

**MATHEUS AFONSO KAUFMANN**

**GESTÃO DE PESSOAS  
CARGOS E SALÁRIOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Gelson João Tesser

**CURITIBA**

**2005**

## SUMÁRIO

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>RESUMO.....</b>                                            | <b>iii</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>1</b>   |
| <b>2 GESTÃO DE PESSOAS .....</b>                              | <b>2</b>   |
| 2.1 DEPARTAMENTO PESSOAL E PLANEJAMENTO DE CARREIRA .....     | 5          |
| 2.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....                       | 7          |
| 2.2.1 Clima Organizacional .....                              | 9          |
| 2.2.2 Motivação .....                                         | 9          |
| 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....                              | 10         |
| 2.3.1 Campo de Abrangência da Avaliação de Desempenho .....   | 13         |
| 2.3.2 Avaliações de Desempenho Orientadas para o Futuro ..... | 14         |
| 2.3.3 Novas Tendências em Avaliação de Desempenho .....       | 16         |
| 2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EMPREGADO .....          | 19         |
| 2.4.1 Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento.....          | 22         |
| 2.4.2 Tipos de Treinamento.....                               | 22         |
| <b>3 GESTÃO DA REMUNERAÇÃO .....</b>                          | <b>24</b>  |
| 3.1 DESAFIOS QUE AFETAM A REMUNERAÇÃO .....                   | 27         |
| 3.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS FINANCEIROS .....                  | 27         |
| 3.3 BENEFÍCIOS E SERVIÇOS PARA EMPREGADOS.....                | 29         |
| <b>4 CONCLUSÃO .....</b>                                      | <b>32</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                       | <b>33</b>  |

## RESUMO

KAUFMANN, Matheus Afonso. **Gestão de pessoas: cargos e salários**. Curitiba, 2005. 33 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) – Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Trabalhadores adequadamente desenvolvidos preenchem mais rapidamente e com maior eficiência e probabilidade de sucesso as vagas que surgem na empresa. Deste modo as promoções e transferências fazem com que os empregados percebam que eles têm uma carreira e não apenas uma colocação fixa, sem evolução, dentro da empresa. O empregador se beneficia pela continuidade crescente em operações e pelos empregados que se sentem mais comprometidos para com a firma. A correta administração e o claro entendimento do papel da gestão de pessoas e da gestão da remuneração é peça fundamental para a coerente tomada de decisões e equacionamento estratégico por parte dos gestores da empresa. O estudo à seguir dessas duas esferas (da gestão de pessoas e da gestão da remuneração) visa fornecer à esses gestores o conhecimento necessário para o correto planejamento de cargos e salários, além de reverter a situação na qual algumas pessoas não percebem que as suas próprias metas é que podem nortear a sua evolução na empresa e proporcionar-lhe maior sucesso, as quais deixam de administrar as suas carreiras porque não conhecem os conceitos básicos de planejamento de carreira e remuneração.

Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão da remuneração; cargos e salários.

# 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de recursos humanos a longo prazo – distinto do treinamento para um cargo específico – é de interesse crescente para os departamentos de pessoal. Pelo desenvolvimento dos atuais empregados, o departamento de pessoal reduz a dependência da empresa na contratação de novos empregados. Se os trabalhadores forem adequadamente desenvolvidos, as vagas encontradas através do planejamento de recursos humanos têm mais probabilidade de serem preenchidas com o pessoal da casa. As promoções e transferências também mostram aos empregados que eles têm uma carreira e não apenas um emprego. O empregador se beneficia pela continuidade crescente em operações e pelos empregados que se sentem mais comprometidos para com a firma.

O desenvolvimento de recursos humanos é também um modo efetivo de enfrentar diversos desafios com que se defrontam quase todas as grandes organizações. Estes desafios incluem obsolescência do empregado, mudanças sociotécnicas e rotatividade desses empregados. Enfrentando estes desafios, o departamento de pessoal pode ajudar a manter uma força de trabalho efetiva.

Dentre as inúmeras atividades no plano estratégico das organizações, está a elaboração de um sistema integrado que possa motivar e valorizar os seus profissionais, bem como agregar valor ao negócio da empresa.

O problema norteador do trabalho a seguir é identificar a melhor estratégia na gestão de cargos e salários de uma empresa, fazendo uma análise pormenorizada da gestão de pessoas e da gestão da remuneração.

O presente estudo visa possibilitar à área de Recursos Humanos, com a participação fundamental da alta administração, dos gestores e com o apoio de todos os colaboradores, uma aplicação eficaz das condutas do Plano de Cargos e Salários. Estando assim constituído no segundo capítulo, será enfocado a “gestão de pessoas”, abordando o planejamento de carreira, avaliação de desempenho e treinamento e no terceiro capítulo, será tratado da “gestão da remuneração”, com seus respectivos desafios, incentivos e benefícios.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

O modelo integrado de gestão de pessoas, baseado em competências é um instrumento gerencial de acompanhamento e direcionamento de carreira, onde são conciliados o desenvolvimento profissional e as necessidades da organização. Ele traça os perfis desejados para os cargos da Empresa, auxiliando na captação de recursos humanos, servindo de fonte definidora das necessidades de treinamento e desenhando padrões de desempenho.

Uma carreira constitui-se de todos os cargos desempenhados por uma pessoa durante sua vida de trabalho. Para algumas pessoas estes cargos são parte de um plano cuidadoso. Para outras, sua carreira é simplesmente uma questão de sorte.

Segundo CHIAVENATO (2002, p. 269-270) e MARRAS (2000, p. 94-95) o conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e de função, a saber:

- a) tarefa: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos simples e repetitivos (cargos de horistas ou operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usinar um componente, injetar uma peça etc.;
- b) atribuição: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados (cargos de mensalistas ou funcionários), como preencher um cheque, emitir uma requisição de material, elaborar uma ordem de serviço etc. Na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal;
- c) função: é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho;
- d) cargo: é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais

outros cargos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas.

Na maioria das organizações os cargos são distribuídos em três grandes grupos ocupacionais denominados:

- a) estratégicos: cargos que respondem pela Estratégia, pelo Planejamento e pelas Tomadas de Decisões da empresa em geral, ou de sua área de atuação. Realizam acompanhamento e respondem pelo atingimento de resultados do negócio. Definem ou influenciam diretamente no alcance da missão de sua área de atuação. Abrange os Diretores, Gerentes, Supervisores e Especialistas;
- b) táticos: contribuem para o atingimento dos resultados e no alcance da missão de sua área de atuação. Dominam os processos da área, executando atividades de análise, pareceres e melhoria. Abrange os Analistas, Técnicos, Facilitadores e Secretarias;
- c) operacionais: são os cargos que executam as rotinas diárias e as atividades operacionais da empresa. Estes cargos atuam no apoio aos processos. Compreendendo os Assistentes, Auxiliares, Auditores, Operadores, Inspetores, Preparadores, Montadores, etc.

Meramente planejar uma carreira não garante o sucesso desta. Desempenho superior, experiência, instrução e um pouco de sorte ocasional desempenham um papel importante. Mas quando pessoas confiam quase totalmente na sorte, raramente elas se acham preparadas para as oportunidades que surgem. Para estarem prontas no que tange a oportunidades de carreira, as pessoas bem sucedidas desenvolvem planos e depois agem para a sua realização. Em simples palavras, uma carreira bem sucedida tem de ser administrada através de planejamento cuidadoso. Do contrário os empregados raramente estarão prontos para as oportunidades, e os departamentos de pessoal acharão extremamente difícil atender às suas necessidades internas de preenchimento de quadros. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 224).

Algumas pessoas deixam de administrar suas carreiras porque não conhecem os conceitos básicos de planejamento de carreira. Não percebem que as metas podem moldar suas carreiras e proporcionar maior sucesso. Em consequência, seu planejamento é deixado ao acaso e seu desenvolvimento fica nas mãos dos outros. A consciência dos conceitos não constitui garantia de ação.

Mas quando a consciência conduz ao estabelecimento de metas, há maiores probabilidades de ocorrer planejamento de carreira.

Termos habitualmente utilizados nos planejamentos de carreira:

- a) carreira: uma carreira constitui-se de todos os cargos desempenhados durante a vida de trabalho de um indivíduo;
- b) trajetória de carreira: é o padrão seqüencial de cargos que forma a carreira de uma pessoa;
- c) metas de carreira: são as posições futuras que uma pessoa luta para alcançar como parte de uma carreira. Estas metas servem como marcos comparativos ao longo da trajetória de carreira de uma pessoa;
- d) planejamento de carreira: é o processo pelo qual uma pessoa seleciona metas de carreira e a trajetória para alcançar essas metas;
- e) desenvolvimento de carreira: é constituído de melhorias pessoais que uma pessoa empreende a fim de realizar um plano de carreira pessoal. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 225).

O indivíduo deve sempre se perguntar: Como alcançar aquela meta? A resposta mais provável será: preciso tornar-me mais preparado para alcançá-la.

Desta forma, as organizações podem ter oportunidades de repensar o modelo de Gestão de Recursos Humanos e, através deste modelo, poderá utilizar maneira integrada, conectando aos seguintes subsistemas de Recursos Humanos:

- a) recrutamento e seleção;
- b) gestão da performance;
- c) treinamento e desenvolvimento;
- d) remuneração;
- e) gestão de desempenho;

Essas conexões faz-se necessária porque as organizações desejam identificar e valorizar os seus talentos. Este reconhecimento, no entanto, não deve ser feito de maneira genérica e padronizada para todos os perfis, hierarquias, etc. O reconhecimento deve se dar com base na “contratação” de responsabilidades e desafios para cada perfil.

Esta nova concepção enfoca o desenvolvimento do profissional das organizações através de sua performance em relação as suas competências aplicadas, distinguindo-o pelo que ele é hoje e suas perspectivas para o futuro. Esta performance refere-se à qualificação do indivíduo para o perfil, contemplando os

itens responsabilidades / processos, indicadores, requisitos comportamentais (habilidades e atitudes), requisitos técnicos (conhecimentos) e formação escolar, com enfoque nos níveis de contribuição desse Profissional.

## 2.1 DEPARTAMENTO PESSOAL E PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Além do próprio empregado, os departamentos de pessoal devem ter um interesse ativo no planejamento de carreira do mesmo.

O envolvimento dos administradores de pessoal em planejamento de carreira tem aumentado nos últimos anos, em consequência de seus benefícios. Abaixo tem-se uma lista parcial: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 228-229).

- a) desenvolvimento de empregados suscetíveis de promoção: o planejamento de carreira ajuda a desenvolver as ofertas internas de talento que pode ser promovido;
- b) baixa da rotatividade de empregados: a atenção e o interesse crescentes pelas carreiras individuais geram mais lealdade para com a organização e, por conseguinte, menor rotatividade de empregados;
- c) aproveitamento do potencial do empregado: o planejamento de carreira encoraja os empregados a explorarem mais suas capacidades potenciais, porque têm metas específicas de carreira;
- d) promoção de crescimento: os planos e metas de carreira motivam os empregados ao crescimento e desenvolvimento;
- e) redução de entesouramento: sem planejamento de carreira é certo que os gerentes entesourem os subordinados-chaves. O planejamento de carreira faz com que os empregados, administradores e o departamento de pessoal se tornem mais conscientes das qualificações do empregado;
- f) satisfação das necessidades do empregado: com menor entesouramento e maiores oportunidades de crescimento para os empregados, são mais prontamente satisfeitas as necessidades de estima de um indivíduo, como a de reconhecimento e realização;
- g) assistência nos planos de ação afirmativa: o planejamento de carreira pode ajudar os membros de grupos protegidos a se prepararem para



cargos mais importantes. Esta preparação pode contribuir para a satisfação das escalas prescritas de ação afirmativa.

Para a realização destes benefícios, mais departamentos de pessoal estão seguindo a liderança de alguns pioneiros e apoiando planejamento de carreira. Na prática, esses departamentos encorajam o planejamento de três maneiras: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 229-232).

- a) educação para carreira: muitos empregados pouco sabem a respeito de planejamento de carreira. Frequentemente não estão conscientes da necessidade e das vantagens desse planejamento. E uma vez conscientes, frequentemente faltam-lhes a informação necessária para que tenham sucesso em seu planejamento. Os departamentos de pessoal são adequados para resolver estas duas falhas. Eles podem aumentar a consciência do empregado através de uma variedade de técnicas educacionais, como conferências, memorandos e documentos de posicionamento de executivos da cúpula estimulam o interesse do empregado a um baixo custo para o empregador. Se os executivos comunicarem sua crença em planejamento de carreira, os administradores se inclinam a fazer o mesmo. Os seminários sobre planejamento de carreira aumentam o interesse do empregado por indicarem os conceitos-chaves associados ao planejamento. Estes seminários ajudam o empregado a estabelecer metas, identificar trajetórias de carreira e a descobrir atividades específicas para tal desenvolvimento;
- b) informação sobre planejamento de carreira: não importando qual seja a estratégia educacional escolhida pelo departamento de pessoal, ele deve prover aos empregados outra informação de que necessitam para o planejamento de suas carreiras. Por exemplo, as descrições e especificações de cargo poder ter bastante valor para quem esteja procurando estimar metas razoáveis de carreira. Do mesmo modo, os departamentos de pessoal podem identificar futuras vagas através do plano de recursos humanos. Os especialistas de pessoal também podem partilhar seu conhecimento de trajetórias de carreiras potenciais. Às vezes eles estão muito conscientes das semelhanças entre cargos que aparentemente não se relacionam. Se esta informação for dada aos

empregados, pode revelar trajetórias que anteriormente não tinham sido percebidas;

- c) aconselhamento de carreira: a fim de ajudar os empregados a estabelecer metas de carreira e a encontrar trajetórias apropriadas, alguns departamentos de pessoal oferecem aconselhamento por conselheiros competentes. O conselheiro pode ser simplesmente alguém que está ao par dos interesses do empregado e proporciona a informação específica relacionada ao cargo. Ou o conselheiro pode ajudar os empregados a descobrir seus interesses ministrando e interpretando testes de potencial e de aptidões.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma estratégia de intervenção que usa processos grupais para enfocar a organização como um todo a fim de ocasionar a mudança planejada. Essa estratégia procura mudar crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas – de fato, o sistema operacional inteiro –, de modo que a organização possa adaptar-se melhor à mudança. O desenvolvimento organizacional tem potencial para ocasionar grandes melhorias em cooperação, trabalho de equipe e produtividade. Enfoca especialmente a formação de equipes e solução de problemas pelo grupo. Um subproduto excelente é o desenvolvimento de recursos humanos à medida que os empregados adquirem competência em enfrentar seus problemas mútuos.

Uma das principais razões para o crescimento do DO é que ele forma apoio para o comportamento modificado e assim sobrepuja uma limitação do treinamento tradicional. O problema com o treinamento tradicional é que a estrutura de recompensa do cargo muitas vezes deixa de reforçar o treinamento, e por isso há uma perda excessiva de momento de treinamento na transição da sala de aula para uma situação de trabalho. O objetivo é dirigir a mudança da maneira que aumente seus benefícios e reduza seus custos. O departamento de pessoal está especialmente preocupado com barreiras à mudança e com os custos psíquicos ligados à mudança. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 256-257, 263).

Quando o DO tem sucesso, numerosas variáveis podem ser melhoradas. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 261-262).

- a) desempenho: os benefícios do desempenho ocorrem em três níveis: individual, grupal e organizacional. Ao nível individual, se as classificações de desempenho dos empregados no programa melhorarem, há evidência de que o programa de DO está associado ao melhor desempenho. A melhoria talvez não tenha sido causada pelo programa de DO, mas pelo menos há uma associação. A evidência é ainda mais forte se houver um grupo de controle de não participantes e se este grupo deixar de mostrar qualquer taxa de melhoria durante o mesmo período. Existe uma forte probabilidade de melhoria em desempenho grupal, já que o DO enfatiza processos de grupos. Os exemplos são melhor cooperação e reuniões. A longo prazo, estas melhorias de grupo devem estar associadas com melhorias organizacionais amplas, tais como menores custos unitários dos produtos e um retorno mais alto do investimento. Estas melhorias muitas vezes são chamadas de "resultados do resultado" porque afetam a cifra do lucro ou prejuízo na demonstração do resultado. Usualmente constituem a principal razão pela qual a administração estabelece um programa de DO;
- b) satisfação no cargo: aumenta depois de um programa de DO. Já que o trabalho de equipe, a cooperação e a comunicação podem melhorar, é provável que os empregados sintam que têm um lugar melhor para trabalhar;
- c) automudança. os participantes aprendem a ficar mais conscientes dos seus próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros a seu respeito. São encorajados a partilhar de seus sentimentos com os outros, a serem mais abertos em sua comunicação e mais cooperativos. Pelo menos alguns destes novos comportamentos tendem a ser levados de volta para o local de trabalho e afetam tanto as autopercepções como o comportamento individual no cargo.

### 2.2.1 Clima Organizacional

Clima organizacional é o que o ambiente tem de favorável ou desfavorável para as pessoas em uma organização. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 299). As políticas e as atividades de pessoal têm um grande impacto sobre o clima de uma organização para as pessoas. Algumas organizações vivem pelas regras e são burocráticas, outras são amigáveis e agem de maneira folgada. Algumas realçam trabalho; outras enfatizam trabalho de equipe. A diferença entre trabalho e trabalho de equipe pode parecer pequena, mas é significativa no clima de uma organização.

A função de pessoal tem uma influência direta e indireta sobre a motivação e a satisfação do empregado, pois faz contato direto com supervisores e empregados com o propósito de influenciá-los de diversas maneiras. Por exemplo, suas atividades de educação e treinamento muitas vezes motivam diretamente os empregados. Ao mesmo tempo, estas atividades treinam supervisores para motivar os empregados. O aconselhamento estabelece contato direto com os empregados e freqüentemente os influencia para que se desempenhem melhor ou que reconheçam certas satisfações no cargo. Desta maneira, forma motivação e satisfação.

De maneira semelhante, as políticas e práticas de pessoal têm uma influência direta sobre motivação e satisfação.

### 2.2.2 Motivação

Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significante para elas.

Motivação é uma tarefa complexa e difícil. É um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais. De fato, numerosas idéias a respeito de motivação se acham em disputa, com as pessoas assumindo diferentes pontos de vista.

Um modelo de motivação é a hierarquia de necessidades de Maslow. Já que todas as necessidades não podem ser manifestadas de uma só vez, elas tendem a ter alguma prioridade na qual encontram expressão. À medida que as necessidades de primeiro nível começam a ser satisfeitas, as de segundo nível se tornam mais importantes e gradualmente tendem a dominar o comportamento de uma pessoa e assim sucessivamente.

A mensagem básica do modelo de prioridade de necessidades é que as pessoas em diferentes épocas e circunstâncias são dominadas por necessidades diferentes. Pode-se motivar uma pessoa somente quando se sabe o que ela necessita neste lugar e momento específicos. O modelo indica que as pessoas são motivadas principalmente pelo que estão procurando e não pelo que já realizaram. Se partes do programa de pessoal, como administração salarial, puderem ser formadas com este pensamento em mente, o programa de pessoal será mais efetivo. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 302).

## 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trata-se de um instrumento valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um instrumento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. (MARRAS, 2000, p. 173).

Avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo. As avaliações ampliam a base de informação do departamento de pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados têm sobre seu desempenho. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 269). Nas palavras de MARRAS (2000, p. 173) avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).

Para NASCIMENTO (2001, p. 136) na avaliação de desempenho (AD), a composição dos fatores deve atender a diferentes segmentos de atividade funcional, focalizando aspectos de produtividade, qualidade, desperdício, absenteísmo, competência técnica, negociação, iniciativa, conhecimento da clientela, priorização

do cliente, conhecimento de produtos e serviços, comunicação, desenvolvimento de equipe, trabalho em equipe, criatividade, autodesenvolvimento, decisão, relacionamento interpessoal, adaptação à mudança, controle, excelência do trabalho, planejamento, segurança, motivação e outros.

A medida final do sucesso de um departamento de pessoal é o desempenho do empregado. Tanto o departamento de pessoal como os empregados precisam de retroinformação sobre seus esforços. Os administradores em outros departamentos talvez não compreendam a necessidade de avaliar o desempenho do empregado. Com muita frequência vêm essas avaliações como uma conversação desnecessária.

As avaliações exatas mostram aos empregados onde estão deficientes. Para o departamento de pessoal, as avaliações tornam as decisões a respeito de remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira mais efetivas. Ao mesmo tempo, o departamento obtém retroinformação sobre suas atividades de desenvolvimento, processo de preenchimento de vagas, projetos de cargos e desafios externos. Em suma, as avaliações de desempenho servem como controle de qualidade do desempenho do empregado e do departamento de pessoal.

O processo de avaliação de desempenho resulta em uma avaliação do desempenho passado do empregado ou uma previsão de desempenho futuro ou em ambas. A exatidão depende principalmente de padrões, medidas e técnicas de avaliação selecionadas. Contudo, o processo de avaliação é de pouco valor enquanto os empregados não receberem retroinformação sobre seu desempenho. Sem retroinformação, o comportamento do empregado pode não melhorar por falta de orientação.

Segundo WERTHER; DAVIS (1983, p. 270), a avaliação de desempenho pode ser usada para:

- a) melhoria de desempenho: a retroinformação sobre desempenho permite ao empregado, ao gerente e aos especialistas de pessoal intervir com ações apropriadas a fim de melhorar o desempenho;
- b) ajustamento de remuneração: as avaliações de desempenho ajudam os decisores a determinar quem deve receber aumentos de ordenado ou salário. Muitas firmas concedem parte ou o todo de seus aumentos

salariais e bonificações com base em mérito, o qual é determinado principalmente através de avaliações de desempenho;

- c) decisões de colocação: as promoções, transferências e rebaixamentos em geral baseiam-se em desempenho passado ou previsto. Frequentemente as promoções são uma recompensa por desempenho passado;
- d) necessidades de treinamento e desenvolvimento: o mau desempenho pode indicar necessidade de retreinamento. Do mesmo modo, o bom desempenho pode indicar potencial ainda não explorado que deve ser desenvolvido;
- e) planejamento e desenvolvimento de carreira: a retroinformação de desempenho orienta decisões de carreira a respeito de trajetórias específicas que uma pessoa deve investigar;
- f) deficiências no preenchimento de vagas: bom ou mau desempenho implica pontos fortes ou fracos nos procedimentos de preenchimento de vagas no departamento de pessoal;
- g) inexatidões de informação: mau desempenho pode indicar erros na informação de análise de cargo, nos planos de recursos humanos ou em outras partes do sistema de informação da administração de pessoal. O apoio em informação inexata pode ter levado à contratação, treinamento e aconselhamento errados;
- h) erros de projeto de cargo: o mau desempenho pode ser um sintoma de projetos de cargo mal concebidos. As avaliações ajudam a diagnosticar estes erros;
- i) igual oportunidade de emprego: as avaliações de desempenho exatas, que realmente medem o desempenho relacionado ao cargo, garantem que as decisões de colocação não são discriminatórias;
- j) desafios externos: algumas vezes o desempenho é influenciado por fatores fora do ambiente de trabalho, como família, finanças, saúde ou outras matérias pessoais. Se descobertos por meio de avaliações, o departamento de pessoal terá condições de dar assistência.

MARRAS (2000, p. 174) sintetiza o papel da avaliação de desempenho como sendo para:

- a) identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;

- b) definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- c) descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- d) facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) fornecedor *feedback* aos empregados;
- f) subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Sem um sistema efetivo de avaliação, as promoções, transferências e outras decisões relacionadas ao empregado tornam-se sujeitas a erro. O planejamento de carreira e o desenvolvimento de recursos humanos sofrem porque não há retroinformação sistemática de desempenho. E o departamento de pessoal sofre a falta de informação adequada para avaliar objetivamente seu desempenho. Esta falta de retroinformação pode fazê-lo perder seus objetivos.

### 2.3.1 Campo de Abrangência da Avaliação de Desempenho

Através de um programa de AD uma organização visualiza normalmente a possibilidade de administrar a mensuração de três campos organizacionais, que são, segundo MARRAS (2000, p. 175):

- a) campo dos resultados: área de visão que integra uma diversidade de fatores ligados geralmente às metas de trabalho predefinidas pela organização e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo empregado. Os resultados a serem avaliados podem estar expressos de duas formas distintas:
  - quantitativamente: quando o fator numérico está explícito na meta e no resultado a ser alcançado. Por exemplo, o número de peças fabricadas ou vendidas; o número de clientes contatados numa jornada; o número de retrabalhos realizados etc.;
  - qualitativamente: quando os parâmetros de exigência e atingimento da relação meta-resultado não estão determinados em termos numéricos mas, sim, por propriedades ou valores que, uma vez alcançados, definem a aceitação daquilo que foi pré-fixado. Por exemplo, obter um bom relacionamento intragrupal; conseguir produzir uma peça



exatamente dentro dos padrões estéticos requeridos pelo cliente; atingir um nível de atendimento ao público adequado à imagem da instituição etc.

- b) campo do conhecimento: área em que a organização deseja conferir o andamento ou trajetória da bagagem cognitiva do empregado. Nesse campo, avalia-se geralmente o grau com que o empregado assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto, através de programas de treinamento ou desenvolvimento intelectual, bem como o que ele próprio se autodetermina como padrão cultural;
- c) campo do comportamento: é aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e às responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro ou fora da organização. Conforme o grau e a forma com que esses componentes impactam nos agentes e cenários que circundam a empresa, esta pode se beneficiar ou ser penalizada. Por exemplo, a maneira como um gerente comercial consegue neutralizar um conflito existente com um cliente; a diplomacia com que um diretor trata uma visita potencialmente interessante etc.

### 2.3.2 Avaliações de Desempenho Orientadas para o Futuro

O uso de abordagens orientadas para o passado é como dirigir um carro olhando pelo espelho retrovisor; você somente sabe onde esteve, mas não para onde está indo. As avaliações orientadas para o futuro enfocam o desempenho futuro, avaliando o potencial do empregado ou estabelecendo metas para desempenho futuro. Acham-se aqui incluídas quatro técnicas: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 286-287).

- a) auto-análise: induzir os empregados a fazer uma auto-análise pode ser uma boa técnica de avaliação se sua meta for a de fomentar autodesenvolvimento. Quando os empregados avaliam-se a si próprios, é menos provável que ocorra comportamento defensivo. Assim, a

automelhoria tem mais probabilidade de ocorrer. Quando as auto-avaliações são usadas para determinar áreas onde há necessidade de melhoria, elas podem ajudar os usuários a estabelecer metas pessoais para melhoria futura;

- b) avaliações psicológicas: algumas organizações, principalmente de grande porte, empregam psicólogos a tempo integral. Quando estes são designados para avaliações, seu papel é principalmente o de aviar o potencial de um indivíduo. Normalmente a avaliação consiste em entrevistas em profundidade, testes psicológicos, discussões com os supervisores e uma revista de outras avaliações. Depois o psicólogo escreve uma avaliação das características intelectuais, emocionais, motivacionais do empregado e outras relacionadas ao trabalho, que podem ajudar a prever desempenho futuro. Estas avaliações são usadas principalmente para decisões de colocação e desenvolvimento de jovens gerentes promissores. A exatidão das avaliações depende em grande parte das aptidões dos psicólogos;
- c) abordagens de administração por objetivos: o cerne da administração por objetivos (APO) é que cada empregado e seu superior em conjunto estabelecem metas de desempenho para o futuro. Idealmente, estas metas recebem acordo mútuo e são objetivamente mensuráveis. Se forem atendidas as duas condições, é provável que os empregados se sintam mais motivados para atingir a meta, já que participam de seu estabelecimento. Além do mais, periodicamente eles podem ajustar seu comportamento para garantir a consecução dos objetivos, se puderem medir seu progresso em direção às metas. Mas para que possam lutar seus esforços, é preciso haver retroinformação disponível em base oportuna. Quando são estabelecidos os objetivos futuros, os empregados adquirem o benefício motivacional de um alvo específico em relação ao qual tem de organizar e dirigir seus esforços. Os objetivos também ajudam o empregado e o supervisor a discutir necessidades específicas de desenvolvimento do empregado. Quando feitas corretamente, as discussões de desempenho enfocam os objetivos do cargo e não as variáveis da personalidade. As propensões são reduzidas na extensão em que a consecução de meta possa ser medida objetivamente;

d) centro de avaliação: é uma forma padronizada de avaliação de emprego que se apóia em tipos múltiplos de avaliação e diferentes classificadores com o intuito de identificar um futuro talento gerencial. Estas avaliações submetem os empregados selecionados a entrevistas em profundidade, testes psicológicos, históricos de antecedentes pessoais, classificações feitas pelos pares, discussões em grupo, classificações por psicólogos ou administradores e exercícios de trabalho simulado a fim de avaliar potencial futuro. Estas atividades são concentradas durante alguns dias, em geral em uma localização fisicamente distante do local de trabalho. Durante este tempo, os psicólogos e administradores que fazem a avaliação tentam estimar os pontos fortes e fracos e o potencial de cada gerente que frequenta o centro. Os resultados podem ser extremamente úteis para ajudar o desenvolvimento da administração e decisões de colocação. Esta informação vai para o sistema de informação da gerência de pessoal a fim de assistir ao planejamento de recursos humanos e outras decisões de gerência de pessoal.

### 2.3.3 Novas Tendências em Avaliação de Desempenho

Os rumos da avaliação do desempenho têm sido marcados por dois fatores importantes:

- a) o primeiro deles é a gradativa substituição da organização funcional e departamentalizada pela organização por processos, alterando os sistemas de indicadores e de medições dentro das empresas;
- b) o segundo é a participação dos trabalhadores nos resultados das empresas, que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários.

O que se percebe é a ausência de indicadores de desempenho em muitas empresas ou a utilização desordenada de vários indicadores dispersos e desconexos que não proporcionam a visão global necessária.

Diante desse contexto, as principais tendências na avaliação do desempenho são as seguintes: (CHIAVENATO, 2002, p. 348-352).

- a) os indicadores tendem a serem sistêmicos, visualizando a empresa como um todo e compondo um conjunto homogêneo e integrado que privilegia todos os aspectos importantes ou relevantes. Se possível, os indicadores devem estar ligados aos principais processos empresariais e focalizados no cliente interno ou externo;
- b) os indicadores tendem a serem escolhidos e selecionados como critérios distintos de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções etc. Torna-se necessário distinguir os indicadores adequados para servir a cada um dos critérios específicos;
- c) os indicadores tendem a serem escolhidos em conjunto para evitar possíveis distorções e para não desalinhar outros critérios de avaliação. Existem quatro principais tipos de indicadores:
- indicadores financeiros: relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento, relação custo/benefício;
  - indicadores ligados ao cliente: como satisfação do cliente, seja interno ou externo, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado abrangida;
  - indicadores internos: como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo do processo;
  - indicadores de inovação: como desenvolvimento de novos processos, de novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento.
- d) avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH. A empresa procura identificar talentos, que serão responsáveis e cobrados somente pelo resultado final global de suas unidades de negócios. Assim, a avaliação de desempenho continua e complementa o trabalho dos processos de provisão de pessoas no sentido de monitorar e localizar as pessoas com características adequadas para os negócios da empresa. Trata-se de um processo que serve de ligação para os demais processos na ARH;

- e) avaliação do desempenho através de processos simples e não estruturados, isto é, sem mais os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes. Os velhos métodos de escalas gráficas, de escolha forçada, de pesquisa de campo, incidentes críticos etc. estão sendo completamente reformulados para chegara uma nova configuração que atenda às novas imposições;
- f) avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas. A avaliação constitui-se num poderoso instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retroinformação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, autodireção e, conseqüentemente, autocontrole. Nesse contexto, a avaliação do desempenho adquire um sentido mais amplo e abrangente, envolvendo novos aspectos, como:
- competência pessoal: como a capacidade de aprendizagem das pessoas e absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades;
  - competência tecnológica: como a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho da generalidade e da multifuncionalidade;
  - competência metodológica: como a capacidade de empreendimento e de iniciativa para resolução de problemas de diversas naturezas. Algo como espírito empreendedor e solucionador espontâneo de problemas;
  - competência social: como a capacidade de se relacionar eficazmente com diferentes pessoas e grupos, bem como desenvolver trabalhos em equipe.
- g) avaliação do desempenho requer a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais;
- h) avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, as metas e os objetivos alcançados do que o próprio comportamento;
- i) a avaliação de desempenho está sendo intimamente relacionada com a noção de expectância: a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria da motivação na qual a produtividade é visualizada como

um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados finais desejados, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento público etc.

## 2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EMPREGADO

Mesmo depois de uma orientação global, raramente os empregados se desempenham satisfatoriamente. Precisam ser treinados nas obrigações que devem cumprir. E os empregados experientes talvez necessitem de treinamento para melhorar fracos hábitos de trabalho ou aprender novas aptidões que elevem seu desempenho. Conquanto o treinamento procure ajudar os empregados em seu cargo atual, os seus benefícios podem estender-se através da carreira toda de uma pessoa e ajudar a desenvolvê-la para responsabilidades futuras. Em consequência, a distinção entre treinamento e desenvolvimento muitas vezes não é clara. O que começa como treinamento, comumente desenvolve as pessoas em melhores trabalhadores ou gerentes. O treinamento ajuda a organização, o indivíduo e as relações humanas do grupo de trabalho. Talvez a maneira mais fácil de resumir os benefícios do treinamento seja considerá-lo como um investimento que a organização faz nos empregados. Esse investimento paga dividendos para o empregado, para a organização e para os trabalhadores.

Como parte do treinamento ou do processo de desenvolvimento, os especialistas de pessoal e os administradores precisam avaliar as necessidades, objetivos, conteúdo e princípios de aprendizagem. A pessoa responsável pelo treinamento ou desenvolvimento (geralmente um treinador) deve avaliar as necessidades do empregado e da organização a fim de aprender que objetivos devem ser seguidos. Uma vez que estes sejam estabelecidos, são considerados o conteúdo específicos e os princípios de aprendizagem. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 203-204).

Como o treinamento beneficia a organização: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 204).

- a) conduz à maior rentabilidade e/ou atitudes mais positivas para a orientação de lucro;

- b) melhora o conhecimento e as aptidões do cargo em todos os níveis da organização;
- c) melhora o moral da força de, trabalho;
- d) ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais;
- e) ajuda a criar uma melhor imagem da empresa;
- f) propicia autenticidade, abertura e confiança;
- g) melhora o relacionamento entre o chefe e o subordinado;
- h) auxilia o desenvolvimento organizacional;
- i) aprende com o estagiário;
- j) ajuda a preparar orientações para o trabalho;
- k) auxilia a compreensão e execução das políticas organizacionais;
- l) proporciona informação para necessidades futuras em todas as áreas da organização;
- m)a organização obtém decisão e solução de problemas mais efetivos;
- n) ajuda no desenvolvimento para promoção do pessoal interno;
- o) ajuda no desenvolvimento de aptidões de liderança, motivação, lealdade, melhores atitudes e outros aspectos que usualmente são demonstrados pelos trabalhadores e administradores bem sucedidos;
- p) auxilia no aumento de produtividade e/ou qualidade de trabalho;
- q) ajuda a manter os custos baixos em muitas áreas, como por exemplo, produção, pessoal, administração etc;
- r) desenvolve um senso de responsabilidade para com a organização por ser competente e informada;
- s) melhora as relações entre a mão-de-obra e a administração;
- t) reduz os custos de consultoria eterna por utilizar consultoria interna competente;
- u) estimula a administração preventiva em oposição a "quebrar galhos";
- v) elimina comportamento subótimo (como ocultar ferramentas);
- w)cria um clima apropriado para crescimento, comunicação;
- x) ajuda a melhorar a comunicação organizacional;
- y) ajuda os empregados a se ajustarem à mudança;
- z) ajuda no tratamento de conflitos, conseqüentemente a prevenir estresse e tensão.

Benefícios para o indivíduo que, por sua vez, acaba beneficiando a organização: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 204-205).

- a) ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões na solução efetiva de problemas;
- b) através de treinamento e desenvolvimento, as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidades e progresso são aprendidas e postas em prática;
- c) ajuda a encorajar e conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança;
- d) ajuda uma pessoa a tratar de estresse, tensão, frustração e conflito;
- e) proporciona informação para melhorar conhecimento de liderança, aptidões de comunicação e atitudes;
- f) aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento;
- g) impele uma pessoa para metas pessoais ao mesmo tempo em que melhora as aptidões de interação;
- h) satisfaz às necessidades pessoais do treinador (e do treinando);
- i) proporciona ao treinando um caminho para crescimento e voz ativa a respeito de seu próprio futuro;
- j) desenvolve um senso de progresso em aprendizagem;
- k) ajuda uma pessoa a desenvolver aptidões de falar e escutar; também aptidões de escrever quando há necessidade de exercícios;
- l) ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas.

Benefícios nas relações de pessoal e humanas, relações intra e inter-grupos e implantação de políticas: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 205).

- a) melhora a comunicação entre grupos e indivíduos;
- b) ajuda na orientação de novos empregados e os que estão tendo novos cargos através de transferência ou promoção;
- c) proporciona informação sobre igual oportunidade e ação afirmativa;
- d) proporciona informação sobre outras leis governamentais e políticas administrativas;
- e) melhora as aptidões interpessoais;
- f) torna viáveis as políticas, regras e regulamentos da organização;
- g) melhora o moral;
- h) forma coesão em grupos;



- i) proporciona um bom clima para aprendizagem, crescimento e coordenação;
- j) torna a organização um lugar melhor para se trabalhar e viver.

#### 2.4.1 Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento

Na seleção de uma determinada técnica para ser usada em treinamento ou desenvolvimento, existem diversas permutas, isto é, não existe uma técnica que seja sempre a melhor; o melhor método depende de:

- a) efetividade em termos de custo;
- b) conteúdo desejado do programa;
- c) adequação das instalações;
- d) preferências e capacidades do treinando;
- e) preferências e capacidades do treinador;
- f) princípios de aprendizagem.

#### 2.4.2 Tipos de Treinamento

O treinamento podem ser: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 209-214).

- a) treinamento por instrução no próprio cargo: usado para ensinar os trabalhadores como fazerem seu atual trabalho;
- b) rotação de cargo: para fazer o treinamento cruzado dos empregados em uma variedade de cargos, alguns treinadores passarão o treinando de um cargo para outro;
- c) aprendizados e preparação: os aprendizados visam adquirir conhecimentos através de empregados mais experientes. A preparação é semelhante ao aprendizado porque o preparador procura proporcionar um modelo para o treinando copiar;
- d) prelação e apresentação de vídeo: essas e outras técnicas fora do cargo tendem a confiar mais em comunicações do que em modelagem, a qual é usada em programas no cargo. A prelação é uma abordagem popular

porque oferece economia relativa e uma organização significativa da matéria;

- e) treinamento vestibular: são áreas separadas ou vestíbulos com a mesma espécie de equipamento que será usada no cargo, com o objetivo de o treinamento não atrapalhar as operações normais do setor;
- f) desempenho de papel: dispositivo que força os treinandos a assumirem identidades diferentes. A experiência pode criar maior empatia e tolerância das diferenças individuais;
- g) estudo de caso: os treinandos aprendem a respeito de circunstâncias reais ou hipóteses e as ações de outros sob tais circunstâncias;
- h) simulação: podem ser simuladores mecânicos – que replica as principais situações de trabalho –, ou simuladores por computador, método muitas vezes sob a forma de jogos;
- i) auto-estudo: pode ser usado para treinar e desenvolver empregados;
- j) treinamento de laboratório: é uma forma de treinamento grupal usada principalmente para aumentar as habilidades inter-pessoais.

### 3 GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

Remuneração é o que os empregados recebem em troca de seu trabalho. Sejam salários horários ou ordenados periódicos, usualmente o departamento de pessoal projeta e administra a remuneração do empregado. Uma maneira de o departamento de pessoal melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação do empregado é através de remuneração. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 320).

O salário segundo PASCHOAL (2001, p. 5) tem sido sempre a principal questão entre empresas e empregados, especialmente em economias instáveis, onde o salário está constantemente sob ameaça.

Para as organizações, o salário representa a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou médio prazos. (CHIAVENATO, 2002, p. 374).

Segundo MARRAS (2000, p. 92) existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador. Algumas das principais definições sobre o termo salário são:

- a) salário nominal: é aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.;
- b) salário efetivo: é o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.);
- c) salário complessivo: é o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.);
- d) salário profissional: é aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros);
- e) salário relativo: é a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa;
- f) salário absoluto: é o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

A participação dos salários e respectivos encargos sociais no valor do produto depende obviamente do ramo de atividade da organização. Quanto mais automatizada a produção (tecnologia de capital intensivo), menor a participação dos salários nos custos da produção. Por outro lado, quanto maior o índice de manufatura (tecnologia de mão-de-obra intensiva), maior a incidência dos salários nos custos de produção. Em qualquer dos casos, os salários sempre representam para a empresa um respeitável volume de dinheiro que precisa ser muito bem administrado.

Quando a remuneração é feita corretamente, os empregados têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais. E o departamento tem mais probabilidade de conseguir o objetivo de uma força de trabalho efetiva. Mas quando os empregados percebem que sua remuneração é imprópria, o desempenho, a motivação e a satisfação podem declinar dramaticamente.

Os programas de remuneração mantêm os recursos humanos de uma organização. Quando os salários e ordenados não são apropriadamente administrados, a firma pode perder empregados e o dinheiro que gastou para recrutar, selecionar, treinar e desenvolvê-los. Ainda que os trabalhadores não renunciem, eles podem tornar-se insatisfeitos com a empresa.

A administração de remuneração precisa atender a numerosos objetivos, tais como: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 323).

- a) obter pessoal qualificado: a remuneração tem de ser suficientemente alta para atrair candidatos. Já que as empresas concorrem no mercado de trabalho, os níveis de recompensa têm de responder à oferta e demanda de trabalhadores. Às vezes, porém, há necessidade de um salário-prêmio para atrair candidatos que já se acham empregados em outras firmas;
- b) reter os atuais empregados: quando os níveis de remuneração não são competitivos, alguns empregados se demitem. A fim de prevenir a rotatividade de empregados, a recompensa precisa ser mantida competitiva em relação a outros empregadores;
- c) garantir equidade: a administração de salários e ordenados luta por equidade interna e externa. A equidade interna solicita que a recompensa seja relacionada ao valor relativo dos cargos, isto é, cargos semelhantes têm remuneração semelhante. A equidade externa envolve remunerar os

- trabalhadores a uma taxa igual à recompensa que trabalhadores semelhantes recebem em outras empresas;
- d) recompensar comportamento desejado: a recompensa deve reforçar os comportamentos desejados. Bom desempenho, experiência, lealdade, novas responsabilidades e outros comportamentos podem ser recompensados por meio de um plano efetivo de remuneração;
  - e) controlar custos: um programa racional de remuneração ajuda uma organização a obter e reter sua força de trabalho a um custo razoável. Sem uma estrutura sistemática de salários e ordenados, a organização pode remunerar demais ou de menos seus empregados;
  - f) cumprir os regulamentos legais: como ocorre com outros aspectos da administração de pessoal, a gerência de salários e ordenados defronta-se com restrições legais. Um bom programa de recompensa considera estas restrições e garante cumprimento de todos os regulamentos governamentais que afetem a remuneração do empregado.

Os objetivos de remuneração não são regras. São linhas de orientação. Porém, quanto menos estas linhas forem violadas, tanto mais efetiva poderá ser a administração de salários e ordenados. Para atender a estes objetivos, os especialistas de remuneração avaliam cada cargo, fazem levantamentos de salários e ordenados e atribuem um preço a cada cargo. Através destes passos, é determinado o nível apropriado de recompensa para cada cargo.

Segundo NASCIMENTO (2001, p. 136) um sistema de remuneração deve possuir como característica a possibilidade de simular situações que proporcione à empresa visualizar alternativas que digam respeito a variações em: pessoal ocupado na empresa, por órgão e dependência; folha de pagamento e encargos sociais decorrentes de salário fixo e comissões; quantidade de produção e aspectos de trabalho, retrabalho, rejeitos e produção final; uso e desperdício de matéria-prima, incluindo tipo, preço unitário, custo total e quantidade; preço, receita, custo fixo e variável por produto; informações por centro de custo (ou núcleo de negócio); margem; receita operacional líquida; índice de produtividade da empresa; índice de produtividade dos funcionários; pesos dos fatores de Avaliação de Desempenho; base da remuneração (folha de pagamento, remuneração global, lucro do exercício, diferença entre lucros do exercício em curso e do anterior, valor previamente fixado,

uma combinação entre os anteriormente citados); produtividade em relação à aquisição de novos equipamentos; remuneração disponível e paga.

### 3.1 DESAFIOS QUE AFETAM A REMUNERAÇÃO

Mesmo os métodos mais racionais para a determinação de recompensa precisam passar por diversos desafios, como segue: (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 335-337).

- a) taxas salariais que prevalecem: alguns cargos precisam ser mais remunerados do que está indicado por seu valor relativo, em consequência das forças do mercado;
- b) poder sindical: os sindicatos representam uma parte da força de trabalho, eles são capazes de usar seu poder para obter taxas salariais fora de proporção com seu valor relativo;
- c) produtividade: uma empresa não pode pagar aos trabalhadores mais do que eles contribuem para a firma através de sua produtividade;
- d) políticas dos salários e ordenados: aumentos ou políticas que incrementam a remuneração do empregados deslocam para cima a linha de tendência salarial;
- e) restrições do governo: a CLT regula as relações do pacto de trabalho entre empregado e empregador.

### 3.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS FINANCEIROS

O dinheiro pode ser um efetivo motivador para maior produtividade, desde que o empregado perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensação monetária. (CHIAVENATO, 2002, p. 366).

Os sistemas de incentivo proporcionam o elo mais claro entre remuneração e desempenho. Os empregados que trabalham sob um sistema de incentivos financeiros constataam que seu desempenho determina, no todo ou na parte, sua renda.

Alguns dos sistemas de incentivo mais comuns são os seguintes: WERTHER; DAVIS, 1983, p. 339-341).

- a) trabalho por peça: a recompensa diária ou semanal é determinada pela multiplicação das unidades produzidas pela taxa unitária;
- b) bonificação de produção: através de esforço extra que resulta em produção acima do padrão, a remuneração básico é suplementada por uma bonificação, em geral calculada a uma dada taxa para cada unidade de produção que esteja acima do padrão;
- c) comissões: quando não é paga uma remuneração-base, os ganhos totais do vendedor têm origem em comissões;
- d) curvas de maturidade: os empregados são categorizados à base de produtividade e experiência, assim os profissionais de alto desempenho continuam a ser recompensados por seus esforços sem ser forçados a uma posição de gerência a fim de manter seus ganhos em elevação. Para PONTES (2002, p. 311) esse tipo de incentivo é interessante do ponto de vista de que há um estímulo na permanência do colaborador na organização, podendo diminuir o *turn-over*. No entanto, a “promoção por antigüidade” – como ele define esse tipo de incentivo – pode gerar grande desestímulo nos colaboradores com ótimos resultados de desempenho, na organização, ao perceberem que colegas seus, com fracos desempenhos, são promovidos por força única e exclusiva de tempo de serviço;
- e) incentivos executivos: podem variar amplamente; os jovens e os de meia-idade inclinam-se a desejar bonificações em dinheiro para atenderem as necessidades de uma família que atua ou que está amadurecendo. Quando ficam mais velhos, a necessidade de renda imediata é compensada por considerações de aposentadoria. Alguns executivos recebem opções para aquisição de ações – o direito de adquirir ações da empresa a um preço predeterminado. Dessa forma, os executivos têm um incentivo para melhorar o desempenho da empresa a fim de aumentarem o valor das ações;
- f) planos grupais: algumas vezes o desempenho é um esforço do grupo, por isso tem sido desenvolvido planos a fim de prover incentivo para a equipe de trabalho; os planos de incentivo de produção tendem a ser de curto

alcance e relacionam-se a metas de produção muito específicas; os planos de participação em lucro destinam-se a partilhar os lucros da empresa com os trabalhadores. A efetividade dos planos de participação em lucro pode ser prejudicada porque a rentabilidade nem sempre se relaciona ao desempenho do empregado. Na visão de PONTES (2002, p. 354) a participação nos resultados ou nos lucros da empresa é, sem dúvida, a forma mais simples de propiciar a participação efetiva do colaborador na melhoria da competitividade da empresa e como forma adicional de remuneração. Para NASCIMENTO (2001, p. 138) a participação nos lucros é caracteristicamente utilizada nos níveis hierárquicos mais altos das empresas;

- g) habilidades e competências: as mudanças organizacionais que estão levando à multifuncionalidade estão também implicando em buscar pessoas habilitadas ou em desenvolver ações para habilitar as pessoas para realizar uma gama mais variada de trabalhos do que tem sido costumeiro. A informação e o conhecimento são tidos como fatores críticos de sucesso para qualquer organização. A multifuncionalidade implica em as pessoas dominarem mais assuntos profissionais dentro das organizações. (PASCHOAL, 2001, p. 128).

### 3.3 BENEFÍCIOS E SERVIÇOS PARA EMPREGADOS

O salário é chamado de remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho. Os benefícios e serviços são remuneração indireta porque usualmente são proporcionados como uma condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 347). CHIAVENATO (2002, p. 371) adota a terminologia “compensação financeira indireta” para os salários indiretos.

Segundo CHIAVENATO (2002, p. 425) as pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar.



Incluem, segundo WERTHER; DAVIS (1983, p. 346-362) e CHIAVENATO (2002, p. 371, 415-418):

a) seguro:

- seguro relacionado à saúde;
- seguro de vida;
- seguro invalidez;
- outros benefícios correlatos.

b) benefícios de previdência do empregado:

- seguro desemprego;
- seguro aposentadoria.

c) benefícios durante folgas:

- folgas durante o trabalho;
- ausências por doença;
- feriados e férias;
- licenças.

d) benefícios durante o trabalho:

- semanas de trabalho mais curtas.

e) serviços aos empregados:

- assistência educacional;
- serviços financeiros;
- serviços sociais.

Especificamente sobre os benefícios sociais, o seus objetivos básicos quase sempre são, segundo CHIAVENATO (2002, p. 426):

- a) melhoria da qualidade de vida dos empregados;
- b) melhoria do clima organizacional;
- c) redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;
- d) facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos;
- e) aumento da produtividade em geral.

O problema central da administração de benefícios e serviços é a falta de participação do empregado. Uma vez esquematizado um programa de benefícios extras pelo departamento de pessoal e pelo sindicato trabalhista, se houver, os empregados têm pouca discrição. Por exemplo, os benefícios de pensão e maternidade usualmente são concedidos a todos os trabalhadores igualmente. Os

empregados mais jovens vêem as pensões como distantes e em grande parte irrelevantes; os empregados mais velhos julgam que os benefícios de maternidade não são necessários. Esta uniformidade deixa de reconhecer diferenças e desejos individuais. Admitidamente, a uniformidade leva a economias administrativas e atuaria; mas quando os empregados recebem benefícios que não querem nem desejam, estas economias são questionáveis.

Para CHIAVENATO (2002, p. 366) o problema existente na maior dos planos de remuneração reside no fato de que os empregados não sentem tal relação e acreditam que a remuneração é função de idade, da educação, do desempenho em anos passados ou mesmo de critérios irrelevantes como pura sorte ou favoritismo.

A falta de conhecimento e a incapacidade de influenciar o composto de benefícios, muitas vezes leva à pressão dos empregados para que haja mais benefícios para a cobertura de suas necessidades. Por exemplo, trabalhadores mais velhos podem pedir melhores planos de aposentadoria, ao passo que os jovens procuram melhor cobertura de seguro dos dependentes. Muitas vezes o resultado é uma proliferação de benefícios e maiores custos para o empregador. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 364).

## 4 CONCLUSÃO

Planejamento e desenvolvimento de carreira são conceitos relativamente novos para os especialistas de pessoal. Nos últimos anos, os departamentos de pessoal começaram a reconhecer a necessidade de esforços mais pró-ativos nesta área. Em consequência, alguns departamentos (na maioria grandes) proporcionam educação, informação e aconselhamento para carreira. Mas a responsabilidade principal por planejamento e desenvolvimento de carreira é do empregado individualmente.

O processo de planejamento permite aos empregados a identificação de metas e trajetórias para atingi-la. Depois, com atividades de desenvolvimento, os trabalhadores buscam maneiras de melhorar e fomentar suas carreiras.

Mesmo atualmente, na maioria das vezes as atividades de desenvolvimento são individuais e voluntárias. Os esforços individuais abrangem bom desempenho no cargo, exposição favorável, alavancagem, formação de alianças e outras ações. Os departamentos de pessoal tomaram-se envolvidos por proverem informação e obterem apoio da administração. O departamento ajuda a fazer do planejamento e desenvolvimento de carreira um sucesso para o empregado e para o empregador.

O planejamento de carreira não garante sucesso, mas sem ele os empregados raramente estão prontos para as oportunidades que surgem. Em consequência, seu progresso pode ser lento e o departamento de pessoal talvez não consiga preencher as vagas com os elementos internos.

O caminho a percorrer por parte do empregado pode ser orientado pelos especialistas de pessoal da empresa, após as suas avaliações. A técnica utilizada para a avaliação deve ser a que mede mais efetivamente o desempenho do empregado em comparação à padrões anteriormente estabelecidos.

Desenvolver trabalhos que estimulem, por exemplo, um bom clima organizacional, um ambiente agradável de trabalho e que desencadeie a motivação do funcionário em desempenhar suas atribuições são atividades que os gestores de pessoal devem desenvolver constante e eficazmente.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salário**: manual prático e novas metodologias. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de: Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.