

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Alencar Portal Volpatto

DA CADEIA DE VALOR AO CARGO:

Um estudo de caso na Refeicenter Alimentação Coletiva.

Porto Alegre

2012

Alencar Portal Volpatto

DA CADEIA DE VALOR AO CARGO:

Um estudo de caso na Refeicenter Alimentação Coletiva.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Re

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Para chegar até aqui eu tive a felicidade de contar com pessoas que me ensinaram e me inspiraram muito. E agora é chegada a hora de agradecer a todos vocês:

Tia Rosane, Tio Fernando e Igor, muito mais que um teto vocês me deram um exemplo de família, inspiração para estudar e toda uma estrutura que me permitiu focar apenas nos meus estudos.

Mãe, você nesses últimos anos sempre me apoiou em todas minhas idéias e sempre me permitiu seguir em frente, pois eu sabia que se tudo desse errado eu tinha um porto seguro ao seu lado.

Tio Reni e Tia Bernadete, vocês me fizeram rever meu conceito de família, não existem títulos (mãe, tio, primo etc.), o que existe são pessoas que se amam. E por tudo que vocês fazem por mim e minha “família” meu muito obrigado.

Meu amor, Lú, você vêm sendo a alegria dos meus dias e pode ter certeza que este trabalho se tornou bem mais fácil tendo você sempre ao meu lado, te amo!

RESUMO

Tradicionalmente os modelos de Avaliação de Cargos não conseguem sinalizar o nível de capacidade de agregação de valor dos cargos, bem como, erroneamente procuram criar uma correlação “mais valor agregado, mais salário”. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi propor um novo modelo de avaliação de cargos que vise identificar a real capacidade de agregação de valor dos cargos. Este estudo foi classificado como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório descritivo do tipo estudo de caso. Na revisão bibliográfica foram objetos de estudo os conceitos de Valor, com foco na teoria de Cadeia de Valor de Porter; os métodos de Departamentalização e modelos de Estrutura Organizacional; e as metodologias tradicionais de Avaliação de Cargos, juntamente com suas tendências. Com base na pesquisa bibliográfica construiu-se uma proposição de modelo de Avaliação de Cargos, que, diferentemente das propostas tradicionais, se preocupa em avaliar as atividades de valor da empresa que os cargos fazem parte. Os critérios escolhidos para a avaliação foram dois: o impacto na criação de valor e a variabilidade de desempenho. Com intuito de testar a aplicabilidade deste novo modelo foi realizado um estudo de caso único na empresa Refeicenter de Alimentação Coletiva.

Palavras-chave: Avaliação de Cargo, Cadeia de Valor, Estrutura Organizacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Problema	9
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Justificativa	10
1.4. Estrutura da Pesquisa	11
2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. Cadeia de Valor de Porter	13
2.1.1. Valor	13
2.1.2. Atividades Valor.....	14
2.1.3. Sistema de Valor	17
2.1.4. A Cadeia de Valor e a Estrutura Organizacional	18
2.2. Estrutura Organizacional	19
2.2.1. Conceito de Estrutura Organizacional	19
2.2.2. Departamentalização	20
2.2.3. Organograma.....	22

2.3. Descrição e Avaliação de Cargos	28
2.3.1. Remuneração Tradicional.....	28
2.3.2. Conceitos.....	29
2.3.3. Análise e Descrição de Cargos.....	31
2.3.4. Avaliação de Cargos.....	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1. Caracterização do estudo	43
3.2. Técnica de Coleta de dados.....	44
3.3. Tratamento dos Dados	46
3.4. Limites do Estudo.....	47
4. ANÁLISE DE DADOS	48
4.1. Contexto do Estudo.....	48
4.1.1. Setor de Alimentação Coletiva.....	48
4.1.2. A Empresa.....	49
4.2. Desenvolvimento do modelo com base no Referencial Teórico	53
4.3. Proposta de Modelo para a Refeicenter.....	57
4.3.1. Cadeia de Valor da Refeicenter.....	58
a) Percepção de Valor dos Clientes.....	58
b) A Cadeia de Valor dos Refeitórios.....	59

4.3.2.	A Nova Estrutura Organizacional da Refeicenter	62
4.3.3.	Os Cargos	63
4.3.4.	A Avaliação.....	64
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	BIBLIOGRAFIA	69
	ANEXO A: Agrupamento das atividades de valor em unidades organizacionais	71
	ANEXO B: Cadeia de Valor do modelo de negócio Refeitório.....	72

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: A cadeia de Valores Genérica.....	14
Ilustração 2: Sistema de Valor	17
Ilustração 3: Elos representativos entre as Cadeias de Valores do Comprador e da Empresa.....	18
Ilustração 4: Estrutura Linear ou militar	23
Ilustração 5: Estrutura tipo funcional.....	24
Ilustração 6: Estrutura com base em função.....	25
Ilustração 7: Estrutura Matricial	26
Ilustração 8: Estrutura de Holding.....	27
Ilustração 9: Organograma Circular ou Radial.....	27
Ilustração 10: Grupos Ocupacionais.....	30
Ilustração 11: Lidergrama Refeicenter.....	51
Ilustração 12: Cargo como parte da atividade de valor.....	55
Ilustração 13: Valor para os Clientes Refeicenter.....	58
Ilustração 14: Organograma Refeicenter	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro resumo de técnicas de estruturação	21
Tabela 2: Grupo Ocupacionais	30
Tabela 3: Modelo de Escalonamento Simples	36
Tabela 4: Modelo de Escalonamento através de Comparação Binária	36
Tabela 5: Definição dos Graus Predeterminados	37
Tabela 6: Exemplo de manual de avaliação de cargo	39
Tabela 7: Distinção das Posições A, B e C.....	40
Tabela 8: mercado de alimentação coletiva (.....	49
Tabela 9: Relação de cargos e salários da Refeicenter.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema

Os métodos tradicionais de Avaliação de Cargo não classificam de forma clara a capacidade de agregação de valor dos cargos. Muitos dos fatores utilizados (escolaridade, responsabilidade, ambiente de trabalho) indicam a dificuldade do trabalho e não a complexidade. Tanto o grau de agregação de valor, quanto a complexidade são objetivos dos métodos de avaliação, porém ainda não há um método eficaz que classifique os cargos por estes fatores. Assim, pretende-se realizar um estudo para propor um novo modelo de Avaliação de Cargo que classifique os cargos de acordo com esses fatores.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Propor um modelo de avaliação de cargo que permita classificar os cargos de acordo com o conceito de agregação de valor.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Buscar referenciais bibliográficos que sirvam de inspiração para o desenvolvimento do novo modelo de avaliação de cargo.
- b) Propor um modelo teórico de avaliação de cargo;
- c) Testar a aplicabilidade do modelo teórico proposto em uma empresa.

1.3. Justificativa

A Administração de Cargos e Salários (C&S) é um subsistema de Recursos Humanos que tem grande importância, pois é responsável pelas recompensas das pessoas, responsabilidade que impacta diretamente na capacidade de retenção de pessoas. A preocupação central de C&S é manutenção do equilíbrio externo e interno do salário relativo. A equidade externa se obtém olhando para os salários de mercado e se comparando conforme sua estratégia. A Pesquisa Salarial é o meio que as empresas utilizam para conhecer o mercado e garantir o equilíbrio. Já a equidade interna se obtém com a justa diferenciação entre salários, onde aquele que agrega mais valor é mais valorizado. A Avaliação de Cargo é o meio pelo qual a empresa decide a capacidade de agregação de valor de cada Cargo de sua Estrutura Organizacional, para com essa informação “pagar *melhor*, e não *mais*, a quem agrega mais” (equilíbrio interno).

Porém, os métodos tradicionais de Avaliação de Cargo ainda não conseguiram estabelecer critérios que indique o quanto de valor aquele cargo pode criar. Normalmente são avaliados o nível de qualificação, o esforço e as responsabilidades, entretanto esses critérios não dizem quem traz mais valor. Essa

dificuldade de definir qual cargo tem maior capacidade de criar valor foi o primeiro motivador para este trabalho e acabou se tornando sua primeira justificativa.

A segunda justificava também refere-se a Avaliação de Cargo, porém não é uma dificuldade, mas a finalidade que lhe foi dada. Os métodos tradicionais definem como objetivo da avaliação criar uma hierarquia de cargos, onde aquele que agrega mais, ganha mais. Por isso, criou-se a confusão de que quem ganha mais agrega mais, e hoje existe a visão de que Diretores são os cargos que agregam mais. Uma destruição ao conceito de valor, pois dificilmente as atividades de um Diretor Financeiro, por exemplo, fariam um cliente se submeter a pagar mais por um carro. O correto objetivo da Avaliação de Cargo é servir de *meio* para a empresa decidir como ela vai se comportar no mercado de salários – pagando no 1º quartil, na mediana, ou no 3º quartil. É saber quem agrega mais para pagar *melhor* que o mercado. Assim, o Diretor Financeiro vai continuar ganhando *mais* que o Designer, mas, talvez, o Designer esteja ganhando melhor que outros designers, e o Diretor na mediana de mercado.

Com essas duas justificativas este trabalho veio com o objetivo de propor um modelo de avaliação de cargos que conseguisse identificar a capacidade de criação de valor e que classifique os cargos em três níveis conforme o posicionamento de mercado desejado.

1.4. Estrutura da Pesquisa

Este estudo está dividido em cinco partes. A primeira, Introdução, que explica o contexto do estudo; a segunda, Revisão Bibliográfica, tem como objetivo conceituar os três temas foco deste trabalho (Cadeia de Valor, Estrutura Organizacional e Avaliação de Cargos); a terceira, Procedimentos Metodológicos, que busca explicar os métodos utilizadas ao longo do estudo; a quarta, Análise de Dados, que traz a descrição da empresa que participou do Estudo de Caso, a forma

como a pesquisa bibliográfica apoio no desenvolvimento do modelo e os resultados do Estudo de Caso; a quinta, Considerações, trata das conclusões tiradas pelo pesquisador, bem como das sugestões de melhorias e de estudos futuros.

2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

2.1. Cadeia de Valor de Porter

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (Porter, 1990).

A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender os custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (Porter, 1990).

Para Womack & Jones (1998):

A cadeia de valor é o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: a *tarefa de solução de problemas* que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia, a *tarefa de gerenciamento da informação*, que vai do recebimento do pedido até a entrega, seguindo um detalhado cronograma, e a *tarefa de transformação física*, que vai da matéria-prima ao produto acabado nas mãos do cliente.

2.1.1. Valor

O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar (Porter, 1990). O valor só pode ser definido pelo cliente final. E só é significativo quando expresso

em termos de um produto específico que atenda às necessidades do cliente a um preço específico em um momento específico (Womack & Jones, 1998).

Na disciplina de Marketing fala-se em “valor para o cliente”, sendo este a diferença, percebida pelo cliente, entre o valor total (valores do produto, serviços, pessoal e imagem) e o custo total (custos físicos, monetários, em energia, e em tempo) (Kotler, 1998).

2.1.2. Atividades Valor

A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio (**Error! Reference source not found.**)

Ilustração 1: A cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter, 1990

As atividades primárias são envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após vendas. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito de empresas (Porter, 1990).

Para Porter existem 5 categorias genéricas de atividades primárias (figura 1), são elas:

- a. Logística interna: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto;
- b. Operações: atividades relacionadas à transformação dos insumos em produto final;
- c. Logística Externa: atividades em torno da distribuição para os compradores;
- d. Marketing e Vendas: são os meios de oferta e as formas de induzir o cliente a compra;
- e. Serviço: atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto.

A importância de cada categoria de atividades para a vantagem competitiva varia conforme o setor em que a empresa está inserida, ou de acordo com o posicionamento escolhido por ela. Empresas de e-commerce, por exemplo, de forma genérica, não tem na logística interna uma fonte de vantagem competitiva, porém as atividades de Marketing e Vendas podem trazer diferenciação frente a concorrência.

Há também categorias genéricas para as Atividades de Apoio:

- a) Aquisição: refere-se a função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa. Embora os insumos adquiridos estejam comumente associadas a atividades primárias, eles estão presentes em cada atividade de valor, inclusive atividade de apoio.
- b) Desenvolvimento de Tecnologia: consiste em várias atividades que pode ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o

produto e o processo. Pode apoiar qualquer uma das numerosas tecnologias englobadas em atividades de valor, tanto primárias, quanto de apoio.

- c) Gerência de Recursos Humanos: são atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Apóia as atividades primárias e de apoio e a cadeia inteira.
- d) Infra-estrutura da Empresa: inclui a gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Apóia a cadeia inteira, e não atividades individuais.

O grau de detalhamento de uma atividade depende do objetivo de análise da cadeia de valor. O princípio básico é que as atividades deveriam ser separadas, se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. Ou seja, a definição de atividade de valor relevante exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas (Porter, 1990). É importante que a descrição da atividade de valor permita a sua classificação conforme sua importância na vantagem competitiva.

Porter (1992) classifica as atividades – tanto primárias, quanto de apoio – em três tipos conforme seu papel na vantagem competitiva:

- a) Direta: atividades diretamente envolvidas na criação de valor;
- b) Indireta: tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua;
- c) Garantia de Qualidade: garantem a qualidade de outras atividades.

Womack & Jones (1998) também trabalham com três categorias de ações, são elas:

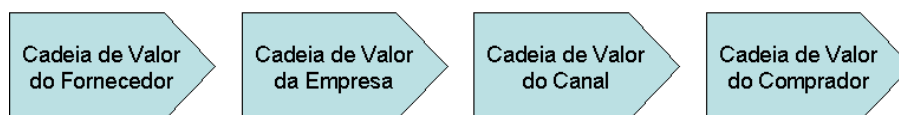
- a) Aquelas que realmente criam valor, conforme percebido pelo cliente;
- b) Aquelas que não criam valor, mas são necessárias para os sistemas de desenvolvimento do produto, atendimento de pedidos ou produção e, portanto, ainda não podem ser eliminadas;
- c) As ações que não criam valor conforme percebido pelo cliente e, assim, podem ser eliminadas imediatamente.

O desenho de uma Cadeia de Valor completa, com todas as suas atividades de valor distribuídas nas suas devidas categorias exige julgamento. A fim de posicionar as atividades na categoria onde a sua contribuição para a vantagem competitiva será mais necessária.

2.1.3. Sistema de Valor

A cadeia de valor de uma empresa em um setor específico está inserida num fluxo mais amplo de atividades, o qual Porter denomina “Sistema de Valores”. O sistema inclui a cadeia de valor do fornecedor e a do comprador, que se conectam à cadeia interna da empresa. Os fornecedores podem influenciar o desempenho da empresa, assim como o canal pelo qual o produto chega ao comprador. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina a necessidade deste (Porter, 1990).

Ilustração 2: Sistema de Valor



Fonte: Porter (1990, p. 32)

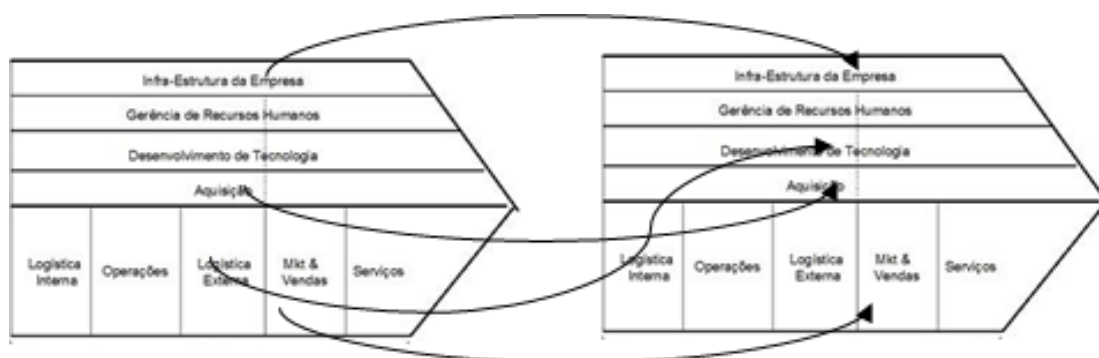
Da mesma forma que existem elos entre as atividades de valor dentro da cadeia, também existe interdependência entre as atividades da Cadeia de Valor da Empresa, do Fornecedor e/ou do Comprador, estes são denominados por Porter como “Elos Verticais”. A forma como as atividades são executadas dentro das outras

cadeias impacta no custo ou no desempenho das atividades de valor da empresa, o contrário também é válido.

Já o elo com a cadeia do fornecedor propicia oportunidades para a empresa intensificar a sua vantagem competitiva, ocorrendo ou via *otimização* de uma atividade de valor fornecedor, ou melhora da coordenação entre as cadeias de valor.

Compreender o elo vertical com a cadeia de valor do comprador é ponto fundamental para se ter consciência do tipo de valor que a empresa cria para seu cliente - se influi na redução de custo ou na melhora do desempenho. Assim, o valor criado por uma empresa para seu comprador é determinado pelo conjunto de total de elos entre a cadeia de valores da empresa e a cadeia de valores de seu comprador (figura 3)

Ilustração 3: Elos representativos entre as Cadeias de Valores do Comprador e da Empresa



Fonte: Porter (1990, p. 123)

2.1.4. A Cadeia de Valor e a Estrutura Organizacional

A cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. No entanto, a cadeia de valores também pode desempenhar um papel valioso no projeto da estrutura organizacional. A Estrutura Organizacional resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento de atividades e dos recursos das empresas (Oliveira, 2011), e a Cadeia de Valores oferece uma forma sistemática de dividir uma empresa

em suas atividades distintas, podendo assim, ser utilizada para examinar como são as atividades em uma empresa, e como poderiam ser agrupadas (Porter, 1990).

O desenho ou configuração que uma organização assume é foco de grande preocupação, pois tal desenho ou configuração irá determinar a eficiência com que a organização atuará junto ao seu ambiente. (Araujo, 2007). Uma estrutura organizacional que corresponde à cadeia de valores irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva (Porter, 1990)

Sendo a estrutura organizacional um sistema aberto ela influi e é influenciada pelo ambiente em que se encontra, assim a estrutura deve ser adaptada conforme as mudanças do ambiente, porém essas mudanças devem estar de acordo com os objetivos da empresa. Quando a estrutura organizacional é estabelecida com base no plano estratégico, as tarefas alocadas nas unidades organizacionais da empresa passam a ser desenvolvidas visando ao alcance dos objetivos empresariais (Oliveira, 2011).

2.2. Estrutura Organizacional

2.2.1. Conceito de Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento de atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das

empresas. (Oliveira, 2011). Cury (2006) simplifica concluindo que a estrutura de uma organização é o agrupamento das funções de acordo com um certo padrão de autoridade.

A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização (Cury, 2006).

2.2.2. Departamentalização

Cury (2006) trabalha o processo de departamentalização em duas perspectivas: do geral para o particular e do particular para o geral. E conceitua o processo como a institucionalização de unidades organizacionais (departamentos, divisões, seções etc.) por meio da divisão do trabalho geral em suas funções componentes, desde as principais às mais especializadas, e/ou do agrupamento de atividades homogêneas. Oliveira (2011) além de trazer a idéia de agrupamento das atividades, também inseri os recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos – como critério de homogeneidade. Já Araujo (2007), denomina o processo de estruturação, afirmando que, não se trata de criar departamento e sim unidades, frações organizacionais. E conceitua como uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

No entanto, a departamentalização não ocorre maneira tão cartesiana, por vezes o racional cede a questões subjetivas. Cury (2006), classifica alguns fatores a serem considerados na hora da departamentalização: no âmbito formal (importância das atividades, ênfase na especialização, processo de coordenação, processo de controle e custo da estrutura) e no informal (processo político, preparo dos

empregados para a mudança, treinamento dos empregados e diferenciação e integração).

O grupamento de atividades homogêneas passa pelas etapas de (a) levantamento das atividades desenvolvidas, (b) constituição dos grupos de atividades considerando a analogia, a afinidade e a natureza destas, (c) avaliação dos grupamentos, a fim de decidir quais devem ser institucionalizados. Não obstante, metodologia de grupamento de atividades homogêneas à luz de Cury (2006) deve ser utilizada quando não se pode, ou quando se encontra dificuldade na institucionalização de órgãos pelo método de divisão do trabalho.

Diversas podem ser as técnicas de Estruturação, pois é uma busca por estabelecer um paralelo crítico. Cury (2006) em sua obra traz os critérios básicos de departamentalização do teórico clássico norte-americano Gulick, os quais, em alguns casos, são semelhantes aos apresentados por Araujo (2007). Com o intuito de exemplificar algumas das técnicas existentes segue uma tabela que resume os métodos trazidos por estes autores:

Tabela 1: Quadro resumo de técnicas de estruturação

Técnica	Síntese	Vantagens	Desvantagens
Área Geográfica	No caso de desconcentração das atividades da organização.	Conhecimento das peculiaridades da área.	Dificuldade na coordenação de políticas.
Clientes	Separação conforme o perfil do consumidor.	Facilidade no relacionamento com o cliente.	Pode vir a ocorrer duplicidade de funções pela impossibilidade de divisão.
Funções	Somatório de atividades semelhantes e de acordo com os objetivos da organização.	Maior eficiência do potencial humano com a especialização; Prestígio para as atividades básicas.	Prejudica a integração.
Produto ou Serviços	A base de constituição dos órgãos são os produtos.	Facilidade de coordenação e de análise de resultados; melhor conhecimento de um produto.	Dificuldade de sincronizar especializações diferentes (produção e contabilidade).

Para orientar o processo de Estruturação Araujo (2007) apresenta alguns princípios que podem apoiar em caso de dúvida em que unidade organizacional institucionalizar determinada tarefa. O princípio da frequência de uso, o qual a unidade que mais faz uso da atividade deve ter a responsabilidade sobre ela; princípio do interesse explicitado, a unidade mais interessada merece o estudo da conveniência de ter ou não a atividade sob seu controle; princípio da lógica de controle, atividades de controle devem ficar separadas das controladas; princípio da convergência decisória, o agrupamento pode ser feito utilizando todas as técnicas de estruturação, porém sempre há uma que se adapta melhor ao conjunto de atividades em análise; princípio da diferenciação organizacional, o fato de uma técnica ter funcionado em um concorrente não quer dizer que é a certa, cada organização possui suas peculiaridades.

2.2.3. Organograma

O organograma, representação gráfica e abreviada da estrutura da organização (Cury, 2006), é resultante do processo de departamentalização (Cury, 2006; Oliveira, 2011), ou de estruturação (Araujo, 2007). Possibilita entender os grandes marcos da organização, nos dá a possibilidade de vislumbrar o seu funcionamento, embora seja um gráfico em movimento (Araujo, 2007).

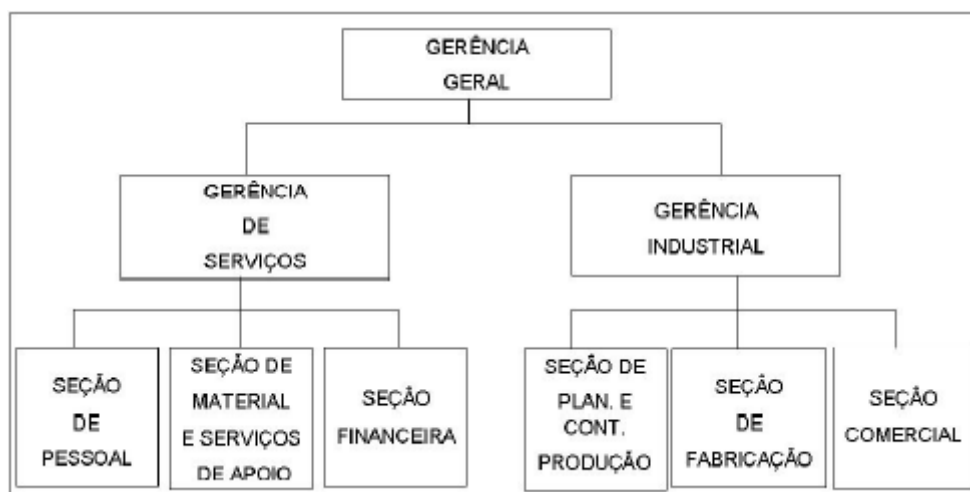
Enfatizando que o Organograma é um gráfico que busca representar a estrutura formal da organização e quanto mais clareza houver no seu desenho mais útil ele é para realização de análises. É um instrumento poderoso de trabalho e, sobretudo, um facilitador para a melhor compreensão do todo organizacional (Araujo, 2007).

O Organograma tem como finalidade representar os órgãos componentes da empresa, as funções (de forma genérica) desenvolvidas, as vinculações e/ou relações de interdependência, os níveis hierárquicos e a via hierárquica (Cury, 2006).

São diversas as técnicas de elaboração de organogramas:

Estrutura linear ou militar: modelo clássico de organograma muito aplicado em organizações burocráticas e de alto grau de formalismo. Tem como características a unidades de comando, a centralização da decisão, que ocorre sempre de cima para baixo de forma rápida. Configura-se uma estrutura mais rígida, com baixa especialização e com nível de direção sobrecarregado.

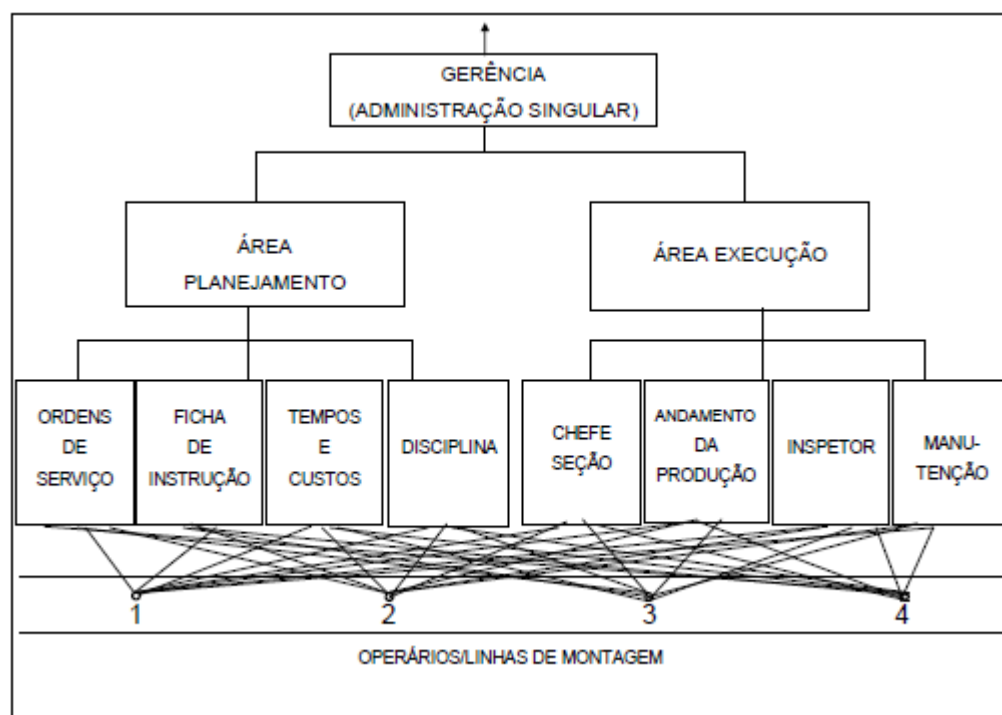
Ilustração 4: Estrutura Linear ou militar



Fonte: CURY, 2006, p. 227

Estrutura funcional: tem sua origem na supervisão funcional de Taylor. A subordinação vai variando conforme o que está sendo executado. Apresenta alto grau de especialização, é de larga aplicação na base da organização em trabalhos de natureza industrial linha de produção

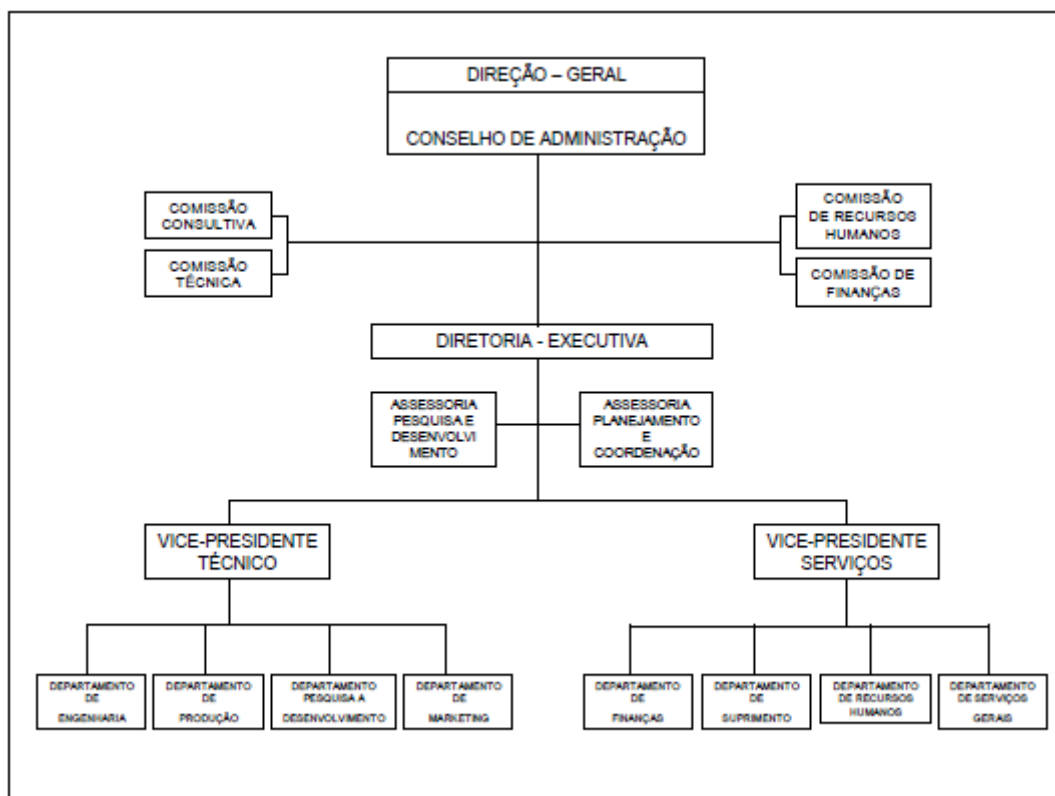
Ilustração 5: Estrutura tipo funcional



Fonte: CURY, 2006, p. 229

Estrutura com base em função: agrupamento com base na natureza das atividades. Atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num propósito dominante da empresa, são agrupadas num órgão específico, constituindo a grande unidade setorial da instituição. Cada função principal somente se interessa por seus próprios objetivos. Assim o pessoal adquire grande experiência na função. Indicada para organizações de ambientes estáveis e produção repetitiva. Caracteriza-se pela unidade de comando, pela baixa cooperação interdepartamental, pela especialização em nível de função principal.

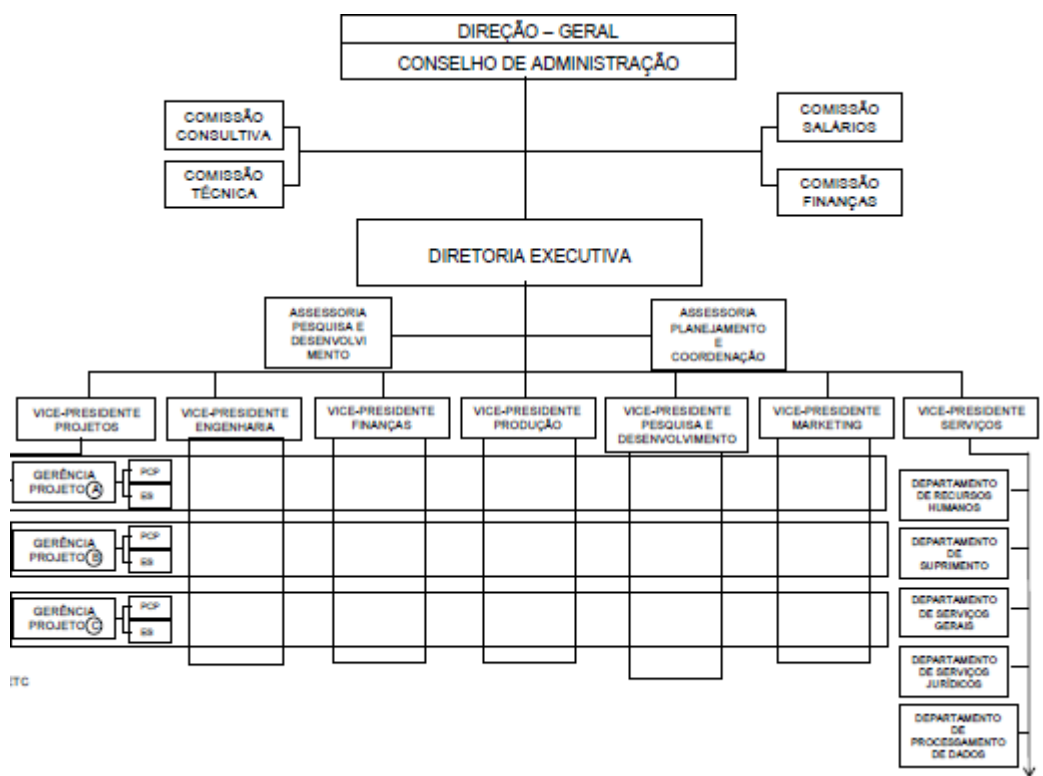
Ilustração 6: Estrutura com base em função



Fonte: CURY, 2006, p. 239

Estrutura matricial: é uma excelente alternativa para organizações que desenvolvem projetos e para aquelas que se dividem por Produtos. Mistura duas estruturas, a com base em função e a com base em Projetos ou Produtos. Caracteriza-se pela dupla subordinação, um coordenador da unidade funcional (vertical) e outra da unidade de produto/projeto (horizontal).

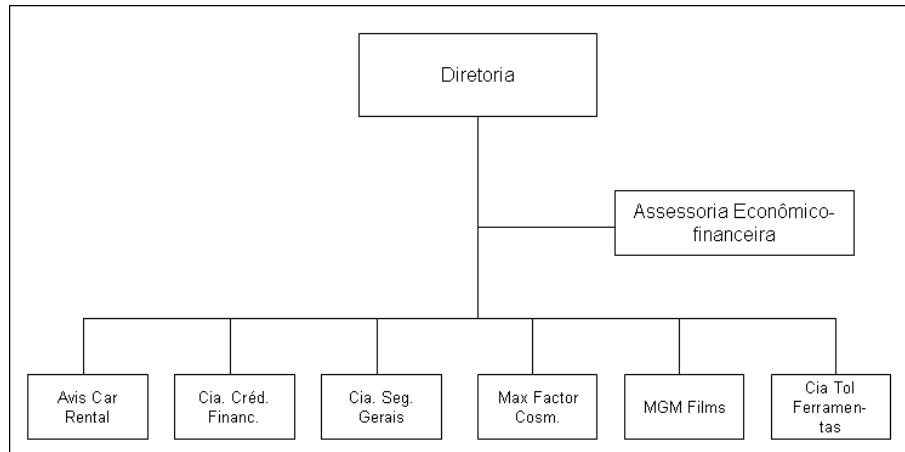
Ilustração 7: Estrutura Matricial



Fonte: CRUZ, 2006, p. 258 (adaptado)

Holding: as unidades subordinadas são estruturas independentes. Este modelo permite a avaliação de cada unidade como um centro de lucro e de investimento, possibilitando o executivo da holding concluir quais empresas do grupo são rentáveis e quais não são.

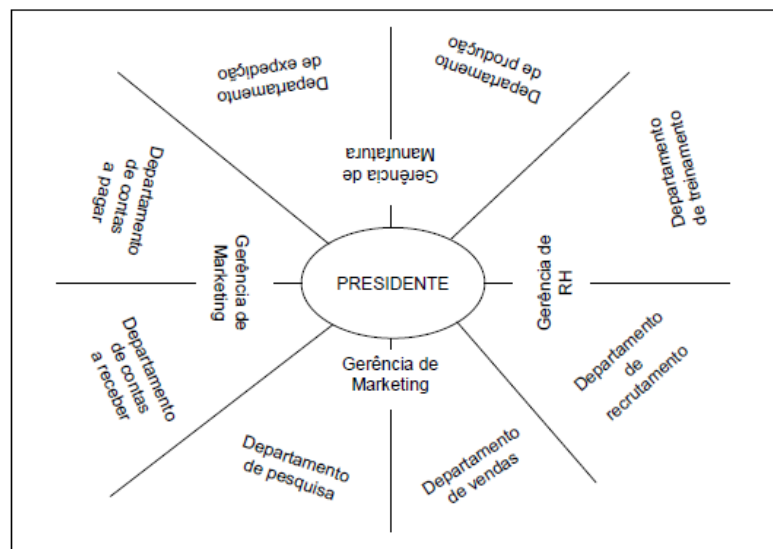
Ilustração 8: Estrutura de Holding



Fonte: CURY, 2006, p. 263

Circular ou radial: utilizado em organizações onde a hierarquia não é tão presente. A autoridade superior se encontra no centro do “sistema solar” e as demais unidades ficam gravitando. Não é indicado para empresas com muitos níveis hierárquicos, ou de certa complexidade que apresente muitas seções, pois o gráfico fica de difícil leitura

Ilustração 9: Organograma Circular ou Radial



Fonte – CRUZ, 1998, p. 54

Cury em 2006, além das Estruturas Tradicionais (linear, funcional, *staff-and-line* e colegiada) explana sobre as Estruturas Modernas. São elas:

- a) Estrutura com base em função: agrupamento com base na natureza das atividades. Atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num propósito dominante da empresa, são agrupadas num órgão específico, constituindo a grande unidade setorial da instituição.
- b) Estrutura divisional: atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupadas em uma mesma unidade organizacional.

2.3. Descrição e Avaliação de Cargos

2.3.1. Remuneração Tradicional

A remuneração funcional, ou remuneração por cargo é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda hoje a âncora, ou seja, a maior parcela do mix total de remuneração (Wood, 2004). A remuneração fixa é o principal elemento de diferenciação das pessoas as empresas. No Brasil, os demais tipos de remuneração são em sua maior parte múltiplos ou submúltiplos da remuneração fixa, assim, se a empresa administrar bem esta, terá uma boa administração da massa salarial (Dutra, 2002). A administração da remuneração fixa é objeto do subsistema de Cargos e Salários da área de Recursos Humanos.

A preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo (Ponte, 2005). O equilíbrio interno é a comparação salarial entre os cargos existentes dentro da própria empresa, sendo

obtido através da etapa de avaliação de cargos, a qual busca criar uma hierarquia salarial justa com base em critérios de diferenciação. Equilíbrio interno não é o mesmo que igualdade salarial, e sim justiça, pois, conforme Dutra (2002), a questão fundamental na recompensa é como diferenciar as pessoas. Já o equilíbrio externo, é a comparação com salários praticados para cargos semelhantes por outras empresas de mesmo porte, mesma região e, dependendo do cargo, o mesmo negócio. Dutra (2002) ao elucidar a equidade interna traz o conceito de agregação de valor; quanto maior a capacidade de agregar valor, maior a valorização da pessoa.

2.3.2. Conceitos

Antes de abordar as etapas do Plano de Cargos e Salários (PCS) é coerente esclarecer alguns conceitos que serão tratados frequentemente.

Conceitos clássicos de Administração de Cargos e Salários:

Tarefa: conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim (Zimpeck, 1990).

Função: quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função. Assim, a função é um agregado de tarefas, deveres e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo (Zimpeck, 1990).

Cargo: é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes (Pontes, 2005), que pode ser atribuído a um ou mais empregados (Dutra, 2002).

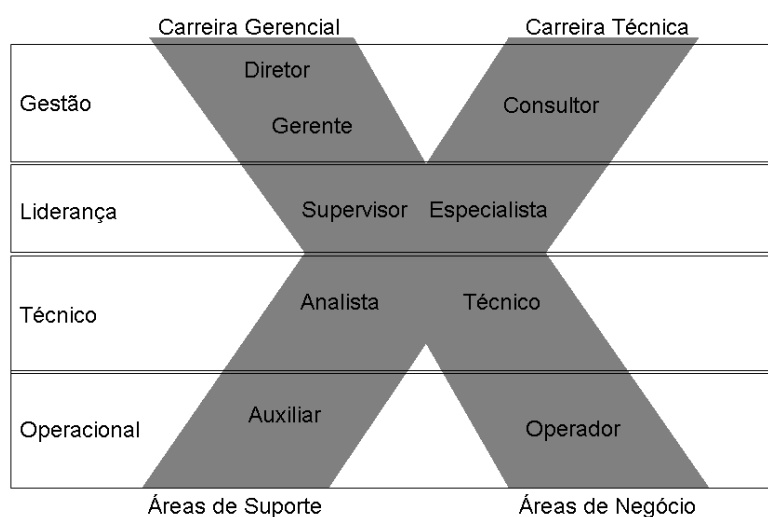
Grupo ocupacional: é o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho (Pontes, 2005). O conceito de grupo ocupacional é importante pois os fatores de análise de cargos são diferentes conforme o grupo. Pontes trabalha com os seguintes grupo:

Tabela 2: Grupo Ocupacionais

Grupo Ocupacional	Natureza do trabalho	Exemplos de cargo
Gerencial	de direção	Gerentes, Diretores
Profissionais de Nível Superior	de análise e criação	Engenheiro, Economista, Administrador
Técnicos de Nível Médio	de execução técnica	Desenhistas, Inspetor, Supervisor Técnico
Administrativo	Administrativa	Recepcionista, Analistas, Supervisor Administrativo
Operacional	de execução operacional	Operador, Mecânico, Supervisor Operacional

Fonte: Pontes, 2005, p. 47 (adaptado)

A classificação de Grupos Ocupacionais varia muito conforme o autor. Para Zimpeck (1990) os grupos se dividem em 9: Ocupações Profissionais, Semiprofissionais, Administrativas, de Escritório e Correlatas, de Vendas, de Serviços, Qualificadas, Semiqualficadas e Não qualificadas. Outra forma de trabalhar o grupo ocupacional é a abordagem de Ruzzarin (2010) que é representada pelo “X” (ilustração10). Neste modelo os grupos de cargos variam de acordo com a empresa. Cada grupo (Auxiliar, Assistente, Técnico, Analista, Supervisor etc.) tem um grupo de responsabilidades padrão, que independem área da organização e indicam a contribuição esperada pelo cargo dentro do processo.

Ilustração 10: Grupos Ocupacionais

Fonte: Ruzzarin, 2010, p70

O programa de Administração de Cargos e Salários é dividido em cinco etapas:

- a) Análise e Descrição de Cargos
- b) Avaliação de Cargos
- c) Pesquisa Salarial
- d) Estrutura Salarial
- e) Política Salarial

Porém as que foram foco de análise deste trabalho foram a Descrição e a Avaliação de Cargos. As quais serão exploradas a seguir:

2.3.3. Análise e Descrição de Cargos

A análise de função é o estudo realizado, ao longo de toda a estrutura organizacional, com o objetivo de, por meio de pesquisa, levantar todas as informações relativas às responsabilidades, conhecimentos e demais características exigidas dos ocupantes de cada um dos cargos da empresa (Marras, 2002). Para analisar os cargos, duas etapas são necessárias: coleta de dados, ou levantamento de atividades, e descrição e especificação de cargos. Os métodos de coleta de dados comumente utilizados (Zimpeck, Pontes, Marras e Wood) são:

- a) Observação local: indicado para análise de funções visíveis, concretas e cujo trabalho adquire forma tangível. Permite a identificação: da finalidade de cada tarefa, bem como a sua relação com as demais atividades, de termos técnicos, do esforço físico, do ambiente de trabalho e dos conhecimentos exigidos. Dentre as desvantagens está o fato de ser um método restrito a cargos operacionais e de ser um processo moroso com alto custo.

- b) Questionário: são entregues questionários para os empregados e/ou liderança com o objetivo de identificar a missão, as atividades e as exigências (conhecimentos, experiência, escolaridade etc.) do cargo. As vantagens deste método é sua rapidez e baixo custo, porém, devido ao desconhecimento da técnica pelos colaboradores, o preenchimento é incorreto, com excesso ou falta de detalhes.
- c) Entrevista: é o método que mais exige habilidade do Analista de Cargo. Não trata-se apenas de um bate-papo corriqueiro. É preciso estruturar a entrevista em etapas e utilizar algumas técnicas e cuidados para, no final, o entrevistado ter uma impressão de bate-papo amigável. A entrevista pode ser aplicada a todos os cargos da empresa, possibilita o esclarecimento de dúvidas com o ocupante, e garante a confiabilidade dos dados. Entretanto, possui elevado custo, exigindo analistas habilidosos.
- d) Métodos Combinados: é a utilização de mais de um dos métodos ao mesmo tempo, assim ameniza-se as desvantagens. A combinação mais indicada é o questionário para o funcionário combinado com uma entrevista com a liderança.

Levantadas todas as atividades realizadas e as exigências de cada cargo segue-se para a Descrição dos mesmos. A descrição de cargo é a base do sistema e deve ser objetiva, clara e concisa, não deixando dúvidas sobre o conteúdo e as características que distinguem um cargo do outro (Wood, 2004). Trata-se da fixação de toda a tecnologia da mão-de-obra de uma organização, tarefa por tarefa, cargo por cargo, detalhando os principais requisitos exigidos ao ocupante para que execute suas funções de maneira eficiente e eficaz (Marras, 2002).

De acordo com Pontes (2005) é interessante a observação de algumas regras na descrição:

- a) A descrição é do cargo: devem ser descritas as tarefas e especificados os requisitos exigidos pelo cargo e ao o que o eventual ocupante sabe fazer.

- b) Deve ser clara: elaborada de forma simples e clara para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-lo.
- c) Deve ser impessoal: a descrição de cada tarefa deve iniciar por um verbo (na terceira pessoa do indicativo) que defina bem a atividade.
- d) Usar advérbios apenas nas especificações (exigências)
- e) Descrever O QUE FAZ, COMO FAZ e POR QUE FAZ: cada tarefa deve receber tratamento descritivo tal que se faça entender o QUE, COMO e PORQUE é feito.

As descrições de cargo são classicamente divididas em quatro itens:

- a) Título: o nome deve espelhar de maneira mais fiel possível o conjunto de tarefas e funções que compõem o quadro do cargo. É essencial manter a consonância com os demais cargos existentes no organograma da empresa, assim como com a titulação que o mercado normalmente fixa para aquele conjunto de funções (Marras, 2002). Em cargos com vários níveis de complexidade, mas de mesma família, deve ser utilizado para diferenciar, letras A, B, C, números romanos I, II, III, ou, ainda Júnior, Pleno e Sênior (Pontes, 2005).
- b) Descrição Sumária: é um resumo que permite compreender rapidamente o que o cargo faz (Pontes, 2005). Zimpeck (1990) complementa dizendo que todo cargo tem um objetivo definido que o distingue dos outros e que justifica sua existência.
- c) Descrição Detalhada: é a descrição de todas atividades realizada pelo cargo, focando no “O QUE”, “COMO” e “POR QUE” se faz.
- d) Especificação do Cargo: é o relato dos requisitos (físicos e mentais), responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo (Pontes, 2005)

Finda a Descrição de Cargos o próximo passo é a Classificação dos Cargos, que nada mais é que a distribuição por grupos ocupacionais segundo a natureza da atividade (Pontes, 2005). Wood (2004) acrescenta a idéia de carreira: “os cargos são agrupados por famílias, em função de similaridades, principalmente em termos de

natureza de responsabilidades e requisitos. Em seguida, são estabelecidas trilhas de carreira.”

A forma como será feita a Avaliação de Cargos (método não quantitativo ou quantitativo) impacta no formato da Descrição. Se houver a intenção de utilizar a abordagem da análise de valor agregado na etapa de avaliação de cargos, é importante que fique claro na descrição qual o impacto do cargo no valor do processo (Wood, 2004).

Dentre as tendências de aperfeiçoamento do sistema de remuneração funcional, Wood (2004) faz duas sugestões à etapa de Descrição de Cargos. A primeira é focar na razão de existir da função e seus aspectos-chave para a organização, favorecendo o alinhamento do sistema de remuneração a estratégia. A segunda, seguindo a propensão das empresas em reduzir o número de cargos, a descrição de cargos deve servir como diretrizes gerais de trabalho, deixando as definições de especificidades para o dia-a-dia.

Pontes (2005) também acrescenta em sua obra uma tendência da Análise de Cargos: o Cargo Amplo. O conceito clássico de análise de cargo divide o processo em cargos distintos. Já o Cargo Amplo participa de todo o processo, permitindo a polivalência do trabalhador. No Cargo Amplo podem conter níveis com tarefas e especificações diferenciadas e crescentes de complexidade, escolaridade, conhecimento e experiência.

A Análise de Cargos deve visar, não somente o estudo dos cargos, mas a análise crítica dos processos de trabalho, tornando-os mais enxutos, eficientes, criativos, rápidos, seguros e com qualidade (Pontes, 2005).

Em fim, o objetivo desta etapa nada mais é que levantar todas as atividades executadas por todos os cargos, bem como as exigência necessária ao ocupante para o cumprimento eficaz destas. Porém, a questão a ser levantada é, porque identificar as atividades dos cargos que nada mais são que uma parcela das atividades da organização? Sendo o cargo instável ao longo do tempo seria mais coerente basear a Estrutura Salarial em atividades de valor (Porter, 1990)

representadas através de uma Cadeia de Valor. Focar a descrição nas atividades de valor facilitaria a implementação da sugestão de Wood (2004) de trabalhar com cargos genéricos e descrições que apresentam apenas diretrizes gerais.

2.3.4. Avaliação de Cargos

O simples fato de conhecer a natureza e as especificações exigidas por uma função não contribui diretamente para a configuração de um salário correspondente que se considere adequado. O problema consiste em determinar quais e em que medida há variáveis que propiciem a estimativa de um valor para o cargo (Zimpeck, 1990). É mediante a Avaliação de Cargos que a organização imprime o seu julgamento de valor sobre cada um dos cargos que compõem o seu organograma, de forma a permitir hierarquizá-los (Marras, 2002). Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância (Pontes, 2005).

Para julgar seus cargos a empresa deve escolher um método de avaliação, que é um instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia. Os métodos de avaliação se dividem em não quantitativos e quantitativos. Os não quantitativos permitem rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido a subjetividade da avaliação. Já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, demandando, contudo, maior tempo e custo durante a implantação (Pontes, 2005).

Métodos não quantitativos

O Escalonamento, um método não quantitativo, ordena os cargos pela ordem de importância. É o método mais simples, de custo reduzido e rapidez de aplicação. No entanto, possui elevado grau de arbitrariedade. É recomendado quando são reduzidos ou pouco diversificados os cargos a avaliar (Zimpeck, 1990). Existem duas

formas de Escalonamento: o Simples, em que cada avaliador indica qual a ordem de importância dos cargos em sua opinião, e depois o grupo deve chegar a um consenso; e o através de Comparação Binária, o qual cada cargo é comparado com todos e o avaliador sinaliza se este vale mais (+) ou menos (-) que os demais com o apoio de uma tabela de dupla entrada. Após e feito uma soma dos sinais de “+” e de “-“ para se chegar em um escalonamento (tabela 3). Nos dois modelos cada avaliador primeiramente faz uma avaliação individual e depois se busca o consenso.

Tabela 3: Modelo de Escalonamento Simples

Escalonamento (graus)	Escalonamento			
	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Consenso
1	Motosserrista-Rapelista	Motorista	Motosserrista-Rapelista	Motosserrista-Rapelista
2	Motorista	Motosserrista-Rapelista	Carpinteiro	Motorista
3	Carpinteiro	Carpinteiro	Motorista	Carpinteiro
4	Mecânico-Ajustador	Mecânico-Ajustador	Mecânico-Ajustador	Mecânico-Ajustador
5	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife

Fonte: Pontes, 2005, pg. 176

Tabela 4: Modelo de Escalonamento através de Comparação Binária

Com Cargo Comparado	Almoxarife	Motorista	Carpinteiro	Motosserrista-Rapelista	Mecânico	Adição de 1	Escalonamento
Almoxarife		+	+	+	+	+1	5
Motorista	-		+	+	-	+1	3
Carpinteiro	-	-		+	-	+1	2
Motosserrista-Rapelista	-	-	-		-	+1	1
Mecânico	-	+	+	+		+1	4

Fonte: Pontes, 2005, pg. 177

Outro método não quantitativo é o de Graus Predeterminados. Baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em complexidade e dificuldades. Os graus passam a constituir uma “régua de avaliação” e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles (Pontes, 2005). É um sistema que,

embora mais trabalhoso, não oferece melhorias sensíveis sobre o Escalonamento (Zimpeck, 1990). Abaixo um exemplo de descrição de graus:

Tabela 5: Definição dos Graus Predeterminados

PLANO ADMINISTRATIVO
<p>GRAU I</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas repetitivas e que não apresentam dificuldades para o funcionário. - As responsabilidades são pequenas. - Recebe supervisão constante, instruções detalhadas e acompanhamento para a execução das tarefas. - Não é exigida experiência anterior
<p>GRAU II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas rotineiras executadas com base em procedimentos bem definidos. - Requer familiarização com serviços burocráticos e equipamentos de escritório. - Recebe supervisão direta, instruções detalhadas e orientação. - É exigida experiência de aproximadamente 6 meses.
(...)
<p>GRAU VII</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas muito complexas, especializadas e que implicam responsabilidade de planejar, organizar e/ou conduzir equipes. - Recebe diretrizes gerais. - Cargos que exigem formação superior, além de cursos de especialização em sua área de atuação. - É exigida experiência superior a 10 anos.

Fonte: Pontes, 2005, pg. 182 (adaptado)

Métodos quantitativos

O método de Avaliação por Pontos, hoje o mais conhecido de todos foi desenvolvido por Merrill R. Lott (1986). Consiste em avaliar os cargos, atribuindo pontos com base a descrição dos fatores, com níveis de dificuldade crescentes (Pontes, 2005). Embora em sua construção envolva aspectos um tanto complexos, o sistema de pontos provê resultados precisos e é de aplicação um tanto mais fácil do que outros métodos disponíveis (Zimpeck, 1990).

O objetivo dos fatores de avaliação consiste em estabelecer diferenças discerníveis entre determinado número de cargos (Zimpeck, 1990). Pontes (2005)

complementa, que os fatores devem ser comuns a maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional, porém demonstrar as peculiaridades de cada um. Para Marras (2002), a escolha dos fatores de avaliação resume-se em identificar os fatores que melhor conseguem “medir” a eficiência e a eficácia da exigência de um conjunto de cargos.

O primeiro passo para a escolha dos fatores reside em saber qual o grupo de cargos a serem avaliados, pois há fatores que não atendem a todos os grupos de cargos (Zimpeck, 1990). Pontes (2005) concorda afirmando que a possibilidade de sucesso de um único plano, pelo método por pontos, que englobe cargos operacionais, administrativos e gerenciais, é remota, uma vez que a natureza desses cargos é diferente e requer fatores diferentes para a correta avaliação. Marras (2002) determina duas variáveis influentes na escolha dos fatores: a variável da discriminação, aquela que deverá indicar se um fator tem ou não a propriedade de atribuir valores diferenciados ao universo de cargos por meio dos seus graus de intensidade; e a variável da aplicabilidade, aquela que determina se um fator será ou não aplicável à maioria dos cargos.

De acordo com Marras (2002), são quatro as grandes áreas de fatores:

1. Requisitos Mentais
2. Requisitos Físicos
3. Responsabilidades
4. Condições de Trabalho

Cada fator de avaliação é dividido em graus. A definição dos graus é decorrente da etapa de análise de cargo (Pontes, 2005, p. 196). A análise das especificações dos cargos-chaves possibilita identificar todas as graduações existentes para os cargos da empresa. O número de graus varia de um fator para outro, sendo frequentemente artificial a tentativa de dividir os fatores em compartimentos iguais (Pontes, 2005, p. 197).

A ponderação dos fatores é a fixação do peso percentual com que cada fator contribui para o total do valor do cargo e o valor em pontos para cada um dos graus

(Marras, 2002, p. 109). O ponto de partida para a determinação dos pesos está no máximo e no mínimo de pontos que um plano de avaliação deverá ter (Zimpeck, 1990, p. 173). A definição dos pesos pode ocorrer de duas formas: por consenso dos avaliadores, ou mediante ponderação estatística (Marras, 2002, p 109).

O conjunto de fatores de avaliação com seus respectivos graus são denominados comumente de manual de avaliação (Pontes, 2005, p. 195). O manual contém a descrição de cada fator, bem como a descrição de cada um dos graus de avaliação. Abaixo, um modelo de manual de avaliação com a descrição de dois fatores:

Tabela 6: Exemplo de manual de avaliação de cargo

INICIATIVA/COMPLEXIDADE		
Esse fator avalia a complexidade dos trabalhos executados, a iniciativa exigida para a solução de problemas e o grau de independência e supervisão recebidas.		
GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.	15
B	Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instruções em quase todas as fases do trabalho.	45
C	Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.	75
D	Tarefas complexas regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a problemas quase sempre diversificados. Exige discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.	105
EXPERIÊNCIA		
Esse fator especifica o período de tempo necessário para que o funcionário possa adquirir adestramento suficiente ao desempenho satisfatório do cargo.		
GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Até 3 meses	23
B	De 3 a 6 meses	51
C	De 6 a 12 meses	78
D	De 1 a 3 anos	106
E	De 4 a 6 anos	133
F	Acima de 6 anos	161

Fonte: Pontes, 2005, p. 199 (adaptado)

Tendências

Muitos são os questionamentos se os métodos de avaliação de cargo realmente possibilitam a diferenciação de entrega de valor dos cargos. Além critérios de classificação utilizados pelos métodos tradicionais (Escalonamento e Pontos) alguns autores estão trazendo outros fatores, como impacto na execução da estratégia, variabilidade do desempenho, complexidade entre outros.

Huselid, Beatty e Becker (2006) criticam os métodos tradicionais de avaliação, pois costumam calcular o valor relativo do cargo avaliando o nível de qualificação, esforço e responsabilidade que o cargo exige, além das condições de trabalho. Sob tal perspectiva, as posições mais importantes são aquelas ocupadas pelo pessoal mais qualificado, mais esforçado, com maior carga de responsabilidade, atuando no mais desafiante dos ambientes. Essa abordagem se limita a apontar que postos (cargos) a empresa atualmente considera os mais importantes – e não aqueles que de fato são. Os autores classificam os cargos em posições A, B ou C de acordo com duas características: o impacto na execução da estratégia e a variabilidade da qualidade do trabalho desenvolvido por um indivíduo na posição considerada. As posições A não necessariamente serão os cargos de maior hierarquia, de maiores salários, ou de maior dificuldade de preenchimento. Das duas características citadas surge uma série de outros atributos que distinguem as posições:

Tabela 7: Distinção das Posições A, B e C

	Posição A ESTRATÉGICA	Posição B APOIO	Posição C DISPENSÁVEL
CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES	<p>Tem impacto estratégico direto</p> <p>E</p> <p>Mostra alta variabilidade de desempenho entre ocupantes da mesma posição considerada, o que tem potencial positivo</p>	<p>Tem impacto estratégico indireto ao respaldar posições estratégicas e minimizar risco de efeitos negativos ao criar as bases para iniciativas estratégica</p> <p>OU</p> <p>Tem impacto estratégico potencial, mas exibe bixa variabilidade de desempenho entre ocupantes do posto</p>	<p>Pode ser necessária para o funcionamento da empresa, mas tem pouco impacto estratégico</p>
Escopo de Autoridade	Autonomia na tomada de decisão	Processos ou procedimentos específicos em geral devem ser seguidos	Baixa autonomia
Principal determinante da remuneração	Desempenho	Nível hierárquico	Salário de mercado
Efeito sobre a geração de valor	Gera valor graças ao considerável aumento da	Respalda posições de geração de valor	Baixo impacto econômico

	receita ou ao corte de custos		
Conseqüências de erros	Podem ter alto custo, mas oportunidades perdidas da geração de receita saem ainda mais caro	Podem ter alto custo e destruir valor	Custo não é necessariamente alto
Conseqüências da contratação da pessoa errada	Sérias, pela perda do investido no treinamento e de oportunidades de geração de receita	Solução relativamente fácil (substituição do indivíduo)	Solução fácil (substituição do indivíduo)

Fonte: Huselid, Beatty & Becker (2006)

Para Wood (2004, p.55) é necessário mudar a ênfase da avaliação de cargos por meio da substituição de fatores centrados em responsabilidades e condições de trabalho por fatores que focalizem o valor agregado gerado pelos processos nos quais o cargo se insere ou possui interface. Para o autor o valor é medido em quatro dimensões: Qualidade, Serviço, Custo e Tempo de resposta.

Já Dutra (2002) parte do princípio da falência do cargo como elemento de diferenciação, pois esse não é volátil o suficiente para acompanhar as mudanças do ambiente. Também percebeu uma mudança nas descrições de cargos ao longo da década de 90, que ao invés de descreverem funções e atividades dos cargos, hoje, procuram traduzir as expectativas de entrega desses cargos e apresentam uma escala crescente de complexidade. A questão da complexidade sempre esteve presente nos critérios de diferenciação de cargos, só que, com sua falência como elemento de diferenciação, a complexidade passou a ocupar o primeiro plano (Dutra, 2002). Então, passou-se a utilizar a complexidade das atribuições e responsabilidades como elemento de diferenciação das pessoas, ou seja, quanto maior o nível de complexidade maior a agregação de valor. Em resumo, é possível medir a agregação de valor medindo o nível de complexidade (Dutra, 2002).

É importante distinguir complexidade de dificuldade. Se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução (Dutra, 2008).

A complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa (Dutra, 2008, p. 40). Esse padrão de exigência é a base para a construção de fitas

métricas de avaliação. Para Dutra (2008) as variáveis diferenciadoras, que classificam o nível de complexidade, são (Dutra, 2008, p. 41):

- I. Nível de atuação: Estratégico, Tático ou Operacional.
- II. Abrangência da atuação: Internacional, Nacional, Regional, ou Local.
- III. Escopo de responsabilidade: Organização, Várias unidades de negócio, Unidade de negócio, Área, ou Atividades
- IV. Nível de estruturação das atividades: Baixo nível de padronização, estruturação e rotina, ou Alto nível de padronização, estruturação e rotina.
- V. Tratamento da informação: Decide/Responde, Participa da decisão, Analisa e Recomenda, Sistematiza Organiza, ou Coleta.
- VI. Autonomia e grau de supervisão: Alto nível de autonomia, ou Baixo nível de autonomia

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização do estudo

Este estudo visa demonstrar a construção de um modelo de avaliação de cargos utilizando do conceito de agregação de valor criado. E a melhor forma de fazê-lo é exemplificando em uma empresa real. Desta forma a empresa Refeicenter serviu de Estudo de Caso para testar esse modelo. Assim, quanto ao seu objetivo geral, esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada (GIL, 2008), uma vez que ela visa gerar conhecimento para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Com relação à sua natureza e objetivos específicos, a pesquisa é classificada como qualitativa exploratória-descritiva, desenvolvida sob a forma de um estudo de caso único.

Uma pesquisa exploratória caracteriza-se por a pesquisa exploratória é aquela que têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 2008). Já a pesquisa descritiva, por sua vez, permite observar, registrar, analisar, correlacionar fatos ou fenômenos sociais e estabelecer relações entre as variáveis sem manipulá-las, bem como possibilita detalhar acontecimentos, situações e depoimentos que enriquecem a análise das informações de forma mais ampla (GIL, 2008).

Para testar o modelo de Avaliação de Cargos desenvolvido optou-se pela estratégia de investigação do Estudo de Caso, pois pode ser utilizado para descrever ou testar proposições (Yin, 2001). O mesmo autor divide o estudo de caso em duas dimensões – caso único ou casos múltiplos. Para este trabalho optou-se

por um estudo de caso único, quando representa um caso raro que valha a pena documentar ou sirva de propósito revelador (Yin, 2001).

Como busca entender “como” desenvolver um modelo de avaliação e compreender “porque” ele funciona ou não, novamente o Estudo de Caso se mostra uma boa alternativa. Pois nesse se faz uma questão do tipo “como” ou “porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (Yin, 2001, p 28).

O foco é compreender o funcionamento da empresa, suas atividades, seu modelo de gestão e de liderança. Desta forma, a aplicação de pesquisa quantitativa não configura uma opção e a qualitativa se mostra como melhor alternativa, pois essa modalidade é a mais adequada para estudos que objetivam demonstrar a complexidade de uma situação, analisar a relação de determinadas variáveis, compreender, analisar e classificar processos (Richardson, 1999).

3.2. Técnica de Coleta de dados

Neste estudo foram utilizados os seguintes instrumentos para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica, na busca de bibliografia que apoiasse o pesquisador no desenvolvimento do modelo de avaliação de cargos, pesquisa documental e pesquisa de campo, incluindo entrevista não estruturada (não padronizada) e observação, para entendimento das atividades da empresa em que foi testado o modelo.

De acordo com Lakatos (1991, p. 183) a pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. E era esse mesmo o objetivo a ser conquistado com o desenvolvimento do modelo de Avaliação de Cargos. Esperava-se que com a pesquisa bibliográfica fosse possível encontrar uma ligação entre o conceito de valor trabalhado por

Michael Porter e o cargo. Em outras palavras, tentar encontrar embasamento teórico para criar um modelo de avaliação que conseguisse classificar o cargo em diferentes níveis de agregação de valor.

A pesquisa bibliográfica foi sendo direcionada a medida que as descobertas iam ocorrendo. Porém, a primeira etapa teve como foco encontrar referencial bibliográfico que permitisse a conexão do conceito de valor de Michael Porter com a Avaliação de cargos.

A documentação consultada constitui-se o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem (Lakatos,2001). O uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (Yin, 2001). Na Refeicenter foram analisados vários documentos: os relatórios de procedimento padrão, que possibilitaram uma visão dos processos do Refeitório; os relatórios de folha de pagamento, que permitiram identificar as nomenclaturas de cargos atuais e seus salários; o plano estratégico, que possibilitou uma visão da estrutura atual e das intenções futuras da empresa. Além do levantamento de dados da Refeicenter, também foi importante buscar dados sobre o setor de Alimentação Coletiva. Esses foram coletados na internet, principalmente na ABERC (Associação Brasileira de Empresas de Alimentação Coletiva), a serviram para o melhor entendimento do negócio da Refeicenter.

As entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas (Yin, 2001, p.114). Lakatos (1991) divide a Entrevista em três tipos: estrutura, não-estruturada e painel. A escolhida neste trabalho foi a não-estruturada, pois era necessária liberdade para direcionar a discussão conforme fossem surgindo questões importantes. Foram realizadas entrevistas com os dois sócio-diretores da empresa, com as Analistas de Compras e de Finanças e com a Nutricionista responsável por um dos Refeitórios. O objetivo das entrevistas era levantar as atividades de valor na percepção de diferentes pessoas e que se encontram mais próximas do processo.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientam seu comportamento (LAKATOS, 1991, p. 191). Foi realizada uma visita de campo em um Refeitório e em um Restaurante Comercial da Refeicenter. Com a observação dos dois modelos de negócios foi possível criar consciência da grande diferença entre os dois.

3.3. Tratamento dos Dados

No levantamento de dados para esta pesquisa, foram avaliados documentos da empresa e realizadas entrevistas informais com dirigentes e observação participativa, possibilitando a extração de elementos para a análise

Na opinião de Triviños (1987), a pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnica que utiliza, não permite uma separação estanque entre a coleta e a interpretação das informações, pois existe um fluxo constante de informações que são levantadas e interpretadas simultaneamente, requerendo nova busca de dados.

Triviños (1987) ressalta ainda que, independentemente da técnica de coleta utilizada, para que os dados tenham validade científica, devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação. Os dados coletados nos documentos analisados e nas entrevistas foram analisados criticamente, articulando-os com as informações obtidas a partir da revisão bibliográfica e comparados para garantir que as condições definidas por Triviños fossem atendidas.

3.4. Limites do Estudo

O objetivo deste trabalho era propor um modelo de Avaliação de Cargos e testá-lo em alguma empresa. Como o estudo de caso foi aplicado em apenas uma empresa (Refeicenter) e somente em um de seus modelos de negócio (Refeitório) esclarece-se que os resultados obtidos estão limitados a este contexto. Portanto, dado à especificidade da organização analisada, as conclusões deste estudo não devem ser estendidas a outras organizações com características diferentes.

O foco no desenvolvimento do modelo foi direcionado para questões conceituas, como: O que é valor? Como um cargo agrega valor? E como mensurar isso? Por isso, o modelo carece de ponderação estatística que permita avaliar o quanto cada fator contribui para a definição da importância do cargo.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi dividida em três partes. Na primeira, há uma descrição do contexto em que foi aplicado o Estudo de Caso (Setor de Alimentação Coletiva e Refeicenter). Na segunda, procurou-se descrever como se chegou ao modelo de Avaliação de Cargos. E na terceira, o exemplo de aplicação do modelo na Refeicenter.

4.1. Contexto do Estudo

4.1.1. Setor de Alimentação Coletiva

A Alimentação Coletiva é um benefício oferecido ao trabalhador. Sendo um benefício se incorpora na remuneração e, desta forma, pode influenciar na satisfação do trabalhador. A ABEC - Associação Brasileira de Empresas de Alimentação Coletiva segmenta o mercado de Alimentação Coletiva em quatro negócios:

- a) Refeições Coletivas: onde um terceiro opera a cozinha e fornece refeições em formato Buffet ou por peso;
- b) Refeições/Alimentação convênio: são os tickets, ou os cartões, os quais o trabalhador pode utilizar para compra de refeições em restaurantes comerciais, ou para compra de gêneros alimentícios “in natura” na rede de supermercados credenciados;

- c) Autogestão: ocorre quando a própria empresa opera o seu refeitório
- d) Cesta básica: o trabalhador é beneficiado com uma cesta básica de produtos alimentícios.

Tabela 8: mercado de alimentação coletiva (

Faturamento (em bilhões de reais) aproximado de refeições:										Crescimento
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Refeições Coletivas	6	6,9	7,5	8,4	9,5	9,8	10,8	13,4	15,1	19%
Autogestão	0,5	0,6	0,7	0,7	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6	-113%
Refeições Convênio	5	5,8	6,2	7	7,7	8	8,6	9,8	12,9	25%
Cestas Básicas	3,5	3,8	4	4,5	5	5	5,5	6	7,2	-27%
Alimentação Convênio	3,2	3,7	3,9	4,4	5,2	5,4	5,8	6,5	6,6	-27%
Total	18,2	20,8	22,3	25	27,9	28,7	31,3	36,4	42,4	133%

Fonte: ABERC - Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas

Conforme a Tabela 1 o mercado mais que dobrou de tamanho crescendo 133% desde 2004. Os segmentos, subtraído o crescimento do mercado total, que mais cresceram foram os de Refeições Coletivas e os de Tickets Refeição (Refeições Convênio). Já a Autogestão apresentou a maior queda, possível efeito da tendência de terceirização de atividades meio.

4.1.2. A Empresa

A Refeicenter é uma empresa do ramo de Alimentação Coletiva, com mais de 25 anos no mercado. O negócio da Refeicenter trata-se da terceirização da gestão de restaurantes ou de refeitórios. São dois modelos de negócio bem diferentes que variam conforme o tipo de cliente, que atualmente são dois, empresas públicas com contratos obtidos através de licitação (6 restaurantes comerciais), e empresas privadas.(4 refeitórios)

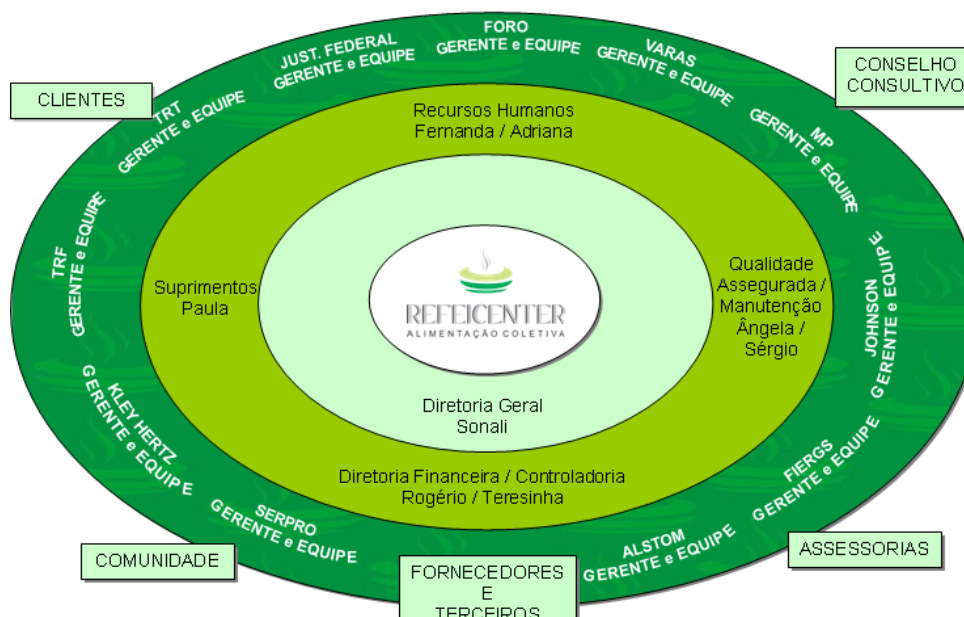
Nas empresas privadas a Refeicenter trabalha no modelo de **Refeitório** atendendo todos os empregados da empresa cliente. São dois os perfis de clientes aqui, a área de Recursos Humanos, ou qualquer outro departamento que responda pela contratação dos serviços e os empregados que usufruem das refeições. Sendo

o Refeitório uma forma de benefício cabe a área de RH a gestão, e nos casos de terceirização, a contratação do terceiro. Sem dúvidas o custo da refeição tem grande peso na tomada de decisão, mas a reputação da empresa prestadora também é importante. Já para os empregados o valor está na qualidade (sabor e variedade) oferecida. A satisfação dos empregados normalmente aparece nas Pesquisas de Clima, que posteriormente vão influenciar na tomada de decisão do RH. Neste modelo de negócio a Refeicenter tem uma Receita previsível, o número de refeições varia muito pouco, pois os empregados estão limitados a esta opção de auxílio alimentação.

Nas empresas públicas pode-se dizer que a Refeicenter também tem dois clientes, semelhante na empresa privada, um que realiza a contratação do serviço via licitação, e outro que consome no caso o servidor. Para “conquistar” o primeiro o fator decisório resume-se ao preço da refeição. Nas licitações ganha aquele que consegue oferecer a refeição a menor custo para o órgão público. O segundo cliente, o Servidor, é conquistado, também pelo preço, mas principalmente pela qualidade da comida, sendo qualidade a variedade de pratos e o sabor. Diferente do que ocorre nos Refeitórios, aqui o Servidor pode optar por comer no Restaurante, ou em qualquer outro estabelecimento de sua preferência, pois o benefício de auxílio alimentação é depositado em “dinheiro” juntamente com seu salário. Neste modelo de negócio a Refeicenter tem restaurantes muito semelhantes a qualquer Restaurante Comercial, com venda de bebidas e *bombonieres*, atendimento a clientes e até caixa para recebimento dos pagamentos das refeições pelos servidores. Desta forma, a Receita varia conforme o número de refeições, bebidas e *bombonieres* vendidos.

A Estrutura Organizacional da Refeicenter é representada pelo “Lidergrama”, que nada mais é que um organograma do modelo Circular ou Radial, o qual é apropriado para organizações onde a hierarquia, embora presente, raramente é mencionada (Araujo, 2007).

Ilustração 11: Lidergrama Refeicenter



Fonte: arquivos Refeicenter

De acordo com o Lidergrama, a empresa está claramente dividida em unidades de negócio: os restaurantes e suas equipes; em unidades de apoio administrativo (a chamada Sede): Suprimentos, Recursos Humanos, Qualidade Assegurada / Manutenção e Diretoria Financeira / Controladoria; em Diretoria Geral e em Conselho Consultivo. Abaixo uma síntese do que faz cada uma das áreas:

- Conselho Consultivo: são os fundadores da empresa a primeira geração da família Chies. Com papel institucional, são consultados para assuntos que possam vir a afetar a existência da empresa, não se envolvendo na gestão.
- Diretoria Geral: segunda geração da família Chies. Como o próprio nome diz, “Geral”, é a pessoa responsável pela tomada de decisão, pela gestão dos restaurantes e pela gestão das equipes de apoio.
- Diretoria Financeira / Controladoria: área responsável pelos processos financeiros, como fluxo de caixa, relacionamento com bancos e escritório contábil, contas a pagar etc., e pelos processos de controladoria, que são a geração de relatórios de desempenho dos restaurantes, orçamento etc. Cabe também a preparação de propostas para concorrências de licitação, envolvendo precificação das refeições e a análise do investimento.

- Suprimentos: responsável pela compra, pelo armazenamento e distribuição de insumos para as unidades de negócio.
- Qualidade Assegurada: encarrega-se de disseminar o jeito Refeicenter de cozinhar por todos os Restaurantes, bem como fiscalizar se estes estão dentro do padrão.
- Manutenção: realiza a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos dos Restaurantes. Participa da compra de equipamentos e controle patrimonial.
- Restaurantes: cada um é gerido por uma Nutricionista, a qual cabe-lhe a responsabilidade de preparação dos cardápios, garantir a qualidade das refeições, controlar o estoque de matéria-prima e solicitar em caso de falta, gerir a equipe de cozinha e responder pelo atendimento aos trabalhadores. O restaurante é visto como uma unidade de negócio independente, fazendo suas compras e preparando seus próprios cardápios, conforme contrato feito com o cliente.

Além das unidades organizacionais representadas formalmente no Lidergrama existe uma divisão informal entre Restaurantes e Sede. A Sede (estrutura física) é onde fica o depósito central e estão lotadas as pessoas dos processos administrativos. A Sede tem vida própria, tem a missão de olhar todos os Restaurantes como um negócio só, dela que saem as diretrizes estratégicas e as metas, que sai boa parte dos insumos, sem falar que é onde estão os acionistas da empresa. Já os Restaurantes são estruturas independentes, cada um cuida do seu negócio como se fosse o único, compreendendo e atendendo as necessidades de seus clientes, gerindo seus custos, suas compras e seu pessoal.

A Estrutura de Cargos da Refeicenter nunca foi submetida a uma metodologia de Avaliação de Cargos. Por isso, ainda existem muitas dúvidas sobre a importância de alguns cargos. Por exemplo, a Diretoria questiona os salários pagos aos Analistas de Compras e Financeiro, que hoje estão entre os maiores da empresa.

Tabela 9: Relação de cargos e salários da Refeicenter

Cargos	Mín de Salário	Média de Salário	Máx de Salário	Amplitude
GERENTE DE COMPRAS	3.561,00	3.561,00	3.561,00	0%
ANALISTA FINANCEIRO	2.962,00	2.962,00	2.962,00	0%
ANALISTA DE COMPRAS	2.900,00	2.900,00	2.900,00	0%
ANALISTA DE RH	2.200,00	2.350,00	2.500,00	14%
NUTRICIONISTA	1.930,00	2.334,29	3.000,00	55%
MAITRE	1.731,46	1.731,46	1.731,46	0%
COZINHEIRA INSTRUTOR	1.430,00	1.430,00	1.430,00	0%
MOTORISTA AUX SUPRIMENTOS	1.250,00	1.250,00	1.250,00	0%
AUXILIAR RECURSOS HUMANOS	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0%
COZINHEIRA I	911,00	1.110,85	1.155,00	27%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	900,00	900,00	900,00	0%
COPEIRA	890,00	890,00	890,00	0%
COZINHEIRA II	795,00	837,00	900,00	13%
CAIXA OPERADORA	760,00	806,50	880,00	16%
ATEND. LANCHERIA	670,00	722,79	890,00	33%
AUX. COZINHA	670,00	718,44	765,00	14%

Fonte: Arquivos Refeicenter

Tão pouco, os salários nunca foram comparados ao mercado através de uma pesquisa salarial formal. Muita das decisões salariais são tomadas com informações sem base estatística.

4.2. Desenvolvimento do modelo com base no Referencial Teórico

Neste tópico será descrito como se chegou ao modelo de Avaliação de Cargo após a pesquisa bibliográfica. O referencial bibliográfico completo está no capítulo 2 deste trabalho.

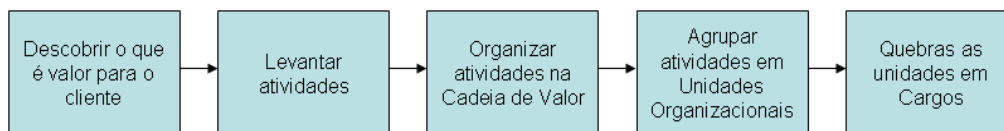
Como o objetivo geral deste trabalho era “Propor um modelo de avaliação de cargo que permitisse classificar os cargos de acordo com o conceito de agregação de valor”, dois conceitos deveriam ser explorados na pesquisa bibliográfica: o de Valor e o de Avaliação de Cargo. Todavia, foi preciso buscar um elo entre estes dois conceitos.

O conceito de Valor foi explorado com o auxílio de dois autores: Porter (1992) e de Womack & Jones (1998). Ambos trabalham com a idéia de valor para o cliente, que se configura uma boa alternativa para julgar agregação de valor. Para Porter (1992) o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. E para Womack & Jones (1998) o valor só pode ser definido pelo cliente final. E só é significativo quando expresso em termos de um produto específico que atenda às necessidades do cliente a um preço específico em um momento específico. Assim, a primeira etapa do modelo foi compreender o que é valor para o cliente, pelo que eles estão dispostos a pagar. E seria a capacidade de criação desse valor que serviria de base para o modelo de avaliação de cargos.

Porém, simplesmente submeter os cargos já existentes na empresa a avaliação com base nesse conceito de valor não parecia boa idéia, pois eles não tinham sido criados com o objetivo de agregar esses valores. Para ser justo era necessário repensar a Estrutura de Cargos para depois avaliá-los. Então, seguiu a busca para algo que conectasse o Valor ao cargo. E o próprio Porter ofereceu um ferramenta que fez parecer tudo tão claro, a Cadeia de Valor. A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender os custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (Porter, 1990).

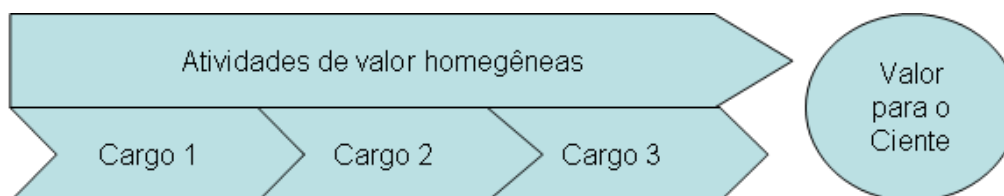
Em sua obra, Porter (1992) descreve a possibilidade da Cadeia de Valor ser utilizada para o desenho de uma Estrutura Organizacional, pois oferece uma forma sistemática de dividir uma empresa em atividades de valor. Com essa informação o modelo adquiriu mais um conceito a ser pesquisado. A relação entre Estrutura Organizacional e Cargo é mais que clara, em muitos organogramas até se vê uma confusão entre eles, é o caso dos funcionogramas. Ao pesquisar bibliografias de Estrutura Organizacional apareceu novamente a palavra “atividades”. Para Cury (2006) a Estrutura Organizacional é resultante agrupamento de atividades homogêneas.

Neste momento o modelo ganhou forma de processo:



Com a cadeia de valor o modelo ganhou mais sentido. Ela permitiu enxergar a empresa em atividades, Pois, se a empresa é um conjunto de atividades, os cargos estão ali para executá-las. Assim, surgiu a primeira conclusão do novo modelo: o cargo deriva das atividades de valor da empresa, ele é uma fração de um grupo de atividades homogêneas a serem executadas por uma pessoa. A partir deste *insight* chegou-se em um novo modelo de descrição das responsabilidades do cargo. O cargo seria descrito como participante de algumas das atividades de valor da sua unidade organizacional. Esse modelo foi inspirado no conceito de Cargo Amplo de Pontes (2005). A forma *como* o cargo participa da atividade não é objeto da Descrição de Cargo, mas sim de manuais de processos/procedimentos como, por exemplo, o Manual de Boas Práticas da Refeicenter.

Ilustração 12: Cargo como parte da atividade de valor



Para encerrar a “teorização” do modelo só restava saber como mensurar a agregação de valor do cargo. Atualmente, existem muitas críticas aos métodos tradicionais de Avaliação de Cargos, que têm como objetivo hierarquizar os cargos conforme seu nível de agregação de valor. Além dos modelos clássico de Escalonamento, Graus pré-determinados, foi possível investigar com a pesquisa bibliográfica o surgimento de novos métodos de avaliação que trazem conceitos como o de complexidade (Dutra, 2002). Porém, o método que gerou maior inspiração por sua aplicabilidade foi o desenvolvido pelos autores do artigo “Jogador

A ou Posição A” (Huselid, Beatty & Becker, agosto 2006). Huselid et al. crêem que existem duas características determinantes de uma posição A, primeiro, sua desproporcional importância para a capacidade da empresa de executar algum aspecto de sua estratégia e, segundo, a alta variabilidade da qualidade do trabalho executado por indivíduos na posição considerada.

Entretanto, mensurar o impacto de um cargo da estratégia não é uma tarefa simples, levando em consideração que grande parte das empresas pecam no desenvolvimento da estratégia. Assim, optou-se por adaptar o modelo de Huselid *et al.* substituindo o impacto na estratégia pelo impacto na criação de valor e, mantendo a variabilidade de desempenho. A manutenção da Variabilidade manteve-se primeiro pelo fato da variabilidade ser uma medida da complexidade que desvia o avaliador da confusão complexidade/dificuldade. E segundo, por acreditar que deve existir um outro fator regulador além da capacidade de criação de valor, pois cargos que estão em atividades de alto impacto, mas com baixa variabilidade não precisam ter o mesmo tratamento de cargos de alto impacto e alta variabilidade.

Porter (1990) classifica as atividades de valor conforme o seu papel na criação de valor, os quais são: Direto, Indireto e Garantia da Qualidade. Um *insight* importante neste momento do trabalho é que o modelo desenvolvido não precisaria avaliar o cargo necessariamente, mas as atividades que o compõem. Ou seja, as atividades que o cargo participa são submetidas a avaliação em dois critérios: Impacto no Valor e Variabilidade, que pesam, respectivamente, na avaliação 60% e 40%. A régua de avaliação utilizada está representada na tabela abaixo:

Pontos	Impacto no Valor	Variabilidade
1	Garantia da Qualidade	Baixa
2	Indireto	Média
3	Direto	Alta

As atividades foram avaliadas nos dois critérios e a “pontuação” do cargo deriva da média da pontuação das atividades, que irá variar entre 1 e 3. Visando manter 25% dos cargos como Posição A, 50% como B e 25% de C, foram utilizados os seguintes intervalos:

Posição A	de 2,50 a 3,00 pontos
Posição B	de 1,50 a 2,49 pontos
Posição C	de 1,00 a 1,49 pontos

Desde o início deste trabalho era desejado chegar com o modelo de avaliação de cargo desenvolvido em três classificações de cargo, que indicariam como a empresa deve se comportar salarialmente no mercado de trabalho (1º quartil, mediana ou 3º quartil). Com o conceito de Posição A, B e C foi possível chegar nesse objetivo.

Posição A	3º quartil
Posição B	Mediana
Posição C	1º quartil

4.3. Proposta de Modelo para a Refeicenter

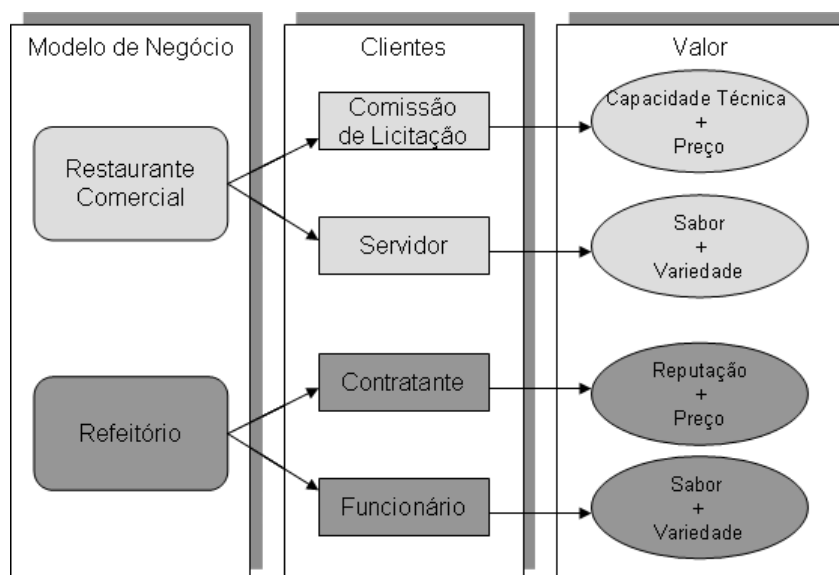
Este estudo de caso tem como objetivo ser um modelo demonstrativo da interdependência entre Cadeia de Valor, Estrutura Organizacional e Remuneração Fixa. Por isso, optou-se, a partir de uma etapa da construção do modelo, pela simplificação da empresa estudada abordando apenas um dos modelos de negócio da Refeicenter.

4.3.1. Cadeia de Valor da Refeicenter

a) Percepção de Valor dos Clientes

Para chegar no valor para os clientes da Refeicenter foi necessário analisar os dois modelos de negócio (Refeitório e Restaurante). A figura XX representa o resultado:

Ilustração 13: Valor para os Clientes Refeicenter



Chegou-se em percepções de valor específicas para cada cliente. Nos Restaurantes Comerciais, que hoje são todos em empresas estatais, há dois clientes. Um que adquire o serviço da Refeicenter via processo de licitação (Comissão de Licitação), cujos valores são a Capacidade Técnica (certidões negativas, nutricionista responsável, certificado de capacidade de atender a demanda etc.) e o Preço, que deve ser sempre o mais baixo. O outro cliente são os servidores, que podem optar, ou não por gastar seu benefício de alimentação no Restaurante. O Valor para estes é o Sabor das refeições e a Variedade de opções no Buffet. Nos Refeitórios, de empresas privadas, o contratante, normalmente a área

de RH, considera a Reputação (Imagem) da empresa no setor de alimentação coletiva e, claro, o Preço, porém, diferente da licitação, não há a necessidade de ser o mais baixo. O outro cliente, o funcionário, vê valor também no Sabor, entretanto a exigência é menor que a do Servidor, pois não há outra opção, e na Variedade, que também se diferencia, pois o Buffet não apresenta tantas opções e o que importa é a variação de cardápio ao longo da semana.

Inicialmente a compreensão de todas as percepções de Valor para o cliente foi útil para ter melhor entendimento da empresa como um todo. No entanto, para continuidade do estudo de caso, as atividades de valor trabalhadas aqui, base para as demais etapas, só fazem referência ao modelo de negócio de Refeitório.

b) A Cadeia de Valor dos Refeitórios

Seguindo o desenho de Cadeia de Valor de Porter (1990) as atividades de valor estão em dois níveis: (a) Primárias ou de Apoio; (b) Categorias Genéricas.

Atividades Primárias:

- I. Logística Interna (recebimento de insumos):
 - a. Distribuição para os Refeitórios: distribuir insumos da Sede para os Refeitórios.
 - b. Conferência dos insumos recebidos: conferir os insumos recebidos para a produção vindos diretamente de fornecedores externos ou da Sede.
 - c. Armazenamento de insumos: armazenar insumos conforme boas práticas.
 - d. Disponibilização de insumos: encaminhar os insumos para o pré-preparo, ou para o preparo.
 - e. Armazenamento de produtos acabados: armazenar os alimentos não consumidos para serem reutilizados.
- II. Operação (transformação do insumo):

- a. Montagem do Cardápio: definir o cardápio que será preparado na semana.
 - b. Pré-Preparação: preparação dos insumos para a transformação.
 - c. Preparação: transformação dos insumos em produtos acabados.
 - d. Higienização das louças: higienizar as louças.
 - e. Higienização da cozinha: limpar e organizar a cozinha.
- III. Logística Externa (distribuição para os compradores):
- a. Sinalização de excessos/sobras no buffet: sinalizar quais pratos estão tendo maior, ou menor demanda
 - b. Abastecimento do Buffet: manter o Buffet sempre com boa aparência (abastecido com todas variedades de pratos e higienizado).
 - c. Abastecimentos de louças: manter sempre uma quantidade razoável de louças (pratos e talheres) disponíveis para uso.
 - d. Higienização do Refeitório: manter o Refeitório sempre com boa aparência.
- IV. Marketing e Vendas (meios de oferta e indução a compra):
- a. Negociação com Contratantes: negociar com novos clientes, ou com fidelizados, as condições (preço da refeição, variedade de pratos, previsão de demanda) de prestação de serviço.
 - b. Comunicação dos Cardápios: comunicar previamente o cardápio da semana.
 - c. Publicidade: manter atualizados canais de comunicação externa.
- V. Serviços (intensificar ou manter o valor):
- a. Preparação de Cardápios alternativos: preparar, sob encomenda individual prévia, opções alternativas de cardápio.
 - b. Preparação de Coffee Breaks: preparar, sob encomenda prévia, Coffee Breaks para reuniões.

Atividades de Apoio:

- VI. Aquisição (função de compra de insumos empregados na cadeia):

- a. Insumos para preparação: compra de insumos para a produção de alimentos (carnes, guarnições e hortifrutis).
- b. Insumos de higienização: compra de materiais para limpeza de louças, da cozinha e do Refeitório.
- c. Equipamentos: compra de equipamentos para a Produção (refrigeração, utensílios de cozinha, Buffet, louças etc.)
- d. Manutenção: contratação de serviços de terceiros para manutenção de equipamentos.
- e. Consultorias: contratação de Consultorias de Apoio.
- f. Frota de Distribuição: compra e serviços de manutenção dos veículos.

VII. Desenvolvimento de Tecnologia (esforços para aperfeiçoar produtos e processos):

- a. Entendimento das preferências: compreender as preferências dos funcionários da empresa cliente.
- b. Pesquisa de satisfação: avaliar o grau de satisfação dos funcionários.
- c. Oficina de Gastronomia: trocar receitas entre Refeitórios.
- d. Boas Práticas: disseminar os procedimentos de boas práticas.
- e. Sistema de controle de estoque: controlar a oferta de insumos nos diferentes estoques.
- f. Desenvolvimento de fornecedores: buscar fornecedores que reduzam o custo mantendo, ou melhorado a qualidade.
- g. Controle de Custos: controlar os custos e despesas.
- h. Manutenção: realizar a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de produção.

VIII. Gerência de Recursos Humanos

- a. Movimentação: captação, seleção, admissão, demissão de pessoa
- b. Desenvolvimento: capacitação e treinamentos
- c. Valorização: remuneração, benefícios, feedbacks.

IX. Infra-estrutura

- a. Financeiro: realizar as rotinas financeiras.
- b. Controladoria: analisar os indicadores de desempenho.
- c. Orçamento:

4.3.2. A Nova Estrutura Organizacional da Refeicenter

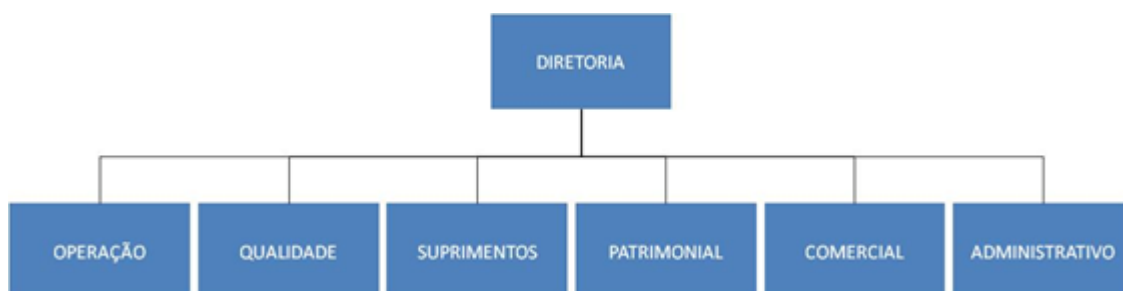
Para partir da Cadeia de Valor e chegar no Cargo antes foi necessário organizar todas as atividades de valor existentes na empresa em unidades organizacionais. Esse processo resultou no desenho de uma nova Estrutura Organizacional da Refeicenter.

Como o objetivo era o agrupamento das atividades de valor lançou-se mão do método de Estrutura com base em função, que segundo Cury (2006), as atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num propósito dominante da empresa, devem ser agrupadas num órgão específico, constituindo a grande unidade setorial da instituição.

As atividades de valor foram agrupadas de acordo com a sua natureza e ficaram organizadas em seis unidades (Anexo 1). A unidade denominada Operação, a qual representa os Refeitórios, recebeu a maioria das atividades inclusive foi obrigado a incluir duas atividades de natureza de Suprimentos (Conferência dos insumos recebidos e Armazenamento de Insumos) por questões de lógicas.

A escolha do modelo de organograma fugiu do modelo utilizado pela Refeicenter de “Lidergrama”. A decisão foi pela simplificação com o intuito deste apenas representar os principais agrupamentos de atividades de valor. No entanto, surgiu uma figura até agora não muito falada, a Diretoria. O modelo aqui desenvolvido não está preparado para analisar as atividades da diretoria, pois a Cadeia de Valor analisada abrange apenas as Atividades do modelo de negócio Refeitório. O gráfico está desenhado a seguir:

Ilustração 14: Organograma Refeicenter



4.3.3. Os Cargos

Os cargos descritos neste estudo de caso foram os derivados da unidade de Operação (Refeitório). São três os cargos existentes nesta estrutura: Auxiliar de Cozinha, Cozinha e Nutricionista. As cargos ficaram com as seguintes atividades:

Atividades de Valor Operação	Cargos		
	Auxiliar de Cozinha	Cozinha	Nutricionista
Montagem do Cardápio			x
Pré-Preparação	x	x	
Preparação		x	
Higienização das louças	x		
Higienização da cozinha	x	x	
Higienização do Refeitório	x		
Sinalização de excessos/sobras no buffet	x		
Abastecimento do Buffet	x		
Abastecimentos de louças	x		
Preparação de Cardápios alternativos			x
Preparação de Coffee Breaks			x
Entendimento das preferências			x
Disponibilização de insumos	x		
Armazenamento de produtos acabados	x	x	
Conferência dos insumos recebidos	x		
Armazenamento de insumos	x		

Ao cargo de Nutricionista foram atribuídas atividades que só competem a ele, porém como este cargo pertence há um grupo ocupacional de Gerencia cabe-lhe a gestão de todas as atividades desenvolvidas pelo Auxiliar de Cozinha e Cozinha.

Como o objetivo da descrição aqui é apenas para apoiar a etapa de avaliação, a qual depende apenas da descrição das atividades, não houve dedicação para descrever as especificações, ou competências de cada cargo.

4.3.4. A Avaliação

Como o objetivo do trabalho é de testar o modelo de avaliação desenvolvido optou-se por realizar a avaliação dos cargos que compõem a unidade organizacional Operação. A avaliação foi feita com base nas informações coletadas conforme descrito no capítulo de procedimentos metodológicos. O resultado da avaliação segue abaixo:

Atividades de Valor Operação	Cargos			Pesos 60% 40% Avaliação		
	Auxiliar de Cozinha	Cozinha	Nutricionista	Impacto no Valor	Variabilidade	Média
Montagem do Cardápio			x	3	3	3,00
Pré-Preparação	x	x		2	1	1,60
Preparação		x		3	2	2,60
Higienização das louças	x			2	1	1,60
Higienização da cozinha	x	x		2	1	1,60
Higienização do Refeitório	x			2	1	1,60
Sinalização de excessos/sobras no buffet	x			2	1	1,60
Abastecimento do Buffet	x			2	1	1,60
Abastecimentos de louças	x			2	1	1,60
Preparação de Cardápios alternativos			x	3	3	3,00
Preparação de Coffee Breaks			x	3	3	3,00
Entendimento das preferências			x	3	3	3,00
Disponibilização de insumos	x			2	1	1,60
Armazenamento de produtos acabados	x	x		2	1	1,60
Conferência dos insumos recebidos	x			2	1	1,60
Armazenamento de insumos	x			2	1	1,60
AVALIAÇÃO IMPACTO NO VALOR	2,00	2,25	3,00			
AVALIAÇÃO VARIABILIDADE	1,00	1,25	3,00			
AVALIAÇÃO TOTAL	1,60	1,85	3,00			
POSIÇÃO A, B ou C	B	B	A			

Na avaliação destas atividades, ou há uma capacidade direta de criação de valor, ou há uma capacidade indireta, pois estes são cargos de operação que respondem pelos valores Sabor e Variedade. Porém, há atividades de baixa variabilidade de desempenho entre os executores destas, pois são atividades que devem ser padronizadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tinha como objetivo “propor um modelo de avaliação de cargo que permita classificar os cargos de acordo com o conceito de agregação de valor propor uma modelo de avaliação de cargo”. E para se chegar nele foi necessária a uma pesquisa bibliográfica com o intuito de inspirar o pesquisador a ter *insights* para se chegar em um modelo teórico. Também fez-se necessário a aplicação de um Estudo de Caso em uma empresa real para que se pudesse testar o novo modelo. Após as análises na bibliografia e do estudo de caso foi possível chegar em algumas conclusões sobre este estudo.

O estudo demonstrou que a área de Recursos Humanos pode beber de outras fontes de conhecimento, além dos tradicionais temas da área, para alcançar o status de estratégica. O domínio do tema agregação de valor e entender como a empresa gera valor para o cliente é fundamental para o RH pensar todos os seus processos. Foi possível perceber com o estudo a interdependência de disciplinas da administração (marketing, processos e gestão de pessoas) visando um objetivo comum.

O tema Estrutura Organizacional comumente não faz parte da mesa de discussões de Recursos Humanos, dificilmente encontra-se um capítulo sobre o assunto em livros da área. No entanto, é essencial para o profissional de RH conhece-la, pois qualquer alteração no seu desenho afeta suas atividades. Da Estrutura Organizacional derivam as relações de liderança e subordinação, as atividades de cada unidade organizacional, e mudanças nela podem afetar o quadro de lotação, provocar demissões ou admissões e até a necessidade de desenvolver uma nova competência. Na área de Cargos e Salários essa importância não é menor. O analista de remuneração deve compreender a estrutura de forma

sistêmica e sempre recorrê-la em casos de criação, ou extinção de cargos. Antes das atividades pertencerem ao cargo elas fazem parte do departamento. Cada departamento, unidade, ou seção é composto por uma série de atividades e os cargos simplesmente “flutuam” sobre elas.

Na etapa de Avaliação de Cargos, responsável por sinalizar o equilíbrio interno da Estrutura Salarial, é comum a dificuldade de encontrar critérios de diferenciação que sinalizem o impacto que um cargo causa na geração de valor para o cliente. Normalmente utilizam-se fatores que sinalizam o quanto difícil é ocupar tal cargo, como Escolaridade, Ambiente de Trabalho, Esforço Mental e Físico, Responsabilidades etc., mas nem sempre esses indicam qual agrega mais valor. Um erro dos métodos tradicionais é afirmar que cargos com melhor avaliação devem receber maior salário. Até devem receber salários mais atraentes, mas salários relativos, em comparação com o mercado. A Avaliação de Cargos deve indicar a forma com que a empresa irá se posicionar no mercado de trabalho (primeiro quartil, mediana ou terceiro quartil) para cada cargo. E os mais “valiosos” devem receber tratamento diferenciado, não apenas na Estrutura Salarial, mas em todos os processos de Gestão de Pessoas.

Com o estudo foi possível enxergar o cargo como “participante” de um grupo de atividades homogêneas a serem executadas por uma pessoa. Esta forma de ver o cargo exige que os ocupantes enxerguem a atividade que ele participa com um todo, não apenas suas tarefas. Descrever o cargo de forma genérica apenas com as atividades de valor possibilitou que o avaliador se concentrasse apenas no cargo e não no ocupante.

A aplicação do modelo em uma empresa real através de Estudo de Caso provou a sua aplicabilidade e que é possível fazer uma avaliação de cargos que realmente mostre a real capacidade de criação de valor do cargo. Porém, para isso deve-se enxergar o cargo como participante de uma atividade que terá seu nível de agregação de valor avaliado. Ainda é importante lembrar a fragilidade estatística na graduação dos fatores de avaliação do modelo proposto. Sendo esta uma sugestão

de estudos futuros. Sugere-se também a aplicação do modelo desenvolvido em outras empresas, de ramos diferentes, e abrangendo todos os cargos existentes.

BIBLIOGRAFIA

ABERC – Associação Brasileira de Empresas de Alimentação Coletiva:
://www.aberc.com.br/index.asp

Araujo, L. C. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUSELID, M. A; BEATTY, R. W. & BECKER, B. E. **Jogador A ou Posição A? A logística estratégica da gestão de recursos humanos**. Harvard Business Review, São Paulo, v. 84, n. 8, p.66-73, agosto 2006.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC S.A, 1998.

LAKATOS, M. E.; MARCONI, A. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomsom, 2002.

NADLER, D. A., GERSTEIN, S. M., & SHAW, B. R. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, D. d. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**, 11ª Ed. São Paulo: LTr, 2005.

RUZZARIN, Ricardo. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

WOMACK, J. P., & JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD JR., T. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMPECK, B. G. **Administração de Salários**, 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEXO A: Agrupamento das atividades de valor em unidades organizacionais

Suprimentos	Operação	Comercial	Patrimonial	Administrativo	Qualidade
Conferência dos insumos recebidos	Montagem do Cardápio	Negociação com Contratantes	(Aquisição) Equipamentos	(Aquisição) Consultorias	Multiplicação de Conhecimentos
Armazenamento de insumos	Pré-Preparação	Comunicação dos Cardápios	(Aquisição) Manutenção.	Controle de Custos	Padrões de Serviço
Distribuição para os Refeitórios	Preparação	Publicidade	(Aquisição) Frota de Distribuição	Movimentação	
(Aquisição) Insumos para preparação	Higienização das louças	Pesquisa de satisfação	Manutenção (preventiva e corretiva)	Desenvolvimento	
(Aquisição) Insumos de higienização	Higienização da cozinha			Valorização	
Sistema de controle de estoque	Higienização do Refeitório			Financeiro	
Desenvolvimento de fornecedores	Sinalização de excessos/sobras no buffet			Controladoria	
	Abastecimento do Buffet			Orçamento	
	Abastecimentos de louças				
	Preparação de Cardápios alternativos				
	Preparação de Coffee Breaks				
	Entendimento das preferências				
	Disponibilização de insumos				
	Armazenamento de produtos acabados				
	Conferência dos insumos recebidos				
	Armazenamento de insumos				

ANEXO B: Cadeia de Valor do modelo de negócio Refeitório

DESENV. TECNO G. RH INFRA	Financeiro		Controladoria		Orçamento	
	Movimentação		Desenvolvimento		Valorização	
	Sistema de controle de estoque Desenvolvimento de fornecedores Manutenção Boas Práticas	Entendimento das preferências Pesquisa de satisfação Oficina de Gastronomia Manutenção Boas Práticas	Manutenção Boas Práticas	Controle de Custos		
AQUISIÇÃO	Equipamentos Manutenção Frota de Distribuição	Insumos para preparação Insumos de higienização Equipamentos Manutenção	Insumos de higienização Equipamentos			
	Distribuição para os Refeitórios Conferência dos insumos recebidos Armazenamento de insumos Disponibilização de insumos Armazenamento de produtos acabados	Montagem do Cardápio Pré-Preparação Preparação Higienização das louças Higienização da cozinha	Sinalização de excessos/sobras no buffet Abastecimento do Buffet Abastecimentos de louças Higienização do Refeitório	Negociação com Contratantes Comunicação dos Cardápios Publicidade:	Preparação de Cardápios alternativos Preparação de Coffee Breaks	
	LOGISTICA INTERNA	OPERAÇÃO	LOGISTICA EXTERNA	MKT & VENDAS	SERVICO	

