidem 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 cargo:

- a. Planejamento
- b. Agilidade
- c. Clareza
- d. Comportamento ético
- e. Comprometimento
- f. Comunicação Verbal
- g. Cooperação
- h. Criatividade
- i. Disponibilidade
- j. Empreendedorismo
- k. Espírito de equipe
- l. Flexibilidade
- m. Foco em resultados
- n. Inovação
- o. Organização
- p. Proatividade

6. Responsabilidade por numerários:

Não se aplica.

7. 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.

8. Responsabilidade por supervisão:

Não se aplica.

9. Responsabilidades 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.

10. Responsabilidades por contatos:

O cargo requer contatos frequentes com outros departamentos para fornecer

ou obter informações em função das decisões diárias da empresa.

11. Esforço Mental/visual:

Na execução do trabalho é exigido esforço mental e visual constantes, 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, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo realizar atividades em pé ou andando.

13. 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 pelo autor, 2021.

Quadro 12 – Descrição do cargo de Assistente Administrativo

TÍTULO DO CARGO: CBO 4110-10 ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

Setor: Administrativo

Descrição Sumária:

Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos.

Descrição Detalhada:

- a. Pagamentos de duplicatas de fornecedores, salários e comissões.
- b. Emissão de notas fiscais a terceiros (devolução, bonificação, estorno e vendas)
- c. Admissões, demissões e programas ocupacionais.
- d. Cadastro, entrada e conferência de produtos no estoque.
- e. Secretariar reuniões semanais e escrita das atas.
- f. Conferência e responde correspondências físicas e digitais.
- g. Controlar a ficha ponto dos colaboradores.
- h. Efetuar orçamentos e compras de suprimentos e materiais de expediente.
- i. Dar suporte para a equipe de marketing e vendas.
- j. Negociação de contas a pagar e a receber.
- k. Produzir relatórios financeiros diários e mensais.
- l. Realiza fechamento fiscal junto com a Contabilidade.

Especificações do Cargo:

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. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo ou cursando na área de Administração de empresas,

Contabilidade ou Finanças, ou áreas correlatas.

3. Experiência:

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

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que incidem 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 cargo:

- a. Comprometimento
- b. Disciplina
- c. Organização
- d. Administração do tempo
- e. Planejamento
- f. Capacidade de risco
- g. Comportamento ético
- h. Comunicação verbal
- i. Discrção
- j. Clareza
- k. Agilidade
- l. Cooperação
- m. Objetividade
- n. Criatividade
- o. Inovação
- p. Empreendedorismo
- q. Equilíbrio emocional
- r. Foco em resultados
- s. Negociação
- t. Persuasão

6. Responsabilidade por numerários:

O desempenho do cargo exige responsabilidade por numerários de forma efetiva em grau de grande intensidade.

7. 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.

8. Responsabilidade por supervisão:

Não se aplica.

9. Responsabilidades 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.

10. Responsabilidades 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.

11. Esforço Mental/visual:

Na execução do trabalho é exigido esforço mental e visual constantes, 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, pois o ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo realizar atividades em pé ou andando.

13. 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 pelo autor, 2021.

Após a descrição e desenho de todos os cargos existentes no Grupo Vidas Cruzadas, tendo por base a nomenclatura proposta de cargos utilizando o CBO, é possível apresentar o manual de avaliação dos cargos mais adequado para a realidade do Grupo Vidas Corridas. Nos quadros apresentados para a descrição foram apresentadas as descrições e especificidades de cada cargo o qual ainda não havia na empresa até a realização deste estudo.

Este Catálogo de Cargos servirá como base para a realização deste Plano de Cargos e Salários no que se refere à Avaliação de Cargos.

4.4. MAPEANDO AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS COLABORADORES DO GRUPO VIDAS CORRIDAS

Dalmau e Tosta (2009b) afirmam que a condição primeira para mapear as competências individuais, é realizar o desenho do cargo, contendo a natureza das atividades, as exigências e complexidade.

Os autores afirmam que a partir da descrição das atividades do cargo é possível especificar os indicadores de competências, que são retirados das atividades destinadas ao cargo, determinando desta forma, para cada cargo, uma relação de competências próprias. Entretanto, as competências podem estar relacionadas em outros cargos também, mas é no grupo das competências diferentes que o perfil ideal

para o referido cargo é traçado. (DALMAU; TOSTA, 2009b)

O questionário aplicado aos colaboradores possibilitou verificar as atividades desenvolvidas em cada cargo na empresa Vidas Corridas, e na sequência apontou-se os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o cargo. Assim, foi possível descrevê-los na forma de indicadores de competências.

Para classificar as competências pautadas pelos indicadores de competências, utilizou-se o dicionário proposto por Rabaglio (2008) no que se refere às competências individuais utilizadas são apresentadas no quadro em sequência:

Quadro 13 - Significados das Competências Individuais

Competências Individuais	Significado
Administração do tempo	Capacidade de empregar o tempo necessário para cada atividade sem desperdício.
Agilidade	Capacidade de otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.
Capacidade de risco	Capacidade de calcular e planejar os riscos que pode correr em cada situação para atingir um objetivo.
Clareza	Capacidade de se comunicar claramente, de forma que o ouvinte compreenda com facilidade.
Coach	Capacidade de ensinar, orientar e dar suporte a clientes internos e externos
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 verbal	Capacidade de expressão verbal clara e objetiva, isenta de ruídos.
Cooperação	Capacidade de oferecer ajuda sempre que necessário a colegas de equipe ou clientes internos.
Criatividade	Facilidade para encontrar novas ideias para solucionar problemas diários.
Determinação	Capacidade de perseguir metas e objetivos, criando formas para ultrapassar barreiras e obstáculos até alcançar o que pretende.
Disciplina	Capacidade de se organizar para cumprir normas e procedimentos que levam ao atingimento de metas e objetivos.

Discrição	Capacidade de apresentar atitudes comedidas, sem se expor de forma negativa diante do ambiente profissional, preservando uma imagem positiva de si mesmo.
Disponibilidade	Capacidade de demonstrar prontidão para colaborar com o outro sempre que necessário, sendo facilitador de uma convivência saudável.
Empreendedorismo	Capacidade de criar as mais diversas estratégias orientadas para potencializar resultados.
Equilíbrio Emocional	Capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções.
Espírito de Equipe	Capacidade de cooperar, colaborar, ajudar a equipe ou os clientes internos onde for necessário para que os objetivos conjuntos sejam alcançados.
Flexibilidade	Capacidade de se relacionar com diferentes pessoas, trabalhar com diversas atividades, mudar estratégias e tentar novas possibilidades para atingir resultados.
Foco em Resultados	Capacidade para conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.
Inovação	Capacidade de visualizar novas ideias e estratégias que agregam valor aos resultados.
Negociação	Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e chegar a conclusões produtivas.
Organização	Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da seqüência mais produtiva.
Persistência	Capacidade de persistir diante de adversidades e frustrações, buscando novas fórmulas para que suas metas sejam alcançadas.
Persuasão	Capacidade de desenvolver argumentação capaz de convencer facilmente os seus ouvintes.
Planejamento	Capacidade de dar ordem de prioridade às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.
Proatividade	Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma positiva e produtiva com diferentes tipos de pessoas na convivência diária em busca de resultados comuns.
Resiliência	Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva diante de pressões, frustrações e fortes impactos emocionais.

Respeito	Capacidade de ter atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas.
Solução de conflitos	Capacidade de encontrar soluções criativas para dirimir conflitos e problemas.
Tomada de decisão	Capacidade de analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.
Visão empreendedora	Capacidade de vislumbrar tendências de mercado e formas criativas para potencializar resultados.
Visão estratégica	Capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados.
Visão Sistêmica	Capacidade de 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)

Na sequência apresenta-se os indicadores de competências identificados em cada um dos cargos existentes na empresa Vidas Corridas que foram delineados e, desta forma, possibilitou o mapeamento das competências individuais, que se constituem as competências individuais de cada cargo da empresa.

Quadro 14- Competências Individuais

Cargo	Competências	Indicadores
Diretor Geral	Planejamento	Definir o planejamento estratégico da empresa, bem como planejar, dirigir, organizar e controlar o uso dos recursos da empresa. Delinear as estratégias e estabelecer os objetivos, metas, planos, políticas e normas da empresa.
	Foco em resultados	Monitorar o desempenho da empresa com intuito de alcançar os resultados determinados na missão e visão da empresa.
	Foco no cliente	Estabelecer o preço de venda dos produtos.
	Liderança	Liderar e gerenciar os colaboradores. Coordenar os processos de mudanças da empresa.
	Visão sistêmica	Acompanhar a atuação da concorrência.

	Comprometimento	Organizar reuniões periódicas com colaboradores para redefinição de metas e encaminhamentos.
	Negociação	Negociar com clientes e fornecedores.
	Visão estratégica	Diferenciar 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.
	Visão estratégica	Supervisionar todas as operações da empresa de modo a garantir a eficiência.
Gerente Geral	Administração do tempo Agilidade Capacidade de risco Clareza Comportamento ético Comprometimento Comunicação verbal Criatividade Determinação Disponibilidade Empreendedorismo Flexibilidade Foco em resultados Inovação Persuasão Proatividade Tomada de decisão Visão empreendedora Visão estratégica Visão sistêmica	Representar a empresa em órgãos e eventos. Criar eventos internos e externos e em colaboração com os parceiros. Firmar parcerias. Prospectar e se relacionar com organizadores de provas, assessorias esportivas e grupos de corridas. Interagir e garantir os textos semanais do Papo Profissa.
	Agilidade Clareza Comportamento ético Comprometimento Comunicação verbal Criatividade Determinação	Liderar equipe de vendas das lojas físicas. Garantir o padrão de atendimento especializado. Atender clientes nas lojas físicas.

<p>Flexibilidade Foco em resultados Persistência Persuasão Respeito Proatividade</p>	
<p>Visão empreendedora Visão estratégica Visão sistêmica Tomada de decisão Planejamento Foco em resultados Agilidade</p>	<p>Gerar e analisar relatórios gerenciais. Controlar custos e despesas. Comprar suprimentos e material de expediente. Pesquisar, analisar relatórios, pesquisas, dados que saem na mídia sobre a área de atuação, compartilhando com a equipe.</p>
<p>Organização Visão estratégica Visão empreendedora Planejamento Inovação Criatividade</p>	<p>Zelar pela infraestrutura interna e externa das lojas físicas. Organizar vitrine de loja física.</p>
<p>Disponibilidade Equilíbrio emocional Relacionamento interpessoal Resiliência Visão estratégica Visão sistêmica Solução de conflitos Proatividade</p>	<p>Solicitar treinamento aos colaboradores. Realizar reuniões semanais programadas com a equipe de vendas.</p>
<p>Administração do tempo Agilidade Capacidade de risco Clareza Comportamento ético Comprometimento Comunicação verbal Criatividade Determinação Disponibilidade Empreendedorismo Flexibilidade</p>	<p>Pensar e executar campanhas de vendas junto à equipe de marketing.</p>

	<p>Foco em resultados</p> <p>Inovação</p> <p>Persuasão</p> <p>Proatividade</p> <p>Tomada de decisão</p>	
	<p>Comprometimento</p> <p>Disciplina</p> <p>Organização</p> <p>Administração do tempo</p> <p>Planejamento</p>	<p>Organizar escalas e horários de trabalho.</p> <p>Controlar comissões e horas-extras.</p>
Gerente de Marketing	<p>Administração do tempo</p> <p>Agilidade</p> <p>Capacidade de risco</p> <p>Clareza</p> <p>Comportamento ético</p> <p>Comprometimento</p> <p>Comunicação verbal</p> <p>Criatividade</p> <p>Determinação</p> <p>Disponibilidade</p> <p>Empreendedorismo</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Foco em resultados</p> <p>Inovação</p> <p>Persuasão</p> <p>Proatividade</p> <p>Tomada de decisão</p> <p>Visão empreendedora</p> <p>Visão estratégica</p> <p>Visão sistêmica</p>	<p>Planejamento estratégico de marketing.</p> <p>Planejamento de mídias sociais: criação de pauta, conteúdo, agendamento de postagens e relacionamento com o cliente.</p> <p>Desenvolvimento de campanhas promocionais e institucionais</p> <p>Desenvolvimento de campanhas de anúncios do Facebook Ads.</p> <p>Desenvolvimento de estratégias de e-mail marketing.</p> <p>Desenvolvimento de pesquisa de comportamento do consumidor.</p> <p>Desenvolvimento e participação de eventos promocionais.</p> <p>Desenvolvimento de ações outdoor.</p> <p>Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos da marca.</p>
	<p>Disponibilidade</p> <p>Equilíbrio emocional</p> <p>Relacionamento interpessoal</p> <p>Resiliência</p> <p>Visão estratégica</p> <p>Visão sistêmica</p> <p>Solução de conflitos</p> <p>Proatividade</p>	<p>Coordenação da equipe de marketing</p>
	<p>Visão empreendedora</p>	<p>Emirelatórios analíticos de estratégias digitais.</p>

	<p>Visão estratégica Visão sistêmica Tomada de decisão Planejamento Foco em resultados Agilidade</p>	
Gerente de e-commerce	<p>Administração do tempo Agilidade Capacidade de risco Clareza Comportamento ético Comprometimento Comunicação verbal Criatividade Determinação Disponibilidade Empreendedorismo Flexibilidade Foco em resultados Inovação Persuasão Proatividade Tomada de decisão Visão empreendedora Visão estratégica Visão sistêmica</p>	<p>Manter o site atualizado. Gerar anúncios eletrônicos Gerar atração de clientes. Captar e converter visitantes em clientes.</p>
	<p>Visão empreendedora Visão estratégica Visão sistêmica Tomada de decisão Planejamento Foco em resultados Agilidade</p>	<p>Avaliar faturamento, valores e produtos.</p>
Gerente de vendas	<p>Agilidade Disponibilidade</p>	<p>Abrir e fechar a loja.</p>
	<p>Administração do tempo Agilidade Comportamento ético Comprometimento Capacidade de risco</p>	<p>Realizar o gerenciamento do caixa. Produzir de relatórios de vendas e controle de estoques e produtos diários.</p>

	<p>Negociação Organização Tomada de decisão</p>	
	<p>Organização Visão estratégica Visão empreendedora Planejamento Inovação Criatividade</p>	<p>Organizar o layout do interior da loja física e da vitrine. Montagem e organização de produtos e estoque.</p>
	<p>Disponibilidade Equilíbrio emocional Relacionamento interpessoal Resiliência Visão estratégica Visão sistêmica Solução de conflitos Proatividade</p>	<p>Treinamento e feedback de vendas e atendimento. Realizar reuniões para planejamento de equipes de venda.</p>
	<p>Agilidade Clareza Comportamento ético Comprometimento Comunicação verbal Criatividade Determinação Flexibilidade Foco em resultados Persistência Persuasão Respeito Proatividade</p>	<p>Realizar testes de pisadas para o cliente que necessita de uma instrução mais detalhada. Atendimento pelo watts app e site verificando o status de compra.</p>
Vendedores	<p>Agilidade Clareza Comportamento ético Comprometimento Comunicação verbal Criatividade Determinação Flexibilidade Foco em resultados</p>	<p>Atendimento ao público Vendas via watts Realizar o pós-vendas via watts app Prospecção de clientes via watts app. Colaboração na realização do teste da pisada.</p>

	Persistência Persuasão Respeito Proatividade	
	Disponibilidade Equilíbrio emocional Relacionamento interpessoal Resiliência	Participação em treinamentos e eventos realizados na loja física
	Trabalho em equipe Planejamento Espírito de equipe Organização Cooperação	Recebimento e organização dos produtos novos Organização da loja Organização interna da loja física e dos estoques
Auxiliar Administrativo	Comprometimento Disciplina Organização Administração do tempo Planejamento	Pagamentos de duplicatas de fornecedores, salários e comissões.
	Capacidade de risco Organização Administração do tempo	Emissão de notas fiscais a terceiros (devolução, bonificação, estorno e vendas)
	Comportamento ético Comunicação verbal Discrição	Admissões, demissões e programas ocupacionais.
	Planejamento	Cadastro, entrada e conferência de produtos no estoque.
	Clareza Comunicação verbal	Secretariar reuniões semanais e escrita das atas.
	Comprometimento	Conferência e responder correspondências físicas e digitais.
	Comportamento ético	Controlar a ficha ponto dos colaboradores.
	Agilidade	Efetuar orçamentos e compras de suprimentos e materiais de expediente.
	Cooperação Criatividade Inovação	Dar suporte para a equipe de marketing e vendas.
	Capacidade de risco	Negociação de contas a pagar e a

	Agilidade Comprometimento Comunicação verbal Discrição Empreendedorismo Equilíbrio emocional Foco em resultados Negociação Persuasão	receber.
	Administração do tempo Planejamento Organização Agilidade	Produzir relatórios financeiros diários e mensais. Realizar fechamento fiscal junto com a Contabilidade.
Assistente de Marketing	Planejamento Agilidade Clareza Comportamento ético Comprometimento Comunicação Verbal Cooperação Criatividade Disponibilidade Empreendedorismo Espírito de equipe Flexibilidade Foco em resultados Inovação Organização Proatividade Trabalho em equipe	Propor campanhas promocionais e institucionais. Propor ações de mídias sociais. Propor desenvolvimento de campanhas de anúncios no Facebook Ads. Propor estratégias de e-mail marketing. Produzir fotografias de produtos. Propor pesquisa de comportamento do consumidor. Participar de eventos promocionais. Propor ações outdoor.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A partir do mapeamento realizado no quadro acima é possível realizar uma análise mais aprofundada da contribuição de cada profissional para o alcance da missão, da visão e dos valores, bem como as exigências necessárias para cada cargo descrito.

Terminando o mapeamento das competências organizacionais e individuais, ocorre o início a primeira etapa do Plano de Cargos e Salários, a qual denomina-se Catálogo de Cargos.

4.5 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

A Avaliação dos Cargos compreende o Manual de Avaliação de Cargos bem como a sua aplicação no Plano de Cargos e Salários. É o que se apresenta na sequência.

4.5.1 Manual de avaliação de cargos

Este Manual de Avaliação de Cargos se utilizou do método de avaliação utilizando pontuação conforme apontado por Pontes (2011) o qual foi adaptado para a realidade do Grupo Vidas Corridas. Este método se refere em avaliar os cargos, tendo por base a descrição dos fatores e em níveis de dificuldade da execução das tarefas de forma crescente, desta forma, cada grau recebe uma pontuação que aumenta conforme o nível de dificuldade na realização das atividades referentes a cada cargo. No final da avaliação dos cargos é possível estabelecer uma hierarquia entre os cargos.

Desta forma, apresenta-se na sequência os fatores de avaliação com os seus respectivos graus e pontuações.

4.5.1.1 Graduação dos fatores de avaliação

O primeiro passo da avaliação dos cargos é realizar a graduação dos fatores de avaliação, que significa determinar a expansão da mensuração dos fatores de avaliação, com a intenção de avaliar as diferentes exigências de cada cargo. Para a realização deste processo, o pesquisador e o Diretor Geral, a partir da leitura das especificações de cargos apontados por Pontes (2011), escolheram os fatores de especificações de cargo que mais se adequam à realidade do Grupo Vidas Corridas, cada qual contando com quatro níveis de dificuldade (alguns com cinco e seis níveis).

Na sequência é apresentado os quadros que demonstram esses fatores e seus respectivos graus de dificuldades escolhidos.

Quadro 15 – Avaliação por grau 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 16 – Avaliação por grau de conhecimento

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 17 – Avaliação por grau 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 18 – Avaliação por grau 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: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 19 – Avaliação por grau 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 20 – Avaliação por grau 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 21 – Avaliação por grau 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 22 - Avaliação por grau de responsabilidade por dados confidenciais.

8 RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS	
Esse fator avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e o sefeitos 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: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 23 - Avaliação por grau de responsabilidade por contatos.

9 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 24 – Avaliação por grau de esforço mental/visual

10 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 25 – Avaliação por grau de esforço físico

11 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 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.
D	Esforço físico contínuo, em trabalho árduo.

Fonte: Adaptado de Pontes (2011).

Quadro 26 – Avaliação por grau de condições de trabalho

12 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, 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).

A partir da apresentação dos fatores de avaliação dos cargos, torna possível a apresentação da ponderação dos fatores.

4.5.1.2 Ponderação dos fatores

A ponderação dos fatores de avaliação, apresenta a soma do máximo de pontos dos doze fatores a serem analisados os quais totalizam 1000 pontos e o mínimo 100 pontos. Considerando que cada fator foi atribuído um peso diferente uma

vez que atende a relevância de cada fator que o Diretor Geral considera para o Grupo Vidas Corridas.

Entre o mínimo e o máximo no 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:

$$q = \frac{(a_n - a_1)}{(n - 1)}$$

Onde:

a_n = valor máximo de pontos por fator

a_1 = valor mínimo de pontos por fator

n = número de níveis por fator

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

Na sequência apresenta-se no quadro a ponderação dada aos fatores de avaliação, bem como os pontos referentes a cada letra:

Quadro 27 – Ponderação aos 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	10	10	28	46	64	82	100	100
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	9	9	26	44	62	90	-	90
6. Responsabilidade por erros	9	9	36	63	90	-	-	90
7. Responsabilidade por supervisão	9	9	36	63	90	-	-	90
8. Responsabilidade por dados confidenciais	9	9	36	63	90	-	-	90
9. Responsabilidade por contatos	8	8	32	56	80	-	-	80
10. Esforço mental e visual	8	8	32	56	80	-	-	80

11. Esforço físico	5	5	20	35	50	-	-	50
12. Condições de trabalho	5	5	20	35	50	-	-	50
Total	100							1000

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A partir da apresentação do manual de avaliação de cargos, se utilizando da graduação dos fatores de avaliação e a ponderação desses fatores, a sequência apresenta a aplicação do manual de avaliação para o Grupo Vidas Corridas.

4.5.2 Aplicação do manual de avaliação de cargos

Com a elaboração do manual de cargos, utilizando como base a graduação de fatores e da ponderação dos cargos é possível elaborar a avaliação dos cargos, salientando que os fatores foram colocados de acordo com a especificação de cada cargo, de acordo com o catálogo de cargos da Grupo Vidas Corridas elaborado para este estudo.

Quadro 28 – Avaliação dos cargos por fatores

CARGOS	FATORES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diretor Geral	E	C	F	D	E	D	D	D	D	D	C	A
Gerente Geral	E	C	F	D	E	D	D	D	D	D	C	A
Gerente de Marketing	D	C	F	D	A	D	B	D	D	D	C	A
Gerente de Vendas	D	C	F	D	E	D	B	D	D	D	C	B
Gerente de E-commerce	D	C	F	D	E	D	B	D	D	D	C	B
Vendedores	C	C	D	C	C	C	A	C	C	C	B	B
Assistente Administrativo	C	C	D	B	D	C	A	C	B	C	A	B
Assistente de Marketing	C	C	B	B	A	B	A	B	A	B	A	A

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A elaboração do quadro de avaliação dos cargos por fatores e da ponderação desses fatores, possibilitou a realização do quadro com os respectivos pontos de cada cargo, que do seu total, irão resultar a hierarquia dos mesmos através da classificação dos cargos. Desta forma, na sequência é apresentada a pontuação obtida para cada cargo:

Quadro 29 - Avaliação dos cargos por pontuação dos fatores (escalonamento).

CARGOS	FATORES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Diretor Geral	82	90	100	90	90	90	90	90	80	80	35	5	922
Gerente Geral	82	90	100	90	90	90	90	90	80	80	35	5	922
Gerente de Marketing	64	90	100	90	9	90	36	90	80	80	35	5	769
Gerente de Vendas	64	90	100	90	90	90	36	90	80	80	35	5	850
Gerente de E-commerce	64	90	100	90	90	90	36	90	80	80	35	5	850
Vendedores	46	90	64	63	44	63	9	63	56	56	20	20	594
Assistente Administrativo	46	90	64	36	62	63	9	63	32	56	5	20	546
Assistente de Marketing	46	90	28	36	9	36	9	36	8	32	5	5	340

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A partir da elaboração do quadro referente a avaliação dos cargos por pontuação dos fatores (escalonamento), se torna possível realizar a hierarquia dos cargos através da classificação dos mesmos, e em consequência definir a estrutura salarial como se apresenta na sequência.

4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

Para finalizar a avaliação dos cargos é preciso classifica-los de acordo com o resultado do somatório dos pontos dados a cada fator de análise. Assim, a hierarquização dos cargos consiste na disposição dos cargos em ordem crescente de pontos

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 (do menor cargo para o maior), sendo os cargos ordenados de forma decrescente conforme a pontuação obtida como mostra o quadro a seguir:

Quadro 30 – Hierarquia dos cargos

ORDEM	CARGOS	PONTOS
1	Diretor Geral	922
2	Gerente Geral	922
3	Gerente de Vendas	850
4	Gerente de Marketing	769
5	Gerente de E-commerce	850
6	Vendedores	594
7	Assistente Administrativo	546
8	Assistente de Marketing	340

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A partir da hierarquia dos cargos construída no quadro acima é possível perceber que quanto maior o somatório das pontuações, maior é a hierarquia da função no quadro de colaboradores.

Os critérios para definição das classes foram estabelecidos pelo pesquisador conjuntamente com o Diretor Geral do Grupo Vidas Corridas, sendo que se optou por classifica-los de uma forma um pouco diferenciada da questão dos pontos agrupando-

os, respeitando um limite maior para os grupos, uma vez que:

a. O Diretor Geral (5ª classe) também é proprietário da empresa, logo sua remuneração, é maior do que a da Gerente Geral (4ª classe), apesar da pontuação ter dado a mesma.

b. Os gerentes de vendas, de marketing e de e-commerce fazem parte da (3ª classe), agrupando-os, mesmo que o gerente de vendas tem pontuação mais distante dos demais. Para compensar, o mesmo recebe mensalmente a comissão por atingir a meta de vendas, o que os outros não recebem na remuneração esta comissão.

c. Os vendedores (2ª classe) apesar de terem pontuação próxima do assistente administrativo, também possuem comissão pelo montante de vendas e atingimento das metas mensais.

d. O assistente administrativo e o assistente de marketing estão na mesma classe (1ª classe), o que os diferencia são as subcategorias.

O quadro a seguir apresenta a distribuição dos cargos em classes definida pelo pesquisador e pelo Diretor Geral da empresa, levando em consideração a pontuação estabelecida:

Quadro 31 - Cargos agrupados em classes

CLASSE	CARGOS
V	Diretor Geral
IV	Gerente Geral
III	Gerente de Marketing Gerente de E-commerce Gerente de Vendas
II	Vendedores
I	Assistente Administrativo Assistente de Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Findada a classificação dos cargos do Grupo Vidas Corridas, apresenta-se na sequência a última etapa do plano de cargos e salários: a estrutura salarial.

4.7 ESTRUTURA SALARIAL E CRITÉRIOS DE ENCARREIRAMENTO

A estrutura salarial e os critérios de encarreiramento são apresentados na sequência a partir dos aspectos relacionados à remuneração dos colaboradores,

juntamente com a 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 colaborador dentro da organização. Sendo assim, o plano de cargos e salários deve oferecer oportunidade para os colaboradores crescerem na empresa.

No que se refere à projeção salarial, utilizou-se a promoção horizontal e vertical, que de acordo com Pontes (2011), a promoção horizontal diz respeito 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, a partir das escalas de responsabilidade e maturidade dos mesmos. O colaborador entra na empresa recebendo o salário do nível Júnior.

Neste estudo foram definidos cinco níveis de classificação para os cargos que representam os níveis de responsabilidade no Grupo Vidas Corridas de acordo com a descrição dos cargos, acompanhados de cinco faixas salariais a serem implementadas. A amplitude das faixas salariais possibilita uma progressão salarial ao colaborador, dentro do cargo, definindo a relevância de cada cargo em termos de posição salarial.

A progressão vertical, também chamada de aumento por promoção, possibilita ao colaborador passar para um nível superior na mesma classe, aumentando em 10% o seu salário bruto 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 atende somente as possibilidades de:

- a. os vendedores se tornarem gerentes de venda.
- b. os gerentes de marketing, vendas e e-commerce se tornarem gerente geral.
- c. o assistente de marketing se tornar gerente de marketing e,
- d. o assistente administrativo se tornar gerente de marketing, vendas ou e-commerce, ou vendedor.

Desta forma, o crescimento vertical está diretamente condicionado à capacitação do colaborador de maneira a atender os requisitos do cargo em ascensão, sendo que a análise é realizada pelo Diretor Geral com a intenção de verificar se o colaborador adquiriu as competências necessárias para a promoção ao cargo pretendido. Esse crescimento considera ainda, fatores como iniciativa,

responsabilidades, conhecimento e experiência e não significa, necessariamente, que o colaborador receberá um aumento salarial.

No caso da 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. A proposta se refere 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 a empresa como para seus colaboradores.

A promoção horizontal tem a intenção de 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.

O aumento por promoção horizontal pode ser concedido ao colaborador 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 colaborador dentro da faixa salarial da classe correspondente ao seu cargo, como forma de reconhecimento ao desempenho positivo apresentado na realização das atividades pertinentes ao cargo que ocupa. Um colaborador só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano.

Para a elaboração deste Plano de Cargos e Salários partiu-se dos vencimentos brutos reais dos colaboradores, no momento da execução deste Plano, uma vez que não é possível legalmente a redução de salários.

Para a construção do cargo abaixo considerou-se, inicialmente que a avaliação de desempenho deve ser parte integrante necessária para a troca de classes em todas as funções exercidas na empresa. Além da avaliação de desempenho tem-se para os cargos de:

a. Diretor Geral: como o cargo é exercido pelo proprietário e não há a intenção do mesmo em deixar de exercer este cargo, somente se considera a classe Sênior.

b. Gerente Geral: considera-se as classes Junior: ensino superior na área, Pleno: pós graduação na área e dois anos de experiência, e Sênior: pós graduação e quatro anos de experiência.

c. Gerentes de vendas, de marketing e de e-commerce: considera-se as

classes Júnior: ensino superior na área, Pleno: cursando pós-graduação e dois anos de experiência na área, e, Sênior: pós graduação na área e quatro anos de experiência na área.

d. Vendedores: considera-se as classes Júnior: ensino médio, Pleno: cursando ensino superior e dois anos de experiência na área, e, Sênior: ensino superior na área e quatro anos de experiência.

e. Assistente administrativo e assistente de marketing: considera-se: Júnior: cursando ensino superior, Pleno: curso superior completo e Sênior: curso superior completo e dois anos de experiência.

O quadro abaixo apresenta a progressão salarial proposta para o Grupo Vidas Corridas para os próximos cinco anos:

Quadro 32 - Proposta de Progressão Salarial por Cargos

Classe	Níveis	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos
V	Sênior	7.500,00	7.612,50	7.726,69	7.842,60	7.960,24
IV	Júnior	4.587,00	4.655,80	4.725,64	4.796,53	4.868,47
	Pleno	5.045,70	5.121,38	5.198,21	5.276,18	5.355,33
	Sênior	5.550,47	5.633,73	5.718,24	5.803,00	5.890,05
III	Júnior	3.058,00	3.103,87	3.150,43	3.197,68	3.245,64
	Pleno	3.363,80	3.414,26	3.465,47	3.517,45	3.570,21
	Sênior	3.700,18	3.755,68	3.812,02	3.869,20	3.927,24
II	Júnior	1.529,00	1.551,93	1.575,21	1.598,84	1.622,82
	Pleno	1.681,90	1.707,13	1.732,74	1.758,73	1.785,11
	Sênior	1.850,09	1.887,84	1.916,16	1.944,90	2.024,83
I	Júnior	1.335,00	1.355,03	1.375,35	1.395,98	1.416,92
	Pleno	1.468,50	1.490,52	1.512,88	1.535,57	1.558,60
	Sênior	1.615,00	1.639,22	1.663,80	1.688,76	1.714,09

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Cabe salientar que os critérios de encarreiramento apontados na proposta deste estudo, foram discutidos com o Diretor Geral da Grupo Vidas Corridas que também é o proprietário da empresa, e tem a intenção de fazer com que o colaborador perceba que ele possui chances de aumentar sua remuneração dentro do Grupo Vidas Corridas, o que segundo o Diretor Geral, pode ser um fator motivador para os colaboradores. Os salários aqui apresentados referem-se a valores mensais, brutos e

desconsideram possíveis benefícios fornecidos pela empresa.

Os benefícios financeiros existentes no momento no Grupo Vidas Corridas são:

a. Vendedores: 1% sobre as vendas realizadas, acrescidos de 1,5% se atingir a meta estabelecida. Passando 10% da meta estabelecida, sobre o valor que passar incide 2% sobre as vendas do mesmo.

b. Gerente de Vendas: 1,5% com o atingimento da meta estabelecida para a loja de sua responsabilidade. Passando 10% da meta estabelecida, sobre o valor que passar incide 2% sobre as vendas da loja.

c. Gerente de E-commerce: 1,5% com o atingimento da meta estabelecida para as vendas *on line*. Passando 10% da meta estabelecida, sobre o valor que passar incide 2% sobre as vendas *on line*.

A partir da elaboração da Progressão Salarial dos Cargos, em função da valorização dos cargos que são resultado de um processo de avaliação, a empresa poderá garantir que os colaboradores tenham tratamento semelhante, dando oportunidades iguais a todos, seja em relação a salário de admissão, promoções e aumentos salariais, entre outros.

4.8 IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PLANO

A partir da elaboração do Plano de Cargos e Salários desenvolvido neste estudo e sendo aprovado pelo proprietário do Grupo Vidas Corridas, será divulgado para todos os colaboradores, como forma de conhecimento sobre as suas possibilidades de crescimento dentro do Grupo.

Tendo em vista que este Plano de Cargos e Salários propõe que alguns colaboradores tenham alterações em seus salários, é preciso também que o Grupo Vidas Corridas se programe financeiramente para realizar estas alterações o qual será implantado de acordo com a programação financeira do Grupo.

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 no Grupo Vidas Corridas. Sugere-se também que o Plano de Cargos e Salários proposto seja atualizado no mês de janeiro de cada ano, incidindo sobre ele o percentual de aumento do salário mínimo nacional.

É de suma importância também, tornar todos os colaboradores conscientes da importância do Plano de Cargos e Salários para ele possa ser aplicado e valorizado

no Grupo, atingindo desta forma, os objetivos que são esperados a partir de sua implantação.

Com a conclusão de todas as etapas para a elaboração do Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Grupo Vidas Corridas, é apresentado na sequência, as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução dos modelos de gestão de pessoas ocorreu de forma tal que as empresas se apresentam cada vez mais dependentes do comprometimento dos colaboradores bem como do desenvolvimento de suas competências individuais, o que torna as empresas cada vez mais competitivas. Após a conclusão deste estudo e a proposição do Plano de Cargos e Salários para o Grupo Vidas Corridas, acredita-se que o objetivo geral do mesmo foi atingido, que foi, desenvolver um Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências para o Grupo Vidas Corridas de Chapecó – SC e suas filiais.

De forma a atender o primeiro objetivo específico traçado para este estudo que foi descrever os cargos existentes e previstos para o Grupo Vidas Corridas, o pesquisador realizou estudo documental e observação da rotina de trabalho, o que facilitou pelo fato do pesquisador ser colaborador do Grupo.

O segundo objetivo proposto foi de analisar e avaliar os cargos do grupo Vidas Corridas, o qual foi aplicado inicialmente um questionário aos colaboradores (Apêndice B) onde possibilitou o desenvolvimento deste objetivo. As descrições das funções de cada colaborador permitiram a determinação dos cargos, as atividades realizadas pelo ocupante do cargo bem como todas as informações necessárias para a realização da descrição do cargo, o qual também foi utilizado para analisar e avaliar cada cargo existente no Grupo Vidas Corridas.

O terceiro objetivo, que foi mapear as competências requeridas para cada cargo do Grupo Vidas Corridas, o pesquisador se utilizou do método de mapeamento das competências organizacionais e individuais proposto por Dalmau e Tosta (2009b), sendo que para a determinação das competências organizacionais, foi analisada a Missão, a Visão e os Valores do Grupo Vidas Corridas, e para mapear as competências individuais de cada um dos oito cargos, foram utilizadas as análises das descrições dos cargos.

O quarto objetivo específico foi estruturar uma política salarial para o Grupo Vidas Corridas, se utilizando da classificação e hierarquização dos cargos usando o método por pontos de Pontes (2011) e finalizado com a participação do Diretor Geral/Proprietário do Grupo, sendo que após as discussões sobre a classificação dos

cargos e a hierarquização, foi realizada a estruturação da política salarial, por um período de cinco anos, uma vez que as mudanças na economia estão sendo muito rápidas. Para tanto foram definidas cinco classes salariais bem como cinco faixas salariais, compostas por três níveis cada classe: Júnior, Pleno e Sênior. Para o crescimento vertical, ou seja, troca de nível dentro do Grupo, foi estabelecido o aumento de 10% de um nível para outro dentro do mesmo cargo. No caso de crescimento horizontal, ou seja, por tempo de serviço na empresa definiu-se uma progressão para cinco anos para cada nível dentro do cargo, com aumento de 5% cada ano no Grupo.

E, o último objetivo, mas não menos importante foi planejar diretrizes para implementação do Plano de Cargos e Salários com o Mapeamento por Competências para o Grupo Vidas Corridas. Para implantação do plano, sugere-se que a empresa adote, na medida do possível, as alterações salariais propostas para os colaboradores. Propõe-se também que para a manutenção do plano, que seja realizada 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.

Este estudo não apresentou limitações, e não houve dificuldade que viessem a influenciar na viabilidade da pesquisa, uma vez que o Grupo Vidas Corridas 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 um Plano de Cargos e Salários que atendesse as necessidades da mesma.

Para estudos futuros, acredita-se que seja importante a construção de uma avaliação de desempenho para ser utilizada pela empresa na questão da construção do Plano de Cargos e Salários utilizando o Mapeamento de Competências como base de ação.

Acredita-se que este estudo sobre Plano de Cargos e Salários com Mapeamento de Competências realizado pelo acadêmico para o Grupo Vidas Corridas, será de grande valia para a empresa neste momento em que se encontra em expansão, e também em sua atuação no mercado, no que se refere à gestão de pessoas, parte muito importante para o Grupo neste momento de crescimento e expansão das atividades.

Enfim, acredita-se que com a proposição deste plano, o Grupo Vidas Corridas possa implementá-lo com sucesso, pois houve a participação do mesmo na elaboração e auxílio a sua manutenção no mercado competitivo de produtos próprios para a realização de corridas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Tania N. G. F.; SILVA, Ladjane de B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p.103-119, jan. – abr. 2011. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/378> Acesso em mai. 2021.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias profissionais - um estudo de modelos no Brasil. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERALDO, Deobel Garcia Ramos, BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BERTONI, Bartira Cataldina Rocha. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Editora STS, 2000.

CARVALHO, A.V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Pioneira, 1995.

CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T.; KILIMNIK, Z. A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: survey em médias e grandes organizações. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências, conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme. Modelo de gestão por competências: evolução e teste de uma proposta. In: **ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD 24.**, 2005, Brasília. Anais... Brasília: 2005.

FERREIRA, Sônia Maria Moraes. Liderança no século XXI. **Revista do Programa**

Gestão Participativa. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set 2000.

KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. **HSM Management.** São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, nov./dez. 1998.

LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior.** Chichester, v. 15, n. 1, p. 3 -15, 1995.

LUZ, T. R. da; PEREIRA, M. C.; PIEDADE, A. F.; SANTANA, M. R.. Gestão de pessoas e competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD.** São Paulo: ANPAD, 2009. **Técnicas de pesquisa**

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Casar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo, Atlas, 2002.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 2ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva, 2003.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira Muniz; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração:** noções básicas. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, M. T. R. A Remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. In: **Encontro da Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração**, 30, 2006. Anais do XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários.** 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymarl, 2007.

PEREIRA, Orlindo M. G. G. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2.ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PONTES, Benetido Rodrigues. **Administração de cargos e salários, carreira e remuneração.** São Paulo: Editora LTR, 2008.

ROCHA-PINTO, S. R. **A educação profissional de nível técnico à luz do modelo de competências: uma análise comparativa da implantação de três propostas institucionais.** Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2002. (Tese de Doutorado)**Projetos de estágio e de pesquisa em administração**

SANTOS, Oswaldo de B. Seleção de Pessoal. In: _____. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal.** 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Desenvolvimento de recursos humanos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Recursos humanos: crise e mudanças.** São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD JR, T.; PICARELLI, V. Filho. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR GERAL/PROPRIETÁRIO
DO GRUPO VIDAS CORRIDAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS

Curso de Administração – Campus Chapecó

Acadêmico: Diego Bilibio

ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

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 comercializados 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 colaborador 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)?
19. Como é identificado se uma pessoa é competente nas suas funções?
20. Quais os fatores críticos de sucesso para a gestão de pessoas?
21. A empresa adotará as propostas de gestão de pessoas por competências desenvolvidas pelo acadêmico?
22. Há critérios diferenciados para ocupação dos cargos entre homens e mulheres?
23. Como a empresa projeta-se para o futuro? E a área de gestão de pessoas?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS

Curso de Administração – Campus Chapecó

Acadêmico: Diego Bilibio

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca de todos os cargos do Grupo Vidas Corridas e será aplicado a todos os colaboradores da empresa, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso do acadêmico Diego Bilibio.

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 o acadêmico Diego, por telefone (WhatsApp): (49) 9 9802-0007;
- 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 para o acadêmico Diego, até, no máximo, a data de 28 de julho de 2021;
- 10º Este questionário poderá ser complementado, após a sua devolução à acadêmica, através de uma posterior entrevista.

IDENTIFICAÇÃO

Cargo: _____

Escolaridade:

Qual o nível de instrução que você considera o mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo? (Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo).

- () Ensino Fundamental
- () Ensino Médio
- () Curso Profissionalizante em: _____
- () Superior completo em: _____
- () Pós-graduação em: _____

Experiência:

Qual o tempo mínimo de experiência que alguém com o nível de instrução indicado no item anterior necessita para desempenhar as tarefas do cargo?

- () Sem experiência () Até 3 meses () De 3 a 6 meses
- () De 6 meses a 1 ano () De 1 a 3 anos () Mais de 3 anos.

Para ocupar o seu cargo é necessário ter experiência prévia em outros cargos? Se sim, em qual cargo e por quanto tempo?

Além da instrução geral, que outros conhecimentos você considera indispensável para seu trabalho?

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:

- () Calor () Frio () Fumaça
 - () Chuva, Sol () Gases () Pressão dos superiores
 - () Umidade () Odores () Poeira
 - () 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, Chapecó, ____ de _____ de 2021.

Assinatura do colaborador