

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FABRÍCIO PEREIRA DE SOUZA

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA A AGÊNCIA DOS CORREIOS FRANQUEADA KOBROSOL.**

FLORIANÓPOLIS
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FABRÍCIO PEREIRA DE SOUZA

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA A AGÊNCIA DOS CORREIOS FRANQUEADA KOBRASOL.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi.

FLORIANÓPOLIS
2009

FABRÍCIO PEREIRA DE SOUZA

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PARA A AGÊNCIA DOS CORREIOS FRANQUEADA KOBROSOL.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26/06/2009.

Professor Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professor Dante Marciano Girardi
Orientador

Professor Altamiro Damian Prevé
Membro

Professora Ana Lucia Fernandez
Membro

Dedico este trabalho à minha família, Jonas, Soraya e Janaína, pessoas que fizeram este momento tão sonhado tornar-se realidade.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me apoiaram nas horas de maior tristeza e insegurança, me orientando e guiando, me motivaram a continuar mesmo diante de obstáculos até então intransponíveis, me dando muito amor e carinho e, acima de tudo, foram capazes de proporcionar os momentos mais felizes de toda a minha vida.

À minha irmã Janaína, pela amizade e companheirismo, bem como pelas eternas horas de brincadeiras e risadas que jamais acabarão.

À Francielle, pelo amor, carinho, companheirismo, dedicação, paciência e, compreensão quando muitas vezes não pude estar presente.

Ao professor Dante Girardi, pela prontidão, atenção e orientação, imprescindíveis para o meu aprendizado e realização deste trabalho.

Aos professores, mestres que se dedicam a uma das mais nobres profissões, transmitir o conhecimento acumulado por gerações pela humanidade.

Aos colaboradores da ACF Kobrasol, os quais forneceram informações que, sem as quais, inviabilizariam este estudo.

A todos os amigos, que sempre estiveram presentes nos momentos mais importantes de minha vida.

“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

(Roberto Shinyashiki)

RESUMO

SOUZA, Fabrício Pereira de. **Plano de cargos e salários e sistema de avaliação de desempenho para a Agência dos Correios Franqueada Kobrasol**. 152 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo teve por objetivo elaborar um plano de cargos e salários em conjunto com um sistema de avaliação de desempenho para a Agência dos Correios Franqueada Kobrasol para o ano de 2009. A metodologia utilizada foi dividida em duas classificações. Quanto aos fins, a pesquisa foi considerada descritiva, visto que expõe as características da população estudada; e, aplicada, por ser motivada a resolver problemas concretos da realidade organizacional. Quanto aos meios, foi uma pesquisa de campo, devido às investigações empíricas realizada na ACF Kobrasol; bibliográfica, pois foram pesquisados referenciais teóricos publicados em materiais como livros e rede eletrônica; e, estudo de caso, por ter sido circunscrito a uma empresa. Os dados referentes ao plano de cargos e salários foram obtidos através da aplicação de um questionário autoperenchível, com perguntas abertas e fechadas, de escolha única, juntamente com o auxílio da Classificação Brasileira de Ocupações. Os dados relacionados ao sistema de avaliação de desempenho foram obtidos por meio de entrevista não estruturada com o diretor administrativo e financeiro. Para os ambos os assuntos foram realizadas pesquisas em publicações como livros e rede eletrônica. Os dados receberam tratamento qualitativo, dependendo da análise e interpretação do pesquisador. Como resultados deste trabalho podem-se considerar a elaboração do plano de cargos e salários através do método pontos e, a criação do sistema de avaliação de desempenho pelos métodos de escala gráfica e avaliação escrita para a ACF Kobrasol.

Palavras-chave: Plano de Cargos e Salários, Sistema de Avaliação de Desempenho, Processos de Recursos Humanos.

ABSTRACT

SOUZA, Fabrício Pereira de. **Positions and salaries plan and performance evaluation system for Agência dos Correios Franqueada Kobrasol**. 152 p. Trainee's conclusion composition (Graduation in Administration). Administration Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This composition's objective was to create a positions and salaries plan and a performance evaluation system for Agência dos Correios Franqueada Kobrasol for 2009. Its methodology was split into two parts. For its purposes, the research was considered descriptive, because it shows the characteristics of the studied population; and, applied, because it was intended to solve organizations' real problems. For its means, it was a field research, because empirical investigations were performed at ACF Kobrasol; bibliographic, because theoretical references were researched at published materials such as books and internet; and, case study, because was performed on a company. The positions and salaries plan's data were obtained by a questionnaire application, prepared with closed and opened questions, the population were able to choose only one option on each one, data were also gathered at Classificação Brasileira de Ocupações. The performance evaluation system's data were obtained by a non-structured interview with the administrative and financial director. Published materials, such as books and internet data, were researched on both subjects. The data obtained received a qualitative treatment, where analyses and interpretation, done by the researcher, were needed. The results of this composition were, the creation of the positions and salaries plan, using the points method, and the construction of a performance evaluation system, using the scale and written methods, for ACF Kobrasol.

Keywords: Human Resources' Processes, Performance Evaluation System, Positions and Salaries Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Componentes do sistema de remuneração estratégica.....	25
Figura 02 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica.....	26
Figura 03 – Etapas para a implantação de um plano de cargos e salários.	28
Figura 04 – As quatro grandes áreas da especificação de cargos.....	33
Figura 05 – Sobreposição das faixas salariais.....	49
Figura 06 – Fatores de avaliação de desempenho mais utilizados.....	59
Figura 07 – Modelo de avaliação participativa por objetivos.....	65
Figura 08 – Elementos da entrevista de desempenho.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Ponderação dos fatores de avaliação do plano de cargos e salários.....	109
Tabela 02 – Aplicação do manual de avaliação de cargos por meio dos fatores de graduação.....	110
Tabela 03 – Aplicação do manual de avaliação de cargos por meio da ponderação dos fatores de graduação.....	111
Tabela 04 – Tabela salarial.....	114
Tabela 05 – Ponderação dos fatores de avaliação de desempenho dos cargos operacionais.....	134
Tabela 06 – Ponderação dos fatores de avaliação de desempenho dos cargos de gestão e coordenação.....	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Graduação do fator de avaliação nível de instrução.....	104
Quadro 02 – Graduação do fator de avaliação experiência.....	104
Quadro 03 – Graduação do fator de avaliação complexidade.....	105
Quadro 04 – Graduação do fator de avaliação esforço visual exigido.....	105
Quadro 05 – Graduação do fator de avaliação concentração mental exigida.....	105
Quadro 06 – Graduação do fator de avaliação esforço físico exigido.....	106
Quadro 07 – Graduação do fator de avaliação condições de trabalho.....	106
Quadro 08 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por máquinas e equipamentos.....	106
Quadro 09 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por numerários.....	107
Quadro 10 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por contatos.....	107
Quadro 11 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por informações confidenciais.....	108
Quadro 12 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por supervisão.....	108
Quadro 13 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por erros.....	108
Quadro 14 – Classes salariais.....	112
Quadro 15 – Relação de cargos por classes salariais.....	112
Quadro 16 – Benefícios sociais oferecidos pela ACF Kobrasol.....	116
Quadro 17 – Formulário de avaliação de desempenho dos cargos operacionais.....	122
Quadro 18 – Formulário de avaliação de desempenho dos cargos de gestão e coordenação.....	128
Quadro 19 – Política de avaliação de desempenho.....	136
Quadro 20 – Formulário de planos de ação para aprimoramento e desenvolvimento do avaliado.....	137

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	19
2.1.1	A administração de cargos e salários	19
2.1.2	Equilíbrio interno e externo	20
2.1.3	Os objetivos da administração de cargos e salários	21
2.1.4	Os sistemas tradicionais e a remuneração estratégica	22
2.1.5	As principais etapas para a implantação de um plano de cargos e salários	26
2.1.5.1	Análise de cargos	28
2.1.5.1.1	Coleta de dados	29
2.1.5.1.2	Descrição e especificação de cargos	29
2.1.5.1.3	Titulação de cargos	33
2.1.5.1.4	Classificação de cargos	34
2.1.5.1.5	Catálogo de cargos	35
2.1.5.2	Avaliação de Cargos	36
2.1.5.2.1	Métodos de avaliação de cargos	36
2.1.5.2.2	O comitê de avaliação de cargos	37
2.1.5.2.3	O Método de avaliação por pontos	38
2.1.5.2.3.1	<u>Seleção dos cargos chaves</u>	39
2.1.5.2.3.2	<u>Seleção dos fatores de avaliação</u>	39
2.1.5.2.3.3	<u>Graduação dos fatores de avaliação</u>	40
2.1.5.2.3.4	<u>Ponderação dos fatores de avaliação</u>	41
2.1.5.2.3.5	<u>Avaliação dos cargos-chaves por meio do manual de avaliação</u>	43
2.1.5.3	Pesquisa salarial	43
2.1.5.4	Estrutura salarial	44
2.1.5.4.1	Cálculo do ajustamento da curva de referência	45
2.1.5.4.2	Determinação do número de classes do plano	46
2.1.5.4.3	Cálculo do ponto médio das classes	47
2.1.5.4.4	Cálculo do salário médio no ponto médio das classes	47
2.1.5.4.5	Cálculo da faixa salarial	47

2.1.5.4.6	<i>Enquadramento dos cargos nas classes</i>	49
2.1.5.5	<i>Política Salarial</i>	49
2.1.5.6	<i>Plano de carreira</i>	50
2.1.6	Benefícios sociais	52
2.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	53
2.2.1	Conceitos de avaliação de desempenho	53
2.2.2	O porquê de avaliar o desempenho	54
2.2.3	Quem deve participar da avaliação de desempenho	55
2.2.4	Principais problemas dos sistemas de avaliação por desempenho	56
2.2.4.1	<i>Atitudes conscientes</i>	56
2.2.4.2	<i>Atitudes inconscientes</i>	56
2.2.5	Métodos tradicionais de avaliação do desempenho	57
2.2.5.1	<i>Modelo de avaliação por relatórios ou por escrito</i>	58
2.2.5.2	<i>Modelo de avaliação por escala gráfica</i>	58
2.2.5.3	<i>Modelo de avaliação por escolha forçada</i>	59
2.2.5.4	<i>Modelo de avaliação por incidentes críticos</i>	60
2.2.5.5	<i>Modelo de avaliação comparativo</i>	60
2.2.5.6	<i>Modelo de avaliação por pesquisa de campo</i>	60
2.2.5.7	<i>Listas de verificação</i>	61
2.2.5.8	<i>Modelo de avaliação por distribuição forçada</i>	61
2.2.6	Críticas aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho	61
2.2.7	Métodos modernos de avaliação de desempenho	63
2.2.7.1	<i>Modelo de avaliação por resultados</i>	63
2.2.7.2	<i>Modelo de avaliação participativa por objetivos</i>	63
2.2.7.3	<i>Modelo de avaliação de desempenho 360°</i>	65
2.3	ENTREVISTA DE DESEMPENHO	65
3	METODOLOGIA	68
3.1	TIPO DE PESQUISA	68
3.2	COLETA DE DADOS	69
3.2.1	Plano de cargos e salários	69
3.2.2	Sistema de avaliação de desempenho	70
3.3	ANÁLISE DE DADOS	70
3.4	REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE	71
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	71
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	72
4.1	CARACTERIZAÇÃO	72

4.2 HISTÓRICO.....	72
5 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	74
5.1 ANÁLISE DE CARGOS	74
5.1.1 Grupo ocupacional de cargos de gestão e coordenação	74
5.1.1.1 <i>Atendente comercial líder</i>	74
5.1.1.2 <i>Condutor de veículo de carga líder</i>	77
5.1.1.3 <i>Diretoria administrativa e financeira</i>	80
5.1.1.4 <i>Gerência operacional</i>	82
5.1.1.5 <i>Líder operacional</i>	85
5.1.2 Grupo ocupacional de cargos operacionais	87
5.1.2.1 <i>Agente de vendas</i>	88
5.1.2.2 <i>Atendente comercial</i>	90
5.1.2.3 <i>Auxiliar de limpeza</i>	92
5.1.2.4 <i>Condutor de veículo de carga</i>	94
5.1.2.5 <i>Executante operacional</i>	96
5.1.2.6 <i>Operador de expedição no cliente</i>	98
5.1.2.7 <i>Operador de triagem e transbordo</i>	100
5.1.2.8 <i>Recepcionista atendente</i>	102
5.2 AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	104
5.2.1 Graduação dos fatores de avaliação	104
5.2.1.1 <i>Nível de instrução</i>	104
5.2.1.2 <i>Experiência</i>	104
5.2.1.3 <i>Complexidade</i>	105
5.2.1.4 <i>Esforço visual exigido</i>	105
5.2.1.5 <i>Concentração mental exigida</i>	105
5.2.1.6 <i>Esforço físico exigido</i>	105
5.2.1.7 <i>Condições de trabalho</i>	106
5.2.1.8 <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i>	106
5.2.1.9 <i>Responsabilidade por numerários</i>	107
5.2.1.10 <i>Responsabilidade por contatos</i>	107
5.2.1.11 <i>Responsabilidade por informações confidenciais</i>	107
5.2.1.12 <i>Responsabilidade por supervisão</i>	108
5.2.1.13 <i>Responsabilidade por erros</i>	108
5.2.2 Ponderação dos fatores de avaliação	109
5.2.3 Aplicação do manual de avaliação de cargos.....	109
5.3 ESTRUTURA SALARIAL.....	112
5.4 POLÍTICA SALARIAL	115

5.5	BENEFÍCIOS SOCIAIS	116
6	DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	117
6.1	O SISTEMA DE AVALIAÇÃO	117
6.2	ELABORAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO	118
6.2.1	Colunas do formulário de avaliação	118
6.2.2	Linhas do formulário de avaliação	119
6.2.2.1	<i>Crêterios de avaliaçãõ dos cargos operacionais</i>	119
6.2.2.2	<i>Crêterios de avaliaçãõ dos cargos de gestãõ e coordenaçãõ</i>	120
6.2.3	Avaliaçãõ escrita	121
6.3	FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CARGOS OPERACIONAIS	121
6.4	FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CARGOS DE GESTÃO E COORDENAÇÃO	127
6.5	PONDERAÇÃO DOS FATORES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	134
6.5.1	Ponderaçãõ dos fatores de avaliaçãõ de desempenho dos cargos operacionais ...	134
6.5.2	Ponderaçãõ dos fatores de avaliaçãõ de desempenho dos cargos de gestãõ e coordenaçãõ	135
6.6	POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	135
6.7	ENTREVISTA DE DESEMPENHO	136
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
7.1	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	138
7.2	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	139
7.3	RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS	141
	REFERÊNCIAS	142
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	144

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização do tema juntamente com a apresentação do problema de pesquisa e, em seguida, são demonstrados os objetivos geral e específicos, a justificativa e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Por muito tempo a área de recursos humanos foi vista como um departamento burocrático, servindo apenas como um setor de contratação, desligamento e, manutenção legal dos colaboradores na organização, desta forma, os investimentos nessa área eram limitados.

Hoje, com dificuldade de obtenção de um diferencial competitivo, a administração de recursos humanos vem ganhando espaço como uma das grandes áreas estratégicas das organizações, onde o elemento humano é considerado a força vital para a diferenciação e o sucesso de cada empreitada proposta. Esta área possui seu foco no médio e longo prazo, assim, muitas empresas ainda hoje resistem em aderir a este modelo devido a sua grande subjetividade, o que dificulta a mensuração de resultados.

O grande desafio da área de recursos humanos está em conseguir ajustar as diversas peculiaridades encontradas em cada indivíduo, tais como, cultura, nacionalidade, genética, religião, escolaridade, e diversos outros fatores determinantes na moldagem do caráter, anseios e necessidades, à cultura organizacional presente, possibilitando que cada um de o máximo de si em busca de um mesmo objetivo, visto que cada pessoa possui uma filosofia de vida, uma política pessoal que norteia sua maneira de agir, tendo em vista os meios que o levarão a ele.

A confecção de um plano de cargos e salários é capaz de informar aos colaboradores atuais e aos que virão a tornar-se membros da organização, quais são as suas responsabilidades, nível de conhecimento exigido, atividades realizadas, remuneração, benefícios e faixas salariais de cada cargo oferecido, permitindo que o funcionário amplie seu conhecimento sobre o cargo e crie uma expectativa com relação ao seu desenvolvimento na organização.

Já a avaliação de desempenho atua não como um simples método de punição, mas sim como um fator condicionante de aprimoramento e a motivação, possibilitando que o colaborador conheça o que a organização espera dele e, seja informado de quais estão sendo os resultados de seus esforços, permitindo que este venha a focar seu desenvolvimento em

suas áreas mais fragilizadas e importantes para a organização, não se esquecendo de aprimorar suas fortalezas, de maneira que venha a atingir a excelência e concretizar seus objetivos pessoais.

Com isso, demonstrada a importância da existência de um plano de cargos salários e de um sistema de avaliação de desempenho tanto para o colaborador quanto para organização, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como elaborar um plano de cargos e salários em conjunto com um sistema de avaliação de desempenho para a Agência dos Correios Franqueada Kobrasol para o ano de 2009?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em elaborar um plano de cargos e salários em conjunto com um sistema de avaliação de desempenho para a Agência dos Correios Franqueada Kobrasol para o ano de 2009.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar os cargos presentes na organização;
- b) desempenhar a avaliação dos cargos;
- c) elaborar uma estrutura salarial;
- d) definir políticas salariais e de remuneração; e,
- e) criar um modelo com mecanismos e medidas de avaliação de desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância desta pesquisa pode ser evidenciada em duas frentes, a primeira, refere-se a criação de um plano de cargos e salários, já a segunda, consiste na elaboração de um sistema de avaliação de desempenho.

A inexistência de um plano de cargos e salários formalmente estabelecido na Agência dos Correios Franqueada Kobrasol ocasiona diversos fatores negativos, entre eles: dificuldade na percepção de desenvolvimento por parte dos colaboradores quanto à mobilidade horizontal e vertical; visão limitada com relação às atividades relativas a cada cargo; dificuldade na identificação de suas reais responsabilidades; e, capacidade restrita em identificar o pacote de remuneração.

Com isso, demonstra-se que é de grande importância evidenciar aos colaboradores todas as informações referentes ao seu cargo ou cargo pretendido, de forma a motivá-lo e informá-lo quanto às atividades e responsabilidades que lhe serão atribuídas.

A criação de um sistema de avaliação de desempenho possibilita que o colaborador possua a ciência do que lhe será exigido e avaliado, de maneira que este, periodicamente, possa identificar a percepção da organização com relação aos seus esforços no trabalho, permitindo a focalização de seu desenvolvimento em suas áreas de maior fragilidade no momento. Além disso, um modelo formal é capaz de motivar os colaboradores em busca da excelência e gratificações, podendo estas ser morais, financeiras, valorização, ou, qualquer outro tipo de vantagem possível de ser percebida.

O fator de motivação para a realização desta pesquisa consiste no fato de que a Agência dos Correios Franqueada Kobrasol é uma organização familiar onde, o pesquisador, é filho dos dois sócios da organização, possuindo desta maneira um interesse vital em melhorar seus processos e aprimorar o relacionamento entre a organização e os seus colaboradores.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo em questão é composto e subdividido em sete capítulos.

O primeiro deles apresenta uma contextualização do tema, o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e, a justificativa do trabalho.

O Capítulo 2 fundamenta a parte teórica utilizada no estudo e, é dividido em duas partes. Na primeira, são apresentados conceitos referentes ao plano de cargos e salários, incluindo os itens, administração de cargos e salários, equilíbrio interno e externo, objetivos da administração de cargos e salários, as principais etapas de sua implantação, análise de cargos, avaliação de cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, plano de carreira e, benefícios sociais. Na segunda, são demonstradas as teorias relativas ao tema avaliação de desempenho, sendo estas, seus conceitos, o porquê da avaliação de desempenho, quem deve participar da mesma, métodos tradicionais de avaliação, críticas aos métodos tradicionais de avaliação, métodos modernos de avaliação e, finalizando, entrevista de desempenho.

No Capítulo 3 demonstra-se a metodologia aplicada no estudo, tipo de pesquisa, coleta de dados, análise de dados e as limitações da pesquisa.

O Capítulo 4 realiza a contextualização da organização, através da sua caracterização e histórico.

No Capítulo 5 é apresentada a proposta e o desenvolvimento do plano de cargos e salários da ACF Kobrasol.

O sexto capítulo apresenta a proposta e o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho da ACF Kobrasol.

No Capítulo 7 são apresentadas as considerações finais.

E, por fim, demonstram-se as referências e anexos da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada neste capítulo é dividida em suas partes, a primeira, refere-se à elaboração de um plano de cargos e salários e, a segunda, consiste na criação de uma sistemática de avaliação de desempenho para a Agência dos Correios Franqueada Kobrasol – ACF Kobrasol.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A fundamentação teórica apresentada a seguir, tem por intuito embasar, aprofundar e ampliar a compreensão acerca dos conceitos abordados e utilizados na elaboração do plano de cargos e salários da ACF Kobrasol.

2.1.1 A administração de cargos e salários

A administração de cargos e salários pode ser definida como um conjunto de normas e procedimentos que visa envolver a organização em sua totalidade, repercutindo em todos os seus níveis e setores (CHIAVENATO, 2009).

Já para Ferreira (1983), esta consiste em manter os salários a um nível razoável, assegurando aos colaboradores uma compensação equitativa, e em consonância com o relativo valor de suas funções e qualidade de execução do trabalho.

Como atividade, existe em qualquer empresa, independentemente de seu porte, que mantenha vínculos remunerados de mão-de-obra (PASCHOAL, 2007).

Quaisquer decisões que necessitem atenção e envolvam a administração de pessoal, sejam elas, recrutamento, seleção, fixação de padrões salariais, critérios de promoção ou programas de treinamento, devem estar baseadas no conhecimento detalhado das atribuições, deveres e responsabilidades que constituem os cargos e suas funções (CARNEIRO, 1970).

Ferreira (1983) expõe algumas das atribuições do setor de cargos e salários:

- a) analisar, avaliar e classificar todos os cargos da empresa;
- b) manter atualizados os registros de cargos;
- c) sugerir alterações na política salarial; e,
- d) apresentar relatórios sobre a atividade do setor.

Se as organizações não dispuserem de políticas e critérios técnicos de administração de cargos e salários, não conseguirão evitar uma série de problemas de pessoal, que irão refletir

na rotatividade, produção, clima organizacional, relações trabalhistas e imagem, interna e externa (RESENDE, 1991).

2.1.2 Equilíbrio interno e externo

Os ocupantes de cada cargo em uma organização devem ser remunerados de maneira justa e equitativa, para isso, é necessário que uma empresa conheça o valor de determinado cargo perante os demais existentes em sua estrutura, levando também em consideração como estes cargos são remunerados em organizações similares, logo, devem apresentar um duplo equilíbrio interno e externo (CHIAVENATO, 2009).

Para Pontes (2008) a principal preocupação da administração de cargos e salários é a manutenção dos equilíbrios interno e externo.

Paschoal (2007) corrobora e acrescenta afirmando que o salário deve ser justo internamente, competitivo externamente, e ainda, compatível com as condições econômicas da organização.

O equilíbrio interno refere-se à correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia, uma vez que os colaboradores comumente julgam suas remunerações, comparando-as com a dos demais empregados e colegas (PONTES, 2008).

Concordando com esta explicação, Chiavenato (2009) expõe que o equilíbrio interno serve para garantir a consistência interna dos salários, sendo possível ser alcançada por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação de cargos, assentadas sobre um prévio programa de descrição e análise de cargos.

No entanto, esta justiça interna somente se configura se, além da correta hierarquização dos cargos, um salário central apropriado corresponder às posições dos cargos nessa hierarquia e, seus ocupantes possuírem salários compatíveis com a sua situação em relação aos cargos, dentro de uma faixa calculada a partir desse valor central (PASCHOAL, 2007).

“Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não é visível, maior é a complexidade, ou a responsabilidade, o conhecimento, a capacidade e a produtividade” (PONTES, 2008, p. 35).

“[...] a fixação dos salários, por exemplo, se não for baseada no conhecimento atual e efetivo do conteúdo das funções, pode gerar iniquidades das quais por vezes não se dá conta o Administrador mais atento” (CARNEIRO, 1970, p. 32).

O equilíbrio externo pode ser obtido através da adequação salarial da organização, comparada a em vigência no mercado. Os colaboradores comumente comparam e julgam a

equidade de suas remunerações com a de ocupantes de cargos similares em outras organizações (PONTES, 2008).

Para Chiavenato (2009) o equilíbrio externo possui a finalidade de assegurar que cada cargo possua uma consistência externa de salário, o qual pode ser adquirido através da realização de uma pesquisa salarial externa.

Com isso, Carneiro (1970) expõe que é indispensável à manutenção de registros de fácil manuseio e uso, os quais devem exibir as justificativas da adoção de tratamentos diferenciados aos diversos cargos que compõem a organização.

As organizações que não possuem registros referentes aos conteúdos das funções e importância dos cargos, acabam por ficar indefesas perante reivindicações salariais indevidas (CARNEIRO, 1970).

2.1.3 Os objetivos da administração de cargos e salários

Com o estabelecimento e manutenção de estruturas salariais equilibradas, a administração de cargos e salários propõe-se a atingir os seguintes objetivos:

- a) remunerar cada funcionário de acordo com o valor do cargo que ocupa ou das competências que proporciona à organização;
- b) recompensá-lo adequadamente por seu desempenho e dedicação;
- c) atrair e reter os melhores talentos;
- d) ampliar a flexibilidade da organização, adequando os meios de movimentação do pessoal e abrindo a possibilidade para o desenvolvimento de pessoas;
- e) obter por parte dos funcionários a plena aceitação dos sistemas de remuneração e da política salarial adotada na empresa;
- f) manter o equilíbrio entre os interesses da organização e dos colaboradores; e,
- g) facilitar o processamento da folha de pagamento (CHIAVENATO, 2009).

A administração de cargos e salários deve sempre buscar manter um alto padrão de atuação, para tal, Paschoal (2007) lista alguns de seus objetivos:

- a) desenvolver uma política salarial consoante com a política e planos de recursos humanos, mantendo-a sempre atualizada;
- b) analisar e identificar a real natureza dos problemas com pessoal para não usar indevidamente a solução salarial;
- c) desenvolver metodologias que garantam a justiça interna na valorização de cargos;

- d) buscar informações confiáveis sobre o mercado, analisá-las e interpretá-las de forma tecnicamente correta;
- e) fazer com que as chefias conheçam, compreendam, assumam e pratiquem o sistema de remuneração e a política salarial;
- f) manter vivo, atual e em perfeito funcionamento o sistema de remuneração da organização; e,
- g) buscar a pronta e correta interpretação das leis, políticas e normas salariais oficiais e convenções coletivas.

2.1.4 Os sistemas tradicionais e a remuneração estratégica

A crescente competição entre as organizações tem exigido de seus administradores soluções cada vez mais rápidas e criativas, elevando as empresas para modelos mais eficazes de gestão (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009), isso ocorre por estarem sendo constantemente pressionadas pelo mercado, a melhorar seu padrão salarial e recompensar seus colaboradores de acordo com os desempenhos ou resultados obtidos (RESENDE, 1991).

Paschoal (2007) também acredita que a mudança em administrar que está ocorrendo seja uma resposta a transformação das empresas no cenário mundial, tentando estabelecer um meio de sobreviver a grande competição entre as organizações, assim, os novos meios de remuneração buscam atender basicamente as premissas de obtenção de maior comprometimento do pessoal com o destino e desempenho das organizações, alinhando a remuneração com as estratégias da organização.

No entanto, a sua grande maioria ainda utiliza sistemas tradicionais de remuneração baseados em cargos e funções. Estes quando utilizados exclusivamente acabam por criar, dificuldades a mudanças e, barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009).

Wood Júnior e Picarelli Filho (2009) citam algumas características dos sistemas tradicionais que podem causar problemas às organizações:

- a) inflexibilidade – possuem a tendência de tratar questões diferentes de maneira homogênea, apesar da sua possibilidade de flexibilização, seus pressupostos são baseados em um modelo de burocracia rígida;
- b) falsa objetividade – os pressupostos de uma linha de autoridade definida, atividades guiadas por normas e procedimentos e, a pouca variedade e o alto conhecimento das responsabilidades e atribuições individuais, quando colocados de frente a

necessidade de flexibilidade, agilidade e elevada taxa de mudança, tornam-se cada vez mais indesejáveis;

- c) metodologia desatualizada – manutenção trabalhosa dos sistemas, elevado dispêndio de tempo na formação de comitês para avaliação de cargos, dificuldade em avaliar cargos multifuncionais, vida curta das avaliações;
- d) conservadorismo – reforçam os modelos de hierarquização, linhas de comando e componentes formais da empresa; e,
- e) anacronismo – criam dificuldades e confusões em empresas que modernizam sua maneira de gestão, introduzindo a descentralização de tomadas de decisão, orientação aos resultados, foco na agilidade e flexibilidade, entre outros.

“As profundas mudanças que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009, p. 37).

Com isso, surge a necessidade de transformar a visão da remuneração como um fator de custo em um fator de aperfeiçoamento da organização, o qual irá impulsionar a melhoria dos processos e o aumento da competitividade (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009).

A remuneração estratégica visa assim atender a essa necessidade, utilizando diversas modalidades de remuneração com o objetivo de estimular os colaboradores a trabalharem em busca dos objetivos organizacionais (PONTES, 2008).

O sistema de remuneração estratégica segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (2009), consiste na combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, desta maneira, os colaboradores passam a ser remunerados de acordo com as suas contribuições para a organização, características pessoais, cargo, habilidades, conhecimentos, atitudes, competências, desempenhos e resultados.

Abaixo estão expostos os diversos tipos de remuneração que compõe o sistema de remuneração estratégica.

A remuneração tradicional ou funcional utiliza-se de técnicas estatísticas para definir referenciais salariais adequados a um determinado cargo ou família de cargos (SOUZA et al., 2005). É determinada pela função e ajustada pelo mercado, sendo considerada a mais popular existente, é conhecida também pela nomenclatura de plano de cargos e salários (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Este modelo normalmente é encontrado em empresas de culturas predominantemente hierárquicas, onde as pessoas são remuneradas em função do cargo que ocupam (PONTES, 2008).

O salário indireto estabelece benefícios e outras vantagens que, em sua forma tradicional, varia de acordo com o nível hierárquico, no entanto quando possui maior flexibilidade, cada colaborador pode, a partir de algumas alternativas disponíveis, escolher um pacote de benefícios de acordo com as suas necessidades (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Tais benefícios são proporcionados aos colaboradores como condição de trabalho, independente de seus desempenhos (SOUZA et al., 2005). Para Chiavenato (2009) as pessoas são atraídas a uma organização não somente pelos cargos que irão ocupar, salários a receber, oportunidades ou clima organizacional, mas também pela expectativa de benefícios que lhes serão proporcionados.

Na remuneração por habilidades o foco no cargo ou função é deslocado para o indivíduo, assim, são suas habilidades que passam a estabelecer a base de remuneração (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Através do mesmo ponto de vista Chiavenato (2009) afirma que esta remuneração visa pagar salários com base no que os funcionários demonstram saber e não nos cargos que ocupam.

Diferente da remuneração por habilidades normalmente utilizada em nível operacional, a remuneração por competências aplica-se aos demais níveis das organizações (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009), estimulando a busca contínua da qualificação profissional e, apresentando desafios para que os colaboradores melhorem suas capacidades profissionais, logo, o crescimento salarial fica atrelado à melhoria da qualificação do empregado (PONTES, 2008). O autor ainda explica que este tipo de remuneração refere-se primordialmente a organizações que necessitem de profissionais atualizados e com constante melhoria em suas competências.

Corroborando com a explicação, Chiavenato (2009) elucida que a remuneração por competências faz referência principalmente ao trabalho gerencial e profissional, enquanto a por habilidades serve para avaliar funções técnicas e operacionais. Souza et al. (2005) ampliam o conhecimento expondo alguns benefícios tais como, os ganhos recíprocos entre organização e colaborador, crescimento sustentável entre remuneração e carreira, certificação de habilidades e competências e, liberdade ao empregado de gerenciar sua trajetória na empresa.

A previdência complementar tende a valorizar o compromisso de longo prazo entre empresa e organização (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009).

Uma das modalidades mais importantes de remuneração nas organizações contemporâneas é a remuneração variável (SOUZA et al., 2005). Ainda segundo os autores, sua principal característica reside na associação da remuneração ao desempenho, criando

mecanismos de incentivo com o propósito de auxiliar no atendimento de objetivos e superação de desafios que se colocam periodicamente perante as empresas, equipes e indivíduos.

Da mesma maneira Wood Júnior e Picarelli Filho (2009) expõem que a remuneração variável deve ser vinculada as metas de desempenho estabelecidas aos indivíduos, equipes ou a própria organização, incluindo como exemplo as comissões, participação nos lucros e resultados e, bônus executivo Pontes (2008) também considera que este tipo de remuneração normalmente é atrelado ao desempenho do profissional, setor ou da empresa e, que pode possuir diversas modalidades, entre elas, sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissões e prêmios.

Com base nas diversas formas de remuneração, Pontes (2008) classifica seus grupos em partes fixa e variável, sendo complementadas com benefícios que irão constituir o salário indireto. À parte fixa, este atribui duas formas de remuneração, a funcional e a por competências, já à variável, contempla os bônus, comissões, prêmios e, participação nos lucros ou resultados.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2009) a base do sistema de remuneração fixa é composta pelas remunerações funcional, por habilidades e, por competências, as quais podem ser complementadas pelo salário indireto e pela previdência privada. Ainda de acordo com o autor, a remuneração variável e a participação acionária, podem ser classificadas como remunerações por desempenho, já as formas criativas de remuneração, devem ser agrupadas nas formas especiais de recompensa.

Nas Figuras 01 e 02 é possível visualizar tais estruturas de maneira esquemática.

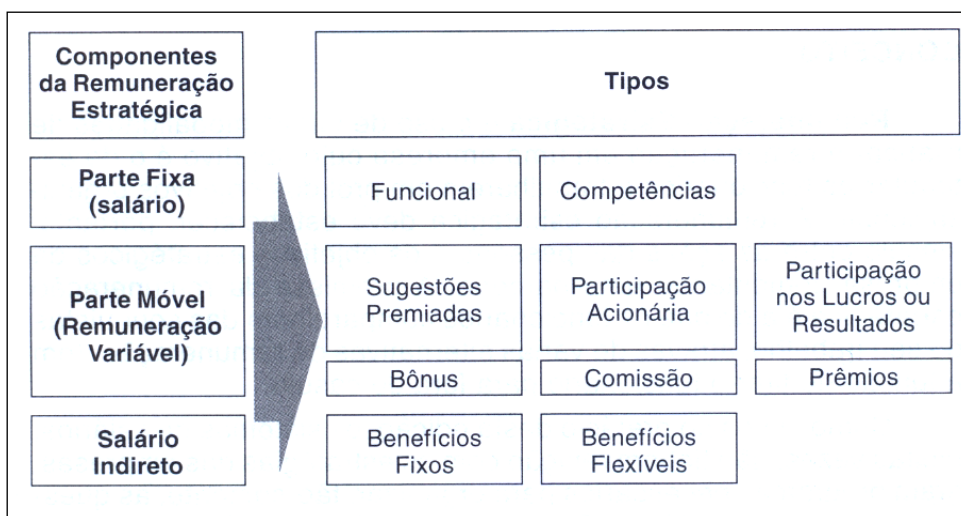


Figura 01 – Componentes do sistema de remuneração estratégica.
Fonte: Pontes (2008).

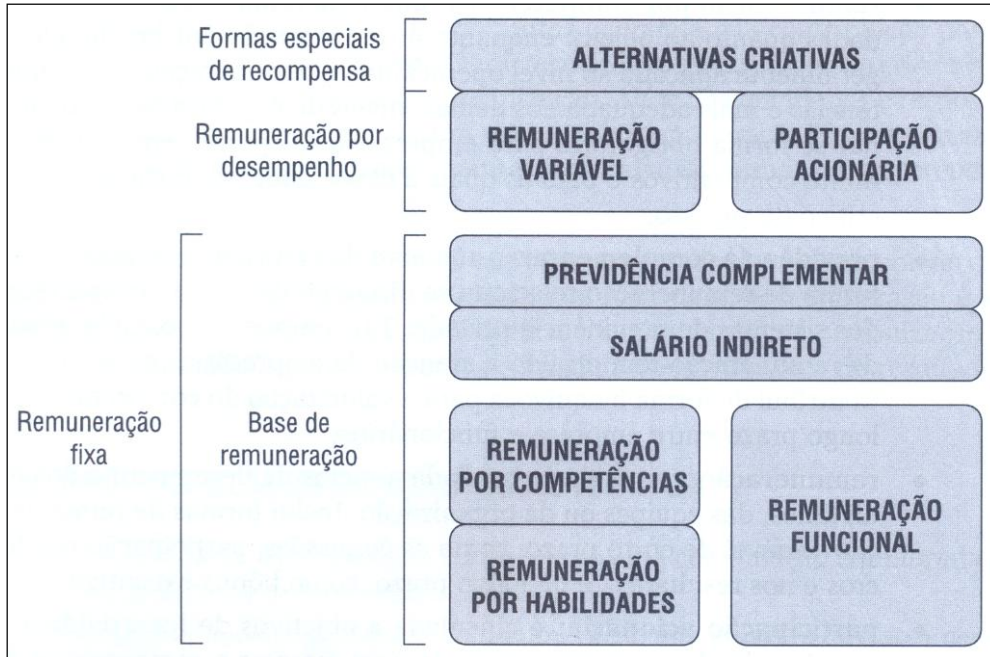


Figura 02 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica.
 Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (2009).

Os métodos de remuneração escolhidos para serem utilizados como bases deste trabalho foram, a remuneração funcional, ou seja, o plano de cargos e salários, e, o salário indireto. Estas abordagens foram selecionadas devido ao fato da organização ser uma microempresa, caracterizar a maioria de suas atividades como operacionais e, pela sua estrutura atual. Ocorre assim a necessidade de remunerar seus colaboradores de acordo com os cargos ocupados. O salário indireto, ou seja, os benefícios, irá auxiliar na retenção e captação de pessoas, uma vez que, conforme já exposto, estas são atraídas não somente pelo salário fixo mas também pelos benefícios sociais, compondo assim a remuneração.

2.1.5 As principais etapas para a implantação de um plano de cargos e salários

A implantação de um plano de cargos e salários deve abranger as seguintes etapas:

- planejamento e divulgação do plano - onde este deverá ser elaborado, discutido com a chefia, aprovado e divulgado aos colaboradores;
- análise dos cargos - o qual engloba a coleta de dados, descrição, especificação e titulação dos cargos, classificação em grupos ocupacionais e catálogo de cargos;
- avaliação dos cargos, com a escolha de cargos-chave, formação do comitê de avaliação, escolha do método de avaliação, avaliação dos cargos-chave e demais cargos;

- d) pesquisa salarial - envolvendo a escolha dos cargos e empresas, elaboração do manual de coleta de dados, coleta e tabulação dos dados, análise dos resultados e relato às organizações participantes;
- e) estrutura salarial - com cálculo da curva básica, determinação do número de graus, cálculo das amplitudes e análise de sobreposição dos graus;
- f) política salarial e de remuneração - através de salário de admissão, promoção horizontal e vertical, reavaliação de cargos, reajustes salariais, nível das aprovações;
- g) política de remuneração – devem ser definidos os adicionais de salários, pacotes de benefícios e, a remuneração, composto pelo salário mais os benefícios;
- h) carreiras profissionais - elaborando a sucessão de cargos, divulgação das carreiras aos colaboradores, programa de planejamento de recursos humanos, programa de desempenho e potencial e, programa de treinamento e desenvolvimento; e,
- i) participação nos lucros ou resultados – estabelecendo a estrutura do programa (PONTES, 2008).

Concordando com o autor citado, Paschoal (2007) demonstra cinco etapas necessárias à confecção do plano de cargos e salários:

- a) informação sobre os cargos – sob a forma de descrição de cargo ou outra, para que possa permitir a hierarquização dos cargos, enquadramento dos empregados, atribuição de salários e outros fins;
- b) cargos hierarquizados – os cargos devem ser ordenados em classes ou níveis, mediante avaliação ou outra forma, possibilitando a fixação de seu valor salarial, benefícios e outros;
- c) informações de mercado – coleta, sistemática ou não, de informações sobre os salários e benefícios praticados pelo mercado para que seja possível entendê-los e defini-los;
- d) política salarial interna – diretrizes, normas e critérios formais sobre a atribuição de cargos e salários aos empregados; e,
- e) estrutura salarial – conjunto de valores salariais correspondentes à estrutura de cargos, válidos para admissões, promoções e progressões.

Já para Souza et al. (2005), quatro passos devem ser seguidos para a elaboração do plano de cargos e salários: delineamento de cargos; avaliação de cargos; pesquisa salarial; e estrutura salarial.

De acordo com HIPÓLITO (2006), as etapas necessárias para determinar a estrutura de cargos em uma organização são: análise de cargos; descrição de cargos; avaliação de cargos; e, estrutura de cargos.

De forma a unificar todas essas etapas demonstradas e simplificar seu entendimento, a Figura 03, a seguir, demonstra as diversas etapas do processo de confecção e implantação de um plano de cargos e salários.

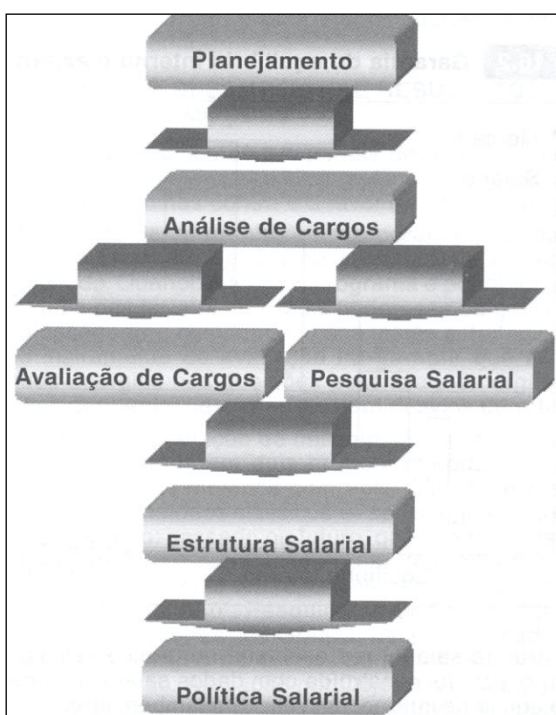


Figura 03 – Etapas para a implantação de um plano de cargos e salários.
Fonte: Pontes (2008).

2.1.5.1 Análise de cargos

Para melhor compreensão dos assuntos que serão abordados adiante no estudo, é necessário o conhecimento e compreensão de alguns dos principais termos empregados na análise de cargos, com isso, Pontes (2008) define que:

- a) tarefa – é uma atividade executada por um indivíduo que ocupa determinado cargo, por exemplo, datilógrafo;
- b) função – consiste no agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, como exemplo pode-se citar, datilógrafo do setor de pessoal;
- c) cargo – é um conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes;

Souza et al. (2005) corroboram explicando que função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, e que cargo, é o conjunto de funções de mesma natureza e complexidade.

A análise de cargos é a parte onde são especificados os requisitos, os contatos, as condições de trabalho, a complexidade e outros pormenores do cargo. No entanto, nem sempre todas essas características são encontradas, dependendo do desejo de uma descrição mais ou menos completa (PASCHOAL, 2007).

Pontes (2008) concorda afirmando que a análise de cargos é necessária para a obtenção de informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante.

Para a realização da análise de cargos, são necessárias certas fases específicas de trabalho, entre elas estão a, coleta de dados, descrição e especificação de cargos. Uma vez concluídas, estas resultarão em um catálogo de cargos (PONTES, 2008).

2.1.5.1.1 Coleta de dados

A coleta de dados é abordada no capítulo três, metodologia.

2.1.5.1.2 Descrição e especificação de cargos

Um sistema de administração de salários eficiente deve desenvolver uma descrição e especificação aprimorada de cargos na organização, uma vez que serão os responsáveis internos pela fixação coerente dos salários na empresa (PONTES, 2008).

Segundo o mesmo autor, a descrição de cargos deve relatar as tarefas de forma organizada, permitindo a correta compreensão de suas atividades pelo leitor.

A descrição de cargos consiste em um documento escrito, onde se devem registrar as operações, métodos, deveres, condições de trabalho, equipamento e material utilizado, linhas de autoridade, entre outros, a fim de capacitar o ocupante do cargo de maneira satisfatória ao exercício do mesmo (CARNEIRO, 1970).

Esta deve ser feita de maneira exata, espelhando a realidade do trabalho executado e isenta de falseamentos, pois, em caso de imprecisão, comprometerá a avaliação de cargos (FERREIRA, 1983).

Uma vez que tenha sido realizada a compilação das atribuições constantes dos levantamentos de funções, é necessário que a descrição do cargo seja feita de forma organizada e padronizada (SOUZA et al., 2005).

O seu formato deve conter no mínimo um cabeçalho com a identificação do cargo, uma descrição sumária ou uma introdução ao cargo, e a descrição das tarefas ou funções que competem ao cargo (PASCHOAL, 2007).

O mesmo autor ainda demonstra e explica os diversos tópicos que a descrição de cargos pode conter, abaixo então alguns deles:

- a) denominação – identifica o cargo pela sua atividade principal;
- b) denominação do cargo versus denominação da função – pode ocorrer quando se engloba mais de uma ocupação sobre um mesmo título, sendo assim, devem ser representados a denominação oficial do cargo e ao lado a denominação específica da ocupação;
- c) código do cargo – identificação numérica ou alfanumérica do cargo. É muito útil para evitar confusão de descrições.
- d) localização departamental – trata-se da identificação por área, setor, unidade geográfica, etc.;
- e) posição da estrutura – indica a quem o cargo em questão se reporta na estrutura da organização e, quais os cargos subordinados e colaterais;
- f) objetivo, sumário ou conceituação do cargo – consiste num breve enunciado sobre o âmbito de atuação do cargo ou sobre sua principal atuação na organização. Deve começar sempre com um verbo e dispensar especificar como atinge o objetivo do cargo; e,
- g) funções principais – descreve os trabalhos típicos e normais do cargo, devendo conter somente o que é próprio, específico e essencial a ele.

Para que a descrição das funções principais, Paschoal (2007) delimita algumas regras:

- a) deve-se dizer o máximo com o mínimo de palavras, tudo que não contribui para a compreensão do cargo deve ser eliminado;
- b) a descrição deve ser específica para ser entendida por pessoas não familiarizadas com o cargos;
- c) a descrição deve iniciar com um verbo de ação na terceira pessoa do singular ou no infinitivo, e então definir o que faz, como faz, e para que faz. No entanto, se constitui um radicalismo afirmar que sempre será necessário enunciar o como faz e o para que faz, estes necessitam ser colocados apenas para auxiliar no entendimento da tarefa;

- d) em geral, as funções devem ser descritas em ordem de importância, já nos cargos que sempre repetem o mesmo ciclo, podem ser escritas em ordem de processo de trabalho ou cronológica;
- e) siglas, termos técnicos e termos estrangeiros devem ser evitados, a menos que sejam de domínio público;
- f) o número de funções deve ser limitado ao mínimo de três e ao máximo de dez; e,
- g) como é impossível esgotar todas as possibilidades de funções que competem a um cargo, deve-se terminar essa parte utilizando uma descrição padrão, por exemplo, executar outras atividades correlatas.

Corroborando, Pontes (2008) afirma que: a descrição deva ser realizada de forma clara e simples, com o intuito de facilitar e possibilitar as pessoas que não conhecem o cargo a entender; é necessário que a descrição seja realizada de maneira impessoal, assim sendo, cada tarefa deve ser iniciada por um verbo que defina bem a atividade, devendo este ser utilizado na terceira pessoa do presente do indicativo ou no infinitivo; e, não se deva utilizar advérbios na descrição de cada atividade; cada tarefa descrita deve ser capaz de informar o que, como e porque é realizada.

Já a especificação de cargos, consiste no relato dos requisitos, esforços e responsabilidades, que são impostos ao ocupante do cargo (PONTES, 2008).

Para Souza et al. (2005, p. 41): “especificar cargo é dizer quais são os requisitos mínimos que o ocupante deve possuir para o bom desempenho de suas atribuições”.

Carneiro (1970) acrescenta informando que a especificação deve ser feita no formato de um documento escrito, onde devem ser registradas as habilidades e conhecimentos que o empregado deve possuir, a fim de estar satisfatoriamente capacitado a execução do cargo.

Os requisitos e as qualificações requeridas pelo cargo devem ser especificados de maneira que o seu ocupante consiga desempenhar com sucesso as funções nele previstas (PASCHOAL, 2007).

A especificação deve referir-se ao cargo e não ao colaborador, assim, devem ser descritas as tarefas e especificados os requisitos exigidos pelo cargo e não seu atual ocupante (PONTES, 2008).

Paschoal (2007, p. 28) também afirma que: “[...] os requisitos referidos são aqueles exigidos pelo cargo e nunca os que o atual ocupante possui”.

Concordando com os autores acima, Souza et al. (2005, p. 41) estabelecem que: “a descrição se refere ao cargo e não a seu ocupante. Logo, são descritas as tarefas que o ocupante realiza, ou seja, a descrição é impessoal”.

A concepção de cargo nada tem haver com o ocupante. O cargo pode ser concebido e descrito para efeito de organização, antes de ser jamais ocupado, e o conjunto de deveres e responsabilidades funcionais que o caracterizam pode continuar inalterado, ainda quando diversos ocupantes, em ocasiões sucessivas, o tenham exercido. Cargos e ocupantes são entidades distintas (CARNEIRO, 1970, p. 38).

Pontes (2008) defende que a especificação de cargos seja dividida em quatro áreas, e que estas sejam ainda subdivididas em requisitos ou qualificações:

- a) área mental – determina os conhecimentos teóricos e práticos necessários para que o ocupante de um determinado cargo possa realizar sua função adequadamente. Como exemplo de exigências dessa área, pode-se citar a instrução ou conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas a serem executadas;
- b) área de responsabilidade – estabelece as exigências primordiais ao ocupante do cargo para impedir danos a produção, ao patrimônio e à imagem da organização. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos;
- c) área física – é relacionada aos desgastes físicos ao qual o ocupante de um cargo é submetido, como por exemplo, esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade e, compleição física; e,
- d) área de condições de trabalho – define o ambiente onde é desenvolvido o trabalho, bem como os riscos impostos ao ocupante do cargo.

Na Figura 04, a seguir, é possível observar as quatro grandes áreas da especificação de cargos, juntamente com as suas subdivisões, em um modelo esquemático.



Figura 04 – As quatro grandes áreas da especificação de cargos.
Fonte: Pontes (2008).

Souza et al. (2005) concordam que diversos fatores devem fazer parte da especificação de cargos, tais como, escolaridade, experiência mínima necessária, iniciativa e responsabilidade.

2.1.5.1.3 Titulação de cargos

O título atribuído a um determinado cargo deve ser preferencialmente utilizado de maneira universal, ou seja, adotado pela maioria das organizações, bem como deve espelhar as tarefas do cargo (PONTES, 2008).

Contribuindo com a explicação, Paschoal (2007) diz que a denominação do cargo deve identificar sua essência, atividade ou missão principal, devendo este ser o mais sucinto possível, não possuindo conotação depreciativa e, ao mesmo tempo, obedecendo ao padrão existente na organização.

“O nome dos cargos deve ser descritivo, isto é, deve dar uma idéia do trabalho executado, sendo, de preferência, breve e de fácil uso” (SOUZA et al., 2005, p. 41)

Para designar cargos de uma mesma família, deve-se utilizar preferencialmente A, B, C; júnior, pleno, sênior; ou, I, II, III. Quando forem utilizadas letras ou números para a distinção dos cargos, a letra A ou o número I deve corresponder ao menor cargo da família (PONTES, 2008).

De acordo com Paschoal (2007) diversos cargos de uma mesma natureza podem ser agrupados sob um mesmo título, no entanto, para cargos similares e classes distintas, deve-se dar o mesmo nome e diferenciar-se com uma letra ou algarismo. Ainda segundo o autor esta racionalização da nomenclatura de cargos facilita a administração de cargos, dando-lhe um caráter mais abrangente e flexível a transferências e deslocamentos.

2.1.5.1.4 Classificação de cargos

Após a descrição, especificação e titulação, os cargos devem ser classificados de acordo com os seus grupos ocupacionais (PONTES, 2008).

Os cargos devem ser classificados para permitir que cada classe de cargo tenha um tratamento genérico em termos de salários, benefícios, etc. (CHIAVENATO, 2009).

A classificação de cargos objetiva o descobrimento de analogias existentes entre os mesmos, bem como a reunião destes numa mesma classe que apresente similaridades suficientes para:

- a) possuir um mesmo título descritivo para denominá-los;
- b) exigir os mesmo requisitos de educação, experiência, capacidade, aptidões, habilidades, ou outras qualificações ao ocupante do cargo;
- c) possibilitar o mesmo tipo de avaliação aos candidatos que se inscreverem em um processo de seleção para esses cargos, submetendo-os aos mesmos testes e provas;
- e,
- d) permitir a seus ocupantes, sob idênticas condições de trabalho, a mesma escala de remuneração (CARNEIRO, 1970).

Segundo o mesmo pensamento, Pontes (2008), expõe que os grupos ocupacionais servem para classificar os cargos e administrá-los de maneira diferenciada, assim, os fatores de análise são comumente distintos em cada grupo ocupacional. Isto ocorre devido à importância singular de cada área no mesmo, por exemplo, em um grupo ocupacional mais operacional, as condições de trabalho podem ser mais relevantes do que em um administrativo. Ainda segundo o autor, os grupos ocupacionais não são rígidos, o que confere

as organizações maior flexibilidade em suas classificações, podendo organizar os grupos de maneira à melhor atende-la.

Os principais grupos ocupacionais podem ser divididos em:

- a) gerencial – abrange cargos de chefes, gerentes, diretores, etc.;
- b) profissionais de nível superior – engloba os cargos de engenheiro, economista, advogado, administrado, etc.;
- c) técnicos de nível médio – envolvendo os cargos de desenhista, inspetor, supervisores técnicos, etc.;
- d) administrativo – abrange os cargos de recepcionista, auxiliares, analistas, supervisores administrativos, etc.; e,
- e) operacional – inclui os cargos de pedreiro, operador mecânico, supervisores operacionais, etc. (PONTES, 2008).

De modo diferente, Paschoal (2007) divide os grupos ocupacionais em outras três categorias:

- a) chefia – todos os cargos que tenham subordinados;
- b) administrativos e técnicos – ocupações ligadas às atividades burocráticas, administrativas, comerciais, técnicas ou semelhantes; e,
- c) operacionais – envolvendo ocupações tais como, produção, manutenção, limpeza, etc..

Para realizar a classificação de cargos, é necessário definir o número de grupos ocupacionais necessários à organização, analisando e comparando cuidadosamente a natureza do cargo e a natureza do grupo ocupacional, para que posteriormente seja possível enquadrar os cargos nos seus devidos grupos ocupacionais. É importante lembrar que a quantidade de grupos ocupacionais implicará no número de planos de cargos necessários, assim, quanto mais grupos, mais extensas serão as quantidades dos planos (PONTES, 2008).

2.1.5.1.5 Catálogo de cargos

O catálogo de cargos consiste na última etapa da análise de cargos, onde as descrições e especificações devem ser reunidas em volumes, onde cada um pode representar um grupo ocupacional (PONTES, 2008).

2.1.5.2 *Avaliação de Cargos*

Por meio da avaliação de cargos é possível estabelecer o valor relativo de cada cargo, com o objetivo de constituir uma hierarquia entre eles, sendo assim, a avaliação de cargos deve, através da análise e comparação dos diversos cargos de uma determinada organização, estabelecer seus respectivos valores relativos, a fim de hierarquizá-los e ordená-los de acordo com a sua importância. Além disso, o autor ainda acrescenta que a avaliação permitirá o estabelecimento de uma estrutura salarial, a qual determinará consistentemente os salários a serem pagos (PONTES, 2008).

Chiavenato (2009) também afirma que a avaliação de cargos é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro das organizações através da comparação de suas principais diferenças, possibilitando assim a distribuição equitativa dos salários, neutralizando qualquer arbitrariedade.

Para poder atribuir salários adequados a seus colaboradores, é necessário que a organização conheça a importância relativa dos cargos que possui. Através deste conhecimento é possível ordenar e hierarquizar os cargos, que associados a uma tabela de salários, esquematizam a remuneração (PASCHOAL, 2007).

Este é o único instrumento capaz de: “[...] estabelecer a equidade salarial numa empresa, porque coloca, dentro de uma faixa de salários, todos os empregados que executam tarefas de igual responsabilidade” (FERREIRA, 1983, p. 185).

Cabe ainda lembrar que esta etapa só pode ser realizada após a conclusão da análise de cargos, uma vez que é que baseada na descrição de cargos (SOUZA et al., 2005).

2.1.5.2.1 *Métodos de avaliação de cargos*

O método de avaliação de cargos é o instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo à organização (PONTES, 2008).

Existem diversos métodos de avaliação de cargos, uns mais simples e menos precisos, adequados para pequenas empresas, e outros mais complexos e precisos, necessárias para as médias e grandes organizações (PASCHOAL, 2007).

Os métodos podem ser divididos em dois grandes grupos:

- a) não quantitativos – os quais permitem uma rápida elaboração e fácil aplicação, no entanto, não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação. Como exemplos, podem ser listados o método do escalonamento e o realizado por graus predeterminados; e,

- b) quantitativos – possibilitam maior precisão e objetividade, porém, demandam maior tempo e possuem custos mais elevados, sendo considerados exemplos o método pontos e o de comparação por fatores (PONTES, 2008).

Do mesmo modo, Chiavenato (2009) os divide em:

- a) não quantitativos – representados pelo método do escalonamento de cargos e o de categorias predeterminadas; e,
- b) quantitativos – subdivididos em avaliação por pontos e comparação por fatores.

Seguindo outra linha de pensamento Paschoal (2007) afirma que os métodos conhecidos de avaliação de cargos podem ser divididos em:

- a) globais – enfocam os cargos de forma total e não em cada aspecto;
- b) analíticos – avaliam os cargos sob diferentes aspectos, como escolaridade, experiência, responsabilidade, etc.; e,
- c) sistêmicos – utilizam fatores de entrada, conhecidos como requisitos, de aplicação, complexidade e responsabilidade, e de saída, resultados produzidos pelo cargo. Caracterizando-se assim pelo conceito de sistema, entrada, processamento e saída.

O presente trabalho desempenhou a avaliação dos cargos da organização estudada através do método de avaliação por pontos, inserido no grupo dos métodos quantitativos ou analíticos, uma vez que estes conferem maior precisão, confiabilidade e objetividade ao resultado final, conforme citado pelos autores acima.

O método de avaliação por pontos foi utilizado por ser o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, sendo os seus resultados um dos mais facilmente aceitos pelos colaboradores (PONTES, 2008). Para Souza et al. (2005) este método reúne diversos atributos favoráveis, são eles, objetividade, possibilidade de quantificação e tratamento estatístico, facilidade de compreensão e, adaptabilidade a diferentes tipos de organizações com, objetivos, mercado e portes distintos, sendo o mais utilizado no mercado.

2.1.5.2.2 O comitê de avaliação de cargos

Independentemente do método escolhido para a avaliação de cargos, é desejável que esta seja feita por um comitê, pois através dele garante-se maior harmonia e aceitação por parte dos membros da organização (PONTES, 2008).

Segundo Zimpeck (1990) é recomendável desenvolver a avaliação com a assistência de uma comissão central composta por pessoas experientes, as quais deverão realizar a avaliação dos cargos-chaves. Ainda segundo o autor, comissões setoriais podem ser utilizadas posteriormente para auxiliar no processo.

Para facilitar esse trabalho de aprovação, algumas organizações utilizam a comissão de avaliação, que é composta do responsável pela administração de salários e analistas, diretores cujas áreas estejam envolvidas no trabalho, além de gerentes e chefes interessados. Por meio da comissão pode-se chegar a uma solução harmônica e integrada, garantindo-se plena aceitação e execução do programa (CHIAVENATO, 2009, p. 72).

De acordo com Pontes (2008) os principais objetivos do comitê de avaliação de cargos são: garantir a correta hierarquização dos cargos; manter critérios uniformes nas avaliações; e, garantir aceitação após as avaliações através da participação de indivíduos das diversas áreas da organização.

Chiavenato (2009) também cita os objetivos inerentes ao comitê:

- a) técnico – comissão com representantes das diversas áreas da organização, permitindo assim garantir o equilíbrio e a uniformidade das avaliações; e,
- b) político – devido a participação de pessoas das diversas partes da empresa, as avaliações serão mais facilmente aceitas.

É através da boa representatividade de um comitê que se garante o respaldo à aceitação do projeto na empresa (PONTES, 2008).

2.1.5.2.3 O Método de avaliação por pontos

O método de avaliação por pontos foi desenvolvido por Merrill R. Lott, e consiste em avaliar os cargos atribuindo-lhes pontos com base na descrição de fatores com graus de dificuldade crescente (PONTES, 2008). Com isso, quanto maior o número de pontos que o cargo recebe, maior sua importância relativa para a organização. Vale ressaltar que, por ser uma pontuação relativa, ou seja, os cargos são comparados entre si, os valores que lhes são atribuídos valem somente para a empresa estudada, e, portanto, não podem ser extrapolados (SOUZA et al., 2005).

Neste método, os cargos são avaliados em cada um de uma série de fatores como escolaridade, experiência, complexidade, etc., previamente definidos e subdivididos em graus. Esses graus definem os diferentes níveis de intensidade de aplicação dos fatores e a eles corresponde um certo número de pontos (PASCHOAL, 2007, p. 43).

O manual de avaliação é o documento no qual devem ser apontados os fatores com os quais cada função deve ser avaliada e, onde se devem registrar as escalas que servirão de unidades de medida, utilizadas para ponderar o grau de cada um dos fatores inclusos em cada função (CARNEIRO, 1983).

Para Chiavenato (2009) o manual consiste numa espécie de dicionário de comparação entre os diversos graus de cada fator e seus respectivos valores em pontos, onde cada um dos fatores passará a integrar uma página do manual.

Do mesmo modo, Pontes (2008) afirma que o conjunto de fatores de avaliação, aliados aos seus respectivos graus, é denominado comumente de manual de avaliação.

Para a sua elaboração, Paschoal (2007) define os seguintes passos: determinação das categorias; escolha dos fatores; teste dos fatores; graduação dos fatores; e, pontuação do manual.

Da mesma maneira, Pontes (2008) determina algumas etapas a serem seguidas: seleção dos cargos chaves; seleção dos fatores de avaliação; graduação dos fatores de avaliação; avaliação dos cargos chaves; ponderação dos fatores de avaliação; e, avaliação dos demais cargos do plano.

2.1.5.2.3.1 Seleção dos cargos chaves

A seleção dos cargos chaves consiste na obtenção de uma amostra dos cargos mais conhecidos na organização, os mais importantes, tanto por serem mais populosos em ocupação ou, por serem críticos em relação ao mercado (PASCHOAL, 2007).

Nesta primeira etapa devem ser selecionados cerca de 20% dos cargos, contemplando desde os mais simples aos mais complexos (PONTES, 2008).

Concordando, Paschoal (2007, p. 46) afirma que: “Essa amostra deve conter cargos de todos os níveis, desde os de remuneração mais baixa, até os mais altos”.

Esses cargos serão utilizados na montagem e nos testes do manual, na formação das avaliações-guia do comitê e, nos testes estatísticos de pontuação do manual (PASCHOAL, 2007).

2.1.5.2.3.2 Seleção dos fatores de avaliação

O leque de escolha dos fatores de avaliação está baseado nos mesmos utilizados na especificação de cargos durante a etapa de suas análises (CHIAVENATO, 2009).

Pontes (2008) também ressalta que os fatores escolhidos devem ser aqueles que serviram para a especificação de cargos das áreas mental, de responsabilidades, física, e de condições de trabalho.

Estes devem aplicar-se a todos ou a maioria dos cargos, uma vez que possuem o intuito de diferenciá-los, logo, é necessário que tenham intensidades diferentes, caso contrário, não atingirão seus propósitos (PASCHOAL, 2007).

Semelhantemente, Pontes (2008) adverte que os fatores escolhidos devem ser comuns à maioria dos cargos de determinado plano, no entanto, devem ser capazes de diferenciar suas peculiaridades individuais.

Existem alguns fatores que estão presentes quase que obrigatoriamente na maioria dos planos, isso ocorre devido à existência de características que são comuns a praticamente todos os tipos de função, ainda que em graus diferentes, como é o caso da responsabilidade e da experiência (CARNEIRO, 1970).

Pontes (2008, p. 198) corrobora afirmando que: “Alguns fatores terão sua inclusão obrigatória na maioria dos planos, como “instrução”, “experiência”, “iniciativa”, uma vez que são comuns à maioria dos cargos, mas em graus de exigência diferentes”.

Ainda de acordo com o autor, para cada plano existirão fatores melhores ou piores a serem adotados. A possibilidade de sucesso de um plano único que englobe as áreas operacionais, administrativas e gerenciais é quase nula, visto que suas naturezas são diferentes e requerem fatores distintos para uma correta avaliação.

Paschoal (2007) também alega a necessidade de confeccionar um manual para cada uma das categorias, operacional, administrativo ou técnico e chefia, porque os fatores viriam de uma para a outra devido a natureza dos trabalhos.

Quanto maior for a quantidade de fatores selecionados, melhor será a avaliação dos cargos, no entanto, deve-se evitar cometer exageros, por isso, o ideal é a utilização de cerca de dez fatores (PONTES, 2008).

Com isso, Paschoal (2007, p. 47) explica que: “Um manual com menos de seis fatores pode estar deixando de avaliar coisas importantes e com mais de dez pode estar tendo sobreposições, isto é, fatores se repetindo na avaliação das mesmas coisas”.

2.1.5.2.3.3 Graduação dos fatores de avaliação

A definição de graus dentro de cada fator serve para conceituar os diferentes níveis de intensidade aos quais estes podem ser submetidos dentro de determinada organização (PASCHOAL, 2007).

Do mesmo modo, Pontes (2008) considera que a graduação é a responsável por determinar a extensão em que cada fator pode ser medido e, que se faz necessária para que possam ser avaliados os diversos requisitos de cada cargo dentro plano.

A definição dos graus de cada fator é obtida com base na análise de cargos já realizada. Para que seja possível obter a definição e o número de graus, é necessário primeiramente hierarquizar os cargos-chave dentro de cada fator já previamente selecionado, em seguida, os cargos que necessitam de especificações similares devem ser agrupados. Sendo assim, as quantidades e exigências dos agrupamentos, determinarão respectivamente o número de graus necessários em cada um dos fatores e, a descrição dos graus (PONTES, 2008).

Nesta fase do trabalho, a dificuldade mais marcante consiste em definir em quantos graus cada um dos vários fatores deverá ser decomposto. Certamente quanto mais reduzido o número de graus, menor será possibilidade de o plano demonstrar como se comporta cada fator em relação às funções consideradas (CARNEIRO, 1970).

Pontes (2008, p. 199) ressalta que: “O número de graus pode variar de um fator para outro, uma vez que o número é decorrente da necessidade de divisão dos fatores em compartimentos”.

2.1.5.2.3.4 Ponderação dos fatores de avaliação

Após ser realizada a graduação dos fatores de avaliação, é necessário que seja determinado o número de pontos correspondentes a eles, ou seja, seus valores numéricos adequados (PASCHOAL, 2007).

Segundo Pontes (2008) é na ponderação que ocorre a atribuição dos pontos aos fatores, sendo que a sua principal dificuldade reside na determinação da atribuição do peso de cada fator.

“A ponderação consiste em atribuir a cada um dos fatores de avaliação seu peso relativo nas comparações entre os cargos” (CHIAVENATO, 2009, p. 60).

Zimpeck (1990) explica que a ponderação é a fase mais importante do processo, a luz de que será da sua correta aplicação que dependerá a qualidade do sistema desenvolvido.

A ponderação dos fatores deve ser feita de acordo com a sua importância relativa, já que os fatores não são idênticos em sua contribuição ao desempenho dos cargos (CHIAVENATO, 2009).

Com isso, o primeiro passo a ser executado na pontuação do manual consiste em definir os pesos numéricos de cada fator, onde estes devem ser expressos em forma de percentual, tal que a soma seja igual a cem por cento (PASCHOAL, 2007).

Ainda segundo o autor, a variação nos pesos dos fatores decorre da maior ou menor importância que o mercado dá a eles, sugerindo em que medida cada fator contribui para a definição do salário.

Pontes (2008) concorda que é imprescindível que a soma dos pesos dados aos fatores resultem em cem por cento e, ainda ressalta que a distribuição dos pesos não ocorre de maneira equitativa devido ao fato de alguns fatores serem mais importantes que outros, por exemplo, os da área mental, normalmente recebem maior peso, cerca de cinquenta por cento, os da área de responsabilidade, aproximadamente quarenta por cento, e os das áreas física e de condições de trabalho juntos equivalem a cerca de dez por cento.

A próxima etapa do trabalho consiste na pontuação dos graus, que segundo Pontes (2008), pode ser realizada de diversas maneiras, tais como, pesquisa interna, análise de regressão, atribuição arbitrária, pontuação pelos graus dos fatores e, regressão múltipla.

A pontuação do manual deste trabalho foi realizada através da atribuição dos pontos pelos graus dos fatores, uma vez que prima pela simplicidade, facilidade e bom resultado.

Neste método a pontuação mínima é representada pelos os pesos dos fatores, e a máxima é obtida multiplicando-se esse valor mínimo por uma determinada constante, dez, por exemplo, resultando assim numa pontuação máxima. (PASCHOAL, 2007).

Corroborando, Pontes (2008) afirma que nesta fase é necessário o estabelecimento dos pontos mínimos e máximos do manual, os quais uma vez definidos, possibilitarão que os pontos mínimos e máximos de cada fator seja encontrado, devendo serem distribuídos pelos graus através de progressão aritmética ou geométrica, cujas formulas estão expressas respectivamente abaixo:

$$a) \quad q = \frac{an - a1}{n - 1};$$

$$b) \quad q = \sqrt[n-1]{\frac{an}{a1}}.$$

Onde q representa a pontuação de determinado grau e fator, an, o ultimo valor do termo, a1, o primeiro valor do termo e, n, o número de graus que determinado fator possui.

Terminada a ponderação muitas vezes se busca realizar alguns ajustes necessários, o que faz com que a soma da participação de todos os fatores se torne diferente de cem, nesses casos, a escala de pontos sofrerá ou uma redução ou um aumento constante, no entanto, não reduzindo a precisão do instrumento de mensuração (CHIAVENATO, 2009).

2.1.5.2.3.5 Avaliação dos cargos-chaves por meio do manual de avaliação

Uma vez que o manual preliminar tenha sido definido, devem-se avaliar os cargos-chaves através do comitê de avaliação (PONTES, 2008).

O melhor procedimento a ser aplicado é o de avaliar todos os cargos no primeiro fator, depois no segundo, e assim sucessivamente, dessa forma, todos os cargos são comparados fator a fator, verificando o grau e a pontuação obtida, com isso, por meio da soma de todos os pontos de cada fator chega-se ao total de pontos de cada cargo, tornando possível hierarquizá-los (PONTES, 2008).

Chiavenato (2009) também considera que a melhor maneira de realizar a avaliação do manual seja tomando-se um fator por vez, comparando-o a todos os cargos, anotando-se o grau e o número de pontos de cada cargo em cada fator, ao final, cada um dos cargos possuirá um valor de pontos obtidos pela soma da pontuação de cada fator.

2.1.5.3 Pesquisa salarial

Para que uma organização possa atingir e manter o equilíbrio externo, é necessário que possua informações sobre a estrutura salarial vigente no mercado, para tal, deve utilizar-se de uma ferramenta conhecida como pesquisa salarial (PASCHOAL, 2007).

Da mesma forma, Hipólito (2006) expõe que além da preocupação em corrigir as divergências internas salariais, é comum a busca pelo estabelecimento de uma relação entre o salário praticado internamente e aqueles praticados pelo mercado.

A pesquisa de salarial consiste no estudo do comportamento dos salários praticados em um determinado setor empresarial (PONTES, 2008).

Segundo Zimpeck (1990) a pesquisa salarial busca basicamente obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis que prevalecem na comunidade.

De acordo com Souza et al. (2005) a pesquisa salarial possibilita a captação do salário corrente no mercado de trabalho, permitindo o melhor gerenciamento da remuneração e a obtenção da posição relativa dos salários pagos pela empresa aos seus empregados.

Com o objetivo de atender o equilíbrio externo, a pesquisa deve ser realizada antes da definição das estruturas salariais da organização (CHIAVENATO, 2009).

Para a elaboração correta e coerente de uma pesquisa salarial Pontes (2008) cita algumas fases:

- a) seleção dos cargos a serem pesquisados;
- b) seleção das empresas participantes;
- c) preparação do manual de coleta de dados;

- d) coleta de dados;
- e) tabulação dos dados;
- f) análise do resultado e recomendações; e,
- g) relatório aos participantes.

Zimpeck (1990) também lista algumas etapas que comumente são adotadas na condução de uma pesquisa de salários:

- a) seleção de cargos a incluir;
- b) seleção de participantes;
- c) preparo do manual de consulta;
- d) coleta de dados;
- e) tabulação dos dados;
- f) análise dos resultados; e,
- g) relato aos participantes.

Finalizando este procedimento, Pontes (2008) afirma que a qualidade da pesquisa está relacionada à metodologia utilizada na coleta de dados, de nada adianta utilizar medidas estatísticas se os dados coletados forem errôneos.

2.1.5.4 Estrutura salarial

A estrutura de salários consiste na progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultantes da avaliação (PONTES, 2008).

Segundo Paschoal (2007) na estrutural salarial deve-se estabelecer os padrões salariais para as diversas classes de cargos existentes em uma determinada organização.

Ampliando a definição, Marras (2007) expõe que a estrutura salarial consiste num conjunto de diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações similares, onde são contemplados valores salariais calculados para atender a uma política previamente desejada.

Para a construção da estrutura salarial é necessário possuir previamente os resultados da pesquisa salarial, bem como a definição da política salarial adotada pela empresa (PASCHOAL, 2007).

Seguindo o pensamento de Souza et. al. (2005), pode-se afirmar que a estrutura de salários antes de ser considerada como técnica deve ser vista como uma questão política, pois, além do valor relativo do cargo na organização e do valor do cargo no mercado, depende de variáveis como as políticas empresariais e governamentais.

Através da realização da estrutura salarial, uma empresa terá condições de:

- a) definir uma posição ou ponto de referência diante de uma medida considerada válida perante o mercado;
- b) atender a progressões salariais por mérito através da avaliação de desempenho por meio do uso das amplitudes ou faixas salariais;
- c) determinar procedimento individual dos salários;
- d) descobrir distorções salariais e corrigi-las; e,
- e) manter o controle necessário das relações salariais (ZIMPECK, 1990).

Para a construção da estrutura salarial, Pontes (2008) sugere seis etapas: cálculo do ajustamento da curva de referência; determinação do número de classes do plano; cálculo do ponto médio das classes; cálculo do salário médio no ponto médio das classes; cálculo da faixa salarial; e, enquadramento dos cargos nos graus.

Zimpeck (1990) também cita os procedimentos comumente adotados na elaboração da estrutura salarial:

- a) estabelecimento de uma reta ou curva básica;
- b) determinação do número de classes e dos intervalos de classe;
- c) amplitudes salariais; e,
- d) grau de superposição.

2.1.5.4.1 Cálculo do ajustamento da curva de referência

Nesta primeira etapa deve ser estabelecida uma linha de ajustamento que servirá para desenvolver os outros detalhes da estrutura, a curva refletirá diretamente a política adotada pela organização em relação ao mercado (ZIMPECK, 1990).

A curva de referência constitui o reflexo da política que a empresa decide adotar em relação ao mercado. Há empresas que optam por uma política de remuneração mais agressiva, ou seja, remuneram seus empregados no terceiro quartil do mercado. Outras resolvem pagar salários médios semelhantes aos encontrados no mercado. Outras, entretanto, por limitações internas, decidem remunerar seus empregados abaixo dos salários praticados pelo mercado. O fato é que a estrutura salarial delineada será produto da política estabelecida pela organização (SOUZA et al., 2005, p. 49).

Segundo Pontes (2008) a curva de referência normalmente utiliza os valores correspondentes às médias encontradas para os cargos no mercado a fim de elaborar a estrutura salarial.

A equação da reta resultante do melhor ajustamento entre salário e pontuação pode ser obtida através da fórmula $y = a + b * x$. O valor b , de inclinação, é encontrado através da equação $b = \frac{Y1-Y2}{X1-X2}$, onde $Y1$ e $Y2$ correspondem a dois valores salariais qualquer e, $X1$ e $X2$ seus pontos respectivos. Já a incógnita a , é descoberta realizando-se o cálculo $a = Y - b * x$, onde Y corresponde a um salário qualquer, b o valor de inclinação encontrado e, x a pontuação relativa ao salário Y . (ZIMPECK, 1990).

2.1.5.4.2 *Determinação do número de classes do plano*

Definido a linha salarial básica, é necessário dividi-la em grupos, para que suas avaliações, quando próximas, possam ser submetidas a um salário único (ZIMPECK, 1990).

De acordo com Paschoal (2007) o melhor a se fazer é agrupar os cargos de pontuação próxima em classes, estabelecendo faixas salariais para cada uma delas, evitando assim a necessidade de atribuir para cada pontuação uma faixa salarial diferenciada, o que dificultaria na avaliação e, tornaria extremamente complexos os planos.

Hipólito (2006) considera comum o agrupamento dos cargos em classes, associando a cada uma um nível de salário.

A obtenção das classes salariais envolve diretamente a determinação dos intervalos de classe, ou seja, a diferença percentual em reais que deve haver entre uma classe e outra (ZIMPECK, 1990).

Ainda segundo o autor, os intervalos devem sempre ser calculados experimentalmente segundo o número de classes desejado, quanto maiores os intervalos, menor será o número de classes e vice-versa. Com isso, ele explica que o objetivo está em obter uma boa quantidade de classes, a fim de prover o Máximo de oportunidades de acesso na estrutura.

Para Pontes (2008) o número de classes de um determinado plano deve ser obtido aleatoriamente, variando entre dez e quinze graus, dependendo do número de cargos e da amplitude salarial abrangida.

No entanto, Paschoal (2007) acredita que, apesar da possibilidade do arbitramento do número de classes, uma situação real exige que estas sejam obtidas de maneira mais técnica, com a finalidade de que intervalo não seja nem muito grande, a ponto de agrupar numa mesma classe cargos com avaliações diferentes, nem muito pequeno, definindo tantas classes quanto pontuações.

A determinação dos termos dos pontos mínimos e máximos das classes pode ser calculada através da progressão aritmética ou geométrica. Encontrada a razão, esta deve ser

multiplicada pela pontuação mínima presente no plano, o seu produto, constituirá o ponto mínimo da classe dois, e assim, através deste procedimento, será possível encontrar as pontuações das demais classes (PONTES, 2008; ZIMPECK, 1990).

2.1.5.4.3 Cálculo do ponto médio das classes

A terceira etapa consiste no cálculo da média aritmética entre os pontos mínimos e máximos de cada classe. (PONTES, 2008).

Souza et al. (2005) também afirma que uma vez determinado o número de classes, deve-se proceder ao cálculo do ponto médio da classe.

A média aritmética é um valor típico de um conjunto de dados obtidos através da divisão da soma desses valores pelo número de dados (PASCHOAL, 2007).

2.1.5.4.4 Cálculo do salário médio no ponto médio das classes

Em posse da equação da curva de ajustamento, obtida na primeira etapa e, dos pontos médios de cada classe, é possível calcular os seus respectivos salários médios, onde o x , encontrado na equação, deve ser substituído pelos pontos médios já obtidos em cada classe, a fim de quantificar os salários médios (PONTES, 2008).

2.1.5.4.5 Cálculo da faixa salarial

“Havendo necessidade de compensar diferenças de desempenho entre empregados, as classes devem receber “faixas” salariais” (ZIMPECK, 1990, p. 274).

A amplitude das faixas salariais é dada a partir da variação salarial desejada entre o menor e o maior salário de cada classe (SOUZA et al., 2005).

Segundo Pontes (2008) a amplitude proporciona o progresso salarial do colaborador dentro de sua classe, podendo ainda ser variável dentro de um plano, iniciando com amplitudes maiores ou menores nas classes inferiores e aumentar ou diminuir nas classes superiores.

Há grande variação nas amplitudes de faixas salariais utilizadas pelas organizações, no entanto, em geral, são adotadas amplitudes de 20% a 60% (ZIMPECK, 1990).

Para o cálculo destas amplitudes, Zimpeck (1990) sustenta que, após estabelecida a amplitude desejada, seja dividida e multiplicada a raiz quadrada de, um mais a amplitude, em percentual, pelo salário médio de cada classe, a fim de obter-se os salários mínimos e máximos respectivamente.

A sobreposição da faixa salarial consiste em o quanto o salário de uma classe supera os das classes mais elevadas (PONTES, 2008).

Segundo Paschoal (2007) a sobreposição de faixas refere-se ao avanço da faixa de uma classe sobre os valores da faixa seguinte.

Zimpeck (1990) caracteriza por sobreposição o grau em que os salários de uma classe podem igualar-se ou até mesmo superar os das classes mais elevadas.

As classes são normalmente construídas com sobreposição a fim de compensar diferentes desempenhos de ocupantes de cargos classificados em classes diferentes, com isso, o ocupante, por exemplo, classifica na classe um, com desempenho excelente, poder ter um salário superior ao de outro colaborador classificado no início da classe dois (PONTES, 2008).

Da mesma forma, Zimpeck (1990) acredita que a superposição se faz necessária, uma vez que possibilita a compensação da diferença de desempenho de colaboradores de classes adjacentes, com isso, um empregado considerado excelente pode ganhar tanto ou mais do que outros menos capacitados em classe superior.

No entanto, Paschoal (2007) ressalta que a sobreposição de faixas encurta o horizonte salarial para os cargos, já que, ao ser promovido a um cargo de classe superior, o funcionário pode já estar com o salário situado no meio da nova faixa.

Com isso, o mesmo autor sugere que se deva evitar ou pelo menos minimizar que uma faixa avance sobre outra, para isso, o maior valor de cada classe terá que ser, no máximo, igual ao mínimo da classe seguinte.

Pontes (2008) também expõe que a inexistência de sobreposição seja a situação ideal, no entanto, acredita ser aceitável a sobreposição de faixas, uma vez que não venham a ser exageradas, para eliminar tal problema, o autor sugere a diminuição da amplitude ou do número de classes. Na Figura 05, a seguir, é possível visualizar com maior clareza seu pensamento.

Por outro lado, Zimpeck (1990) considera que a eliminação da sobreposição seja impraticável devido aos grandes problemas que podem decorrer de tal ato, como os relacionados a mérito e, a confusão que causa nos intervalos de classes, contribuindo para a redução drástica do número de classes e amplitudes. Porém o autor também alerta que a sobreposição exagerada pode provocar o enfraquecimento das avaliações de cargo.

“[...] a superposição é consequência dos intervalos e faixas aplicados na escala. Quanto maior o intervalo e menor a faixa, menor por sua vez será a superposição e vice-versa” (ZIMPECK, 1990).

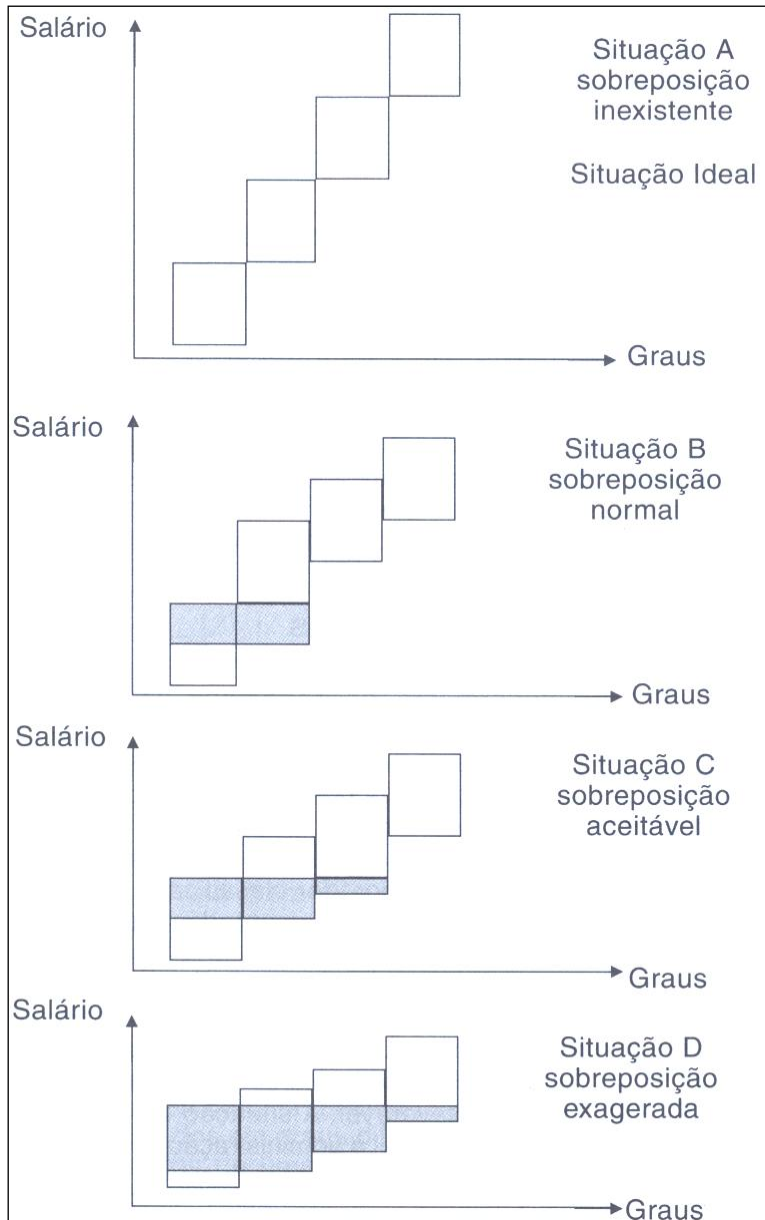


Figura 05 – Sobreposição das faixas salariais.
Fonte: Pontes (2008).

2.1.5.4.6 Enquadramento dos cargos nas classes

Esta fase constitui a última parte da construção da estrutura salarial, nela os cargos devem ser enquadrados nas classes de acordo com a pontuação recebida na ocasião da avaliação de cargos (PONTES, 2008).

2.1.5.5 Política Salarial

A política salarial tem por objetivo determinar as regras para a efetiva administração de salários em uma organização, essas normas estipulam o salário de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações salariais em função do mercado ou da perda do poder de compra advinda da inflação (PONTES, 2008).

Segundo Paschoal (2007) para se praticar uma administração de cargos e salários eficaz, é necessário que a organização defina as diretrizes e os critérios sobre os diversos aspectos da questão. Ainda de acordo com o autor, tais diretrizes são definidas através das políticas salariais.

Para Chiavenato (2009, p. 88) a política salarial é: “[...] o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários”.

O salário de admissão é o primeiro aspecto a ser determinado pela política salarial, e pode ser definido de algumas formas, por exemplo: o mínimo da faixa salarial de cada classe; dez por cento abaixo da faixa salarial, aumentando o salário até o mínimo da faixa uma vez que o colaborador tenha completado o tempo de experiência; ou ainda, um salário superior ao início das faixas (PONTES, 2008).

Para Chiavenato (2009) o salário de admissão deve coincidir com o limite inferior da classe salarial e, quando o recrutado não preencher totalmente os requisitos exigidos pelo cargo, o salário de admissão deve ser inferior a dez ou vinte por cento do limite mínimo da classe salarial, devendo ser ajustado após o período de experiência

A definição dos critérios de promoção horizontal, vertical e de reclassificação também é imprescindível.

A primeira refere-se à promoção de um colaborador para um nível superior de salário no mesmo cargo e classe, motivado pelo desempenho obtido na realização de suas tarefas e ganho de experiência (PONTES, 2008). Para isso deve existir algum tipo de avaliação de desempenho, que, no entanto, não deve servir exclusivamente para a realização de aumentos salariais (PASCHOAL, 2007). Este tipo de promoção deve ser utilizado para recompensar os colaboradores com desempenho acima do normal (CHIAVENATO, 2009).

A segunda consiste na ascensão do colaborador de um cargo para outro e, em geral, obedece a um prazo mínimo de seis meses de permanência no cargo inicial (PONTES, 2008).

Ainda segundo o autor a reclassificação ocorre quando um cargo recebe tarefas com maior complexidade do que o previsto, necessitando assim o aumento de seu grau.

2.1.5.6 Plano de carreira

Carreira é uma sequência de funções e cargos que os indivíduos assumem durante a vida (SOUZA et al., 2006).

Através do plano de carreira são definidas as trajetórias das carreiras dentro de uma organização, suas principais vantagens são:

- a) motivar na busca de maior competência técnica por parte dos colaboradores;
- b) contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade;
- c) propiciar a ascensão do colaborador na organização;
- d) criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais;
- e) entre outros (PONTES, 2008).

“O desenvolvimento de carreira constitui um conjunto de esforços focalizados no desenvolvimento de pessoas talentosas dentro da organização” (CHIAVENATO, 2009).

Existem diversas formas de estabelecer um plano de carreira, sendo que estas estão divididas entre hierarquia dos cargos e segmentos de carreiras. Na primeira o colaborador tem sua ascensão através do exercício crescente dos cargos, ficando limitado ao número de vagas existentes. Na segunda os cargos são apresentados de maneira mais ampla, onde um mesmo cargo é dividido em vários níveis, dependendo de sua qualificação ou maturidade para o crescimento profissional (PONTES, 2008).

Este autor ainda coloca que o segmento de carreiras é o modelo que mais combina com as necessidades atuais das empresas que buscam produtividade, flexibilidade e qualidade.

Souza et al. (2005) citam a existência das formas do modelo de segmentos de carreira mais comuns:

- a) linha hierárquica – os cargos são estruturados em categorias com grau de complexidade e de exigências diferentes, podendo ser divididos em níveis de ascensão, como júnior, pleno e sênior. Os cargos de gerência ocupam o topo da pirâmide quanto os técnicos e operacionais ficam mais abaixo; e,
- b) carreira em y – possibilita a mobilidade e ascensão do profissional tanto pela ocupação de funções gerenciais quanto técnicas.

Contribuindo com o pensamento dos autores supracitados, Pontes (2008) explora mais dois tipos de carreira:

- a) linha generalista – proporciona o crescimento dos funcionários por meio do conhecimento em uma área específica aliada ao entendimento de outras partes da organização; e,
- b) linha de polivalência – neste tipo o colaborador pode ascender na organização por meio do conhecimento profundos em diferes áreas.

2.1.6 Benefícios sociais

O salário pago constitui apenas uma parte das formas de pagamentos normalmente oferecidas aos colaboradores, considerável objeto da remuneração total pode ser constituído de benefícios sociais (CHIAVENTO, 2009).

Os benefícios sociais podem ser entendidos como um conjunto de planos oferecidos pela organização a fim de complementar o sistema de salários. (MARRAS, 2007).

Segundo Chiavenato (2009) os benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços oferecidos aos colaboradores com o propósito de lhes poupar esforços e preocupações, podendo de financiado totalmente ou parcialmente pela organização.

De acordo com Marras (2007) os benefícios podem ser divididos em dois tipos:

- a) benefícios compulsórios – aquelas que a empresa concede a seus funcionários em atendimento às exigências da lei, normas legais ou, convenções coletivas; e,
- b) benefícios espontâneos – oferecidos pela organização aos seus funcionários por vontade própria, buscando atender às necessidades dos colaboradores ou objetivando tornar-se mais atraente e competitiva perante o mercado.

Corroborando e acrescentando Chiavenato (2009) afirma que os benefícios podem ser classificados:

- a) quanto à sua exigência legal – podendo ser subdividido em benefícios legais, os quais são exigidos pela lei, tais como 13º salário, férias, aposentadoria, horas extras, seguros, entre outros e, espontâneos, concedidos por mera liberalidade, incluindo gratificações, seguro de vida em grupo, planos de assistência médica, entre outros;
- b) quanto à sua natureza – sendo subdividido em benefícios monetários, os quais são concedidos em dinheiro e, não monetários, oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades; e,
- c) quanto a seus objetivos – listados como assistenciais, visando prover o colaborador e sua família com melhores condições de segurança e previdência, recreativos, proporcionando ao funcionário mais opções de repouso, diversão, e recreação, e ainda supletivos, concedendo-lhes facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida.

Os benefícios devem atender tanto aos objetivos organizacionais, auxiliando na manutenção de baixos índices de rotatividade e absenteísmo, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores, elevando a sua lealdade e bem estar, visando amplificar a atratividade da empresa perante o mercado, quanto aos individuais, oferecendo-lhes melhor qualidade de vida, maior satisfação com o trabalho, redução de inseguranças, assistência a solução de problemas pessoais, conveniências não avaliáveis em dinheiro, entre outros (CHIAVENATO, 2009; MARRAS, 2007).

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A fundamentação teórica apresentada a seguir tem por intuito embasar, aprofundar e ampliar a compreensão acerca dos conceitos abordados e utilizados na elaboração do sistema de avaliação de desempenho da ACF Kobrasol.

2.2.1 Conceitos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que permite mensurar os resultados obtidos individualmente ou em grupo, em um período e área específica, como conhecimentos, metas, habilidades, entre outros (MARRAS, 2007).

Chiavenato (2004) define a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho das pessoas em função das atividades que elas desempenham, das metas e resultados a serem alcançados e, do seu potencial de desenvolvimento, sendo utilizado para estimar o valor, a excelência, e as qualidades dos colaboradores, determinando suas contribuições para o negócio da organização.

A sistematização da avaliação de desempenho visa dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho da busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho (LUCENA, 1992, p. 19).

Segundo Bergamini e Beraldo (2008) a avaliação de desempenho das pessoas implica em conhecer a dinâmica do comportamento próprio de cada um, o trabalho realizado e, o ambiente em que as atividades ocorrem.

O desempenho humano no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até que ponto vale a pena fazer um determinado

esforço. Por sua, o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho no cargo é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 223-224)

2.2.2 O porquê de avaliar o desempenho

A avaliação de desempenho foi desenvolvida para que fosse possível acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante a sua permanência na organização e, especificamente para medir os seus níveis de conhecimentos, habilidades e, atitudes (MARRAS, 2007).

No entanto, esta ferramenta utilizada sozinha não constitui uma técnica de modificação de comportamento, devendo ser considerada apenas um instrumento de levantamento de dados que caracterize a situação atual na organização. Sua real importância reside nas consequências administrativas que passarem a existir a partir de seus resultados. (BERGAMINI; BERALDO, 2008).

Para que uma pessoa tenha ciência de como está desempenhando o seu trabalho, é indispensável que lhe seja concedida uma retroação. É necessário também que a organização saiba como as pessoas desempenham suas atividades para que possam identificar suas potencialidades. Logo, ambos, colaboradores e organizações, possuem a necessidade de conhecer sobre desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Este mesmo autor também cita as principais razões pelas quais as organizações possuem interesse em avaliar o desempenho de seus funcionários:

- a) a avaliação de desempenho proporciona um fundamento para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo demissões;
- b) por meio da avaliação de desempenho é possível comunicar ao colaboradores como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo mudanças em seus comportamentos, atitudes, habilidades ou conhecimentos; e,
- c) possibilita que o colaborador tenha conhecimento sobre o que seu coordenador pensa a seu respeito.

Marras (2007) corrobora demonstrando as diversas utilidades que podem ser encontradas na utilização de um sistema de avaliação de desempenho:

- a) identificar os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento;
- b) definir o grau de contribuição individual e grupal nos resultados da organização;
- c) identificar novos talentos;
- d) facilitar o autodesenvolvimento profissional dos empregados;

- e) fornecer retroação aos colaboradores; e,
- f) subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Os resultados apresentados na avaliação de desempenho representam a manifestação do que o funcionário é capaz de fazer (LUCENA, 1992).

Ainda segundo a autora, estabelecer resultados ou desempenhos significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades e tarefas que compõe o campo de responsabilidade profissional. O não estabelecimento destes indicadores dificulta a avaliação da produtividade ou desempenho dos colaboradores.

2.2.3 Quem deve participar da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2004) as organizações utilizam diversas alternativas com relação à avaliação de desempenho dos funcionários. As mais democráticas e participativas conferem ao próprio avaliado a responsabilidade de se auto-avaliar livremente, onde cada pessoa deve avaliar o seu próprio desempenho, tomando por bases alguns critérios a fim de evitar a subjetividade do processo. Contudo, outras empresas estabelecem que a avaliação deva ser realizada:

- a) pelo gerente imediato – o qual estabelece os meios e critérios para que a avaliação possa acontecer;
- b) em conjunto pelo gerente e colaborador – onde aquele atua como elemento de guia e orientação, quanto o colaborador avalia o seu desempenho de acordo com a retroação do gerente;
- c) em equipe – nesta modalidade é a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e estabelece com cada um as providencias necessárias para a sua melhoria;
- d) em avaliação 360° - onde todos os que mantenham alguma relação com o avaliado devem formar um circulo e contribuir com a avaliação; e,
- e) por uma comissão de avaliação – normalmente constituída de pessoas de diversos setores, centralizam todo o processo de avaliação em uma comissão central.

Na concepção de Bergamini e Beraldo (2008) se avaliação de desempenho pressupõe crescimento e crescimento entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente assumida pelo gerente, é de todos na organização. Com isso todos são ao mesmo tempo avaliadores e avaliados.

2.2.4 Principais problemas dos sistemas de avaliação por desempenho

De acordo com Marras (2007) todos os sistemas de avaliação de desempenho apresentam algum tipo de vício de julgamento, os quais sob ponto de vista psicológico podem estar presentes no processo de duas maneiras:

- a) conscientemente – quando o avaliador vicia um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo, buscar ajudar ou ainda prejudicar o avaliado; e,
- b) inconscientemente - quando o avaliador vicia um resultado, no entanto, sem premeditação, ocorrendo de forma dolosa.

2.2.4.1 Atitudes conscientes

Existem duas atitudes conscientes principais vistas com frequência.

O efeito halo, descoberto pelo psicólogo Thorndike, consiste na tendência que o avaliador possui em atribuir ao avaliado grau superior ou inferior na maioria dos itens dentro dos quais está tentando retratar (BERGAMINI; BERALDO, 2008). Segundo Marras (2007) esta atitude ocorre quando o avaliador se deixa levar por alguma característica do avaliado que o marcou de forma tão profunda que lhe impossibilita de julgar as suas demais características com neutralidade.

O efeito de tendência central normalmente advém de dois motivos, o primeiro quando o avaliador é mal informado e despreparado, possuindo medo de atribuir notas baixas a seus subordinados, pois teme prejudicá-los ou, quando esse mesmo avaliador teme aferir notas muito elevadas aos avaliados, podendo comprometer-se no futuro, como por exemplo, apontar um possível substituto (BERGAMINI; BERALDO, 2008). De acordo com Marras (2007) no efeito de tendência central o avaliador normalmente atribui sua avaliação num ponto central da escala, com o objetivo de não se comprometer ou criar uma situação constrangedora perante o subordinado.

“Nesses dois casos, o supervisor prefere usar sempre os valores meios ao julgar o seu pessoal. Avaliando dessa forma, afastará os dois tipos de problemas que as marcações externas podem causar” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 176).

2.2.4.2 Atitudes inconscientes

Amparado no pensamento de Marras (2007) com relação às atitudes inconscientes, pode-se citar as seguintes disfunções de avaliação:

- a) julgar sob a impressão de uma qualidade – quando o avaliador se deixar impressionar por uma qualidade fortemente presente no conjunto de características do avaliado, julgando-o somente por esta ótica;
- b) basear-se em acontecimentos recentes – ao realizar a avaliação o avaliador leva em conta apenas os fatos ocorridos num curto espaço de tempo anterior ao processo de avaliação;
- c) levar em conta características pessoais extra-cargo – ocorre quando a avaliação é contaminada por valores ou atitudes que o avaliado possui fora do ambiente de trabalho e, que acabam influenciando o avaliador tanto de forma positiva quanto de forma negativa; e,
- d) supervalorização de qualidades potenciais – esse fenômeno é registrado quando o avaliador confunde os resultados concretamente realizados com as características potenciais que identificam o avaliado.

2.2.5 Métodos tradicionais de avaliação do desempenho

Avaliar o desempenho de diversas pessoas concentradas em um ambiente organizacional de maneira justa e igualitária, estimulando-as ao mesmo tempo, não é uma tarefa fácil de ser realizada. Por isso diversas empresas muitas vezes customizam seus próprios modelos de avaliação, a fim de adequá-los ao perfil cultural presente nela (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Marras (2007) os métodos tradicionais mais comuns de avaliação de desempenho são:

- a) escalas gráficas;
- b) incidentes críticos;
- c) comparativo; e,
- d) escolha forçada.

Segundo Chiavenato (2004) os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são: escalas gráficas; escolha forçada; pesquisa de campo; incidentes críticos; e, listas de verificação.

Amparado nas idéias de Gil (2001), os principais métodos de avaliação utilizados são: relatórios; escalas gráficas; escolha forçada; distribuição forçada; e, avaliação por resultados.

2.2.5.1 Modelo de avaliação por relatórios ou por escrito

Nesta técnica o avaliador deve escrever um ou mais parágrafos sobre os pontos fortes e fracos do colaborador avaliado, seu potencial e assim por diante (VROOM, 1997).

Segundo Gil (2001) este modelo consiste na avaliação por parte dos chefes dos colaboradores sob suas responsabilidades. Além da vantagem da rapidez, os relatórios favorecem a livre expressão e permitem a documentação da opinião emitida.

Pode-se observar que a limitação mais visível deste método reside em sua variedade em termos de tamanho e conteúdo. Avaliações diferentes listam aspectos diferentes das qualificações pessoais de seu desempenho, dificultado assim combinar e comparar as classificações atribuídas por esta técnica (VROOM, 1997).

Desta forma, de maneira conferir certa padronização às observações e tentar eliminar ao máximo o subjetivismo, pode-se pedir aos avaliadores para que o relatório seja elaborado a partir de uma lista de observação dirigida, estabelecendo-se previamente uma série de itens considerados interessantes de serem avaliados (GIL, 2001).

2.2.5.2 Modelo de avaliação por escala gráfica

O modelo de avaliação de desempenho por escala gráfica trata-se de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, motivo pelo qual, diversas organizações o utilizam. Este se baseia na avaliação de um grupo de fatores daquilo que a organização entende como desempenho, podendo avaliar qualidade, quantidade, conhecimento, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade e, diversos outros fatores possíveis de serem criados e avaliados (MARRAS, 2007).

Este modelo utiliza uma tabela de dupla entrada onde, nas linhas, relacionam-se os fatores de avaliação, ou seja, os critérios mais relevantes para avaliar o desempenho dos colaboradores, e nas colunas, os seus respectivos graus (CHIAVENATO, 2004). Cada grau da escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico que identifica o seu desempenho final, podendo ainda ser comparado ao esperado ou à média de um grupo (GIL, 2001).

A avaliação por escala gráfica é o método mais utilizado pelas empresas brasileiras, devido ao fato de proporcionar resultados confiáveis uma vez que não exige treinamento dos avaliadores. No entanto caso deseje-se um nível de aprofundamento de avaliação maior, este deverá ser complementado com algum outro modelo (GIL, 2001).

A Figura 06, a seguir, demonstra os fatores de avaliação mais utilizados pelas organizações.

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Figura 06 – Fatores de avaliação de desempenho mais utilizados.
Fonte: Chiavenato (2004).

2.2.5.3 Modelo de avaliação por escolha forçada

Para eliminar a superficialidade da avaliação por escala gráfica, surgiu a avaliação por escolha forçada (CHIAVENATO, 2004).

Este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem o desempenho. O avaliador utiliza formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases onde, em cada um, deverá forçadamente escolher uma ou duas que se aplica melhor ao desempenho do colaborador (GIL, 2001).

Segundo Chiavenato (2004) este modelo consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas utilizando determinados aspectos do comportamento. Ainda segundo o autor, cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases, devendo o avaliador escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicarem ao avaliado, ou então, deverá eleger a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais de distancia dele.

Marras (2007) explicita que o avaliador desconhece os valores dados a cada frase e a cada bloco de questões, dificultando assim a tentativa de manipulação e condução do resultado final. Segundo Vroom (1997) isto pode irritar os avaliadores uma vez que estes acabam por pensar que são desacreditados em relação a suas avaliações.

2.2.5.4 Modelo de avaliação por incidentes críticos

O modelo de avaliação por incidentes críticos baseia-se nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos ou negativos, não se preocupando com o desempenho normal, mas apenas com os seus incidentes críticos (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Gil (2001) neste sistema o avaliador deve concentrar-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando seus comportamentos extremos, sem avaliar especificamente traços de personalidade.

Vroom (1997) argumenta que este modelo possibilita a avaliação de fatores reais, não relacionados à personalidade, propiciando e facilitando a posterior discussão com o colaborador sobre o seu desempenho.

2.2.5.5 Modelo de avaliação comparativo

Este modelo utiliza análises comparativas entre um colaborador e outro, ou, entre um colaborador e o grupo onde este atua. Com isso, diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, determinar se sua média é superior ou inferior ao grupo, ou ainda, comparar o desempenho dos colaboradores de forma hierarquizá-los (MARRAS, 2007).

De acordo com Bergamini e Beraldo (2008) a avaliação por comparação abrange todo tipo de avaliação onde não se busca mais a pessoa individual como referência, mas sim a ênfase dada ao seu posicionamento perante o grupo de trabalho em que atua.

2.2.5.6 Modelo de avaliação por pesquisa de campo

Este é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação de desempenho. São realizadas entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes, para que em conjuntos possam avaliar o desempenho dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004)

Segundo Vroom (1997) este modelo é bastante utilizado quando se suspeita da não equidade na avaliação por parte dos avaliadores, ou seja, quando se acredita que estes estejam manipulando a avaliação. Assim a avaliação ocorre de maneira que, um membro da equipe de pessoal ou do departamento administrativo reúne-se com pequenos grupos de avaliadores provenientes de cada unidade de supervisão e, juntos, avaliam o desempenho dos colaboradores.

Ainda segundo o autor essa técnica de avaliação em grupo tende a ser mais justa e válida do que as avaliações individuais.

2.2.5.7 Listas de verificação

Este modelo é baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados, *check-lists*, que funcionam como uma forma de lembrete ao avaliador de maneira a avaliar as características principais a respeito de cada funcionário. Estes fatores recebem uma avaliação quantitativa, sendo tratados como uma forma simplificada do modelo de avaliação por escala gráfica (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Bergamini e Beraldo (2008) as listas de verificação são constituídas de uma série de frases onde são enumerados os comportamentos característicos do trabalhador, devendo o avaliador assinalar as frases que melhor descrevem o avaliado. De acordo com os mesmos autores pode-se utilizar o mesmo modelo de lista introduzindo ponderação quanto ao valor das frases.

As listas de verificação, em geral conseguem quase anular os efeitos das distorções de percepção que determinam defeitos tipo tendência central e outros. Todavia, eles requerem maturidade e prática consideráveis por parte dos avaliadores, que deverão ser capazes de escolher exatamente as frases indicativas de comportamento que possam ser comprováveis em termos de observação prática do avaliado (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 183).

2.2.5.8 Modelo de avaliação por distribuição forçada

O modelo de distribuição forçada consiste em classificar os colaboradores em determinada categoria de grupos e avaliá-los segundo determinado padrão. Por exemplo, na definição das seguintes categorias, 10% inferior, 20% inferior, 40% médio, 20% médio superior e 10% superior, se um grupo de dez pessoas fosse avaliado, um seria classificado como inferior, dois como médio inferiores, quatro como médios, dois como médio superiores e um como superior (GIL, 2001).

A utilização de uma única fonte de informação pode propiciar sérios perigos, caracterizados pelo fato de aceitar que, em situação prática, nem sempre os fenômenos humanos podem ser distribuídos desta maneira (BERGAMINI; BERALDO, 2008). Ainda segundo os autores outra restrição pode ser verificada quando a amostragem dos avaliados é pequena, dificultando a distribuição de tão poucos elementos ao longo destas subdivisões.

2.2.6 Críticas aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho já passou pelos seus dias de glória no Brasil onde, na década de 70, verificava-se uma grande preocupação das organizações no sentido de implantar sistemas de avaliação de desempenho. No entanto, na década de 80, as empresas passaram a demonstrar certo desencanto por ela, graças ao clima recessivo da década, que

acabou por desestabilizar não somente o sistema de avaliação, mas o próprio setor de recursos humanos das organizações. Surgiram assim algumas críticas quanto ao modelo adotado, justificando-se em razão dos equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais. (GIL, 2001).

De acordo com Chiavenato (2004), os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam algumas características ultrapassadas, sendo geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos, tratando as pessoas de forma homogênea e padronizada.

Segundo Gil (2001) as principais críticas que podem ser feitas à avaliação de recursos humanos são:

- a) definição inadequada dos objetivos – embora a avaliação possa servir a inúmeros propósitos, nem sempre as organizações definem com clareza seus objetivos. Muitos avaliadores possuem uma visão restrita da avaliação, buscando atender somente a área de recursos humanos, não conseguindo perceber suas reais consequências e propósitos;
- b) baixo nível de envolvimento da alta administração – muitas vezes os gerentes e a alta administração não possuem uma consciência clara do importante papel das pessoas para o sucesso do negócio;
- c) despreparo para administrar pessoas – muitas vezes os gerentes possuem alta qualificação técnica mas são despreparados para gerir e lidar com pessoas;
- d) avaliação circunscrita a um dia – as avaliações são normalmente preenchidas de forma ritualística, devendo serem entregues sempre em um mesmo dia periodicamente, assim, os avaliadores normalmente aferem mais ênfase em sua avaliação a acontecimentos mais recentes;
- e) baixo nível de preparação das chefias – muitas vezes as chefias não possuem contato direto com o processo de avaliação, restringindo-se ao preenchimento dos questionários, demonstrando pouco interesse com o mesmo. Recomenda-se a maior participação dessas na avaliação e, que não se limitem a atender ao setor de recursos humanos, mas que também façam uma análise do que foi levantado; e,
- f) exclusão dos colaboradores do processo de planejamento – normalmente os colaboradores possuem um papel passivo na avaliação de desempenho, no entanto, recomenda-se que as empresas busquem a participação de seus funcionários, negociando o desempenho esperado e orientando os esforços para os resultados.

2.2.7 Métodos modernos de avaliação de desempenho

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho têm impulsionado as organizações a buscar novas soluções criativas e inovadoras, com isso, novos métodos que caracterizam essa necessidade têm surgido (CHIAVENATO, 2004).

A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos, e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 236).

A seguir são apresentados alguns modelos modernos de avaliação.

2.2.7.1 Modelo de avaliação por resultados

A avaliação por resultados surge como uma alternativa aos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, pois diferentemente destas, aquela requer a negociação do desempenho, realizada normalmente em conjunto entre a chefia e o colaborador, determinando assim o nível de desempenho ou de qualidade que serão esperados (GIL, 2001).

Este modelo consiste na comparação periódica entre as metas fixadas para cada colaborador e os seus respectivos resultados alcançados (LUCENA, 1992).

Segundo Gil (2001) é com base nessas metas que ocorre a avaliação, passando a ser realizada periodicamente e sendo estabelecido normalmente um prazo máximo para cada período de avaliação.

2.2.7.2 Modelo de avaliação participativa por objetivos

A avaliação participativa por objetivos ressurgiu da administração por objetivos com novas roupagens, sem os antigos traumas causados pela ânsia da burocracia, arbitrariedade e o contínuo estado de tensão nas organizações em que eram implantadas (CHIAVENATO, 2004).

Esta abordagem pode ser caracterizada como democrática, participativa e motivadora. Para a sua execução Chiavenato (2004) propõe as etapas a seguir:

- a) formulação de objetivos consensuais – os objetivos devem ser formulados conjuntamente entre o subordinado e o seu gerente, por meio de intensa negociação, e não imposto, até que se chegue a um consenso. Esta negociação deve ser capaz de trazer benefícios para ambos os participantes;

- b) comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos formulados em conjunto – a aceitação plena por parte dos avaliados é de extrema importância e imprescindível para que os resultados sejam alcançados;
- c) negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos – estabelecidos os objetivos consensuais e obtido o comprometimento dos avaliados, faz-se necessário definir os recursos e os meios de alcançá-los. Por recursos e meios podem ser entendidos os materiais, como equipamentos, humano, como equipe de trabalho, necessidades de treinamento e desenvolvimento, entre outros;
- d) desempenho – consiste no principal aspecto de todo o sistema de avaliação participativa por objetivos, nesta etapa os avaliados deverão, com total liberdade e autonomia, escolher os meios que serão utilizados para alcançar os objetivos consensuais, devendo o gerente apenas servir de guia, orientando em vez de comandando ou impondo ações;
- e) constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados – consiste na verificação dos custos e benefícios do processo, mede-se constantemente os resultados e o alcance dos objetivos, necessitando possuir uma fundamentação quantitativa que mereça fé e confiabilidade, fornecendo ao mesmo tempo uma idéia clara e objetiva do andamento dos esforços do avaliado. Sempre que possível este deverá se auto-avaliar, isto é, monitorar seus resultados e compará-los com os objetivos traçados; e,
- f) retroação intensiva e continua avaliação conjunta – o avaliado deve ser informado constantemente de como está a relação entre seus esforços e resultados, para que possa tirar suas próprias conclusões, se necessário, o gerente poderá ajudá-lo neste aspecto.

A Figura 07, a seguir, demonstra de maneira esquemática as seis etapas supracitadas.

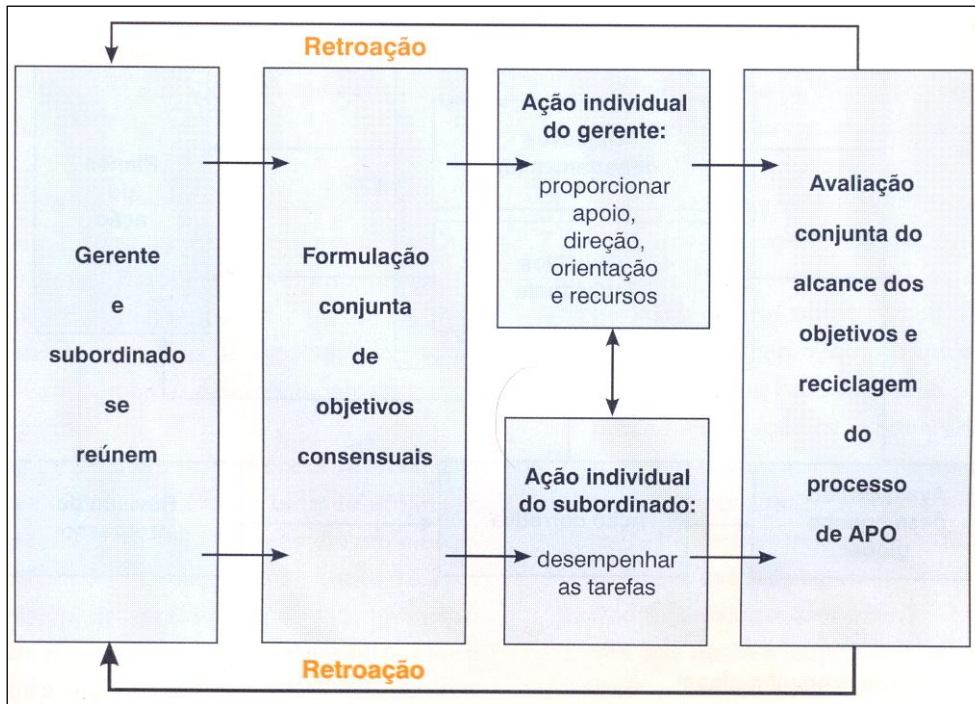


Figura 07 – Modelo de avaliação participativa por objetivos.
Fonte: Chiavenato (2004).

Segundo Bergamini e Beraldo (2008) a utilização dos objetivos atingidos como insumo para a avaliação participativa por objetivos, ultrapassa a simples identificação do cumprimento ou não das metas, uma vez que requer o conhecimento dos meios que a pessoa utiliza para atingi-los.

2.2.7.3 Modelo de avaliação de desempenho 360°

A avaliação de desempenho 360° é realizada de maneira circular, onde todos os indivíduos que mantêm alguma interação com o avaliado devem participar. Assim pode-se assinalar que participam da avaliação o chefe, seus pares, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores (CHIAVENATO, 2004).

“Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc.” (MARRAS, 2007, p.178).

Marras (2007) ainda acrescenta que este modelo é normalmente encontrado em organizações com forte ambiente participativo e democrático.

2.3 ENTREVISTA DE DESEMPENHO

“Quanto mais se utiliza na prática a avaliação de desempenho, maiores razões existem para que se compreenda a importância do procedimento que tem por objetivo informar o

funcionário avaliado quanto aos resultados da apreciação que foi feita sobre ele” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 192).

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é proporcionar ao avaliado um *feedback*, ou seja, uma retroação, de seus pontos identificados como fortes e fracos, possibilitando a ele refletir sobre seus esforços e resultados, auxiliando-o a se desenvolver cada vez mais. Sem um modelo de retroação a avaliação de desempenho possuirá pouco valor, por isso, sugere-se que ao final de cada processo de avaliação sejam realizadas entrevistas com os avaliados a fim de esclarecer os itens supracitados (MARRAS, 2007).

É necessário oferecer aos colaboradores essa orientação formal, uma vez que não se pode esperar que eles possuam clareza de seu próprio nível de eficiência diante do que lhes é esperado (BERGAMINI; BERALDO, 2008).

Ainda segundo estes autores, é somente por meio da entrevista de desempenho que o sistema de avaliação irá se comportar como: fator de reforço aos comportamentos desejáveis; e, desestimulante aos que causam problemas a organização.

Marras (2007) cita três etapas para a adequada condução da entrevista:

- a) preparação – deve-se primeiramente compilar as informações do entrevistado referentes a todas as avaliações já realizadas, devendo-se posteriormente então traçar-se os objetivos da entrevista. Nesta etapa cabe ainda a necessidade de tranquilizar o avaliado e deixá-lo à vontade, esclarecendo seus possíveis questionamentos a cerca da entrevista;
- b) desenvolvimento – nesta segunda etapa o entrevistador deverá envolver o avaliado de maneira que este se torne parte ativa no processo, colocando-o a par de suas qualidades e limitações, devendo aquele estar disposto a ouvir seus esclarecimentos em torno da avaliação obtida; e,
- c) encerramento – esta última fase assume características de aconselhamento, criando condições para que o entrevistado se sinta motivado a desenvolver-se e, propor medidas de melhoria do seu desempenho. O entrevistador deverá colocar-se à disposição para auxiliar e guiar o colaborador neste empreendimento.

A Figura 08, a seguir, representa os elementos presentes em uma entrevista de desempenho citados nesta seção.



Figura 08 – Elementos da entrevista de desempenho.

Fonte: Bergamini e Beraldo (2008).

No capítulo a seguir é apresentada a metodologia utilizada tanto na confecção do plano de cargos e salários quanto na elaboração do sistema de avaliação de desempenho da ACF Kobrasol.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos neste estudo, é apresentada a seguir a metodologia utilizada na sua realização.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para identificar o tipo de pesquisa deste estudo, utiliza-se como referência a classificação apresentada por Vergara (2007), que a expõe de duas maneiras: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins de investigação, a pesquisa foi considerada descritiva e aplicada.

Descritiva, pois descreve as características da organização em relação ao plano de cargos e salários e, sistema de avaliação de desempenho.

De acordo com Vergara (2007), a pesquisa descritiva tem por intuito expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem a obrigação de explicá-los.

Aplicada, por ser motivada a resolver problemas concretos da realidade organizacional, envolvendo a criação de um plano de cargos e salários e, de uma sistemática de avaliação de desempenho.

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, possuindo assim finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, que é motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios de investigação, é considerado: pesquisa de campo; bibliográfica; e, estudo de caso.

Pesquisa de campo, devido às investigações empíricas realizada na ACF Kobrasol, através da aplicação de questionários, com a finalidade de obter informações referentes a seus cargos e, entrevista, realizada com o diretor administrativo e financeiro, com o intuito de listar os fatores de avaliação do sistema de avaliação de desempenho mais importantes e condizentes com o plano de cargos e salários proposto.

Segundo Vergara (2007) a pesquisa de campo é considerada uma investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou, que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Bibliográfica, pela necessidade de pesquisar referenciais teóricos publicados em materiais como livros e rede eletrônica.

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2007, p. 48).

Estudo de caso, por estar circunscrito a uma organização.

Vergara (2007, p. 48) sustenta que o estudo de caso é: “[...] circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo foram utilizados tanto dados primários quanto dados secundários.

Dados primários segundo Mattar (2008, p. 41): “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados e, que têm o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Ainda segundo Mattar (2008, p. 41) dados secundários

são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

3.2.1 Plano de cargos e salários

Quanto aos dados primários, utilizou-se um questionário autopreenchível objetivando a qualidade das respostas, uma vez que proporcionaria aos respondentes mais tempo para pensá-las e marcá-las. O mesmo foi elaborado com 25 questões, abertas e fechadas, sendo estas de escolha única.

Os questionários autopreenchíveis são aqueles nos quais o respondente assume a responsabilidade de ler e responder às perguntas, podendo estas ser classificadas como abertas, pedindo que o questionado responda com suas próprias palavras, ou fechadas, onde se da ao respondente algumas alternativas específicas e limitadas para sua resposta, solicitando a ele que responda a mais próxima do seu ponto de vista (ZIKMUND, 2006). Ainda segundo mesmo autor, questões de escolha única são aquelas que requerem a escolha de uma resposta singular entre diversas alternativas.

Esse instrumento foi aplicado em forma de censo em uma população com 29 elementos, sendo 27 deles colaboradores e dois sócios proprietários.

No ato da devolução dos questionários respondidos os elementos da população foram questionados quanto a dúvidas em relação ao seu preenchimento, sendo estas sanadas quando existentes.

Entende-se por população qualquer grupo completo de entidades que compartilhem um conjunto de características comuns, sendo seus membros classificados como elementos da população (ZIKMUND, 2006).

O mesmo autor ainda expõe que o censo é utilizado quando se deseja investigar todos os elementos da população.

Quanto aos dados secundários, foram pesquisados materiais publicados como livros que possuíssem informações referentes à elaboração de planos de cargos e salários e, a Classificação Brasileira de Ocupações como auxílio na parte de análise dos cargos.

3.2.2 Sistema de avaliação de desempenho

Quanto aos dados primários utilizou-se o método de entrevista não estruturada, onde o diretor administrativo e financeiro foi questionado quanto aos itens de avaliação de desempenho que julgava importante ser considerado tanto no grupo de cargos de gestão e coordenação quanto no grupo operacional.

Entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 197).

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 199) na entrevista não estruturada

o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Quanto aos dados secundários foram utilizados livros com informações referentes ao tema avaliação de desempenho.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados e informações seguiu-se para a etapa de análise.

Tanto o plano de cargos e salários quanto a avaliação de desempenho receberam o tratamento de seus dados e informações de forma qualitativa, a qual é considerada por

Zikmund (2006) subjetiva por natureza, dependendo muitas vezes da avaliação do pesquisador e não de análises matemáticas rigorosas.

Neste estudo foi necessário avaliar e interpretar as informações coletadas através de entrevistas, questionários, livros e itens expostos na Classificação Brasileira de Ocupações, não sendo tratados com critérios matemáticos, mas sim, de maneira que pudessem refletir a realidade organizacional e ambiental da ACF Kobrasol.

3.4 REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

O pré-teste é um procedimento de verificação que envolve a execução experimental com um grupo de respondentes na população-alvo buscando identificar problemas existentes no questionário de levantamento de dados (ZIKMUND, 2006).

Neste estudo foram realizados dois pré-testes. O primeiro, referente ao questionário de coleta de dados do plano de cargos e salários, Apêndice I, foi aplicado com quatro colaboradores da organização. Como resultados, foram identificados: a necessidade de modificar algumas terminologias utilizadas nas questões apresentadas, expondo-as de maneira mais simples; prover explicações mais completas a respeito dos itens abordados; e, realizar a correção de algumas palavras escritas incorretamente.

O segundo pré-teste, relacionado ao formulário de avaliação de desempenho, foi aplicado com três colaboradores da ACF Kobrasol, onde na ocasião, estes deveriam avaliar outros dois colaboradores. Como resultado, foi identificado a necessidade de que a avaliação de desempenho de cada colaborador seja realizada por mais de uma pessoa, visto que a avaliação realizada por alguns funcionários foram tendenciosas devido a seus interesses na organização.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo limita-se a empresa Agência dos Correios Franqueada Kobrasol, possuindo como intuito propor um modelo de plano de cargos e salários e, uma sistemática de avaliação de desempenho condizente com mesmo, de acordo com o ambiente e condições atuais da organização, podendo necessitar adaptações ou até mesmo uma completa reestruturação em caso de mudanças.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo são apresentados dois tópicos referentes à organização estudada, sendo primeiramente abordada a sua caracterização e, posteriormente, o seu histórico, objetivando enriquecer o entendimento acerca do empreendimento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO

A SNP Souza & Cia LTDA, utilizando o nome fantasia de Agência dos Correios Franqueada Kobrasol, é caracterizada por constituir sua natureza jurídica de sociedade empresarial limitada, sendo inserida no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ sob o número de inscrição 73.941.379.0001-08.

Atualmente a organização presta com exclusividade os serviços da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos autorizados por contrato de franquia empresarial firmado entre as partes.

4.2 HISTÓRICO

A Agência dos Correios Franqueada Kobrasol foi fundada formalmente em 17/09/1991 pelos sócios Sr. Jonas Job de Souza, Sra. Rosilda Rita Bruggemann e Sra. Sônia Maria Damiani, no entanto, sua inauguração ocorreu apenas em 31/10/1991. Juntamente com a ACF Kobrasol, coexistia um posto telefônico da Telesc.

A organização começou suas atividades com apenas dois funcionários, sediada na Rua Menino Wilson Nascimento, sem número, no bairro Kobrasol, município de São José, Santa Catarina. Nesta época a razão social da empresa era Souza, Bruggemann & Cia LTDA.

Em 15 de Janeiro de 1992, a sócia Sra. Sônia Maria Damiani retirou-se da sociedade sendo admitida uma nova sócia, a Sra. Soraya Nunes Pereira de Souza.

Em 18 de maio de 1992, a sócia Sra. Rosilda Rita Bruggemann retira-se da sociedade, permanecendo apenas os outros dois sócios, os quais permanecem até a data presente.

No momento da renovação contratual entre a franquia e a franqueadora, esta impôs que não seriam permitidas as atividades da ACF Kobrasol e da Telesc sob a mesma razão social, com isso, em 30/11/1993 foi criada uma nova empresa, SNP Souza & Cia LTDA, a qual deu continuidade às atividades da agência franqueada.

Com a evolução dos negócios, em 10/08/1995, quatro anos após a sua inauguração, a empresa mudou sua sede para a Avenida Lédio João Martins, 203, no mesmo bairro. Nesta época a organização já contava com quatro funcionários.

A necessidade e a busca pela qualidade no atendimento fizeram com que, posteriormente, a organização buscasse um ambiente mais amplo, proporcionando aos clientes um espaço de espera com cadeiras e, vagas de estacionamento, em especial para deficientes e idosos, assim, em 25/10/1999, a empresa muda sua sede para a Avenida Lédio João Martins, 38, loja três, permanecendo instalada lá até os dias atuais. Sua nova localização possui espaço de 267 m², possibilitando a realização de seus trabalhos com qualidade e maior conforto, oferecendo ainda a seus clientes seis vagas de estacionamento. Na época desta mudança a organização contava com sete colaboradores.

Atualmente a empresa conta com 27 colaboradores, e é considerada uma das agências mais importantes de Santa Catarina, sua tradição em inovação, compromisso e bom relacionamento com os clientes são características pelas quais esta é reconhecida fortemente em seu ramo de atuação.

5 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Este capítulo aborda o desenvolvimento do plano de cargos e salários por meio dos estudos realizados na ACF Kobrasol.

5.1 ANÁLISE DE CARGOS

Os cargos apresentados nesta seção foram elaborados de acordo com informações obtidas a partir da pesquisa realizada na ACF Kobrasol e, com base na Classificação Brasileira de Ocupações.

A especificação dos cargos foi realizada de acordo com quatorze itens: nível de instrução; conhecimentos; experiência; complexidade e iniciativa; esforço visual; esforço mental; esforço físico; condições de trabalho; responsabilidade por máquinas e equipamentos; responsabilidade por numerários; responsabilidade por contatos; responsabilidade por informações confidenciais; responsabilidade por supervisão; e, responsabilidade por erros.

Os cargos foram divididos em dois grupos ocupacionais, gestão e coordenação e, operacional, conforme expresso a seguir.

5.1.1 Grupo ocupacional de cargos de gestão e coordenação

Neste grupo ocupacional estão descritos e especificados os cargos responsáveis pela gestão e coordenação na ACF Kobrasol.

5.1.1.1 *Atendente comercial líder*

Título do cargo: Atendente comercial líder
Descrição sumária: Atender o público na recepção e entrega de objetos postais. Receber valores de vendas de produtos e serviços. Receber contas e tributos e processar remessa e pagamento de numerários por meio postal. Realizar triagem de cartas e objetos para caixas postais. Auxiliar na triagem de cartas e objetos. Controlar numerários e valores. Ministras eventualmente treinamento no local de trabalho de novos colaboradores. Coordenar e supervisionar os trabalhos de atendimento comercial.
Descrição detalhada das atividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. atender os clientes de maneira satisfatória a fim de surpreendê-lo; 2. orientar os clientes com relação aos tipos de produtos e serviços oferecidos; 3. receber e pesar as cartas e objetos para postagem; 4. consultar tabela de preços, tarifas e prazos de entrega ao destinatário a fim de informar ao cliente; 5. calcular o valor do frete e do franqueamento da remessa; 6. informar ao cliente o valor a ser pago; 7. receber contas e tributos;

8. processar remessa de numerário por meio de serviços postais;
9. solicitar a apresentação de documento comprovando a identidade do cliente;
10. emitir cupom fiscal;
11. embalar produtos vendidos;
12. registrar mercadorias, produtos e serviços;
13. carimbar documentos, cartas e objetos;
14. informar as condições de pagamento;
15. verificar a autenticidade de cheques, cédulas, ou outros meios de pagamento;
16. conferir o valor recebido independentemente do meio utilizado no pagamento;
17. ressarcir o cliente em casos de danos ou prejuízos;
18. expedir internamente cartas e objetos;
19. realizar triagem de objetos para caixas postais;
20. auxiliar na triagem de cartas e objetos;
21. protocolar o recebimento de objetos registrados;
22. entregar objetos no balcão de serviços especiais ou a residentes de áreas sem serviços postais;
23. abrir o caixa a fim de iniciar as atividades do período;
24. controlar fluxo de caixa mantendo dentro do nível aceitado e pré-estabelecido;
25. registrar o preço da mercadoria e do serviço vendido;
26. registrar entrada de numerário;
27. efetuar o fechamento do caixa no final do período;
28. ministrar eventualmente treinamento no local de trabalho de novos colaboradores;
29. realizar, supervisionar e conferir o fechamento de caixa ao final do dia;
30. repassar informações sobre o fechamento de caixa a gerência operacional;
31. coordenar e supervisionar o atendimento aos clientes do balcão;
32. manter o time motivado;
33. prestar contas a gerência operacional com relação aos acontecimentos diários;
34. advertir o comportamento de seus subordinados quando necessário;
35. supervisionar o treinamento dos atendentes comerciais;
36. trocar dinheiro para troco quando necessário;
37. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Habilidades básicas em comunicação e supervisão.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 2 a 4 meses adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório. E experiência anterior de no mínimo 6 meses como atendente comercial.

4. Complexidade e iniciativa

O cargo possui complexidade média, com ações baseadas em normas gerais. sendo exigida iniciativa para tomar decisões de acordo com normas pré-estabelecidas. Recebe supervisão periódica pelo resultado pela gerência operacional.

5. *Esforço visual*

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado.

6. *Esforço mental*

O cargo exige concentração mental relativamente acentuada.

7. *Esforço físico*

O cargo exige esforço físico leve e freqüente.

8. *Condições de trabalho*

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais, como por exemplo, lesão por esforço repetitivo.

9. *Responsabilidade por máquinas e equipamentos*

O desempenho das atividades do cargo exige média atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor médio. Possui responsabilidade por computador e periféricos, balança, carimbo e máquina de franquear.

10. *Responsabilidade por numerários*

O cargo exige responsabilidade permanente por guardar ou manipular numerários, tais como dinheiro, cheques e vales-postais. E ainda prover troco aos atendentes comerciais quando necessário.

11. *Responsabilidade por contatos*

O cargo exige, com regularidade, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação e postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. *Responsabilidade por informações confidenciais*

O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais e discrição. Sua divulgação inadvertida pode proporcionar conseqüências mínimas à organização.

13. *Responsabilidade por supervisão*

O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com alguma ou média complexidade, baseadas em ações simples com precedentes ou em normas gerais, respectivamente. Responsabilidade de supervisão do cargo atendente comercial.

14. *Responsabilidade por erros*

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar prejuízos financeiros pequenos à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo média dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são a incorreta devolução de dinheiro ao cliente, inserção errônea de dados no sistema, extravio de correspondências, carimbar de forma errônea, dificuldades em manter o time motivado, má coordenação do time, erro no fechamento dos caixas. Estes erros podem ser constatados normalmente no fechamento do caixa, com o rastreamento da carta ou objeto postado, ou no desempenho do time supervisionado.

5.1.1.2 Condutor de veículo de carga líder

<p>Título do cargo: Condutor de veículo de carga líder</p>
<p>Descrição sumária:</p> <p>Dirigir e manobrar veículos. Coletar e transportar cargas ou valores primando sempre pela qualidade. Realizar verificações e manutenções básicas do veículo. Efetuar pagamentos e recebimentos. Desempenhar nas atividades a capacidade de comunicação. Auxiliar no bom funcionamento da organização. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente. Inspeccionar condições, planejar e operacionalizar manutenção dos veículos. Providenciar atendimento e assistência às vítimas, em caso de acidente, e acionar serviços de apoio e órgãos oficiais, supervisionando e solucionando os sinistros ocorridos. Supervisionar os condutores de veículo de carga. Manter os veículos dentro da legalidade. Controlar gastos dos veículos nas rotas.</p>
<p>Descrição detalhada das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. checar indicações dos instrumentos do painel; 2. ajustar bancos e retrovisores; 3. detectar problemas mecânicos; 4. buscar local seguro em caso de perigo; 5. desviar de buracos para evitar acidentes e depreciação do veículo; 6. evitar paradas bruscas para reduzir o risco de acidentes; 7. reduzir velocidade em caso de chuva ou neblina; 8. isolar veículo em caso de emergência ou situações anormais; 9. destravar portas do veículo apenas em local seguro; 10. cumprir ordem de serviço; 11. separar ordens de serviço e faturados do dia anterior; 12. realizar coleta nos clientes da ACF Kobrasol nos horários pré-estabelecidos primando sempre pela qualidade do serviço realizado; 13. acondicionar a carga corretamente no veículo; 14. verificar condições físicas da carga; 15. manusear e auxiliar no embarque e desembarque de cargas de forma cuidadosa para não danificar-las; 16. aplicar procedimentos de primeiros socorros quando necessário; 17. alterar itinerário em caso de situações de risco ou emergência; 18. consultar guias e mapas; 19. identificar avarias no veículo; 20. verificar nível do combustível; 21. abastecer veículo; 22. limpar parte interna e externa do veículo; 23. verificar estado dos pneus; 24. executar pequenos reparos mecânicos de emergência quando necessário; 25. localizar vaga para estacionamento; 26. identificar obstáculos ao redor do veículo; 27. controlar velocidade de manobra; 28. estacionar veículo de maneira segura; 29. utilizar equipamentos de proteção individual; 30. receber numerários tais como dinheiro, cheques entre outros; 31. preencher relatórios de controle e documentos corretamente; 32. utilizar telefones ou rádios;

33. relatar ocorrências durante a realização do trabalho;
34. notificar autoridades em casos de emergências e situações especiais;
35. informar aos responsáveis sobre problemas mecânicos no veículo;
36. portar identificação individual ou funcional em local visível;
37. justificar atrasos aos clientes;
38. tratar os clientes sempre de maneira educada e respeitosa;
39. criar e manter ótimos relacionamentos com os clientes;
40. avisar extravios, furtos ou avarias de carga;
41. auxiliar no bom funcionamento da organização;
42. inspecionar, planejar, manter em dia e operacionalizar manutenções preventivas, eventuais trocas de peças e consertos em geral;
43. inspecionar periodicamente a calibragem e desgaste dos pneus, o freio e a corrente mantendo os veículos da acf em condições seguras de uso;
44. manter e zelar pela higienização dos veículos;
45. providenciar socorro às vítimas;
46. acionar a polícia, seguradora e perícia técnica;
47. relatar à empresa número e destino das vítimas;
48. recolher pertences pessoais dos passageiros;
49. providenciar veículo e condutor para continuar na rota de coleta;
50. realizar o boletim de ocorrência dos sinistros ocorridos;
51. contatar a seguradora e encaminhar-lhes os documentos e processos necessários;
52. encaminhar documentos e processos ao advogado quando necessário;
53. encaminhar o veículo a oficina;
54. supervisionar o treinamento dos condutores;
55. conferir se a documentação dos condutores está atualizada e dentro dos padrões legais;
56. advertir os condutores quando necessário;
57. manter os condutores motivados;
58. servir de orientador aos condutores;
59. verificar e repassar ao superior as multas de trânsito, identificando o tipo de multa, a data, o local, o veículo e, o condutor que a originou;
60. verificar e repassar ao superior informações referentes aos recolhimentos de taxas legais cobradas pelo governo;
61. anotar e controlar a quilometragem e o consumo de combustível diário dos veículos;
62. conferir notas fiscais e de prestação de contas;
63. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente. Possuir conhecimento e habilitação de veículos tipo A e B. Conhecimentos básicos em mecânica

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 2 a 4 semanas adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório. E experiência anterior mínima de 1 a 3 meses como condutor de veículo de carga obtido na própria organização.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade média, com ações baseadas em normas gerais.. Possui autonomia para tomada de decisões simples. Recebe supervisão periódica pelo resultado e pelo planejamento pela gerência operacional.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual normal.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental relativamente acentuada.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico médio e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais elevadas, por seus ocupantes estarem constantemente no trânsito.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige atenção e cautela elevadas para evitar prejuízos ou danos de grande valor. Responsável pro veículos, equipamentos de proteção individual, telefones além de eventualmente computador e periféricos.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo exige responsabilidade eventual por guardar ou manipular numerários, devido ao fato de manusearem eventualmente numerários, como dinheiro e cheques.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige relacionamento interpessoal externo limitado à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais, como dados de outros condutores e conhecimento quanto ao funcionamento das rotas, e discríção. Sua divulgação inadvertida pode proporcionar conseqüências mínimas à organização.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com complexidade mínima ou pouca, por meio de trabalho elementar repetitivo ou não rotineiro, respectivamente. Responsabilidade de supervisão do cargo condutor de veículo de carga.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande de dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são erros de comunicação interno e externo, informações incorretas repassadas aos clientes, esquecer de realizar coleta em alguma empresa, coordenação de pessoal, preenchimento de controles. Estes erros podem ser constatados, pois, normalmente, geram postagens erradas, discordância entre serviços

prestados e tarifas cobradas, e reclamação por parte dos clientes pelo não envio de suas cartas e objetos, levam seus subordinados a realizarem atividades de maneira errada e falta de controle.

5.1.1.3 *Diretoria administrativa e financeira*

Título do cargo: Diretoria administrativa e financeira

Descrição sumária:

Dirigir o fluxo financeiro da empresa. Realizar o controle financeiro da organização. Implementar o orçamento. Administrar recursos humanos. Controlar patrimônio, suprimentos, logística e atividades da organização. Supervisionar serviços complementares. Coordenar serviços de contabilidade e controladoria. Elaborar o planejamento da empresa. Manter os serviços de acordo com as normas e regras contratuais com os Correios. Realizar conferência dos serviços realizados. Controlar itens relacionados a remuneração de pessoal.

Descrição detalhada das atividades:

1. analisar informações financeiras e comerciais da empresa;
2. analisar contas a pagar e receber;
3. negociar com fornecedores, clientes, bancos, órgãos públicos, colaboradores;
4. identificar alternativas de financiamentos e aplicações;
5. efetuar ajustes no fluxo de caixa;
6. analisar informações bancárias;
7. identificar alternativas de políticas fiscais e tributárias;
8. conferir os serviços feitos para identificar se todos os documentos correspondem;
9. conferir o movimento dos caixas e valores recebidos para prevenir erros ou fraudes;
10. emitir e enviar boletos bancários para pagamento;
11. definir critérios orçamentários;
12. reavaliar orçamento;
13. implementar ações corretivas;
14. elaborar relatórios gerenciais;
15. implementar políticas de pessoal da empresa;
16. propor política de cargos e salários;
17. definir as atribuições das gerências;
18. definir critérios para recrutamento e seleção;
19. realizar ou sancionar recrutamento e seleção de pessoal;
20. acompanhar índices de desempenho dos colaboradores;
21. administrar conflitos;
22. marcar, planejar e conduzir reuniões quando necessário;
23. manter o time motivado;
24. realizar reuniões quando necessárias;
25. implementar e avaliar programas de treinamento e seus resultados;
26. definir política de compras;
27. propor políticas de benefícios;
28. definir critérios de armazenagem;
29. estruturar processos de logística;
30. supervisionar serviços de manutenção;
31. supervisionar gerências para que estas se mantenham alinhadas com as metas, objetivos e

- cultura da ACF Kobrasol;
32. autorizar compras com o intuito de mantê-las dentro de um nível aceitável e necessário;
 33. contratar serviços terceirizados quando necessários;
 34. analisar informações financeiras provenientes da contabilidade da organização;
 35. controlar e enviar documentos a contabilidade;
 36. acompanhar legislação relacionada às atividades da organização;
 37. promover estudos e análises dentro da organização a fim de melhorá-la
 38. criar cenários e definir objetivos;
 39. fixar metas a serem atingidas;
 40. definir estratégia e planos de ação;
 41. elaborar política de investimentos;
 42. reavaliar planejamento;
 43. acompanhar conjuntura econômica;
 44. participar de reuniões com os Correios e com a associação brasileira de franquias postais;
 45. verificar as regras do contrato com os Correios e manter-los de acordo;
 46. responder a questionamentos dos Correios de qualquer tipo de natureza;
 47. manter e zelar pela legalidade da organização perante o estado de direito vigente na época;
 48. acompanhar auditorias internas e externas;
 49. realizar o pagamento de salários de acordo com as informações mensais;
 50. realizar o enquadramento salarial dos funcionários;
 51. atualizar a remuneração pega nos períodos previstos;
 52. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Nível de instrução

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior em administração.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades básicas em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 1 ano adquirido no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório. E preferencialmente experiência anterior nas atividades da organização.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é elevado, com ações e decisões independentes e originais. Recebe supervisão pelos acionistas da organização pelo resultado e pelo planejamento.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado.

6. Esforço mental

Exige concentração mental muito acentuada.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico leve e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais, como por exemplo, lesão por esforço repetitivo.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige pouca atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor mínimo. Responsável por computador e periféricos, impressora, e outros equipamentos básicos de escritório.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo exige responsabilidade permanente por guardar ou manipular numerários.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige, com frequência, relacionamento interpessoal externo, demandando estratégia, habilidades básicas em comunicação, alto grau de persuasão, postura no atendimento, capacidade de transmissão de idéias e senso de oportunidade, para negociação.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais, como informações sobre toda a organização, clientes, atividades financeiras, estratégias, e outros, e cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, podendo proporcionar conseqüências graves, como sérios embaraços, grandes prejuízos financeiros e morais a organização.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com complexidade elevada, baseadas em ações e decisões independentes ou originais. Responsabilidade de supervisão da gerência operacional.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são negociações mal realizadas, controles financeiros mal feitos, erro no pagamento de salários, definição de políticas erradas.

5.1.1.4 Gerência operacional**Título do cargo: Gerência operacional****Descrição sumária:**

Zelar pelo funcionamento da ACF Kobrasol. Planejar as atividades operacionais da organização. Liderar equipes, gerenciar recursos materiais e financeiros. Controlar o processo operacional e avaliar seus resultados. Providenciar meios para que as atividades sejam desenvolvidas em conformidade com as normas e procedimentos técnicos, de

qualidade, segurança, meio ambiente e saúde. Buscar novas tecnologias e assessorar a diretoria e demais setores da empresa.

Descrição detalhada das atividades:

1. proporcionar o início da jornada de trabalho nos dias e horários pré-estabelecidos;
2. colocar todos os equipamentos em rede;
3. repassar caixa fixo para que os atendentes comerciais possam desempenhar suas atividades;
4. verificar todos os e-mails recebidos e responde-los de forma correta, educada e em tempo hábil;
5. transmitir os arquivos necessários pela internet à empresa brasileira de Correios e telégrafos;
6. gerar relatórios essenciais para a realização da conferência dos serviços realizados;
7. auxiliar na digitação dos serviços prestados pela ACF Kobrasol;
8. recolher numerários e lançá-los no sistema;
9. guardar numerários e chaves de veículos em local apropriado;
10. organizar malote com toda documentação necessária diariamente para ser encaminhada a diretoria administrava financeira;
11. repassar todas as informações pertinentes a diretoria administrava financeira;
12. finalizar a jornada de trabalho nos dias e horários pré-estabelecidos;
13. definir processos de trabalho dentro da organização;
14. planejar recursos humanos e materiais para as operações;
15. elaborar plano de contingência e ações preventivas;
16. planejar desenvolvimento de mão-de-obra;
17. planejar soluções de atendimento a clientes;
18. definir linhas e itinerários para as coletas realizadas nos clientes;
19. planejar eventuais coletas especiais necessárias nos clientes, adequando os recursos disponíveis e pessoal, ao tempo restrito de execução;
20. delegar atribuições e distribuir tarefas;
21. estimular a motivação da equipe de trabalho;
22. liderar, gerenciar e coordenar as equipes de trabalho;
23. integrar os cargos de coordenação de maneira que todos possuam o mesmo alinhamento;
24. administrar conflitos;
25. detectar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
26. requisitar treinamento e desenvolvimento;
27. administrar absenteísmo, rotatividade e remanejamentos de pessoal;
28. detectar necessidade de contratação de pessoal;
29. requisitar contratações e desligamentos de funcionários;
30. selecionar e verificar a capacidade de desempenho de candidatos;
31. contribuir na elaboração de descrição de cargos;
32. preparar substituto;
33. analisar demanda operacional;
34. analisar capacidade de ocupação dos equipamentos;
35. otimizar uso de recursos materiais e do espaço físico;
36. racionalizar custos operacionais;
37. priorizar alocação de recursos;
38. autorizar requisições de compras;
39. autorizar comercialização de espaço físico para anúncios, exposições, entre outros;
40. solucionar reclamações de clientes;

41. acionar plano de contingência;
42. acionar serviços de manutenção;
43. controlar serviços de manutenção;
44. monitorar tráfego dos serviços;
45. controlar execução de serviços de terceiros;
46. acompanhar e avaliar indicadores de desempenho;
47. avaliar desempenhos das equipes;
48. participar de feiras, seminários, congressos, simpósios, entre outros;
49. propor inovações tecnológicas;
50. adaptar processos operacionais às novas tecnologias;
51. implantar e divulgar inovações;
52. assessorar na elaboração do plano estratégico;
53. subsidiar, com informações, as tomadas de decisões relativas à sua área de atuação;
54. representar a empresa publicamente;
55. atender auditoria e inspeções internas e externas;
56. redigir comunicados e orientações;
57. zelar pelo cumprimento das normas de segurança;
58. zelar pela organização do local de trabalho;
59. promover ações de preservação ambiental;
60. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Nível de instrução

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente, liderar equipe.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 4 a 6 meses adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório. E experiência anterior mínima de 1 a 3 meses como atendente operacional e executante operacional em agência ou franquias dos Correios.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é elevado, constituído de ações e decisões independentes ou originais, sendo exigida iniciativa para tomar decisões aliando a situação apresentada às normas existentes ou aprovadas. Recebe supervisão periódica pelo resultado pela diretoria administrativa e financeira.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual acentuado.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental muito acentuada.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico leve e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige pouca atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor mínimo. Responsável por computador e periféricos, impressora e telefone.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo exige responsabilidade permanente por guardar ou manipular numerários, como dinheiro, cheques e vales-postais.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige, com frequência, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação, certo grau de persuasão e postura no atendimento.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais, como documentos e informações referentes a clientes e a própria organização, e cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, podendo proporcionar conseqüências graves, como sérios embaraços, grandes prejuízos financeiros e morais a organização.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com complexidade considerável, baseadas em normas vagas. Responsabilidade de supervisão dos cargos líder operacional, condutor de veículo de carga líder, atendente comercial líder e auxiliar de limpeza.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são erros de comunicação interna e externa, informações incorretas repassadas aos clientes, esquecer de repassar algum documento ou relatório, má coordenação de equipe, má condução da organização. Estes erros podem ser constatados, pois, normalmente, geram postagens erradas, discordância entre serviços prestados e tarifas cobradas, mal desempenho da organização, falta de motivação, atritos entre colaboradores.

5.1.1.5 Líder operacional**Título do cargo: Líder operacional****Descrição sumária:**

Zelar pelo funcionamento da ACF Kobrasol. Planejar e coordenar as atividades de sua área de atuação. Liderar equipes. Gerir as pessoas de sua área. Controlar o processo operacional e avaliar seus resultados. Supervisionar o desempenho e o treinamento dos colaboradores. Realizar cobrança de clientes devedores.

Descrição detalhada das atividades:

1. proporcionar o início e o encerramento da jornada de trabalho nos dias e horários pré-estabelecidos quando necessário;
2. auxiliar nas atividades internas da ACF Kobrasol;
3. coordenar os trabalhos e esforços de acordo com as necessidades e limitações de recursos, pessoas e tempo diariamente;
4. manter e motivar o time diariamente;
5. supervisionar o treinamento de colaboradores da sua área de atuação;
6. supervisionar, acompanhar e aferir índices de desempenho aos colaboradores;
7. estabelecer e controlar as metas do agente de vendas;
8. controlar o planejamento das visitas do agente de vendas;
9. acompanhar os resultados das visitas do agente de vendas;
10. entrar em contato com o operador de expedição no cliente periodicamente para acompanhar os trabalhos realizados por ele;
11. repassar todas as informações pertinentes a gerência operacional;
12. administrar pequenos conflitos;
13. identificar a necessidade de contratações e desligamentos de pessoal e repassá-la a gerência operacional;
14. prestar informações aos clientes;
15. preparar substituto;
16. zelar pela organização do local de trabalho;
17. realizar cobrança de clientes devedores de maneira cortês;
18. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente, liderar equipes.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 4 a 6 meses adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório. E experiência anterior mínima preferencial de 1 a 3 meses realizando atividades internas em agência ou franquias dos Correios.

4. Complexidade e iniciativa

Complexidade considerável, com ações baseadas em normas vagas. Recebe supervisão periódica pelo resultado pela gerência operacional.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual acentuado.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental muito acentuada.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico leve e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige pouca atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor mínimo. Responsável por computador e periféricos, impressora e telefone.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo exige responsabilidade eventual por guardar ou manipular numerários, como dinheiro, cheques e vales-postais.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige, com regularidade, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação e postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais e cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, podendo proporcionar conseqüências médias, como embaraços, perda de tempo e pequenos prejuízos financeiros a organização.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com alguma ou média complexidade, baseadas em ações simples com precedentes ou em normas gerais, respectivamente. Responsabilidade de supervisão dos cargos agente de vendas executante operacional, operador de expedição no cliente, operador de triagem e transbordo e, recepcionista atendente.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são erros de comunicação interna e externa, informações incorretas repassadas aos clientes, esquecer de repassar algum documento ou relatório, má coordenação de equipe. Estes erros podem ser constatados, pois, normalmente, geram postagens erradas, discordância entre serviços prestados e tarifas cobradas, mal desempenho da organização, falta de motivação, atritos entre colaboradores.

5.1.2 Grupo ocupacional de cargos operacionais

Neste grupo ocupacional são descritos e especificados os cargos responsáveis pela parte operacional da ACF Kobrasol.

5.1.2.1 *Agente de vendas*

<p>Título do cargo: Agente de vendas</p>
<p>Descrição sumária:</p> <p>Planejar vendas. Demonstrar produtos e serviços. Concretizar vendas. Acompanhar clientes no pós-venda. Contatar áreas internas da empresa. Sugerir políticas de vendas e participar de eventos.</p>
<p>Descrição detalhada das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. discutir estratégias de vendas com o superior; 2. analisar a potencialidade dos clientes; 3. preparar cadastro de novos clientes; 4. contatar clientes pelos diversos meios de comunicação disponíveis; 5. agendar horários com clientes e potenciais clientes da ACF Kobrasol; 6. fazer itinerário de visitas a serem realizadas; 7. receber indicação de futuros clientes; 8. atender solicitação de novos clientes; 9. divulgar produtos e serviços oferecidos pela ACF Kobrasol; 10. pesquisar ações dos concorrentes; 11. participar de reuniões sobre promoção de produtos e serviços; 12. explicar objetivos da visita aos clientes; 13. discriminar tipos de produtos e serviços oferecidos pela ACF Kobrasol; 14. identificar necessidades dos clientes; 15. auxiliar na escolha dos produtos e serviços mais propícios aos clientes demonstrando os seus benefícios; 16. apresentar tabelas de preços, orientando quando aos tipos de serviços e tarifas disponíveis; 17. explicar formas de pagamento; 18. esclarecer dados técnicos dos produtos e serviços oferecidos ao cliente; 19. convidar clientes para realizar uma visita a organização; 20. apresentar proposta de venda aos clientes; 21. calcular custo dos produtos e serviços; 22. preencher contrato dos clientes; 23. estabelecer horários das coletas com os clientes; 24. estabelecer prazos de entrega dos produtos; 25. visitar clientes para acompanhamento pós-venda; 26. verificar opiniões dos clientes; 27. comunicar aos clientes quaisquer alterações nos produtos e serviços; 28. esclarecer dúvidas referentes ao contrato; 29. esclarecer dúvidas sobre os produtos e serviços; 30. contatar clientes para solucionar eventuais problemas; 31. alterar contratos de clientes; 32. monitorar clientes para avaliar a possibilidade de oferecer novos serviços ou nova faixa de preços; 33. renovar contratos com os clientes; 34. controlar questionário de pesquisa de satisfação dos clientes; 35. dar retorno das sugestões aos clientes; 36. enviar brindes aos clientes; 37. requisitar material de consumo;

38. encaminhar documentação ao cliente;
39. elaborar relatórios e estatísticas sobre visitas e prospecção de clientes;
40. sugerir ações para melhoria das vendas;
41. comunicar ao superior transações comerciais realizadas e em andamento;
42. priorizar pedidos para clientes especiais;
43. sugerir políticas de vendas;
44. participar de treinamento de técnicas de vendas;
45. participar de cursos e palestras relacionados a sua área;
46. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 4 a 6 meses adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é considerável, constituído de ações baseadas em normas vagas, sendo exigida iniciativa para tomar decisões aliando a situação apresentada às normas existentes ou aprovadas. Recebe supervisão constante pelo resultado e planejamento pelo líder operacional.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual normal.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental relativamente acentuada.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico leve e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais médias, como por exemplo, a necessidade de se locomover no trânsito, pode ocasionar um acidente.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige atenção e cautela elevadas para evitar prejuízos ou danos de grande valor. Possui responsabilidade por computador e periféricos, veículo, impressora e telefone.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo exige responsabilidade eventual por guardar ou manipular numerários.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige, com frequência, relacionamento interpessoal externo, demandando estratégia,

habilidades básicas em comunicação, alto grau de persuasão, postura no atendimento, capacidade de transmissão de idéias e senso de oportunidade, para negociação.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais e cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, visto que o seu ocupante terá acesso a documentos, balanços e declarações de imposto de renda dos clientes, podendo proporcionar conseqüências graves, como sérios embaraços, ações legais, grandes prejuízos financeiros e morais a organização.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade por supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são erros de comunicação interno e externo e informações incorretas repassadas aos clientes, má negociação com clientes, perda de clientes devido a má atenção conferida. Estes erros podem ser constatados, pois, normalmente, geram postagens erradas, discordância entre serviços prestados e tarifas cobradas, quebra de contrato, não fechamento de contrato.

5.1.2.2 Atendente comercial

Título do cargo: Atendente comercial

Descrição sumária:

Atender o público na recepção e entrega de objetos postais. Receber valores de vendas de produtos e serviços. Receber contas e tributos e processar remessa e pagamento de numerários por meio postal. Realizar triagem de cartas e objetos para caixas postais. Auxiliar na triagem de cartas e objetos. Controlar numerários e valores. Ministrando eventualmente treinamento no local de trabalho de novos colaboradores

Descrição detalhada das atividades:

1. atender os clientes de maneira satisfatória a fim de surpreendê-lo;
2. orientar os clientes com relação aos tipos de produtos e serviços oferecidos;
3. receber e pesar as cartas e objetos para postagem;
4. consultar tabela de preços, tarifas e prazos de entrega ao destinatário a fim de informar ao cliente;
5. calcular o valor do frete e do franqueamento da remessa;
6. informar ao cliente o valor a ser pago;
7. receber contas e tributos;
8. processar remessa de numerário por meio de serviços postais;
9. solicitar a apresentação de documento comprovando a identidade do cliente;
10. emitir cupom fiscal;
11. embalar produtos vendidos;
12. registrar mercadorias, produtos e serviços;

13. carimbar documentos, cartas e objetos;
14. informar as condições de pagamento;
15. verificar a autenticidade de cheques, cédulas, ou outros meios de pagamento;
16. conferir o valor recebido independentemente do meio utilizado no pagamento;
17. ressarcir o cliente em casos de danos ou prejuízos;
18. expedir internamente cartas e objetos;
19. realizar triagem de objetos para caixas postais;
20. auxiliar na triagem de cartas e objetos;
21. protocolar o recebimento de objetos registrados;
22. entregar objetos no balcão de serviços especiais ou a residentes de áreas sem serviços postais;
23. abrir o caixa a fim de iniciar as atividades do período;
24. controlar fluxo de caixa mantendo dentro do nível aceitado e pré-estabelecido;
25. registrar o preço da mercadoria e do serviço vendido;
26. registrar entrada de numerário;
27. efetuar o fechamento do caixa no final do período;
28. ministrar eventualmente treinamento no local de trabalho de novos colaboradores;
29. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 2 a 4 meses adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório.

4. Complexidade e iniciativa

O cargo exige algum grau de complexidade, com ações simples e com precedentes., sendo exigida iniciativa para tomar decisões de acordo com normas pré-estabelecidas. Recebe supervisão periódica pelo resultado pela atendente comercial líder.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental normal.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico leve e freqüente.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais, como por exemplo, lesão por esforço repetitivo.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige média atenção e cautela para evitar prejuízos ou

danos de valor médio. Possui responsabilidade por computador e periféricos, balança, carimbo e máquina de franquear.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo exige responsabilidade frequente por guardar ou manipular numerários, tais como dinheiro, cheques e vales-postais.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige, com regularidade, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação e postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade por supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar prejuízos financeiros pequenos à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo média dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são a incorreta devolução de dinheiro ao cliente, inserção errônea de dados no sistema, extravio de correspondências, carimbar de forma errônea e a realização da triagem de maneira incorreta. Estes erros podem ser constatados normalmente no fechamento do caixa ou também com o rastreamento da carta ou objeto postado.

5.1.2.3 Auxiliar de limpeza

Título do cargo: Auxiliar de limpeza

Descrição sumária:

Conservar vidros e fachadas. Limpar recintos e acessórios. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Descrição detalhada das atividades:

1. limpar vidros com o auxílio de produtos e materiais especializados;
2. remover resíduos dos vidros;
3. limpar móveis, equipamentos e superfícies tais como paredes, pisos, entre outros;
4. retirar o pó, lavar, varrer e secar pisos, passar pano em móveis, equipamentos e superfícies;
5. encerar o piso quando necessário;
6. controlar o estoque de material de limpeza;
7. verificar a validade e a qualidade dos produtos químicos e de limpeza;
8. avaliar o tipo de superfície a ser trabalhada;
9. avaliar o grau e tipo de sujeira;
10. utilizar equipamento de proteção individual;

11. selecionar produtos e material de limpeza;
12. preparar, dosar e diluir os produtos a serem utilizados;
13. solicitar equipamentos e materiais necessários a realização das atividades propostas;
14. solicitar compra de produtos químicos e de limpeza;
15. inspecionar local a ser trabalhado;
16. isolar área para manutenção e limpeza;
17. submeter-se a cursos de capacitação e qualificação;
18. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no fundamental.

2. Conhecimentos

Conhecimento sobre limpeza, segurança e qualidade no trabalho, bem como também sobre proteção ao meio ambiente

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de até uma semana adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório. E experiência anterior mínima de 6 a 12 meses como auxiliar de limpeza.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é mínimo, constituído de trabalho elementar repetitivo. Recebe supervisão eventual pelo resultado pela gerência operacional.

5. Esforço visual

O cargo exige pouco esforço visual.

6. Esforço mental

O cargo exige pouca concentração mental.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico médio e frequente.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com grau mínimo de possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais, como por exemplo, dores musculares e contato com produtos químicos.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige pouca atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor mínimo. Responsável por equipamentos e produtos de limpeza.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo não exige responsabilidade por numerários.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo não exige responsabilidade por contatos externos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade de supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles rotineiros ou por supervisão, podendo ser facilmente corrigidos.

O erro mais comum do ocupante do cargo consiste na realização inadequada de suas principais atividades.

5.1.2.4 Condutor de veículo de carga**Título do cargo: Condutor de veículo de carga****Descrição sumária:**

Dirigir e manobrar veículos. Coletar e transportar cargas ou valores primando sempre pela qualidade. Realizar verificações e manutenções básicas do veículo. Efetuar pagamentos e recebimentos. Desempenhar nas atividades a capacidade de comunicação. Auxiliar no bom funcionamento da organização. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Descrição detalhada das atividades:

1. checar indicações dos instrumentos do painel;
2. ajustar bancos e retrovisores;
3. detectar problemas mecânicos;
4. buscar local seguro em caso de perigo;
5. desviar de buracos para evitar acidentes e depreciação do veículo;
6. evitar paradas bruscas para reduzir o risco de acidentes;
7. reduzir velocidade em caso de chuva ou neblina;
8. isolar veículo em caso de emergência ou situações anormais;
9. destravar portas do veículo apenas em local seguro;
10. cumprir ordem de serviço;
11. separar ordens de serviço e faturados do dia anterior;
12. realizar coleta nos clientes da ACF Kobrasol nos horários pré-estabelecidos primando sempre pela qualidade do serviço realizado;
13. acondicionar a carga corretamente no veículo;
14. verificar condições físicas da carga;
15. manusear e auxiliar no embarque e desembarque de cargas de forma cuidadosa para não danificar-las;
16. aplicar procedimentos de primeiros socorros quando necessário;
17. alterar itinerário em caso de situações de risco ou emergência;
18. consultar guias e mapas;
19. identificar avarias no veículo;
20. verificar nível do combustível;
21. abastecer veículo;
22. limpar parte interna e externa do veículo;
23. verificar estado dos pneus;

24. executar pequenos reparos mecânicos de emergência quando necessário;
25. localizar vaga para estacionamento;
26. identificar obstáculos ao redor do veículo;
27. controlar velocidade de manobra;
28. estacionar veículo de maneira segura;
29. utilizar equipamentos de proteção individual;
30. receber numerários tais como dinheiro, cheques entre outros;
31. preencher relatórios de controle e documentos corretamente;
32. utilizar telefones ou rádios;
33. relatar ocorrências durante a realização do trabalho;
34. notificar autoridades em casos de emergências e situações especiais;
35. informar aos responsáveis sobre problemas mecânicos no veículo;
36. portar identificação individual ou funcional em local visível;
37. justificar atrasos aos clientes;
38. tratar os clientes sempre de maneira educada e respeitosa;
39. criar e manter ótimos relacionamentos com os clientes;
40. avisar extravios, furtos ou avarias de carga;
41. auxiliar no bom funcionamento da organização;
42. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente. Possuir conhecimento e habilitação de veículos tipo A e B.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 2 a 4 semanas adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é mínimo, constituído de trabalho elementar repetitivo. Não possui autonomia para tomada de decisões. Recebe supervisão constante pelo resultado e conferencia detalhada pelo condutor de veículo de carga líder.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual normal.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental normal.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico médio e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais elevadas, por seus ocupantes estarem constantemente no trânsito.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige atenção e cautela elevadas para evitar prejuízos ou danos de grande valor. Responsável por veículos, equipamentos de proteção individual, telefones além de eventualmente computador e periféricos.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo exige responsabilidade eventual por guardar ou manipular numerários, devido ao fato de manusearem eventualmente numerários, como dinheiro e cheques.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige relacionamento interpessoal externo limitado à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade por supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo são erros de comunicação interna e externa, informações incorretas repassadas aos clientes e esquecer-se de realizar coleta em alguma empresa. Estes erros podem ser constatados, pois, normalmente, geram postagens erradas, discordância entre serviços prestados e tarifas cobradas, e reclamação por parte dos clientes pelo não envio de suas cartas e objetos.

5.1.2.5 Executante operacional**Título do cargo: Executante operacional****Descrição sumária:**

Digitar informações referentes aos serviços prestados. Arquivar documentos e ordens de serviços. Conferir as ordens de serviço. Realizar o fechamento das faturas. Franquear cartas e objetos. Pesquisar e rastrear objetos. Prestar informações aos clientes.

Descrição detalhada das atividades:

1. entrar no sistema operacional;
2. identificar o cliente que está sendo atendido;
3. identificar necessidade do cliente;
4. digitar e incluir no sistema as informações referentes aos objetos e cartas, com atenção, agilidade e responsabilidade;
5. arquivar informações referentes aos clientes para posterior uso;
6. arquivar as ordens de serviços realizadas diariamente para que ao final do mês os clientes possam conferir todos os serviços prestados;

7. conferir as ordens de serviço desempenhadas no dia anterior com a finalidade de verificar se o serviço foi realizado de maneira correta e desejada;
8. realizar o fechamento das faturas para que ao final do mês este seja encaminhado, junto com as ordens de serviço arquivadas, aos clientes, para que possam conferir os serviços prestados;
9. separar as cartas e objetos por tipos de serviço;
10. pesar e anotar o peso das cargas para que possam ser tarifados e lançados no sistema operacional;
11. pesquisar tarifas e pesos de contratos;
12. pesquisar endereços incorretos;
13. completar endereços insuficientes;
14. franquear as cartas e objetos utilizando a máquina de franquear;
15. prestar atenção ao prazo final do horário para franquear, uma vez que cada tipo e serviço possui um horário limite de fechamento;
16. franquear priorizando os serviços que estão com o prazo de fechamento mais próximos;
17. pesquisar e rastrear cargas para informar sua localização aos clientes;
18. prestar informações sobre endereços, quando solicitadas;
19. prestar informações sobre os serviços prestados pela ACF Kobrasol.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades básicas em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 2 a 4 semanas adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é pouco, constituído de trabalho elementar não rotineiro. Possui autonomia para tomada de decisões simples. Recebe supervisão periódica por conferencia detalhada pela líder operacional.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental normal.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico leve e frequente.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais, como por exemplo, lesão por esforço repetitivo.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige média atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor médio. Responsável por computador e periféricos, impressora, balança, máquina de franquear e telefone.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo não exige responsabilidade por numerários.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige, com regularidade, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação e postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade por supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo contemplam a digitação errônea das informações e atendimento ao cliente de má qualidade. Estes erros podem ser corrigidos quando os Correios ou a própria franquia os detecta. Pode causar problemas com os Correios por passar informações que acarretarão em discrepâncias financeiras.

5.1.2.6 Operador de expedição no cliente**Título do cargo: Operador de expedição no cliente****Descrição sumária:**

Coletar cartas e objetos do cliente. Acondicionar cartas e objetos de maneira adequada para transporte. Expedir as cartas e objetos. Conferir a expedição realizada. Pesquisar e rastrear objetos. Prestar informações ao cliente.

Descrição detalhada das atividades:

1. coletar cartas, documentos e objetos nos diversos setores e departamentos da organização em que estiver alocado nos períodos pré-estabelecidos ou quando houver necessidade;
2. separar as cartas, documentos e objetos que possuem destino interno, própria organização, e externo, encaminhar para a ACF Kobrasol;
3. acondicionar as cartas, documentos, e objetos de maneira adequada para transporte, observando a exigência de cada carga, devido ao fato de determinados tipos necessitarem de cuidados maiores;
4. analisar e identificar os destinatários internos e seus respectivos setores;
5. entregar as cargas que possuem destinação interna dentro do prazo estabelecido;
6. pré-separar as cargas com destino externo de acordo com o tipo de serviço necessário ou

requerido;

7. pesar e anotar o peso das cargas para que possam ser tarifados e lançados no sistema operacional na ACF Kobrasol;
8. conferir a carga a ser enviada para identificar possíveis erros;
9. realizar correções quando necessárias;
10. relacionar as notas fiscais na forma de um relatório para serem enviadas à ACF Kobrasol por meio do condutor de veículo de carga responsável pela coleta;
11. pesquisar e rastrear cargas para informar sua localização aos clientes;
12. prestar informações sobre endereços, quando solicitadas;
13. prestar informações sobre os serviços prestados pela ACF Kobrasol;
14. tratar o cliente de maneira ótima a fim de criar e fortalecer e estreitar o relacionamento entre as organizações;
15. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Nível de instrução

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades básicas em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 2 a 4 semanas adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é pouco, constituído de trabalho elementar não rotineiro. Possui autonomia para tomada de decisões simples. Recebe supervisão eventual pelo resultado pela líder operacional.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental normal.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico médio e frequente.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais, como por exemplo, lesão por esforço repetitivo.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige média atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor médio. Responsável por computador e periféricos, impressora, balança e telefone.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo não exige responsabilidade por numerários.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige, com regularidade, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação e postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade por supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo contemplam o acondicionamento errado de material, extravio de carga, esquecimento de registrar no relatório, e atendimento ao cliente de má qualidade. Estes erros podem ser detectados através de reclamação do cliente, conferência de estoque, devolução de cargas. Estes erros podem também servir de propulsor para o cancelamento de contrato.

5.1.2.7 Operador de triagem e transbordo**Título do cargo: Operador de triagem e transbordo****Descrição sumária:**

Receber e expedir cargas, malas e malotes e objetos de serviços de correio. Ordenar, conferir, fazer triagem e entregar cargas e objetos tais como: encomendas, cartas, caixas e malotes. Prestar contas dos objetos coletados e entregues. Pesquisar e rastrear objetos. Prestar informações aos clientes. Arquivar e entregar objetos de caixas postais.

Descrição detalhada das atividades:

1. auxiliar no carrega e descarrega de cargas de veículos;
2. separar malotes, manualmente;
3. pesar malotes e anotar pesos;
4. emitir listas de remessa de malotes;
5. emitir avisos de chegada de objetos;
6. receber e emitir notas de despacho;
7. realizar abertura de mala no computador para cada destino;
8. conferir a mala recebida;
9. registrar a mala para que seja possível identificar a sua origem e para controle da ACF Kobrasol;
10. listar, expedir malas, objetos especiais e registrados;
11. expedir objetos para outras unidades e estados;
12. arquivar listas de objetos registrados;

13. fechar e lacrar a mala para que possa ser encaminhado para o centro operacional e administrativo dos Correios;
14. separar objetos e cartas por unidades;
15. separar objetos e cartas por tipos de serviço;
16. tirar objetos de contratos especiais;
17. separar objetos por volume e peso (embaraçoso, semi-embaraçoso e volume normal)
18. triar objetos e cartas por distritos e pelo código de endereçamento postal (CEP)
19. separar objetos e cartas mal-encaminhados, mal-endereçados, e para devolução;
20. retornar objetos e cartas não entregues;
21. carimbar avisos de recebimento (AR);
22. justificar e anotar devoluções de objetos;
23. prestar contas de objetos entregues e não entregues;
24. emitir aviso de chegada de objetos não entregues;
25. pesquisar tarifas e pesos de contratos;
26. pesquisar endereços incorretos;
27. completar endereços insuficientes;
28. reencaminhar objetos pesquisados;
29. prestar informações sobre endereços, quando solicitadas;
30. prestar informações sobre os serviços prestados pelos Correios;
31. informar novos endereços ao diretório nacional de endereços;
32. colocar objetos nas caixas postais após os procedimentos de receber, registrar, conferir e arquivar;
33. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:*1. Nível de instrução*

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos

Conhecimentos básicos na área de informática. Possuir habilidades básicas em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de 2 a 4 semanas adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é pouco, constituído de trabalho elementar não rotineiro. Possui autonomia para tomada de decisões simples. Recebe supervisão periódica pelo resultado pela líder.

5. Esforço visual

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado.

6. Esforço mental

O cargo exige concentração mental relativamente acentuado.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico médio e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais, como por exemplo, lesão por esforço repetitivo.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo exige média atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor médio. Responsável por computador, impressora, scanner óptico, balança e telefone.

10. Responsabilidade por numerários

O cargo não exige responsabilidade por numerários.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige relacionamento interpessoal externo limitado à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais.

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade por supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar prejuízos financeiros pequenos à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo média dificuldade para serem corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo contemplam a digitação errônea das informações referentes às malas, podendo ocasionar o extravio das cartas ou objetos. Este erro pode ser corrigido quando os Correios ou a própria franquia os detecta.

5.1.2.8 Recepcionista atendente**Título do cargo: Recepcionista atendente****Descrição sumária:**

Recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes. Atender e controlar a movimentação de pessoas e veículos no estacionamento. Auxiliar no bom funcionamento da ACF Kobrasol. Prestar informações aos clientes.

Descrição detalhada das atividades:

1. atender o visitante ou cliente, indagando suas pretensões, para informá-lo conforme seus pedidos;
2. abordar os motoristas no estacionamento com o máximo de simpatia e respeito com a finalidade de identificar se utilizarão os serviços da ACF Kobrasol;
3. permitir a utilização do estacionamento somente às pessoas que forem utilizar os serviços da ACF Kobrasol para que os clientes sempre tenham onde estacionar;
4. zelar pela segurança das pessoas e automóveis no estacionamento;
5. auxiliar no bom funcionamento das atividades internas da ACF Kobrasol;
6. auxiliar no carregamento e descarregamento dos veículos de carga;

7. executar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Nível de instrução

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental.

2. Conhecimentos

Possuir habilidades básicas em relacionamentos interpessoais, postura de comunicação e atendimento ao cliente.

3. Experiência

Tempo mínimo necessário de experiência de até 1 semana adquiridos no exercício do próprio cargo a fim de desempenhar todas as atividades do cargo de modo satisfatório.

4. Complexidade e iniciativa

O grau de complexidade exigido pelo cargo é mínimo, constituído de trabalho elementar repetitivo. Recebe supervisão periódica pelo resultado pela líder operacional.

5. Esforço visual

O cargo exige pouco esforço visual.

6. Esforço mental

O cargo exige pouca concentração mental.

7. Esforço físico

O cargo exige esforço físico médio e ocasional.

8. Condições de trabalho

Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais.

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

O desempenho das atividades do cargo não exige responsabilidade por máquinas e equipamentos.

10. Responsabilidade por numerários

O desempenho de suas atividades não exige responsabilidade por bens capitais.

11. Responsabilidade por contatos

O cargo exige relacionamento interpessoal externo limitado à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.

12. Responsabilidade por informações confidenciais

O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais

13. Responsabilidade por supervisão

O cargo não possui responsabilidade por supervisão.

14. Responsabilidade por erros

O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles rotineiros ou por supervisão, podendo ser facilmente corrigidos.

Os erros mais comuns que podem ser cometidos no cargo contemplam o atendimento ao cliente de má qualidade e permitir estacionar pessoas que não forem utilizar os serviços da ACF Kobrasol.

5.2 AVALIAÇÃO DE CARGOS

Nesta seção são demonstrados os itens referentes à avaliação de cargos realizada na ACF Kobrasol.

5.2.1 Graduação dos fatores de avaliação

Os fatores de avaliação de cargos utilizados foram nível de instrução, experiência, complexidade e iniciativa, esforço visual, concentração mental, esforço físico, condições de trabalho, responsabilidade por máquinas e equipamentos, responsabilidade por numerários, responsabilidade por contatos, responsabilidade por informações confidenciais, responsabilidade por supervisão e responsabilidade por erros.

5.2.1.1 *Nível de instrução*

Este fator avalia o nível de instrução básico necessário para o exercício satisfatório do cargo, e é expresso em termos de escolaridade. A graduação deste está expressa no Quadro 01, a seguir.

Graus	Descrição
A	Ensino Fundamental.
B	Ensino Médio.
C	Ensino Técnico.
D	Ensino Superior.

Quadro 01 – Graduação do fator de avaliação nível de instrução.
Fonte: Dados primários.

5.2.1.2 *Experiência*

Este fator avalia o tempo mínimo necessário para o desempenho satisfatório do cargo, considerando que o seu ocupante possua os conhecimentos mínimos requeridos e avaliados sob o fator instrução. A sua graduação está expressa no Quadro 02, a seguir.

Graus	Descrição
A	Até uma semana.
B	De 1 a 2 semanas.
C	De 2 a 4 semanas.
D	De 1 a 2 meses.
E	De 2 a 4 meses.
F	De 4 a 6 meses.
G	Mais de 6 meses.

Quadro 02 – Graduação do fator de avaliação experiência.
Fonte: Dados primários.

5.2.1.3 Complexidade

Este fator avalia a complexidade dos trabalhos executados e a iniciativa exigida no mesmo. A sua graduação é demonstrada no Quadro 03, a seguir.

Graus	Descrição
A	Complexidade mínima, com trabalho elementar repetitivo.
B	Pouca complexidade, com trabalho elementar não rotineiro.
C	Alguma complexidade, com ações simples e com precedentes.
D	Complexidade média, com ações baseadas em normas gerais.
E	Complexidade considerável, com ações baseadas em normas vagas.
F	Complexidade elevada, com ações e decisões independentes e originais.

Quadro 03 – Graduação do fator de avaliação complexidade.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.4 Esforço visual exigido

Este fator avalia o grau de atenção ou concentração visual necessário no exercício do cargo. A sua graduação é evidenciada no Quadro 04, a seguir.

Graus	Descrição
A	Exige pouco esforço visual.
B	Exige esforço visual normal.
C	Exige esforço visual relativamente acentuado.
D	Exige esforço visual acentuado.
E	Exige esforço visual muito acentuado.

Quadro 04 – Graduação do fator de avaliação esforço visual exigido.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.5 Concentração mental exigida

Este fator especifica o nível de concentração ou atenção mental exigido no exercício do cargo, podendo sua graduação ser observada no Quadro 05, a seguir.

Graus	Descrição
A	Exige pouca concentração mental.
B	Exige concentração mental normal.
C	Exige concentração mental relativamente acentuada.
D	Exige concentração mental acentuada.
E	Exige concentração mental muito acentuada.

Quadro 05 – Graduação do fator de avaliação concentração mental exigida.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.6 Esforço físico exigido

Neste fator é avaliado o nível de esforço físico exigido no exercício do trabalho, sendo sua graduação observada no Quadro 06, a seguir.

Graus	Descrição
A	Exige esforço físico leve e ocasional.
B	Exige esforço físico leve e frequente.
C	Exige esforço físico médio e ocasional.
D	Exige esforço físico médio e frequente.
E	Exige esforço físico pesado e ocasional.
F	Exige esforço físico pesado e frequente.

Quadro 06 – Graduação do fator de avaliação esforço físico exigido.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.7 Condições de trabalho

Neste fator levam-se em consideração as condições do ambiente de trabalho ao qual o ocupante do cargo será submetido, avaliando as possibilidades de risco de acidentes e perturbação funcional. Sua graduação é expressa no Quadro 07, a seguir.

Graus	Descrição
A	Condições de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais.
B	Condições de trabalho com possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais mínimas
C	Condições de trabalho com possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais médias.
D	Condições de trabalho com possibilidades de acidentes ou doenças ocupacionais elevadas.

Quadro 07 – Graduação do fator de avaliação condições de trabalho.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.8 Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Por meio deste fator avaliam-se os níveis de atenção e cautela necessários a fim de evitar danos ou prejuízos e, identifica-se a intensidade do valor dos mesmos. Pode-se observar sua graduação no Quadro 08, a seguir.

Graus	Descrição
A	O desempenho das atividades do cargo não exige responsabilidade por máquinas e equipamentos.
B	O desempenho das atividades do cargo exige pouca atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor mínimo.
C	O desempenho das atividades do cargo exige média atenção e cautela para evitar prejuízos ou danos de valor médio.
D	O desempenho das atividades do cargo exige atenção e cautela elevadas para evitar prejuízos ou danos de grande valor.

Quadro 08 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por máquinas e equipamentos.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.9 Responsabilidade por numerários

O fator responsabilidade por numerários refere-se à responsabilidade exigida em guardar ou manipular bens capitais, tais como dinheiro em espécie, cheques, duplicatas, entre outros, podendo sua graduação ser observada no Quadro 09, a seguir.

Graus	Descrição
A	O cargo não exige responsabilidade por numerários.
B	O cargo exige responsabilidade eventual por guardar ou manipular numerários.
C	O cargo exige responsabilidade frequente por guardar ou manipular numerários.
D	O cargo exige responsabilidade permanente por guardar ou manipular numerários.

Quadro 09 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por numerários.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.10 Responsabilidade por contatos

Este fator destina-se a avaliar a responsabilidade por contatos externos necessários no exercício do cargo, considerando a exigência somente em obter e fornecer informações ou, se envolvem também habilidades em persuasão e negociação, sendo sua graduação descrita no Quadro 10, a seguir.

Graus	Descrição
A	O cargo não exige contatos externos.
B	O cargo exige relacionamento interpessoal externo limitado à rotina, demandando postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.
C	O cargo exige, com regularidade, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação e postura no atendimento, fornecendo e obtendo informações necessárias ao andamento dos trabalhos.
D	O cargo exige, com frequência, relacionamento interpessoal externo, demandando habilidades básicas em comunicação, certo grau de persuasão e postura no atendimento.
E	O cargo exige, com frequência, relacionamento interpessoal externo, demandando estratégia, habilidades básicas em comunicação, alto grau de persuasão, postura no atendimento, capacidade de transmissão de idéias e senso de oportunidade, para negociação.

Quadro 10 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por contatos.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.11 Responsabilidade por informações confidenciais

Este fator tem por objetivo identificar o nível de responsabilidade por informações confidenciais, bem como a gravidade da consequência de sua inadvertida divulgação. A graduação deste fator pode ser observada no Quadro 11, a seguir.

Graus	Descrição
A	O cargo não exige responsabilidade por informações confidenciais.
B	O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais e discrição. Sua divulgação inadvertida pode proporcionar conseqüências mínimas à organização.
C	O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais e cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, podendo proporcionar conseqüências médias, como embaraços, perda de tempo e pequenos prejuízos financeiros a organização.
D	O cargo exige responsabilidade por informações confidenciais e cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, podendo proporcionar conseqüências graves, como sérios embaraços, grandes prejuízos financeiros e morais a organização.

Quadro 11 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por informações confidenciais.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.12 Responsabilidade por supervisão

O presente fator objetiva avaliar a natureza da supervisão exercida, graduando-se de acordo com o Quadro 12, a seguir.

Graus	Descrição
A	O cargo não possui responsabilidade por supervisão.
B	O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com complexidade mínima ou pouca, por meio de trabalho elementar repetitivo ou não rotineiro, respectivamente.
C	O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com alguma ou média complexidade, baseadas em ações simples com precedentes ou em normas gerais, respectivamente.
D	O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com complexidade considerável, baseadas em normas vagas.
E	O cargo possui responsabilidade de supervisão de colaboradores que executam tarefas com complexidade elevada, baseadas em ações e decisões independentes ou originais.

Quadro 12 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por supervisão.

Fonte: Dados primários.

5.2.1.13 Responsabilidade por erros

Neste fator são avaliados e definidos os níveis de responsabilidade por erros. Observe sua graduação no Quadro 13, a seguir.

Graus	Descrição
A	O exercício do cargo não exige responsabilidades por erros.
B	O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles rotineiros ou por supervisão, podendo ser facilmente corrigidos.
C	O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar prejuízos financeiros pequenos à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo média dificuldade para serem corrigidos.

(Continua)

(Conclusão)

Graus	Descrição
D	O exercício do cargo exige responsabilidade por eventuais erros que podem ser descobertos através de controles comuns ou por supervisão. Podem ocasionar grandes prejuízos financeiros à organização, embaraços, ou ainda, descontentamento do cliente, possuindo grande de dificuldade para serem corrigidos.

Quadro 13 – Graduação do fator de avaliação responsabilidade por erros.

Fonte: Dados primários.

5.2.2 Ponderação dos fatores de avaliação

A Tabela 01, a seguir, representa a atribuição de pontos ou pesos aos fatores e graus definidos na etapa anterior, demonstrando assim cada fator com o peso que lhe foi conferido juntamente com os seus respectivos graus e pesos. A ponderação foi realizada pelo pesquisador devido à impossibilidade da formação de um comitê de avaliação, sendo seus intervalos definidos utilizando a progressão aritmética, onde o mínimo de pontuação possível de ser alcançado é 100 e, o máximo, obtido por meio da multiplicação da pontuação mínima por dez, 1000. A pontuação mínima de cada fator refere-se ao peso que possui em percentual.

Tabela 01 – Ponderação dos fatores de avaliação do plano de cargos e salários.

Fator	Mínimo do fator	Graduação							Máximo do fator
		A	B	C	D	E	F	G	
Nível de Instrução	15	15	60	105	150	X	X	X	150
Experiência	13	13	33	52	72	91	111	130	130
Complexidade e Iniciativa	13	13	36	60	83	107	130	X	130
Responsabilidade por Supervisão	12	12	39	66	93	120	X	X	120
Responsabilidade por Contatos	10	10	33	55	78	100	X	X	100
Responsabilidade por Numerários	7	7	28	49	70	X	X	X	70
Responsabilidade por Erros	7	7	28	49	70	X	X	X	70
Responsabilidade por Informações Confidenciais	7	7	28	49	70	X	X	X	70
Responsabilidade por Máquinas e Equipamentos.	6	6	24	42	60	X	X	X	60
Concentração Mental	4	4	13	22	31	40	X	X	40
Esforço Visual	2	2	7	11	16	20	X	X	20
Esforço Físico	2	2	6	9	13	16	20	X	20
Condições de trabalho	2	2	8	14	20	X	X	X	20

Fonte: Dados primários.

5.2.3 Aplicação do manual de avaliação de cargos

A avaliação dos cargos da ACF Kobrasol, representados nas Tabelas 02 e 03, a seguir, resulta da compilação e atribuição da graduação e ponderação dos fatores de avaliação aos cargos presentes na organização, ou seja, da aplicação do manual de avaliação de cargos.

Tabela 02 – Aplicação do manual de avaliação de cargos por meio dos fatores de graduação.

Cargos	Fatores												
	Instrução	Experiência	Complex. e Inici.	Resp. por Supervisão	Resp. por Contatos	Resp. por Números	Resp. por Erros	Resp. por Infos. Conf.	Resp. por Máquinas e Equip.	Conc. Mental	Esf. Visual	Esf. Físico	Cond. de Trabalho
Agente de vendas	B	F	E	A	E	B	D	D	D	C	B	A	C
Atendente Comercial	B	E	C	A	C	C	C	A	C	B	C	B	A
Atendente Comercial Líder	B	E	D	C	C	D	C	B	C	C	C	B	A
Auxiliar de Limpeza	A	A	A	A	A	A	B	A	B	A	A	D	B
Condutor de Veículo de Carga	B	C	A	A	B	B	D	A	D	B	B	C	D
Condutor de Veículo de Carga Líder	B	C	D	B	B	B	D	B	D	C	B	C	D
Diretor Administrativo e Financeiro	D	G	F	E	E	D	D	D	B	E	C	A	A
Executante Operacional	B	C	B	A	C	A	D	A	C	B	C	B	A
Gerente Operacional	B	F	F	D	D	D	D	D	B	E	D	A	A
Líder Operacional	B	F	E	D	C	B	D	B	B	E	D	A	A
Operador de Expedição no Cliente	B	C	B	A	C	A	D	A	C	B	C	D	A
Operador de Triagem e Transbordo	B	C	B	A	B	A	C	A	C	C	C	C	A
Recepcionista Atendente	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	C	A

Fonte: Dados primários.

Tabela 03 – Aplicação do manual de avaliação de cargos por meio da ponderação dos fatores de graduação.

Cargos	Fatores													Total
	Instrução	Experiên cia	Com plex. e Inici.	Resp. por Super visão	Resp. por Cont atos	Resp. por Numer ários	Resp. por Erros	Resp. por Infos. Conf.	Resp. por Máquin as e Equips.	Conc. Mental	Esf. Visual	Esf. Físico	Cond. de Trabal ho	
Agente de vendas	60	111	107	12	100	28	70	70	60	22	7	2	14	663
Atendente Comercial	60	91	60	12	55	49	49	7	42	13	11	6	2	457
Atendente Comercial Líder	60	91	83	66	55	70	49	28	42	22	11	6	2	585
Auxiliar de Limpeza	15	13	13	12	10	7	28	7	24	4	2	13	8	156
Condutor de Veículo de Carga	60	52	13	12	33	28	70	7	60	13	7	9	20	384
Condutor de Veículo de Carga Líder	60	52	83	39	33	28	70	28	60	22	7	9	20	511
Diretor Administrativo e Financeiro	150	130	130	120	100	70	70	70	24	40	11	2	2	919
Executante Operacional	60	52	36	12	55	7	70	7	42	13	11	6	2	373
Gerente Operacional	60	111	130	93	78	70	70	70	24	40	16	2	2	766
Líder Operacional	60	111	107	93	55	28	70	28	24	40	16	2	2	636
Operador de Expedição no Cliente	60	52	36	12	55	7	70	7	42	13	11	13	2	380
Operador de Triagem e Transbordo	60	52	36	12	33	7	49	7	42	22	11	9	2	342
Recepcionista Atendente	15	13	13	12	33	7	28	7	6	4	2	9	2	151

Fonte: Dados primários.

5.3 ESTRUTURA SALARIAL

Para a confecção da estrutura salarial da ACF Kobrasol, primeiramente, foi definida a necessidade de obtenção de dez classes, por tentativa e erro, depois, por meio da progressão aritmética, se utilizou o valor mínimo e máximo de pontos para obter-se a razão da amplitude dos pontos de cada classe. O Quadro 14 a seguir representa o resultado obtido.

Classe	Amplitude dos Pontos
I	Até 151
II	152 - 236
III	237 - 322
IV	323 - 407
V	408 - 492
VI	493 - 578
VII	579 - 662
VIII	663 - 748
IX	749 - 834
X	835 - 919

Quadro 14 – Classes salariais.
Fonte: Dados primários.

Posteriormente, para facilitar a visualização, foram relacionados os cargos em cada uma de suas classes em ordem decrescente no Quadro 15, a seguir.

Classe	Amplitude dos Pontos	Cargos	Pontuação do Cargo
X	835 - 919	Diretoria Administrativa e Financeira	919
IX	749 - 834	Gerência Operacional	766
VIII	663 - 748	Agente de Vendas	663
VII	579 - 662	Líder Operacional	636
		Atendente Comercial Líder	585
VI	493 - 578	Condutor de Veículo de Carga Líder	511
V	408 - 492	Atendente Comercial	457
IV	323 - 407	Condutor de Veículo de Carga	384
		Operador de Expedição no Cliente	380
		Executante Operacional	373
		Operador de Triagem e Transbordo	342
III	237 - 322		
II	152 - 236	Auxiliar de Limpeza	156
I	Até 151	Recepcionista Atendente	151

Quadro 15 – Relação de cargos por classes salariais.
Fonte: Dados primários.

Por fim, a Tabela 04, a seguir, demonstra as faixas salariais baseadas em uma jornada de trabalho de oito horas e, nas remunerações praticadas atualmente em obediência ao salário mínimo juntamente com as convenções estabelecidas pelos sindicatos. Os cargos presentes na tabela salarial foram agrupados de acordo com as suas classes. A amplitude das faixas salariais foi definida com base no tempo de existência da empresa, visto que muitos funcionários possuem um tempo elevado na organização, assim, na implantação do plano de cargos e salários estes poderão ser enquadrados imediatamente de acordo com a política salarial.

Tabela 04 – Tabela salarial.

Classe	Cargos	Faixa Salarial						
		Nível	1	2	3	4	5	6
X	Diretoria Administrativa e Financeira	Sênior	4.031,82	4.112,46	4.194,71	4.278,60	4.364,18	4.451,46
		Pleno	3.477,85	3.547,41	3.618,36	3.690,73	3.764,54	3.839,83
		Júnior	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30	3.312,24
IX	Gerência Operacional	Sênior	2.916,35	2.974,68	3.034,17	3.094,86	3.156,75	3.219,89
		Pleno	2.515,65	2.565,96	2.617,28	2.669,63	2.723,02	2.777,48
		Júnior	2.170,00	2.213,40	2.257,67	2.302,82	2.348,88	2.395,86
VIII	Agente de Vendas	Sênior	1.236,43	1.261,15	1.286,38	1.312,11	1.338,35	1.365,11
		Pleno	1.066,54	1.087,87	1.109,63	1.131,82	1.154,46	1.177,55
		Júnior	920,00	938,40	957,17	976,31	995,84	1.015,75
VII	Líder Operacional Atendente Comercial Líder	Sênior	1.209,55	1.233,74	1.258,41	1.283,58	1.309,25	1.335,44
		Pleno	1.043,36	1.064,22	1.085,51	1.107,22	1.129,36	1.151,95
		Júnior	900,00	918,00	936,36	955,09	974,19	993,67
VI	Condutor de Veículo de Carga Líder	Sênior	1.142,35	1.165,20	1.188,50	1.212,27	1.236,52	1.261,25
		Pleno	985,39	1.005,10	1.025,20	1.045,71	1.066,62	1.087,95
		Júnior	850,00	867,00	884,34	902,03	920,07	938,47
V	Atendente Comercial	Sênior	1.061,71	1.082,95	1.104,61	1.126,70	1.149,23	1.172,22
		Pleno	915,84	934,15	952,83	971,89	991,33	1.011,16
		Júnior	790,00	805,80	821,92	838,35	855,12	872,22
IV	Condutor de Veículo de Carga Operador de Expedição no Cliente Executante Operacional Operador de Triagem e Transbordo	Sênior	908,50	926,67	945,21	964,11	983,39	1.003,06
		Pleno	783,68	799,35	815,34	831,64	848,28	865,24
		Júnior	676,00	689,52	703,31	717,38	731,72	746,36
III		Sênior	792,93	808,78	824,96	841,46	858,29	875,45
		Pleno	683,98	697,66	711,61	725,84	740,36	755,17
		Júnior	590,00	601,80	613,84	626,11	638,63	651,41
II	Auxiliar de Limpeza	Sênior	739,17	753,95	769,03	784,41	800,10	816,10
		Pleno	637,61	650,36	663,37	676,63	690,17	703,97
		Júnior	550,00	561,00	572,22	583,66	595,34	607,24
I	Recepcionista Atendente	Sênior	671,97	685,41	699,12	713,10	727,36	741,91
		Pleno	579,64	591,24	603,06	615,12	627,42	639,97
		Júnior	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22	552,04

Fonte: Dados primários.

5.4 POLÍTICA SALARIAL

O modelo de plano de carreira escolhido para ser utilizado no plano de cargos e salários da ACF Kobrasol foi o de linha hierárquica. Tal escolha dar-se devido ao bom ajustamento que o modelo possui com relação ao plano proposto e, pela sua maior capacidade de agregar colaboradores aos seus diversos níveis.

A promoção na ACF Kobrasol ocorre tanto de maneira horizontal quanto vertical. Na promoção horizontal o colaborador pode por mérito ascender a um nível superior de salário no mesmo cargo e classe. Os cargos são divididos em três níveis, júnior, pleno e, sênior, sendo que a ascensão ocorre de duas maneiras:

- a) aumento de experiência – a cada dois anos de exercício do cargo, o colaborador é enquadrado automaticamente no nível seguinte;
- b) destacamento por bom desempenho – a cada dois anos o colaborador possui a oportunidade de progredir no cargo, isso deverá ser efetivado quando a média de suas últimas vinte e quatro avaliações se enquadrar nas faixas III ou IV, bom ou excelente, do sistema de avaliação de desempenho da ACF Kobrasol proposto neste estudo no capítulo a seguir.

Estes dois meios de progressão devem ocorrer de maneira intercalada, ou seja, um ano por experiência, outro por destacamento por bom desempenho. A mudança de nível ocorre quando o colaborador atinge a última faixa salarial de cada nível. Na ocasião em que este atingir a última faixa salarial do nível sênior, terá o reajuste de salário bianual de 2% em relação ao salário anterior e, outro reajuste de 2% por bom desempenho bianual. Estes deverão ocorrer de maneira intercalada, um ano por antiguidade, outro por bom desempenho.

Em todas as classes a promoção horizontal corresponde a um incremento de 2% sobre o salário anterior, enquanto na progressão vertical de mudança de nível em uma mesma classe, júnior, pleno e sênior, corresponde a 5% do último salário da classe anterior. Com isso a amplitude de todos os cargos e classes, do júnior ao sênior é de 67%.

Com relação à promoção vertical o colaborador é limitado à ascensão de cargo de acordo com a média de seu desempenho ao longo de sua permanência na organização e, da necessidade de preenchimento de vaga.

O salário de admissão de todo colaborador deve ser enquadrado no nível júnior, e na faixa salarial um, independente do cargo que ocupe.

Na ocasião da implantação do plano de cargos e salários os colaboradores deverão ser automaticamente enquadrados nos cargos que lhes são compatíveis, bem como seus salários

deverão ser ajustados inicialmente obedecendo à regra de antiguidade e experiência na organização.

5.5 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os benefícios oferecidos pela ACF Kobrasol podem ser divididos em dois grupos, exigidos e espontâneos, e podem ser visualizados no Quadro 16, a seguir.

Benefícios exigidos por lei, normas ou convenções	Benefícios espontâneos
13º salário	Plano de saúde mediante convênio com a UNIMED, disponível a todos os colaboradores. A organização subsidia 50% do valor a ser pago e o colaborador realiza o dispêndio dos outros 50%, sendo estes descontados em folha.
Férias	Seguro de vida em grupo, disponível a todos os colaboradores, financiado em sua plenitude pela organização.
Horas extras	
Vale Transporte	
Demais benefícios exigidos	

Quadro 16 – Benefícios sociais oferecidos pela ACF Kobrasol.

Fonte: Dados primários.

A tabela salarial, Tabela 04, juntamente com os benefícios sociais propostos, forma o pacote de remuneração proposto pela ACF Kobrasol.

6 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo os modelos apresentados no capítulo de fundamentação teórica, acredita-se que o método mais adequado para a realização da avaliação de desempenho na ACF Kobrasol seja o modelo por escala gráfica. Este modelo na organização pode proporcionar não somente a avaliação dos colaboradores, mas também identificar necessidades de desenvolvimento de habilidades e competências. Outro motivo para a escolha deste modelo é a sua facilidade de implantação e aplicação, visto que não necessita preparo e treinamento dos avaliadores, no entanto, salienta-se a necessidade de demonstrá-los e conscientizá-los da importância da implantação desta ferramenta dentro da organização, uma vez que as pessoas são a base para a sua correta implantação e concretização. Além disso, este modelo também está em sincronia com o plano de cargos e salários proposto neste estudo.

Com a finalidade de aumentar a amplitude da avaliação, utilizou-se também o modelo de avaliação escrita, onde o avaliador pode expor avaliações, descrições ou explicações que julgar necessário e deixar registrado.

6.1 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho na ACF Kobrasol é dividida nos mesmos dois grupos ocupacionais do plano de cargos e salários, isto ocorre devido a necessidade de fatores e pesos diferenciados de avaliação para cada um deles:

- a) cargos operacionais – composto pelos cargos agente de vendas, atendente comercial, auxiliar de limpeza, condutor de veículo de carga, executante operacional, operador de expedição no cliente, operador de triagem e transbordo e, recepcionista atendente; e,
- b) cargos de gestão e coordenação – composto pelos cargos atendente comercial líder, condutor de veículo de carga líder, diretoria administrativa e financeira, gerência operacional e, líder operacional.

Os critérios de avaliação de cada um desses dois grupos estão demonstrados mais a frente.

A avaliação de desempenho deve ser realizada mensalmente da seguinte forma:

- a) os colaboradores que estiverem enquadrados nos cargos ditos operacionais devem ser avaliados por outros cinco colaboradores sendo, um proveniente da gerência

- operacional, um supervisor imediato e outros três, de forma aleatória, que possuam contato ou relação no trabalho com o avaliado;
- b) os colaboradores inseridos nos cargos de gestão e coordenação também devem ser avaliados por cinco colaboradores, um proveniente da gerência operacional e outros quatro, de forma aleatória, que possuam contato ou relação no trabalho com o avaliado; e,
 - c) no caso da avaliação da gerência operacional, este deverá ser avaliado por todos os membros do grupo de gestão e coordenação mais, três colaboradores, de forma aleatória, que possuam contato ou relação no trabalho com o avaliado.

Para a composição da média final serão excluídas as pontuações mais elevada e mais baixa, sendo assim realizada uma média aritmética com as pontuações restantes, enquadrando o avaliado na política de avaliação de desempenho.

6.2 ELABORAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Inicialmente os formulários de avaliação da ACF Kobrasol contemplam os seguintes itens:

- a) data da avaliação – com a finalidade de identificar o dia, mês e ano da avaliação;
- b) nome do avaliado – identifica a pessoa avaliada por meio do formulário;
- c) cargo do avaliado – demonstra o cargo do avaliado na época da avaliação;
- d) nome do avaliador – qualifica o avaliador; e,
- e) cargo do avaliador – demonstra o cargo do avaliador na época da avaliação.

Posteriormente suas estruturas são divididas em colunas, linhas e um espaço final para observações, sendo demonstradas a seguir.

6.2.1 Colunas do formulário de avaliação

As colunas do formulário de avaliação são utilizadas com o intuito de representar os possíveis graus de avaliação, nesta proposta, elas foram divididas em quatro, com o objetivo de minimizar o efeito de tendência central, obrigando o avaliador a posicionar-se perante o que lhe é proposto. Cada coluna possui dois graus de avaliação, proporcionando ao avaliador uma maior amplitude para assinalar seu julgamento. Estas são utilizadas para avaliar os dois grupos ocupacionais da organização.

A seguir observa-se como foram definidas estas graduações:

- a) A+ e A- – correspondem a desempenhos excelentes, acima do esperado pela ACF Kobrasol;
- b) B+ e B- – para níveis de desempenho considerados bom, dentro do esperado pela organização;
- c) C+ e C- – sendo exemplares de graduação de níveis de desempenho abaixo do esperado pela organização;
- d) D+ e D- – correspondem a níveis de desempenho inaceitáveis, com contribuição extremamente baixa para a organização.

6.2.2 Linhas do formulário de avaliação

As linhas do formulário de avaliação representam os diversos fatores de avaliação de desempenho utilizados. Devido à existência de dois grupos a serem avaliados e, por possuírem critérios distintos de avaliação, demonstrados a seguir, é necessária a utilização de dois formulários, um para cada grupo.

6.2.2.1 Critérios de avaliação dos cargos operacionais

O formulário de avaliação dos cargos operacionais é composto por dezesseis critérios de avaliação, obtidos conforme exposto no Capítulo 3, considerados básicos para que todos os colaboradores da organização possam guiar-se a fim de permanecerem alinhados quanto ao que a empresa adota como importante, sendo demonstrados a seguir:

- a) agilidade e rapidez – caracteriza o ritmo de trabalho do avaliado, avaliando se este contribui para a vazão dos serviços ou cria gargalos prejudicando seus colegas;
- b) aparência pessoal – considera a aparência de apresentação em geral do avaliado, se sua vestimenta é correspondente ao cargo que ocupa e, se apresenta-se conforme o esperado;
- c) apresentação pessoal e educação – propriedade com que o avaliado apresenta-se e o nível de educação com que trata as pessoas com que tem relação;
- d) assiduidade – relacionado a ausências ou abandono do local de trabalho por motivos não justificados;
- e) atenção – consiste no quanto o avaliado consegue manter sua concentração no trabalho de maneira a preservar a qualidade;
- f) atitude pessoal – avalia a maneira com qual o avaliado recebe e cumpre ordens de serviço e recebe recomendações;

- g) colaboração com o grupo – identifique a boa vontade do avaliado com as pessoas que o cercam, sua tendência em cooperar com o grupo em todos os momentos;
- h) conhecimento do trabalho – verifica o grau de domínio dos serviços sob a responsabilidade do avaliado;
- i) iniciativa – capacidade de propor ou empreender uma ação sem que tenha sido solicitado para isso;
- j) inovação – considere a capacidade e iniciativa de contribuir com novas idéias;
- k) interesse pelo trabalho – vontade, esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais na função, maneira pela qual age e decide acertadamente;
- l) pontualidade – relacionado chegar atrasado no local de trabalho por motivos não justificados;
- m) qualidade – capacidade do colaborador em executar suas tarefas sem falhas, de maneira espontânea;
- n) relacionamento interpessoal – facilidade ou propensão de relacionamento pessoal que o avaliado possui com as pessoas que entra em contato;
- o) resistência a mudança – grau em que o avaliado é resistente ao estabelecimento de novos padrões e mudanças; e,
- p) responsabilidade – dedicação, cuidado e o valor que o avaliado atribuí às atividades pelas quais é responsável.

6.2.2.2 Critérios de avaliação dos cargos de gestão e coordenação

Além dos critérios de avaliação dos cargos operacionais, o formulário de avaliação dos cargos de gestão a coordenação possui mais cinco fatores, totalizando vinte e um, a seguir:

- a) liderança – nível de capacidade de liderar, facilidade com que lidera e mantém a sua autoridade;
- b) comunicação – habilidade em saber ouvir e fazer-se entender;
- c) imparcialidade – atitude adotada na resolução de problemas de pessoal usando critérios justos e evitando condicionar sua opinião às suas próprias conveniências, bem como à dos demais;
- d) organização – capacidade que o avaliado possui de planejar e controlar as atividades de seus subordinados; e,
- e) capacidade de decisão – engloba a utilização de suas conclusões pessoais a serviço da tomada de decisão.

6.2.3 Avaliação escrita

O último item dos formulários de avaliação permite que o avaliador aprofunde sua avaliação, exponha fatores necessários e não abrangidos pelos formulários, relate alguma ocorrência importante ou, exponha qualquer outra informação relacionada à avaliação de desempenho que julgar necessária.

6.3 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CARGOS OPERACIONAIS

O Quadro 17, a seguir, representa o formulário de avaliação de desempenho dos cargos operacionais.

Formulário de Avaliação de Desempenho dos Cargos Operacionais					
Data da avaliação: ____/____/____					
Nome do Avaliado:					
Cargo do Avaliado:					
Nome do Avaliador:					
Cargo do Avaliador:					
Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
1. Agilidade e Rapidez: Avalie o ritmo de trabalho do avaliado.	Seu ritmo de trabalho é excelente, dando vazão facilmente a aumentos inesperados de serviço.	Atende bem ao ritmo de trabalho. Procura sempre produzir mais.	Ritmo de trabalho relativamente lento, abaixo do desejado para um desempenho rotineiro.	É excessivamente lento, não atingindo o mínimo de agilidade requerido pelo cargo. Retarda o bom funcionamento das atividades.	
2. Aparência pessoal: Considere a aparência de apresentação e higiene pessoal em geral conforme o cargo ocupado.	Sua aparência pessoal é excelente. Está de acordo com a função que desempenha.	Veste-se adequadamente para a função que desempenha. Boa higiene	Sua aparência pessoal não pode ser exaltada. Não se distingue pelo modo que se apresenta ou higiene pessoal.	O modo de apresenta-se é incompatível com a função que desempenha.	
3. Apresentação pessoal e Educação: Considere a propriedade ao apresentar-se e o nível de educação.	Apresenta-se com grande distinção. É educado, cortês e segue as normas da boa educação.	Apresenta-se bem. Nada deixa a desejar quanto à educação.	Precisa melhorar a maneira de lidar com as pessoas. Não pode ser considerado mal-educado.	Não conhece as normas de boa educação. É considerado mal-educado.	
4. Assiduidade: Considere a ausência por faltas ou abandono do local de trabalho por motivos não justificados.	Não registra faltas. Está sempre presente no local de trabalho. Sua assiduidade é impecável em todos os sentidos.	Raramente apresenta faltas.	Suas faltas e saídas antecipadas se mantém sempre nos limites estabelecidos pela empresa.	Constantemente abandona o local de trabalho. Solicita saídas antecipadas ou falta de maneira injustificada.	

(Continua)

(Continuação)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
<p>5. Atenção: Consiste no quanto o avaliado consegue manter sua concentração no trabalho de maneira a preservar a qualidade.</p>	<p>Atenção completamente voltada para suas atividades. Seu grau de concentração o integra excepcionalmente as atividades.</p>	<p>Consegue manter sua atenção focada no trabalho, procurando sempre evoluir quanto à boa execução do mesmo.</p>	<p>Possui dificuldade em manter sua atenção concentrada nas atividades do trabalho.</p>	<p>Pessoa dispersiva. Sua atenção está sempre focada no que acontece à sua volta, menos no trabalho que desenvolve.</p>	
<p>6. Atitude pessoal: Avalie como a pessoa cumpre as ordens de serviço ou disciplinares.</p>	<p>Atitude altamente positiva e exemplar ao receber e seguir normas de serviço ou disciplinares. Recebe recomendações com naturalidade.</p>	<p>Aceita com naturalidade as ordens de serviço e normas disciplinares que recebe. Está aberto às recomendações que lhe é feita.</p>	<p>Causa preocupação com a sua atitude de rejeitar ordens de serviço ou normas disciplinares.</p>	<p>Reage mal diante de uma ordem de serviço recebida. É avesso ao cumprimento de normas de serviço ou disciplinares.</p>	
<p>7. Colaboração com o grupo: Identifique a boa vontade do avaliado com as pessoas que o cercam.</p>	<p>Seu entusiasmo em colaborar seus colegas contamina a todos. Não poupa esforços em ajudar os outros.</p>	<p>Colabora sempre que é solicitado. Procura desenvolver atitude de trabalho em equipe.</p>	<p>A sua disposição em colaborar é imprevisível. Prejudica os outros por falta de coleguismo e cooperação.</p>	<p>Não sabe trabalhar em equipe. Não colabora nem se interessa em ajudar quem quer que seja</p>	
<p>8. Conhecimento do trabalho: Verifique o grau de domínio dos serviços sob sua responsabilidade.</p>	<p>O conhecimento que possui de suas atividades é tal que lhe podem ser confiadas outras mais complexas e fora da rotina. Ajuda seus colegas em suas dúvidas.</p>	<p>Domina seu trabalho de maneira a não causar preocupação. Quando possui alguma dúvida solicita espontaneamente a orientação necessária.</p>	<p>O pouco domínio de suas atividades não lhe permite ter iniciativas próprias.</p>	<p>Não domina as atividades por quais é responsável. Necessita de orientação permanente.</p>	

(Continuação)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
9. Iniciativa: Considere a capacidade de propor ou empreender uma ação sem que tenha sido solicitado para isso.	Antecipa-se na resolução de problemas, mesmo não sendo em suas atribuições, mas que influenciam diretamente no seu trabalho.	Resolve os problemas referentes às suas funções sem necessitar de ajuda ou ordem específica para tanto.	Tem pouca iniciativa. De vez em quando resolve pequenos problemas, mas na maioria das vezes aguarda ordens.	Não faz nada sem que tenha sido solicitado ou explicado. Deixa pequenos problemas aumentar, aguardando solução de alguém.	
10. Inovação: Considere a capacidade e iniciativa de inovar, contribuir com novas idéias.	Busca sempre pensar em novas maneiras de realizar as atividades de toda a organização de modo melhor. Está constantemente tentando aprimorar o ambiente de trabalho e, sugerindo ideias.	Busca aprimorar as atividades que realiza, sugerindo às vezes novas ideias.	Não possui grande interesse em inovar. Prefere realizar as atividades do modo que estão.	Nunca contribui com ideias novas. Realiza as atividades de qualquer maneira que lhe é instruído, sem preocupar-se com sua eficiência ou eficácia.	
11. Interesse pelo trabalho: Vontade, esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais na função e maneira pela qual age e decide acertadamente.	Possui grande interesse por seu trabalho, esforçando-se em progredir. Conhece os pontos mais importantes de suas tarefas e age sensatamente, mesmo em situações fora da rotina. Procura e interessa-se sempre em aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	Interessa-se pelo que faz. Demonstra vontade em progredir; Procura aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	É rotineiro. Não possui o hábito de introduzir novas formas de trabalho. Não possui grande interesse em aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	Não possui interesse pelo trabalho, nem vontade de progredir. Rotineiro em suas funções. Não possui interesse em aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	
12. Pontualidade: Considere os atrasos ao local de trabalho por motivos não justificados.	Não registra atrasos.	Raramente apresenta atrasos.	Seus atrasos se mantêm sempre nos limites estabelecidos pela empresa.	Constantemente chega atrasado de maneira injustificada.	

(Continuação)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
<p>13. Qualidade: Deverá ser avaliada a capacidade do colaborador em executar suas tarefas sem falhas, de maneira espontânea.</p>	<p>Os serviços não apresentam falhas e superam as expectativas. Não há perda de produtividade.</p>	<p>Os serviços não apresentam falhas correspondendo às expectativas da ACF Kobrasol.</p>	<p>Os serviços periodicamente apresentam falhas, embora se esforce para diminuir seus efeitos e não repeti-los</p>	<p>Os serviços frequentemente apresentam falhas, não se esforçando para saná-las ou diminuir seus efeitos.</p>	
<p>14. Relacionamento Interpessoal: Avalie o tipo de relacionamento pessoal que o avaliado possui com as pessoas que trabalha e clientes.</p>	<p>Sua grande facilidade de relacionamento pessoal faz dele uma pessoa simpática, agradável e querida pela maioria das pessoas.</p>	<p>Faz o possível para ser agradável na convivência social. Reconhece a importância do bom relacionamento.</p>	<p>Tem limitações pessoais no tratamento com pessoas. Possui dificuldade em adaptar-se aos outros.</p>	<p>É antiquado no relacionamento com as pessoas. Sua sociabilidade é inadequada, criando sérios problemas de relacionamento constantemente.</p>	
<p>15. Resistência a mudança: Identifique o grau em que o avaliado é resistente ao estabelecimento de novos padrões e mudanças.</p>	<p>Completamente receptivo a mudanças.</p>	<p>Possui receptividade a mudanças.</p>	<p>Possui certo grau de desconfiança em se tratar de mudanças. Possui preferência as coisas como estão.</p>	<p>Completamente avesso a mudanças. Possui séria resistência a mudanças. Podendo até causar problemas no grupo.</p>	
<p>16. Responsabilidade: Avalie a dedicação, o cuidado e o valor que o avaliado atribui às atividades pelas quais é responsável.</p>	<p>Assume integralmente suas responsabilidades de trabalho. É extremamente cuidadoso no que faz. Valoriza sua atribuição com entusiasmo.</p>	<p>Sente-se responsável pelo que faz. Valoriza e desenvolve com dedicação e cuidado as atividades que possui. Tem boa vontade em sanar suas eventuais falhas.</p>	<p>Não considera sério seu trabalho. Falta-lhe maturidade exigida às obrigações sob sua responsabilidade. Evita comprometer-se e assumir responsabilidades.</p>	<p>Esquece-se com facilidade das suas obrigações de trabalho. É omissos ao dedicar-se às suas atividades. Coloca seus interesses pessoais acima de suas responsabilidades de trabalho. Falta-lhe maturidade. Não se compromete nem assume responsabilidades.</p>	

*(Conclusão)***17. Observações pessoais:**

Informe neste espaço as informações que você julgar importante para a avaliação. (ex. aprofunde sua avaliação, exponha fatores necessários e não abrangidos pelo formulário ou relate alguma ocorrência importante)

6.4 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CARGOS DE GESTÃO E COORDENAÇÃO

O Quadro 18, a seguir, representa o formulário de avaliação de desempenho dos cargos de gestão e coordenação.

Formulário de Avaliação de Desempenho dos Cargos de Gestão e Coordenação					
Data da avaliação: ____/____/____					
Nome do Avaliado:					
Cargo do Avaliado:					
Nome do Avaliador:					
Cargo do Avaliador:					
Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
1. Agilidade e Rapidez: Avalie o ritmo de trabalho do avaliado.	Seu ritmo de trabalho é excelente, dando vazão facilmente a aumentos inesperados de serviço.	Atende bem ao ritmo de trabalho. Procura sempre produzir mais.	Ritmo de trabalho relativamente lento, abaixo do desejado para um desempenho rotineiro.	É excessivamente lento, não atingindo o mínimo de agilidade requerido pelo cargo. Retarda o bom funcionamento das atividades.	
2. Aparência pessoal: Considere a aparência de apresentação e higiene pessoal em geral conforme o cargo ocupado.	Sua aparência pessoal é excelente. Está de acordo com a função que desempenha.	Veste-se adequadamente para a função que desempenha. Boa higiene	Sua aparência pessoal não pode ser exaltada. Não se distingue pelo modo que se apresenta ou higiene pessoal.	O modo de apresenta-se é incompatível com a função que desempenha.	
3. Apresentação pessoal e Educação: Considere a propriedade ao apresentar-se e o nível de educação.	Apresenta-se com grande distinção. É educado, cortês e segue as normas da boa educação.	Apresenta-se bem. Nada deixa a desejar quanto à educação.	Precisa melhorar a maneira de lidar com as pessoas. Não pode ser considerado mal-educado.	Não conhece as normas de boa educação. É considerado mal-educado.	
4. Assiduidade: Considere a ausência por faltas ou abandono do local de trabalho por motivos não justificados.	Não registra faltas. Está sempre presente no local de trabalho. Sua assiduidade é impecável em todos os sentidos.	Raramente apresenta faltas.	Suas faltas e saídas antecipadas se mantém sempre nos limites estabelecidos pela empresa.	Constantemente abandona o local de trabalho. Solicita saídas antecipadas ou falta de maneira injustificada.	

(Continua)

(Continuação)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
<p>5. Atenção: Consiste no quanto o avaliado consegue manter sua concentração no trabalho de maneira a preservar a qualidade.</p>	Atenção completamente voltada para suas atividades. Seu grau de concentração o integra excepcionalmente as atividades.	Consegue manter sua atenção focada no trabalho, procurando sempre evoluir quanto à boa execução do mesmo.	Possui dificuldade em manter sua atenção concentrada nas atividades do trabalho.	Pessoa dispersiva. Sua atenção está sempre focada no que acontece à sua volta, menos no trabalho que desenvolve.	
<p>6. Atitude pessoal: Avalie como a pessoa cumpre as ordens de serviço ou disciplinares.</p>	Atitude altamente positiva e exemplar ao receber e seguir normas de serviço ou disciplinares. Recebe recomendações com naturalidade.	Aceita com naturalidade as ordens de serviço e normas disciplinares que recebe. Está aberto às recomendações que lhe é feita.	Causa preocupação com a sua atitude de rejeitar ordens de serviço ou normas disciplinares.	Reage mal diante de uma ordem de serviço recebida. É avesso ao cumprimento de normas de serviço ou disciplinares.	
<p>7. Colaboração com o grupo: Identifique a boa vontade do avaliado com as pessoas que o cercam.</p>	Seu entusiasmo em colaborar seus colegas contamina a todos. Não poupa esforços em ajudar os outros.	Colabora sempre que é solicitado. Procura desenvolver atitude de trabalho em equipe.	A sua disposição em colaborar é imprevisível. Prejudica os outros por falta de coleguismo e cooperação.	Não sabe trabalhar em equipe. Não colabora nem se interessa em ajudar quem quer que seja	
<p>8. Conhecimento do trabalho: Verifique o grau de domínio dos serviços sob sua responsabilidade.</p>	O conhecimento que possui de suas atividades é tal que lhe podem ser confiadas outras mais complexas e fora da rotina. Ajuda seus colegas em suas dúvidas.	Domina seu trabalho de maneira a não causar preocupação. Quando possui alguma dúvida solicita espontaneamente a orientação necessária.	O pouco domínio de suas atividades não lhe permite ter iniciativas próprias.	Não domina as atividades por quais é responsável. Necessita de orientação permanente.	

(Continuação)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
<p>9. Iniciativa: Considere a capacidade de propor ou empreender uma ação sem que tenha sido solicitado para isso.</p>	Antecipa-se na resolução de problemas, mesmo não sendo em suas atribuições, mas que influenciam diretamente no seu trabalho.	Resolve os problemas referentes as suas funções sem necessitar de ajuda ou ordem específica para tanto.	Tem pouca iniciativa. De vez em quando resolve pequenos problemas, mas na maioria das vezes aguarda ordens.	Não faz nada sem que tenha sido solicitado ou explicado. Deixa pequenos problemas aumentar, aguardando solução de alguém.	
<p>10. Inovação: Considere a capacidade e iniciativa de inovar, contribuir com novas idéias.</p>	Busca sempre pensar em novas maneiras de realizar as atividades de toda a organização de modo melhor. Está constantemente tentando aprimorar o ambiente de trabalho e, sugerindo ideias.	Busca aprimorar as atividades que realiza, sugerindo às vezes novas ideias.	Não possui grande interesse em inovar. Prefere realizar as atividades do modo que estão.	Nunca contribui com ideias novas. Realiza as atividades de qualquer maneira que lhe é instruído, sem preocupar-se com sua eficiência ou eficácia.	
<p>11. Interesse pelo trabalho: Vontade, esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais na função e maneira pela qual age e decide acertadamente.</p>	Possui grande interesse por seu trabalho, esforçando-se em progredir. Conhece os pontos mais importantes de suas tarefas e age sensatamente, mesmo em situações fora da rotina. Procura e interessa-se sempre em aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	Interessa-se pelo que faz. Demonstra vontade em progredir; Procura aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	É rotineiro. Não possui o habito de introduzir novas formas de trabalho. Não possui grande interesse em aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	Não possui interesse pelo trabalho, nem vontade de progredir. Rotineiro em suas funções. Não possui interesse em aprender atividades fora de suas responsabilidades padrão.	
<p>12. Pontualidade: Considere os atrasos ao local de trabalho por motivos não justificados.</p>	Não registra atrasos.	Raramente apresenta atrasos.	Seus atrasos se mantêm sempre nos limites estabelecidos pela empresa.	Constantemente chega atrasado de maneira injustificada.	

(Continuação)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
<p>13. Qualidade: Deverá ser avaliada a capacidade do colaborador em executar suas tarefas sem falhas, de maneira espontânea</p>	Os serviços não apresentam falhas e superam as expectativas. Não há perda de produtividade.	Os serviços não apresentam falhas correspondendo às expectativas da ACF Kobrasol.	Os serviços periodicamente apresentam falhas, embora se esforce para diminuir seus efeitos e não repeti-los.	Os serviços frequentemente apresentam falhas, não se esforçando para saná-las ou diminuir seus efeitos.	
<p>14. Relacionamento Interpessoal: Avalie o tipo de relacionamento pessoal que o avaliado possui com as pessoas que trabalha e clientes.</p>	Sua grande facilidade de relacionamento pessoal faz dele uma pessoa simpática, agradável e querida pela maioria das pessoas.	Faz o possível para ser agradável na convivência social. Reconhece a importância do bom relacionamento.	Tem limitações pessoais no tratamento com pessoas. Possui dificuldade em adaptar-se aos outros.	É antiquado no relacionamento com as pessoas. Sua sociabilidade é inadequada, criando sério problemas de relacionamento constantemente.	
<p>15. Resistência a mudança: Identifique o grau em que o avaliado é resistente ao estabelecimento de novos padrões e mudanças.</p>	Completamente receptivo a mudanças.	Possui receptividade a mudanças.	Possui certo grau de desconfiança em se tratar de mudanças. Possui preferência as coisas como estão.	Completamente avesso a mudanças. Possui séria resistência a mudanças. Podendo até causar problemas no grupo.	
<p>16. Responsabilidade: Avalie a dedicação, o cuidado e o valor que o avaliado atribui às atividades pelas quais é responsável.</p>	Assume integralmente suas responsabilidades de trabalho. É extremamente cuidadoso no que faz. Valoriza sua atribuição com entusiasmo.	Sente-se responsável pelo que faz. Valoriza e desenvolve com dedicação e cuidado as atividades que possui. Tem boa vontade em sanar suas eventuais falhas.	Não considera sério seu trabalho. Falta-lhe maturidade exigida às obrigações sob sua responsabilidade. Evita comprometer-se e assumir responsabilidades.	Esquece-se com facilidade das suas obrigações de trabalho. É omissos ao dedicar-se às suas atividades. Coloca seus interesses pessoais acima de suas responsabilidades de trabalho. Falta-lhe maturidade. Não se compromete nem assume responsabilidades.	

(Continuação)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
<p>17. Liderança: Considere o nível de capacidade de liderança; facilidade com que lidera e mantém a sua autoridade.</p>	<p>Raramente apresenta dificuldade em liderar o pessoal. Sua atitude é tão favorável que consegue, com naturalidade, fazer com que seja respeitado e seguido. É um líder nato.</p>	<p>De forma geral sua liderança inspira aceitação e respeito por parte de seus subordinados. Tem características positivas em sua função de líder.</p>	<p>Tenta a todo custo manter sua posição de liderança. Faltam-lhe recursos pessoais para ser considerado um líder.</p>	<p>Sua autoridade e liderança são pouco respeitadas.</p>	
<p>18. Comunicação: Habilidade em saber ouvir e fazer-se entender.</p>	<p>Domina qualquer tipo de relacionamento com os outros. Mesmo em situação delicadas sabe como equilibrar o processo comunicativo, ouvindo ou se fazendo entender com propriedade.</p>	<p>Tem capacidade pessoal para fazer com que as pessoas com as quais estabelece contanto se sintam à vontade e bem tratadas. Possui atitude que favorece a comunicação.</p>	<p>Esta tentando melhorar sua comunicação com os demais; mesmo assim ainda possui dificuldades em ouvir e fazer-se entender.</p>	<p>Pouco de preocupa em compreender aquilo que lhe é dito. Frequentemente cria problemas pela sua falta de habilidade em fazer-se compreender pelos demais.</p>	
<p>19. Imparcialidade: Atitude adotada na resolução de problemas de pessoal usando critérios justos e evitando condicionar sua opinião às suas próprias conveniências, bem como à dos demais.</p>	<p>Não deixa dúvidas quanto aos bons critérios que utiliza para avaliar e liderar seus subordinados. Sua objetividade inspira segurança tanto nos que dele dependem como em todos os que a ele recorrem para esclarecer uma avaliação feita.</p>	<p>É coerente e justo em sua forma de avaliação. Apenas toma medidas com relação aos seus subordinados quando possui plena certeza de que domina os pontos principais de uma avaliação criteriosa.</p>	<p>Apresenta incoerência de julgamentos. Apesar de ser bem intencionado não consegue atingir um padrão de justiça.</p>	<p>Falta-lhe senso de justiça nas medidas que toma frente às pessoas. Deixa-se levar por simpatias e antipatias. Completamente Imparcial.</p>	

(Conclusão)

Fatores/Graus	A+ A-	B+ B-	C+ C-	D+ D-	Pontuação
<p>20. Organização: Trata-se da capacidade que o avaliado possui de planejar e controlar as atividades de seus subordinados.</p>	<p>A racionalidade com que consegue planejar e controlar as atividades de sua área reflete na ótima produtividade e qualidade.</p>	<p>Consegue planejar e controlar as atividades de sua área. Consegue evitar sobrecargas inesperadas e formas desorganizadas de trabalho.</p>	<p>Possui métodos de organização de trabalho que deixam a desejar. Precisa adquirir formas mais adequadas de controle da sua área.</p>	<p>É incapaz de planejar as atividades a serem distribuídas entre o seu pessoal. O trabalho na sua área é feito de forma desorganizada. Não consegue controlar as atividades de seus subordinados.</p>	
<p>21. Capacidade de decisão: Engloba a utilização de suas conclusões pessoais a serviço da tomada de decisão.</p>	<p>Possui alta capacidade de tomada de decisão. Suas decisões são normalmente acertadas e próprias para o momento. Utiliza habilmente as informações disponíveis para chegar a uma decisão.</p>	<p>Tem capacidade de chegar a conclusões que o auxiliam na tomada de decisão. Possui recursos que lhe permitem ser oportuno quanto à maneira e o momento de implantar suas decisões.</p>	<p>Necessita ser mais perspicaz ao tirar suas conclusões. Falta-lhe orientação precisa a respeito de quando e como colocá-las em prática adequadamente.</p>	<p>É desprovido de recursos pessoais para chegar a conclusões válidas que lhe permitam tomar decisões adequadas no momento certo. Seu dinamismo e segurança em tomar decisões é praticamente ausente.</p>	
<p>22. Observações pessoais: Informe neste espaço as informações que você julgar importante para a avaliação. (ex. aprofunde sua avaliação, exponha fatores necessários e não abrangidos pelo formulário ou relate alguma ocorrência importante).</p>					

Quadro 18 – Formulário de avaliação de desempenho dos cargos de gestão e coordenação.

Fonte: Adaptado de Marras (2007) e Bergamini e Beraldo (2008).

6.5 PONDERAÇÃO DOS FATORES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A ponderação dos fatores da avaliação de desempenho foi definida utilizando-se a progressão aritmética, onde o mínimo de pontuação possível de ser alcançado é 100 e, o máximo, obtido por meio da multiplicação da pontuação mínima por dez, 1000. A pontuação mínima de cada fator refere-se ao peso que possui em percentual. Novamente devido aos diferentes critérios utilizados nos dois grupos de avaliação, necessita-se estabelecer graduações distintas.

6.5.1 Ponderação dos fatores de avaliação de desempenho dos cargos operacionais

A Tabela 05, a seguir, representa a atribuição de pesos aos fatores e graus referentes à avaliação de desempenho dos cargos operacionais, demonstrando assim cada fator com o peso que lhe foi conferido juntamente com os seus respectivos graus e pesos.

Tabela 05 – Ponderação dos fatores de avaliação de desempenho dos cargos operacionais.

Fator	Mínimo do Fator	Graduação								Máximo do Fator
		D-	D+	C-	C+	B-	B+	A-	A+	
1	9	9	21	32	44	55	67	78	90	90
2	8	8	18	29	39	49	59	70	80	80
3	9	9	21	32	44	55	67	78	90	90
4	2	2	5	7	10	12	15	17	20	20
5	6	6	14	21	29	37	45	52	60	60
6	4	4	9	14	19	25	30	35	40	40
7	9	9	21	32	44	55	67	78	90	90
8	5	5	11	18	24	31	37	44	50	50
9	5	5	11	18	24	31	37	44	50	50
10	3	3	7	11	15	18	22	26	30	30
11	7	7	16	25	34	43	52	61	70	70
12	2	2	5	7	10	12	15	17	20	20
13	9	9	21	32	44	55	67	78	90	90
14	9	9	21	32	44	55	67	78	90	90
15	5	5	11	18	24	31	37	44	50	50
16	8	8	18	29	39	49	59	70	80	80

Fonte: Dados primários

6.5.2 Ponderação dos fatores de avaliação de desempenho dos cargos de gestão e coordenação

Na Tabela 06, a seguir, representa-se a atribuição de pesos aos fatores e graus referentes à avaliação de desempenho dos cargos de gestão e coordenação, demonstrando assim cada fator com o peso que lhe foi conferido juntamente com os seus respectivos graus e pesos.

Tabela 06 – Ponderação dos fatores de avaliação de desempenho dos cargos de gestão e coordenação.

Fator	Mínimo do Fator	Graduação								Máximo do Fator
		D-	D+	C-	C+	B-	B+	A-	A+	
1	6	6	14	21	29	37	45	52	60	60
2	6	6	14	21	29	37	45	52	60	60
3	7	7	16	25	34	43	52	61	70	70
4	1	1	2	4	5	6	7	9	10	10
5	4	4	9	14	19	25	30	35	40	40
6	1	1	2	4	5	6	7	9	10	10
7	6	6	14	21	29	37	45	52	60	60
8	3	3	7	11	15	18	22	26	30	30
9	5	5	11	18	24	31	37	44	50	50
10	1	1	2	4	5	6	7	9	10	10
11	5	5	11	18	24	31	37	44	50	50
12	1	1	2	4	5	6	7	9	10	10
13	7	7	16	25	34	43	52	61	70	70
14	7	7	16	25	34	43	52	61	70	70
15	1	1	2	4	5	6	7	9	10	10
16	6	6	14	21	29	37	45	52	60	60
17	7	7	16	25	34	43	52	61	70	70
18	6	6	14	21	29	37	45	52	60	60
19	6	6	14	21	29	37	45	52	60	60
20	7	7	16	25	34	43	52	61	70	70
21	7	7	16	25	34	43	52	61	70	70

Fonte: Dados primários.

6.6 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Quadro 19, a seguir, demonstra o modelo de política de avaliação de desempenho a ser adotado pela ACF Kobrasol. Foram estabelecidas quatro faixas de classificação, sendo estas da menor para a maior, inaceitável, regular, bom e excelente, respectivamente. Estas foram estabelecidas por meio da progressão aritmética, onde se utilizou o valor mínimo, 100, e máximo, 1000, de pontos para obter-se a razão da amplitude dos pontos de cada faixa.

Juntamente com as faixas e classificações foram definidas duas recomendações de cursos de ação para cada faixa, a primeira deve-se aplicar quando o colaborador atingir este nível pela primeira vez e, a segunda, quando o avaliado atingir este nível de forma consecutiva.

Faixa	Pontos	Classificação	1ª Ação	2ª Ação
I	100 - 250	Inaceitável	Identificar motivos desta avaliação. Desenvolver. Desligar da empresa se necessário	Desligar da empresa.
II	251 - 500	Regular	Identificar motivos desta avaliação. Desenvolver.	Identificar motivos desta avaliação. Desenvolver. Desligar da empresa.
III	501 - 750	Bom	Recomendação para mudança de faixa salarial. Incentivar a excelência.	Recomendação para mudança de faixa salarial. Incentivar a excelência.
IV	751 - 1000	Excelente	Recomendação para mudança de faixa salarial. Incentivar o desenvolvimento contínuo.	Recomendação para mudança de faixa salarial. Incentivar o desenvolvimento contínuo. Recomendação a promoção vertical quando necessário.

Quadro 19 – Política de avaliação de desempenho.

Fonte: Dados primários.

6.7 ENTREVISTA DE DESEMPENHO

Após a realização das avaliações de desempenho, a diretoria administrativa e financeira deve reunir as informações referentes às avaliações anteriores com a finalidade de identificar possíveis desenvolvimentos e quedas de rendimento, pontos fortes e pontos fracos, possibilitando assim definir os objetivos de cada entrevista.

A próxima etapa consiste em entrevistar os avaliados a fim de lhes informar sobre os seus resultados alcançados, devendo expor seus pontos fortes, desenvolvimentos, pontos fracos e quedas de rendimento. O entrevistador deve possibilitar que o avaliado torne-se parte ativa da entrevista, de forma que ocorra um diálogo natural permitindo que o entrevistado esclareça os pontos de sua avaliação que achar necessário.

Na última fase da entrevista o entrevistador deve servir de guia ao avaliado, motivando-o ao desenvolvimento contínuo e orientando-o quanto aos cursos de ação que este pode tomar

para transformar seus pontos fracos em fortes. O entrevistador deve estar atento para permitir que o avaliado sugira planos de ação a serem tomados para aprimorar suas fortalezas e fraquezas

O Quadro 20, a seguir, propõe uma ficha de planos de ação para aprimoramento e desenvolvimento, devendo ser utilizada no momento da entrevista com o intuito de, em conjunto com o avaliado, definir planos de ação possibilitando aprimorar ainda mais seus pontos fortes e desenvolver seus pontos fracos.

Formulário de Planos de Ação para Aprimoramento e Desenvolvimento	
Data: ____/____/____	
Avaliado:	
Cargo:	
Entrevistador:	
Cargo:	
Análise dos pontos fortes identificados:	
Análise dos pontos fracos identificados:	
Sugestões de planos de ação por parte do avaliado	
Planos de ação para o melhoramento contínuo dos pontos fortes:	
Planos de ação para o desenvolvimento dos pontos fracos:	
Sugestões de planos de ação por parte do entrevistador	
Planos de ação para o melhoramento contínuo dos pontos fortes:	
Planos de ação para o desenvolvimento dos pontos fracos:	
_____ Entrevistador	_____ Avaliado

Quadro 20 – Formulário de planos de ação para aprimoramento e desenvolvimento do avaliado.
Fonte: Dados primários.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais referentes aos dois temas abordados neste estudo, plano de cargos e salários e avaliação de desempenho e, posteriormente, as recomendações para próximos estudos.

7.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários em uma organização possui um compromisso muito maior do que simplesmente estabelecer a hierarquia de cargos de acordo com os níveis salariais. Ele é capaz de proporcionar diversos benefícios, tanto para a organização quanto para os seus colaboradores, uma vez que possibilita organizar a empresa em cargos de acordo com as atividades realizadas, informa aos colaboradores quais poderão ser suas expectativas salariais quanto a seu cargo ou cargo pretendido, define critérios formais de promoção eliminando o subjetivismo e, descreve aos colaboradores suas atividades, responsabilidades e conhecimentos necessários para que possam desempenhar da melhor maneira possível os cargos ocupados ou que pretendem ocupar.

O plano proposto para a ACF Kobrasol foi construído baseado em um modelo quantitativo, intitulado método pontos, devido a sua capacidade de conferir maior precisão, confiabilidade e objetividade no resultado final e, por enquadrar-se melhor a estrutura atual da ACF Kobrasol.

Para a análise dos cargos foi aplicado um modelo de questionário, exposto no Apêndice I, em forma de censo, ou seja, com todos os membros da população, isto é, 27 colaboradores e dois sócios proprietários, de maneira que pudesse retratar as diferentes atividades realizadas, requisitos necessários e responsabilidades exigidas. A partir disto, foi possível identificar a formação dos cargos e, utilizando o auxílio da Classificação Brasileira de Ocupações, realizar sua análise.

Estes cargos foram divididos posteriormente em dois grupos ocupacionais com o objetivo de facilitar a sua visualização e entendimento. O primeiro, classificado como cargos operacionais, é composto pelos cargos, agente de vendas, atendente comercial, auxiliar de limpeza, condutor de veículo de carga, executante operacional, operador de expedição no cliente, operador de triagem e transbordo e, recepcionista atendente. O segundo, intitulado cargos de gestão e coordenação, engloba os cargos, atendente comercial líder, condutor de veículo de carga líder, diretoria administrativa e financeira, gerência operacional e, líder operacional.

Na avaliação dos cargos foram estabelecidos 13 fatores de avaliação em concordância com os utilizados no questionário. Sua graduação e ponderação ocorreram juntamente com o diretor administrativo e financeiro onde, os fatores com maior importância para a organização receberam pesos em percentual maiores.

Para a confecção da estrutura salarial primeiramente foram estabelecidos 10 classes, as quais, de acordo com a abrangência de pontuação, enquadraram os cargos da organização. Após esta etapa, foi possível criar a tabela salarial, a qual possui três níveis em cada classe, júnior, pleno e sênior, cada uma com seis faixas salariais, resultando em 18 posições salariais para cada classe. Em todas as classes a promoção horizontal corresponde a um incremento de 2% sobre o salário anterior, já a mudança de nível confere um aumento de 5% sobre o último salário. A amplitude de todos os cargos e classes, do júnior ao sênior é de 67%.

A promoção na ACF Kobrasol pode ocorrer de duas maneiras, tempo de experiência ou por destacamento de desempenho. A primeira deve ocorrer a cada dois anos de maneira automática e, a segunda, deverá acontecer também a cada dois anos, quando o colaborador, na média de suas últimas vinte e quatro avaliações se enquadrar nas faixas III ou IV, bom ou excelente, do sistema de avaliação de desempenho da ACF Kobrasol. Estes dois modelos de promoção devem ocorrer. Estas promoções devem ocorrer de maneira intercalada, ou seja, um ano por experiência outro por desempenho.

Os benefícios que a ACF Kobrasol oferece podem ser divididos em suas categorias, obrigatórios, incluindo entre outros, 13º salário, férias e horas extras, e espontâneos, os quais englobam plano de saúde mediante convênio com a UNIMED, onde a organização subsidia 50% do valor a ser pago e o colaborador realiza o dispêndio dos outros 50% e, seguro de vida em grupo, subsidiado em sua plenitude pela empresa. Ambos os modelos estão disponíveis a todos os colaboradores da organização.

De acordo com o exposto nesta seção, é possível afirmar que os objetivos geral e específicos referentes a este assunto, listados no início do estudo, foram alcançados, visto que, foram analisados os cargos presentes na organização, desempenhadas suas avaliações, elaborada uma estrutura salarial e, definida a política salarial e de remuneração, os quais possibilitaram a confecção de um plano de cargos e salários para a ACF Kobrasol para 2009.

7.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é hoje uma ferramenta de grande importância nas organizações, visto que proporciona benefícios tanto para si própria como para os seus colaboradores. Com a sua formalização é possível diminuir drasticamente o subjetivismo da

avaliação, uma vez que são utilizados critérios pré-estabelecidos e julgados importantes tanto pela empresa como pelos colaboradores. Um sistema de avaliação estruturado precisa ir além do antigo pensamento de medição e punição, elevando-se a um próximo nível onde, sirva de motivação para os colaboradores, informe-os de suas qualidades e limitações e, oriente-os principalmente quanto aos planos de ação possíveis de serem executados.

O sistema de avaliação de desempenho da ACF Kobrasol vem a corroborar com o plano de cargos e salários estabelecido, uma vez que foi elaborado de forma coerente com o plano proposto.

Foram utilizados dois modelos de avaliação neste estudo, o primeiro, escala gráfica, devido a sua facilidade de implantação, aplicação e, possibilidade de avaliação por qualquer colaborador, uma vez que não necessita treinamento, no entanto deve-se observar a importância da conscientização na organização de sua utilização. O segundo, avaliação escrita, possui o intuito de aumentar a amplitude da avaliação, de maneira que o avaliador possa expor pensamentos, descrições ou explicações que julgar necessário e deixar registrado.

Para que os cargos sejam avaliados de maneira que suas atribuições sejam compatíveis com os critérios de avaliação, foram divididos em dois grupos, sendo estes os grupos ocupacionais do plano de cargos e salários.

Os critérios de avaliação e suas ponderações foram definidos em uma entrevista não estruturada com a diretoria administrativa e financeira, uma vez que seu ocupante possui maior experiência quanto aos critérios necessários de avaliação para esta organização.

Com exceção da avaliação da gerência operacional, a qual deve ser avaliada por todos os membros do grupo de gestão e coordenação mais três colaboradores, totalizando sete avaliadores, todos os demais cargos serão avaliados por cinco colaboradores. Para a composição da média final, são eliminadas as pontuações mais elevada e mais baixa, sendo assim realizada uma média aritmética com as pontuações restantes e, enquadrada na política de avaliação de desempenho.

A graduação deste modelo é composta de oito itens, os quais estão agrupados em quatro conceitos. Já os fatores de avaliação são divididos em dezesseis critérios para o grupo operacional, e vinte e um para o grupo de gestão e coordenação.

A política de avaliação de desempenho é dividida em quatro faixas, sendo estas classificadas da menor para a maior respectivamente como, inaceitável, regular, bom e excelente.

Com o objetivo de informar o colaborador quanto ao resultado de sua avaliação e, permitir que este exponha seus pensamentos, são realizadas ao final das rodadas de avaliação

as entrevistas de avaliação, nelas, tanto entrevistador como avaliado devem estabelecer planos de ação para que este possa se aprimorar e desenvolver continuamente.

Diante do exposto nesta seção, afirma-se que os objetivos geral e específicos referentes ao tema avaliação de desempenho foram alcançados, uma vez que foram definidos métodos para avaliar o desempenho dos colaboradores em conjunto com seus fatores e medidas, estabelecida uma política de desempenho e, criado um formulário de plano de ação para o aprimoramento e desenvolvimento dos colaboradores. Estas etapas possibilitaram a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho para a ACF Kobrasol para 2009.

Assim, considerando a criação e as etapas referentes ao plano de cargos e salários e sistema de avaliação de desempenho, tem-se a concretização do objetivo geral e de todos os objetivos específicos.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

Recomenda-se que a ACF Kobrasol não se limite ao presente estudo, o qual abrange os processos de recursos humanos de plano de cargos e salários e, sistema de avaliação de desempenho. Por caracterizar-se como uma microempresa em desenvolvimento, esta necessita organizar, valorizar e entender seu capital intelectual, desta forma, sugere-se os estudos de: planejamento estratégico da gestão de pessoas, obtendo por meio destas diferenciais perante o mercado; recrutamento, seleção e manutenção de pessoal, de modo a identificar as melhores maneiras de atrair, captar e selecionar talentos de acordo com o exigido por cada cargo, mantendo-as na empresa; e, a formalização e planejamento do treinamento de pessoal, tanto dentro como fora da organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 290 p.

BRASIL. **CBO - Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2009.

CARNEIRO, Ennor de Almeida. **Avaliação de funções: teoria e pratica**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1970. 283 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

_____. **Remuneração, benefícios, e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009. 232 p.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1983. 351 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006. 129 p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 159 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007. 332 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 311 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 288 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2008. 405 p.

RESENDE, Enio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991. 110 p.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 160 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal:** os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 274 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 544p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários.** 7. ed. São Paulo: Atlas; Fortaleza: MARPE Consultoria em Recursos Humanos, 1990. 346 p.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA ACF KOBRA SOL**

Nome: _____
Cargo: _____
Nome do superior imediato: _____

Prezado(a) Colaborador(a),

Está sendo realizado na ACF Kobrasol um Plano de Cargos e Salários com o intuito de contribuir para a racionalização dos trabalhos, proporcionar um maior desempenho e, particularmente, valorizar o Sr(a).

O presente estudo também será demonstrado em um trabalho de conclusão de curso da Universidade Federal de Santa Catarina na área de Administração.

Neste sentido, estamos enviando, em anexo, um questionário que constitui um instrumento de pesquisa essencial para a realização do Plano de Cargos e Salários, visto que grande parte das informações serão obtidas através dele, com isso, pedimos que este seja preenchido da maneira mais exata e fiel possível.

Informamos que todos na organização estarão sendo consultados para a realização do trabalho e, poderão contribuir na confecção do mesmo, uma vez que tais informações somente irão enriquecer o estudo.

Dois dias após o recebimento do questionário, você receberá a visita de um entrevistador para que possam ser esclarecidos eventuais questionamentos e, discutir as informações. No entanto, você deverá preencher o questionário e aguardar esclarecimentos somente àqueles conteúdos que possuir dúvidas.

Atenciosamente,

Fabício Pereira de Souza
Graduando em Administração UFSC

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS DA ACF KOBRASOL

Para a sua orientação, a seguir está uma relação contendo as instruções para o preenchimento do questionário. **Atenção**, é imprescindível a sua leitura para o seu correto preenchimento:

- a) leia cuidadosamente todas as instruções e o questionário antes de responder os itens;
- b) é objeto deste questionário determinar o conteúdo completo de todas as atividades da ACF Kobrasol, de modo que se permita classificá-las e descrevê-las com precisão;
- c) seu preenchimento pode ser realizado de forma manuscrita, porém o faça de maneira **legível**;
- d) o questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando;**
- e) utilize somente frases curtas usando verbos afirmativos;
- f) não deixe nenhum item em branco. Se algum item não se aplicar às suas atividades, registre no espaço destinado à resposta os dizeres “**não se aplica**”;
- g) caso os espaços reservados às respostas não sejam suficientes, utilize os espaços em branco ou verso, enumerando-os;
- h) o questionário consiste em duas partes. A primeira refere-se à descrição do cargo, o qual ao final proporcionará um relato das tarefas desempenhadas no cargo de forma organizada, permitindo a correta compreensão de suas atividades pelo leitor. A segunda, refere-se às especificações do cargo, a qual consiste em relatar os requisitos mínimos que o ocupante do cargo deve possuir para o bom desempenho de suas atribuições;
- i) sua colaboração é indispensável ao êxito desse trabalho, cujo objetivo consiste em descrever e analisar todos os cargos existentes na ACF Kobrasol.

1.2 Qual o objetivo de seu cargo? Descreva brevemente o objetivo principal de seu cargo na ACF Kobrasol.

1.3 Cite a atividade realizada pelo seu cargo que você considera mais complexa. Por quê?

1.4 Cite a atividade realizada pelo seu cargo que você considera mais importante. Por quê?

1.5 Faça uma descrição sumária (síntese ou resumo) de seu cargo.

1.6 Qual nome você daria ao seu cargo atual?

OBSERVAÇÕES:

PARTE 2 – ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

2 Nível de instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar inicialmente seu cargo? Além destes, qual(is) outro(s) curso(s) especializado(s) ou treinamento você acha interessante para o exercício de seu cargos? **Especifique o nível de instrução que você acha necessário, e não o que você possui. Marque mais de uma alternativa se julgar necessário.**

(1) Ensino Fundamental.

(2) Ensino Médio.

(3) Ensino Técnico em: _____

(4) Graduação em: _____

(5) Pós-Graduação em: _____

(6) Outros cursos ou treinamentos. Quais? _____

3 Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência). Se para ocupar o cargo for necessária experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

Experiência no exercício do seu cargo:

(1) Até 1 semana.

(2) de 1 a 2 semanas.

(3) de 2 a 4 semanas.

(4) de 1 a 2 meses.

(5) de 2 a 4 meses.

(6) de 4 a 6 meses.

(7) Mais de 6 meses.

Quantos? _____

Experiência em cargos anteriores da carreira:

(1) Até 1 mês.

(2) de 1 a 3 meses.

(3) de 3 meses a 6 meses.

(4) de 6 meses a 1 anos.

(5) de 1 a 2 anos.

(6) de 2 a 3 anos.

(7) Mais de 3 anos. Quanto? _____

Cargos anteriores necessários:

4 Complexidade

Em sua opinião, qual o grau de complexidade exigido para o desenvolvimento das atividades do seu cargo?

(1) Mínimo: trabalho elementar repetitivo.

(2) Pouco: trabalho elementar não rotineiro.

(3) Alguma: ações simples, com precedentes.

(4) Média: ações baseadas em normas gerais.

(5) Considerável: ações baseadas em normas vagas.

(6) Alto nível: ações e decisões independentes ou originais.

5 Iniciativa

5.1 Quem supervisiona seu trabalho? (Especifique o cargo e o nome).

5.1.1 Frequência da supervisão recebida.

(1) Constante. (2) Periódica. (3) Eventual.

5.1.2 De que forma o seu superior imediato acompanha seu trabalho?

(1) Pelo resultado. (4) Conferindo superficialmente.
 (2) Pelo planejamento. (5) Outros.
 (3) Conferindo detalhadamente. Especifique: _____

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

6 Esforços visual, mental e físico

6.1 Em relação ao desempenho de seu cargo, qual a concentração visual exigida?

(1) Pouco esforço visual. (4) Esforço visual acentuado.
 (2) Esforço visual normal. (5) Esforço visual muito acentuado.
 (3) Esforço visual relativamente acentuado.

6.2 Em relação ao desempenho de seu cargo, qual a concentração mental exigida?

(1) Pouco esforço mental. (4) Esforço mental acentuado.
 (2) Esforço mental normal. (5) Esforço mental muito acentuado.
 (3) Esforço mental relativamente acentuado.

6.3 Que tipo de esforço físico é requerido para o desempenho de seu cargo?

(1) Leve e (1) ocasional (2) frequente
 (2) Médio e (1) ocasional (2) frequente
 (3) Pesado e (1) ocasional (2) frequente

7 Responsabilidade por equipamentos

Que tipo de equipamento você utiliza no desempenho de suas atividades?

8 Condições de trabalho

No seu ambiente de trabalho, quais as possibilidades de riscos de acidentes e condições de trabalho desagradáveis (doenças ocupacionais)?

(1) Reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças.

(2) Lesão em grau mínimo. Especifique: _____

(3) Lesão em grau médio. Especifique: _____

(4) Lesão grave. Especifique: _____

9 Responsabilidade por numerários

No desempenho de suas atividades você manuseia, guarda ou é responsável por algum bem capital, tais como dinheiro, cheques, aplicações financeiras, ações trabalhistas, cobranças judiciais, etc.? Cite quais:

10 Responsabilidades por contatos

No exercício da sua atividade, você é responsável por algum tipo de contato interpessoal?

(1) Sim.

(2) Não.

Em caso afirmativo, relacione os principais: (assinale com X)

	Frequência		
	(1) Pouca	(2) Razoável	(3) Muita
Com o público interno			
Com o público externo			
Com autoridades			
Com empresas			
Outros. Especifique: _____			

11 Acesso a informações

No desempenho de suas atividades, você tem acesso a informações como, por exemplo, dados confidenciais, documentos, processos, etc.?

(1) Sim.

(2) Não.

Caso a resposta acima seja **Sim**, identifique as possíveis consequências que a divulgação inadvertida destas informações poderia causar a ACF Kobrasol.

12 Responsabilidade por supervisão

Você supervisiona o trabalho de outras pessoas?

(1) Sim.

(2) Não.

Se você possuir subordinados, indique os cargos e o número dos respectivos ocupantes.

Cargos	Número de ocupantes

13 Responsabilidade por erros

13.1 Quais os prováveis erros que podem ser cometidos em suas atividades?

13.2 Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

13.3 Quais poderiam ser as consequências desses erros? Especifique:

(1) Nenhum.

(2) Pequena.

(3) Média.

(4) Grave.
