**BOLIVAR ARTHUR BUTZKE, CLAITON JOZIEL PUHL, CRISTIANO RAFAEL STEFFENS,**

**DOUGLAS JOEL DAPPER, EDUARDO MARCEL SIGNORI, ELISANGELA NAPIVOSKI,**

**GUSTAVO FELIPE KLAUS, HELMUTH GROSSMANN JUNIOR, HELTON EDUARDO RITTER,**

**IVAN LUIS GUNKEL, JOAO CARLOS LUFT FERRI, KARINE BAIOTTO,**

**LUIS CARLOS LORENZO, MAYCON VIANA BORDIN, VOLNEI HECKLER**

**ELABORAÇÃO DE UMA ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO ORIENTADO**

**A OBJETOS DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Três de Maio**

**2010**

BOLIVAR ARTHUR BUTZKE, CLAITON JOZIEL PUHL, CRISTIANO RAFAEL STEFFENS,

DOUGLAS JOEL DAPPER, EDUARDO MARCEL SIGNORI, ELISANGELA NAPIVOSKI,

GUSTAVO FELIPE KLAUS, HELMUTH GROSSMANN JUNIOR, HELTON EDUARDO RITTER,

IVAN LUIS GUNKEL, JOAO CARLOS LUFT FERRI, KARINE BAIOTTO,

LUIS CARLOS LORENZO, MAYCON VIANA BORDIN, VOLNEI HECKLER

ELABORAÇÃO DE UMA ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO ORIENTADO

A OBJETOS DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Relatório da Prática Profissional Direcionada III

Sociedade Educacional Três de Maio

Faculdade Três de Maio

Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação

Professores Orientadores:

Ms. Gelson Reis

Ms. Marcelo Ackermann

Ms. Renato Rockenbach

Ms. Vera Lúcia Lorenset Benedetti

Três de Maio

2010

RESUMO

O presente trabalho desenvolve uma pesquisa na área de gestão de pessoas com vistas de prover fundamentação para desenvolvimento de um software integrado, contemplando os sub-sistemas de avaliação de desempenho e potencial, ficha funcional e perfil de cargos, recrutamento e seleção, remuneração e benefícios bem como treinamento e desenvolvimento. Fez-se uso de boas práticas de gerenciamento de projetos durante todas etapas do desenvolvimento. Em virtude da escolha do uso de programação orientada e objetos, há também fundamentação da mesma, bem como gerenciamento de bancos de dados *Oracle*, linguagem *Object-Pascal* (Delphi), e PHP. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, documentação indireta. Desenvolveu-se com acadêmicos do 5º semestre da faculdade de Sistemas de Informação, no primeiro semestre de 2010.

**Palavras chave:**

ABSTRACT

**Keywords:**

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE SIGLAS

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O RH deixou de ser o departamento que cuida das tarefas burocráticas, mais que isso, mudou de foco operacional para estratégico, a nova gestão de pessoas deve encaixar as pessoas nas funções que melhor desempenham, proporcionar eficiência para organização e satisfação para o colaborador, uma vez que tecnologia, máquinas e processos já não mais caracterizam vantagens estratégias. O sucesso de uma organização cada vez mais depende do quão bem é feita a gestão de pessoas.

A gestão exige que o operacional esteja sendo atendido de modo satisfatório e gerando indicadores válidos para uso na tomada de decisão. A fiabilidade, manuseabilidade das informações – e por sua vez a dificuldade de fazê-lo manualmente - faz destacar-se a aplicação de softwares para cuidar do processo burocrático. A aplicação de software entretanto possibilita algo mais : Fazer a análise dos dados automaticamente, via sistema, gerando informações gerenciais, não apenas exposição dos dados operacionais.

Os sub-sistemas da gestão de pessoas foram distribuídos entre os acadêmicos da Prática IV de Sistemas de Informação a fim de que se pudesse desenvolver um sistema integrado, contemplando os módulos básicos. Essa divisão gerra uma outra necessidade, o gerenciamento de projetos, pois tem-se um objetivo singular, um prazo, os interessados, as equipes do projeto. Essa demanda foi suprida pela aplicação das recomendações do PMBOK, adaptando-as a nossa realidade.

Para modelagem do sistema construído, usou-se abordagem de orientação a objetos, desenvolveu-se da mesma forma uma abordagem de programação orientada a objetos para o desenvolvimento na IDE Code Gear Rad Studio 2007. A modelagem do banco de dados e implementação deu-se em banco de dados Oracle.

O capítulo 1 apresenta aspectos metodológicos como justificativa, metodologia e objetivo, o capítulo 2 o embasamento teórico desenvolvido que permitiu o desenvolvimento do software, o terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos, análise do software e suas funcionalidades em sí..

CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICO



Introduzir seção.

1.1 TEMA

Elaboração de uma análise e desenvolvimento orientado a objetos de um Sistema de Gestão de Pessoas.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Elaboração de uma análise e desenvolvimento orientado a objetos de um Sistema de Gestão de Pessoas composto por cinco módulos, sendo estes: Avaliação de Desempenho e Potencial, Ficha Funcional e Perfil de Cargos, Recrutamento e Seleção, Remuneração e Benefícios e Treinamento e Desenvolvimento. O sistema será desenvolvido utilizando as linguagens de programação Delphi e PHP, e o banco de dados utilizados será Oracle.

Este sistema designa-se a uma empresa fictícia, e será desenvolvido pelos acadêmicos do 5º semestre do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação, na Prática Profissional Direcionada IV, envolvendo as disciplinas de Programação Comercial II, Banco de Dados II, Gerenciamento de Projetos e Administração de Recursos Humanos de fevereiro a julho de 2010 na Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM na cidade de Três de Maio, RS.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

A área de Recursos Humanos deixou de ser apenas uma área responsável por atividades administrativas e burocráticas para desempenhar papel estratégico dentro das organizações. É através dessa área que pessoas são selecionadas e contratadas, bem como treinadas e desenvolvidas. Cabe a essa área cuidar do bem estar dos funcionários para que eles produzam mais e melhor.

A utilização de sistemas automatizados dentro das organizações tornam as tarefas relacionadas à área de Gestão de Pessoas mais eficientes e eficazes. Mas para que isso ocorra se faz necessária a construção de um sistema que supra as reais necessidades da organização e auxilie na realização de tarefas diárias bem como nas decisões estratégicas.

Desta forma, a análise orientada a objetos seria capaz de proporcionar os métodos e ferramentas necessários para a melhor compreensão e ilustração do novo sistema, facilitando a fase de programação para que no final do projeto o sistema entregue esteja de acordo com as necessidades da organização?

1.4 HIPÓTESES

* Sendo consistente a análise orientada a objetos, ela torna a tarefa de desenvolvimento muito mais simples, além de evitar a redundância de código e proporcionar a reutilização de partes do mesmo.
* O modelo ER unificado de todos os módulos possibilita a integração destes no sistema de RH.
* A gestão de projetos através das práticas recomendadas pela metodologia PMI, auxilia na gerência e consequentemente no sucesso do projeto.

1.4.1 Variáveis

* Recursos Humanos
* Orientação a Objetos
* Gerenciamento de Projeto

1.5 OBJETIVOS

Nesta seção encontram-se os objetivos gerais deste projeto bem como os objetivos específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Sistema de Gestão de Pessoas integrando todos os módulos envolvidos no projeto que atenda as necessidades dos *stakeholders*.

1.5.2 Objetivos Específicos

* Nomear os gerentes de projeto
* Levantar os requisitos funcionais, não-funcionais e de domínio do sistema.
* Controlar o projeto através da ferramenta dotProject.
* Gerenciar o projeto através dos princípios da metodologia PMI.
* Estudar os módulos de RH para a construção da análise.
* Construir uma análise orientada a objetos envolvendo os módulos de RH do projeto.
* Elaborar um modelo ER base para ser usado por todos os módulos.
* Desenvolver uma padronização da interface do sistema.
* Desenvolver os módulos do sistema de RH integrados.
* Realizar testes que verifiquem as funcionalidades do sistema.
* Registrar todo o processo de projeto, levantamento de requisitos, análise, desenvolvimento e testes do sistema.
* Apresentar o projeto.

1.6 JUSTIFICATIVA

A área de Gestão de Pessoas desempenha um papel fundamental dentro das organizações. Ela tem responsabilidade sobre o funcionário durante toda a sua caminhada dentro da empresa e é papel dela proporcionar as melhores condições de trabalho para os colaboradores, para que estes possam contribuir da melhor forma para o crescimento da empresa.

Atualmente, a idéia de que os funcionários são os maiores ativos de uma empresa já é algo amplamente difundido nas mesmas. Sendo assim, ficou evidente a necessidade de se utilizar de ferramentas mais modernas para a gestão das pessoas.

O Sistema de Gestão de Pessoas concentra em um só lugar todas as informações sobre os funcionários da organização, permitindo a geração de relatórios que auxiliam na tomada de decisões. Através do sistema é possível monitorar toda a caminhada de um funcionário dentro da organização, permitindo verificar seu desempenho, se ele necessita de treinamento ou desenvolvimento de seu potencial, se está sendo remunerado adequadamente ou se as funções que desempenha estão de acordo com seu nível de competência.

Tem-se ainda como alicerce para a construção do Sistema de Gestão de Pessoas a análise orientada a objetos que traz um paradigma mais voltado para o mundo real, que torna a compreensão e ilustração dos sistemas muito mais clara e facilita a comunicação entre analistas, programadores e clientes. Com a análise orientada a objetos bem estruturada a fase de desenvolvimento é feita em menor tempo, a ocorrência de problemas diminui e as correções destes são mais fáceis.

Aliado ao exposto, a aplicação adequada das práticas de gestão de projetos do Guia PMBOK irá auxiliar na estruturação e organização de todas as etapas do projeto. Possibilitando dessa forma que se atinjam todas as expectativas dos stakeholders, seguindo o cronograma e o orçamento estabelecidos.

1.7 METODOLOGIA

Segundo Oliveira (1999), a metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro, procurando estabelecer a diferença entre o que é verdadeiro e o que não é, entre o que é real e o que é ficção. Juntamente com a delimitação de determinado problema, visa analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los.

1.7.1 Métodos de Abordagem

Ainda sobre os conceitos de Oliveira (1999), a abordagem quantitativa e qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática, principalmente pela forma de abordagem do problema, porém as duas formas podem servir como abordagem do mesmo projeto, como ocorre neste trabalho, onde a abordagem se classifica em Qualitativa e Quantitativa. A primeira por apresentar os resultados de forma adequada para entender a relação de causa e efeito do problema e consequentemente chegar a verdade e razão; a segunda, por buscar e analisar referências específicas de código, ou numéricas, para o desenvolvimento da aplicação.

1.7.2 Métodos de Procedimentos

Baseando-se nos conceitos de Gil (2002), perante aos objetivos descritos, esta pesquisa está classificada em Pesquisa Exploratória e Pesquisa Descritiva. Assim, possuindo levantamento bibliográfico, familiaridade com o problema e análise de exemplos, além do aprofundamento do conhecimento no assunto estudado, resolvendo um problema de ordem prática, específica e testando os resultados obtidos de forma experimental.

Ainda sobre os conceitos de Gil (2002), dentre os aspectos técnicos a pesquisa classifica-se em pesquisa comparativa e de laboratório. Enquadra-se na pesquisa comparativa por comparar a veracidade dos dados, na pesquisa de laboratório pelo fato de se utilizar de variáveis lógicas da estrutura de programação, como também aplicação de testes dos resultados com o mesmo a fim de comprovar o funcionamento do sistema.

1.7.3 Técnicas de Pesquisa

Baseando-se nos conceitos de Lakatos e Marconi (2001), constatou-se que as técnicas utilizadas nesta pesquisa relacionam-se com observação direta, entrevista e documentação indireta.

A observação direta relaciona-se com o projeto, por realizar observação dos processos de funcionamento dos subsistemas de Recursos Humanos envolvidos, juntamente com consulta em outros softwares da área, além do desenvolvimento dos diagramas para a análise do sistema.

Juntamente com a observação, desenvolve-se a técnica da entrevista, onde busca-se os requisitos de cada subsistema, tratando dos principais objetivos ou restrições que o software deverá possuir.

Utiliza-se a técnica de documentação no desenvolvimento da fundamentação teórica, onde se busca referências de diversos autores conceituados sobre o assunto. Além de documentar os processos de funcionamento dos subsistemas envolvidos.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a documentação indireta é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse, sendo o levantamento de dados o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

1.8 CRONOGRAMA

O projeto segue o seguinte cronograma, que teve início no mês de fevereiro a julho de 2010, observando-se nele as atividades propostas e realizadas conforme o Quadro 1.

A primeira linha indica os meses de duração do projeto, de fevereiro a julho de 2010.

A primeira coluna referencia cada uma das fases de desenvolvimento apresentadas no item 1.6 (metodologia) e reproduzida no Quadro 1. Os asteriscos indicam os meses em que cada fase será desenvolvida.

Nos quadros que tiverem \*, significa o cronograma previsto e os quadros que forem sombreados representam o cronograma executado.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Meses - 2010 | | | | | |
| **Fases do Projeto** | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho |
|  |
| Desenvolvimento do Projeto |  | \* |  |  |  |  |
| Fundamentação Teórica |  | \* | \* |  |  |  |
| Levantamento dos Requisitos |  |  | \* |  |  |  |
| Modelo Entidades Relacionamentos |  |  |  | \* |  |  |
| Análise do sistema |  |  | \* | \* |  |  |
| Desenvolvimento do Sistema |  |  |  | \* | \* |  |
| Testes de Qualidade |  |  |  |  | \* |  |
| Entrega do Relatório e Artigo Parciais |  |  |  | \* |  |  |
| Entrega do Relatório e Artigo Finais |  |  |  |  | \* |  |
| Apresentação da Prática |  |  |  |  | \* |  |
| Entrega do Relatório e Artigo Corrigidos |  |  |  |  |  | \* |

Fonte: Acadêmicos do 5º Semestre de Sistemas de Informação (2010).

Quadro 1: Cronograma de Atividades do Projeto.

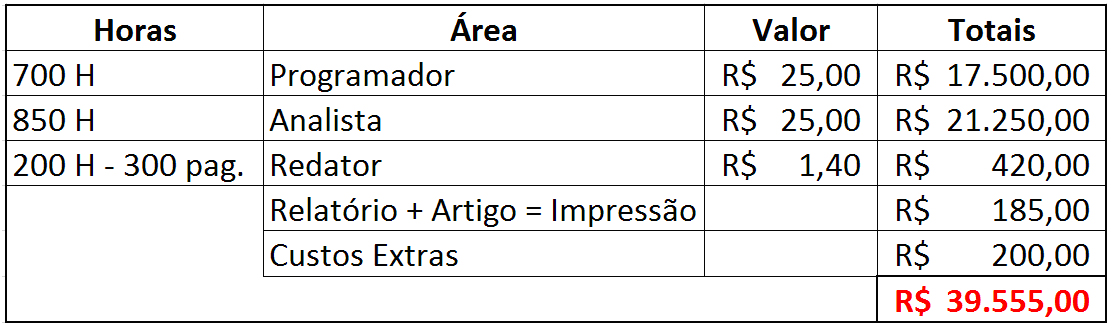
1.9 RECURSOS

* Professores Orientadores.
* Laptops Pessoais.
* Pen Drive.
* Livros.
* Impressora.
* Folhas de tamanho A4.
* Microsoft Office 2007.
* CASE Studio.
* JUDE/Community.
* RAD Studio 2007.
* PHP5.
* Apache.

1.10 ORÇAMENTO

Observaram-se as seguintes despesas relacionadas ao desenvolvimento do projeto no Quadro 2.

Fonte: Acadêmicos do 5º Semestre de Sistemas de Informação (2010).



Quadro 2: Orçamento do projeto.

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se todo o embasamento teórico empregado na realização do trabalho.

2.1 RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Ficha Funcional e Perfil de Cargo

2.1.1.1 PERFIL DE CARGO

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Quando as pessoas ingressam na organização e através de toda sua trajetória profissional elas sempre são ocupantes de algum cargo.

Os cargos não existem ao acaso. Eles precisam ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos. O desenho de cargos (job design) significa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de atender aos objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 1992, p.87).

Os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam suas tarefas e alcançam seus objetivos pessoais e profissionais, é através dos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar os objetivos por meio de estratégias.

Para Chiavenato (1992), desenhar um cargo significa basicamente:

* Especificar o conteúdo de cada tarefa a ser executada. Isto é, definir o que o ocupante deve fazer ou executar;
* Especificar o método para executar cada tarefa. Isto é, definir como deve fazer ou executar a tarefa;
* Combinar as tarefas individuais em cargos específicos, isto é qual o conjunto de tarefas que deve compor o cargo.

2.1.1.2 COMO ADEQUAR OS CARGOS ÀS PESSOAS?

A adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento interpessoal dentro do trabalho e visam novas oportunidades de mudanças para uma melhor qualidade de vida no trabalho. O que se espera é um aumento de produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal.

Uma possibilidade pratica e viável para que ocorra o encaixe perfeito entre funcionário e o seu cargo é o enriquecimento do cargo.

Segundo Chiavenato (1992), os diferentes tipos de enriquecimento de cargo são:

* Rotação de cargos: é a maneira mais simples de proporcionar variedade. O funcionário faz um rodízio em diferentes cargos que tenham certa afinidade entre si e um grau de complexidade semelhante. Os cargos permanecem inalterados, mas os ocupantes fazem um rodízio entre si. O individuo se movimenta de um cargo para outro, sem fixar-se em qualquer um deles e sem maiores responsabilidades.
* Extensão de cargos: representa um acréscimo de pequenas atividades diferentes ao cargo. O cargo estende seu âmbito para novas atribuições de pequeno porte.
* Ampliação de cargos: consiste em um alargamento das atribuições de modo a incluir novas tarefas e responsabilidades. Representa aumento de variedade e de inovação, encorajando a aceitação de responsabilidade nos níveis mais baixos da organização como um passo a mais no desenvolvimento pessoal.
* Enriquecimento de cargos: representa efetivamente uma tentativa de crescimento pessoa. Consiste em aumentar deliberada e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas do cargo. O enriquecimento de cargos pode ser lateral (com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (com adição de novas responsabilidades de novel gradativamente mais elevado).

2.1.1.3 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

“A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização” (CHIAVENATTO,2002 p.303).

A descrição consiste em enumerar e quantificar as atividades, deveres e responsabilidades de um cargo. As varias fases do trabalho executadas constituem o cargo total.

Um cargo “pode ser descrito como uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos. Os deveres e responsabilidades de um cargo pertencem ao empregado que desempenha o cargo, e proporcionam os meios pelos quais os empregados contribuem para o alcance dos objetivos de uma organização” [...]Basicamente, tarefas ou atribuições “são os elementos componentes de um papel de trabalho que devem ser cumpridos pelo ocupante”. As várias fases do trabalho executadas constituem o cargo total. Um cargo “é a composição de todas aquelas atividades desempenhadas por uma única pessoa que podem ser olhadas por um conceito unificado, e que ocupam um lugar formal no organograma” (CHIAVENATTO, 1992 p.304)

Em suma, a descrição de cargos, como mostra na Figura 3, está voltada para o conteúdo dos cargos, ou seja, aos aspectos intrínsecos dos cargos.

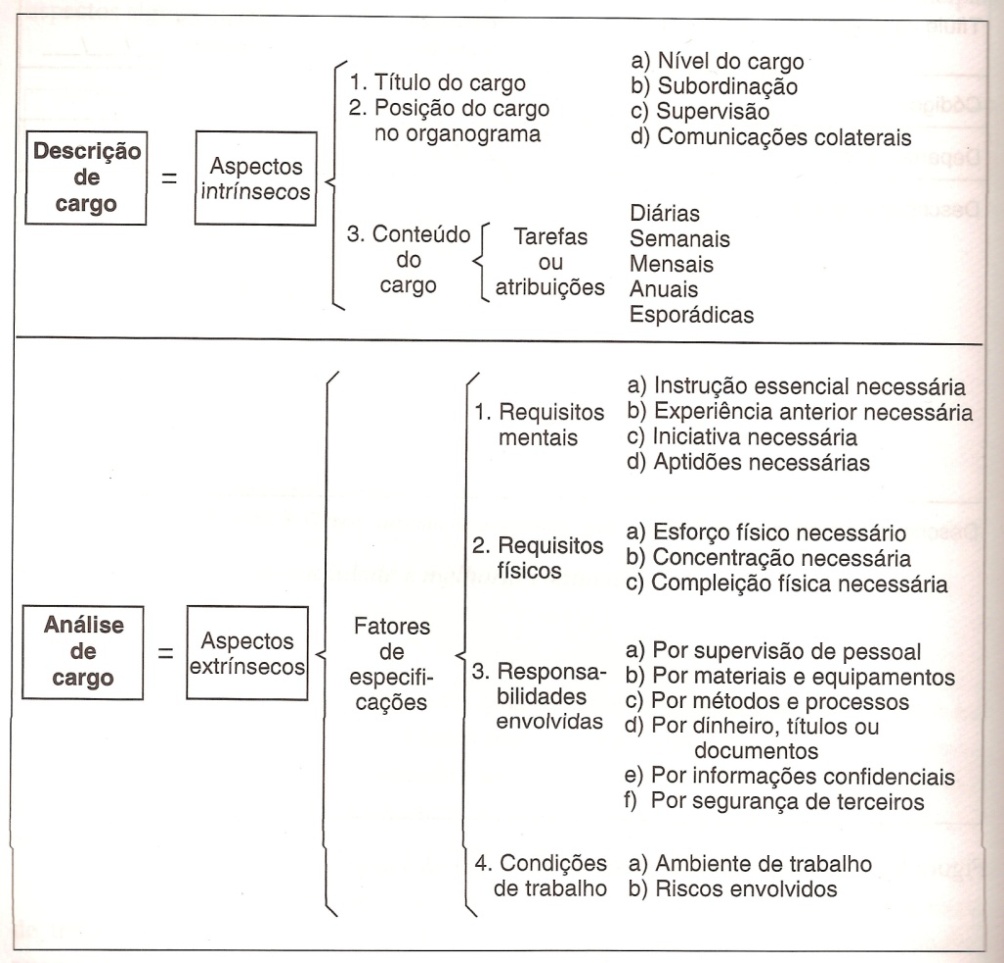
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Descrição de cargo | | |
| Titulo do Cargo: | Data da emissão:\_/\_/\_ | Data da revisão \_/\_/\_ |
| Cargo | | |
| Departamento: | Diretoria: | |
| Descrição sumária: | | |
| Descrição detalhada | | |
| Descrição detalhada | | |

Fonte: CHIAVENATO, 2002.

Figura 3 - Exemplo de Folha de Descrição de Cargo.

2.1.1.4 ANALISE DE CARGOS

Segundo CHIAVENATO (2002), a análise de cargo é responsável pelo apontamento dos requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante. A análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificados, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado.



Fonte: CHIAVENATO, 2002.

Figura 4 - Abrangência da descrição e da análise de cargos.

2.1.1.4.1 A Estrutura da análise de cargos

Sãos os requisitos intelectuais e requisitos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades de que os cargos impõem ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante.

Segundo Chiavenato, 2002, p306 Geralmente, a analise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicadas a qualquer tipo ou nível de caro:

REQUISITOS MENTAIS: é levado em conta que os requisitos mentais que o ocupante deva ter são:

a) Instrução essencial;

b) Experiência anterior;

c) Adaptabilidade ao cargo;

d) Iniciativa necessária;

e) aptidões necessárias;

REQUISITOS FÍSICOS: É levado em conta a quantidade e continuidade de energia e de esforços físicos e mentais requeridos:

a) Esforço Físico necessário;

b) Concentração visual;

c) destreza ou habilidade;

d) Compleição física necessária;

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS: Referem-se as responsabilidades próprias e sobre sua supervisão direta e indireta.

a) Supervisão de pessoal;

b) Material, ferramenta ou equipamento;

c) Dinheiro, títulos ou documentos;

d) Contatos internos ou externos;

e) Informações confidencias;

CONDIÇÕES DE TRABALHO: É levando em consideração o ambiente, o ajustamento, a fim de manter um ótimo nível de rendimento.

a) Ambiente de Trabalho;

b) Riscos;

2.1.1.4.2 Métodos de descrição e análise de cargos

Os métodos tradicionais de descrição e análise de cargos são os questionários e a entrevista.

O questionário é feito sob medida para obter dados sobre os aspectos intrínsecos (descrição) e extrínsecos (análise).

A entrevista é um método mais flexível no qual a coleta de dados é feita através de perguntas ao ocupante e respostas que são anotadas.

2.1.1.4.3 Objetivo da descrição de cargos

Segundo Chiavenato 1992, p. 109, tradicionalmente, a descrição e análise de cargos fornecem informações importantes para:

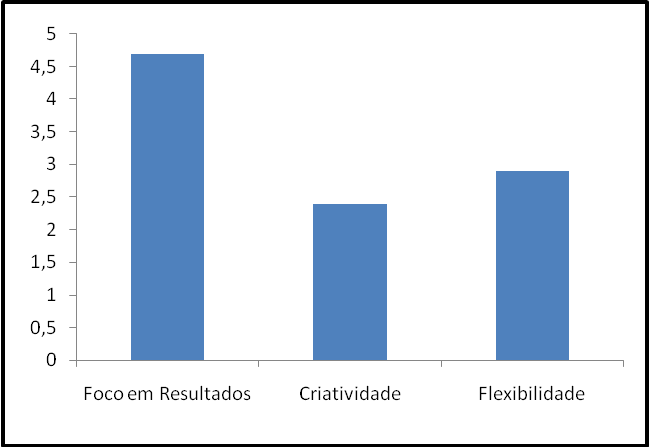
* Determinar o perfil psicológico e profissional do ocupante que servira de base para recrutar e selecionar os candidatos.
* Fornecer o material básico para compor o programa de treinamento do ocupante.
* Determinar através da avaliação e classificação de cargos o valor relativo do cargo e sua respectiva faixa salarial para a administração de salários.
* Servir de base comparativa para a avaliação de desempenho do ocupante em relação ás tarefas atribuídas.

2.1.1.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo FLEURY, 2000, competência é saber agir de maneira responsável, implicar mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao individuo.

Segundo Leme (2006), Gestão por Competências é:

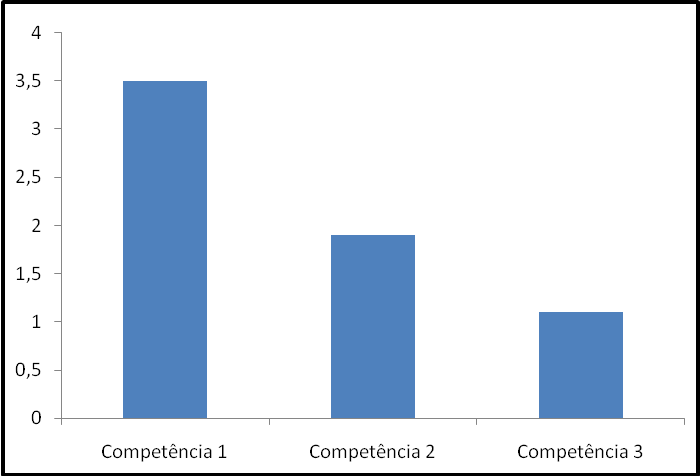
a) Identificar as competências que uma função precisa, como mostra na Figura 5.



Fonte: LEME, 2006, p3.

Figura 5 - Competência da função X.

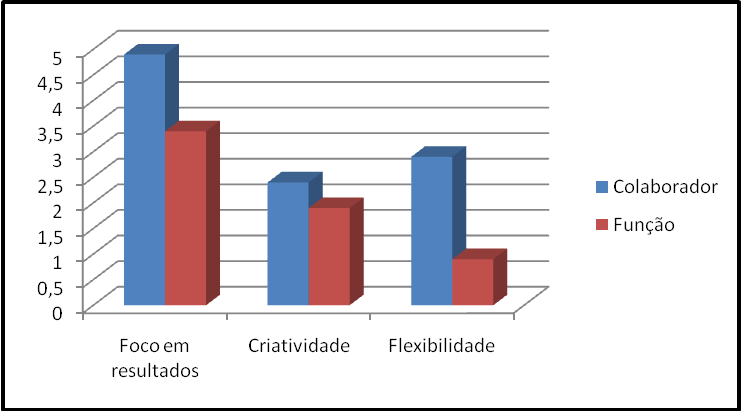
b) Identificar as competências que o colaborador possui, como mostra na Figura 6.



Fonte: LEME, 2006, p4.

Figura 6 - Competências do colaborador.

c) Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap (lacuna) de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador, como mostra na Figura 7.



Fonte: LEME, 2006, p4.

Figura 7 - Gap função X colaborador.

Primeiramente é necessário fazer o levantamento dos requisitos do cargo, conforme figura xx, posteriormente faz-se o levantamento das competências que o colaborar tem conforme figura XX, para posteriormente coloca-se lado a lado essas informações, tem-se a comparação do Ideal x Real, ou seja Função x Colaborador conforme figura xx.

2.1.1.5.1 Definição de Competência

Segundo LEME (2006), existe três pilares das competências, que são três letras que formam o CHA, Conhecimento, Habilidade e Atitude.

O conhecimento é o saber, que é o aprendizado adquirido nas escolas, universidades, livros, trabalho e na escola da vida.

A habilidade é o saber fazer, é tudo o que se utiliza dos conhecimentos próprios no dia-a-dia.

A atitude é o que leva a exercitar nossa habilidade um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

2.1.1.5.2. Implantando Gestão por competências

Implantar gestão por competência é um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa. É um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa.

É possível sim implantar gestão por competência em todas as organizações e em todas suas funções, até mesmo as mais simples, independente de tamanho ou do numero de colaboradores e, ainda com recursos financeiros acessíveis.(LEME, 2006, . 22).

Segundo Leme (2005), as etapas para implantar gestão por competências são:

a) Sensibilizar / Conscientizar

Esta etapa é o principio do processo, é importante fazer-la bem pois ela pode ser decisiva para a finalização do processo.

Segundo LEME (006), a conscientização é necessário apresentar os motivos da necessidade da implantação da gestão de competências em toda a organização. O maior desafio é conseguiu falar na mesma língua de cada setor, para poder transmitir da forma clara qual é o objetivo e o que se conquista, pois é necessário o envolvimento de todos.

a) Definir as Competências Organizacionais

Nesta etapa do processo, serão definidas as competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com Missão, Visão, Valores e Estratégia, o **MVVE**.

a) Definir as competências de cada função

Deve ser feito a analise da descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade, ou seja, quanto. É nessa etapa que determinados o perfil ideal da função.

b) Identificar as competências dos colaboradores

Para identificar as competências dos colaboradores cria-se um questionário a partir do MVVE da empresa e as competências organizacionais, com este questionário sabe-se o que o colaborador tem a oferecer e quais são as competências que é necessário aprimorar. Localizar o GAP do colaborador, depois de identificadas as deficiências de cada um dos colaboradores é necessário sanar essas deficiências, somente o treinamento tem essa capacidade e sendo aplicado somente nas competências necessárias acaba sendo mais objetivo e eficaz.

c) Desenvolver os colaboradores

Identificadas as deficiências de cada um dos colaboradores, é preciso treiná-lo e desenvolvê-lo. A diferença é que não será aplicado um treinamento genérico, mas sim especifico, baseado nas competências necessárias. Dessa forma, os treinamentos acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos.

d) Acompanhar a evolução / Gestão pro Competências

Gestão por competência tem o objetivo de acompanhar a evolução do colaborador, ela deve ser utilizada sempre que possível, dessa maneira é mais fácil identificar novos talentos para novos projetos ou tarefas, fazendo com que o colaborador tenha uma forte relação com seus objetivos e aos da empresa.

2.1.1.5.3 Como Construir o Inventário Comportamental

Segundo LEME(2006), o inventário comportamental para mapeamento de competências é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que na organização possa agir alinhada ao MVVE.

Segundo LEME (2006), as características são as seguintes:

* Pode ser aplicado em empresas de qualquer porte;
* Pode ser aplicado em todos os níveis da organização;
* Totalmente construído e participativo;
* Baixíssimo investimento;
* Simplicidade e rapidez;
* Comprovado matematicamente;

O inventário comportamental para mapeamento de competências pode ser aplicado em qualquer empresa, de qualquer porte, independentemente do numero de colaboradores. Utiliza uma metodologia construtiva que busca o que é melhor para a organização, e participativa, onde os próprios colaboradores identificam os indicadores de competências através da condução de uma simples atividade. Com isso, é possível a aplicação em todos os níveis da organização, envolvendo os colaboradores desde o cargo mais simples até o mais alto.(LEME, 2006, p 40).

2.1.1.5.4 Como Construir o Inventário Comportamental.

A construção do Inventário Comportamental é separado em duas partes:

PARTE I – identificando as competências organizacionais:

Considere os conceitos abaixo relacionados:

* Nesta parte do processo, estamos identificando os indicadores de competências da organização.
* Não estamos identificando as competências da função apesar de ser necessário ter referencias de todas as funções envolvidas.
* Todos os indicadores levantados representam 100% do que a organização precisa em nível de competência.

A fase para construção do inventário comportamental para mapeamento de competências possui cinco etapas:

a) Eleger amostras da rede de relacionamento;

b) Coleta dos indicadores;

c) Consolidação dos Indicadores;

d) Associação das Competências aos Indicadores;

e) Validação;

2.1.1.5.5 Associar as competências aos indicadores

Agora, sem papeis e com uma lista de indicadores de competências, a tarefa e associas cada indicador a uma competência. Um exemplo dessa ação pode ser visualizado na Figura XX:

|  |  |
| --- | --- |
| Indicador de comportamento Apurado | Competência Associada |
| Solucionar de forma rápida os problemas do cliente | Foco no Cliente |
| Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver | Criatividade |
| Ser cortes com os colegas de trabalho | Relacionamento interpessoal |
| Saber ouvir os feedbacks | Relacionamento interpessoal |
| Ser objetivo ao expor as suas idéias | Comunicação |
| Confraternizar os resultados obtidos | Liderança |

Fonte: LEME, 2006, p 56.

Figura **XX** - Associação das competências aos indicadores.

Leme (2005) relaciona alguns exemplos de competências, tais como: autoconfiança, comportamento ético, comunicação, cooperação, criatividade, empreendedorismo, estabelecimento de metas, flexibilidade, foco em resultados, foco no cliente, fornecer e receber feedback, humildade, iniciativa liderança, motivação, negociação/persuasão, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, saber ouvir solução de conflito, solução de problemas, tomada de decisão, trabalho em equipe e visão sistêmica.

2.1.1.5.6 Validação

Nesta etapa já se tem as competências organizadas e definidas, é onde ocorre à validação das etapas anteriores, como mostra a Figura XX.

|  |  |
| --- | --- |
| Competência | Total de indicadores apurados |
| Liderança | 8 |
| Foco em resultados | 12 |
| Criatividade | 7 |
| Foco no cliente | 4 |
| Proatividade | 9 |
| Empreendedorismo | 4 |
| Organização e planejamento | 5 |
| Comunicação | 8 |

Fonte: LEME, 2006, p 62.

Figura **XX** - Validação dos indicadores.

PARTE ll – Identificando as competências de cada função

Tem se as competências organizacionais e seus indicadores, agora a missão é identificar quais e quanto dessas competências são necessárias para cada função.

Tem se oito competências com um total de 57 indicadores. Analisando uma competência, por exemplo, pode se afirmar que nada mais é liderança para a empresa do que os oito indicadores mapeados. O total dos indicadores representa 100%.

Para identificar quais dessa competência são necessárias para cada função e quanto é preciso, o superior de cada função vai receber uma lista para cada função com a relação de todos os indicadores apurados.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Planilha de Mapeamento de Comportamentos | | | | |
| Função | | | | |
| Instruções: Analise cada comportamento e marque com um X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para melhor desempenho do profissional que executa a função acima. | | | | |
| Comportamento | Muito Forte | Forte | Normal | Não se Aplica |
| Criar Estratégias que conquistem o cliente |  |  |  |  |
| Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver |  |  |  |  |
| Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários. |  |  |  |  |
| Buscar alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto |  |  |  |  |
| Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto. |  |  |  |  |
| … | … | … | … | … |

Fonte: (LEME,2006, p 66).

Figura XX- Identificação das competências de cada função.

O superior da função ira analisar cada indicador e classificar a intensidade ou necessidade de cada indicador como: Muito forte, forte, normal ou não se aplica.

Os níveis Muito fortes e forte são auto-explicativos, e, portanto deverão ser marcados na evidencia da necessidade do comportamento em questão. Também auto-explicativo é o nível não se aplica que devera ser marcado se o comportamento não for necessário para a função, já o normal deverá ser marcado caso o comportamento em questão não sinalize nenhum destaque especial. Como se diz popularmente, não é nem frio nem quente, é “morno”. (LEME, 2006, p 67).

2.1.1.5.7 Organização de uma escala do nível de competências

|  |  |
| --- | --- |
| 100% | 5 |
| 80% | 4 |
| 60% | 3 |
| 40% | 2 |
| 20% | 1 |
| 0% | 0 |

Fonte: LEME, 2006, p 69.

Figura XX - Escala do nível de competências.

Segundo Leme (2006), se dividir-se o nível máximo da escala do nível de competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, é possível saber quantos pontos vale cada indicador nesta escala, como mostra a Figura XX.



Fonte: LEME, 2005.

Figura XX- Fórmula do peso do indicador.

Aplicando na prática o exemplo das competências mapeadas que se está utilizando, um resultado conforme o exemplificado na Figura XX.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Competência | Nível Máximo | Quantidade de Indicadores | Peso de Cada Indicador |
| Liderança | 5 | 8 | 0,625 |
| Foco em Resultados | 5 | 12 | 0,416 |
| Criatividade | 5 | 7 | 0,714 |
| Foco no Cliente | 5 | 4 | 1,25 |
| Proatividade | 5 | 9 | 0,555 |
| Empreendedorismo | 5 | 4 | 1,25 |
| Organização e Planejamento | 5 | 5 | 1 |
| Comunicação | 5 | 8 | 0,625 |

Fonte: LEME, 2005.

Figura XX - Competências Mapeadas.

2.1.2 Recrutamento e Seleção

2.1.2.1 Recrutamento

O Recrutamento e a Seleção são duas atividades que estão sempre interligadas e podem ser até consideradas como processo único por alguns autores. Porém, conforme Araujo (2006) cada uma dessas áreas busca um resultado final diferente.

Conforme Araujo (2006) o recrutamento é um processo onde se identifica e atrai um grupo de candidatos dentre os quais alguns serão selecionados e contratados, ou seja, a função do recrutamento é abastecer corretamente o processo de seleção.

Para descobrir a real necessidade de recrutar é necessário fazer algumas perguntas:

|  |  |
| --- | --- |
| Por quê? | Qual o motivo, razão para recrutar novos funcionários. |
| Quem? | Qual o perfil de funcionário desejado. |
| Como? | Forma, maneira e circunstancia em que este recrutamento irá ocorrer. |
| Onde? | Diversidade de locais onde estão disponíveis os recursos humanos procurados. |

Quadro : Necessidades para recrutar

Fonte:

Se estas perguntas não forem respondidas corretamente, o recrutamento poderá não atender completamente a seleção. Se isso ocorrer há duas opções: refazer o recrutamento ou fazer uma seleção insatisfatória. Ambos os casos podem gerar problemas.

Existem basicamente três formas de recrutamento. Descrevem-se a seguir as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

2.1.2.1.1 Recrutamento Interno

Recrutamento interno acontece, para Araujo (2006), quando uma organização procura preencher uma vaga mediante o remanejamento de seus funcionários através de transferências e/ou promoções. Ou seja, o recrutamento é considerado interno quando a empresa utiliza seu próprio quadro de funcionários sem recorrer ao mercado externo.

Para Chiavenato (2006) o recrutamento interno pode ser resumido como o processo de transformação de recursos humanos. Para tanto, é necessário que o responsável pelos recursos humanos tenha um conhecimento prévio de uma série de dados e consiga perceber os efeitos que a seleção interna trará para os subsistemas da empresa.

2.1.2.1.1.1 Vantagens do recrutamento interno

De acordo com Araujo (2006) o recrutamento interno de pessoas caracteriza-se por apresentar as seguintes vantagens:

* Investimentos de menor ordem: a empresa não precisa investir em propaganda externa para atrair candidatos, não precisa contratar serviços terceirizados para procurar candidatos.
* Rapidez do processo: em uma nova contratação o candidato precisará tomar conhecimento da cultura, normas e posturas da empresa. O candidato que já faz parte da empresa já tem esse conhecimento.
* Disponibilidade de recursos para outras áreas: em função do custo reduzido os recursos podem ser redirecionados dentro da própria área de gestão de pessoas.
* Segurança em relação aos seus recursos humanos: funcionários que já fazem parte da organização criam um vinculo com essa organização. Isso torna a contratação mais confiável, e as empresas sempre querem garantias de que esse funcionário ira permanecer na empresa.
* Motivação das pessoas: o fato de a empresa recrutar e selecionar internamente mostra que a organização reconhece e recompensa seus talentos. Isso faz com que as pessoas trabalhem melhor, pois acreditam no reconhecimento da qualidade do seu trabalho.

2.1.2.1.1.2 Limitações do recrutamento interno

* Pessoas conectadas com a cultura: após algum tempo de trabalho ficam tão integrados com a cultura que acabam internalizados com ela. Pessoas novas renovariam o ambiente, trazendo novas opiniões, sugestões e idéias.
* Relacionamentos em conflito: Desentendimento entre as pessoas são parte das empresas. Quando isso acontece toda empresa é afetada direta ou indiretamente.
* Excesso de promoções: promoção sucessiva das pessoas a até que estas se tornam incompetentes em relação ao cargo alcançado, a legislação brasileira não permite retorno a posição anterior, então solução passa a ser demitir e readmitir o funcionário, assim a empresa acaba tendo gastos elevados.
* Protecionismo: contrato de funcionários por indicação. Exemplos clássicos: contratação de amigos e familiares.
* Baixa racionalidade do processo: se um funcionário já esta incorporado provavelmente não haverá processo de seleção algum, porque o contrato já estará fechado.

2.1.2.1.1.3 Formas de remanejamento

* Expatriação: Transferência para filiais em outros países;
* Repatriação: Apenas se a empresa tiver filiais fora do pais;
* Recolocação: Demissão e posterior recontratação;
* Transferência: simples fato de uma pessoa passar de um departamento para outro dentro da empresa.

2.1.2.1.2 Recrutamento externo

Diferente do recrutamento interno, que busca alternativas nos próprios recursos humanos, o recrutamento externo procura candidatos externos atraídos por algumas técnicas de recrutamento. Chiavenato (2006) afirma que o recrutamento externo pode atuar tanto sobre candidatos reais ou potencias que podem estar disponíveis no mercado ou trabalhando em outras organizações. Dentre as técnicas aplicáveis no recrutamento externo podemos citar:

* Contratação de acessórias de recursos humanos: terceirização do recrutamento e da seleção.
* Contratando *Head Hunters*: Contratação de empresas ou pessoas “caçadores de recompensas” que buscam os melhores do mercado, mesmo que estes estejam trabalhando em outras empresas.
* Indicação por pessoas da organização: as empresas confiam que seus funcionários não iriam sugerir um nome de competência duvidosa.
* Fazendo uso da internet: atualmente existem muitos sites na internet que assessoram os recursos humanos recrutando. Através desses sites é possível disponibilizar currículos para as empresas.
* Utilizando currículos pré-cadastrados: são os currículos que não foram contratados, mas ficam armazenados para futuras consultas. Os currículos mandados pela internet também são considerados pré-cadastrado.
* Ativando os meios de comunicação: técnica bastante conhecida principalmente por anúncios e classificados de jornais.
* Vinculando se a outras instituições, associações, agremiações, cooperativas e ou sindicatos: assim podem-se acessar diretamente fontes de captação de pessoas, programas de estagio, projetos científicos junto as unidades organizacionais.

2.1.2.1.2.1 Vantagens do recrutamento externo

* Renovação das pessoas da organização: não se trata apenas de novas pessoas, mas também de novas visões, novas experiências que essas pessoas trazem de outras organizações.
* Ausência de conflitos em relacionamentos: importante ressaltar que conflitos existem em todas as empresas, o que se quer ressaltar é que as pessoas que são contratadas externamente provavelmente não têm vínculos com pessoas já contratadas pela organização, logo seu emocional não irá influenciar o trabalho e suas decisões serão tomadas baseadas apenas na razão.
* Ausência de protecionismo, nepotismo: devido à provável ausência devínculos dos candidatos com colaboradores da organização torna-se mais difícil que candidatos sejam contratados devido a parentesco ou amizade com os funcionários da empresa.
* Manutenção da racionalidade do processo: de acordo com Araújo (2006), pessoas que não tem vínculos com a organização, o processo será conduzido de maneira menos subjetiva, de modo que os envolvidos mantenham a racionalidade e sejam justas.

2.1.2.1.2.2 Limitações

* Necessidade de investimento a fim de atrair pessoas: recrutamento e seleção não geram alto custo financeiro porem será necessário um bom investimento para atrair essas pessoas para o novo contingente de pessoas.
* Insegurança em relação às pessoas contratadas: mesmo com técnicas de seleção muito bem escolhidas, a empresa só irá conhecer seus colaboradores com o tempo, isso gera uma certa insegurança.
* Demora no processo: apesar do constante uso da tecnologia da informação, ainda há pessoas que trabalham com métodos tradicionais, isso gera certa demora.
* Desmotivação das pessoas que trabalham na organização: devido a contratação externa os funcionários acabam produzindo menos do que poderiam, já que o esforço não é reconhecido.

2.1.2.1.3 Recrutamento misto

>>incluir no texto assim mesmo, precisamos melhorar isto até o final da prática, mas não encontramos referencias que prestem

Existem três formas de se fazer recrutamento misto:

* Do recrutamento externo para o recrutamento interno;
* Do plano interno para o externo;
* Começando pelo recrutamento interno e externo simultaneamente.

2.1.2.1.3.1 Vantagens

* Renovação dos recursos humanos: as portas da empresas estão abertas para todos, tanto no plano externo como no interno.
* Motivação das pessoas da organização: o fato de as pessoas que já fazem parte da organização poderem concorrer a vagas em aberto leva a se motivarem.

2.1.2.1.3.2 Limitações

* De investimento de maior magnitude: o fato de trabalhar com os dois tipos de recrutamento refletirá no aumento do investimento necessário.
* Demora no processo: pode acontecer maior demora devido a necessidade de avaliar candidatos tanto externamente quanto internamente.

2.1.3 Remuneração e Benefícios

2.1.3.1 Remuneração

2.1.3.1.1 Remuneração estratégica

As constantes mudanças globais, em todas as suas formas, exigem reformulação de conceitos e a necessidade de explorar novas formas de administrar e gerenciar a situação atual. Os velhos se extinguem, viram ultrapassados, dando assim espaço aos novos que vão chegando, com áreas de aplicação cada vez mais específicas e focadas na questão social e competitiva (Coopers & Lybrand, 1993).

É com este princípio que Coopers & Lybrand (1993) defendem que, os sistemas de remuneração em uso estão cada vez mais ultrapassados, criados para um modelo de empresa que se encontra em extinção. Ambientes modernos de organização do trabalho exigem que as empresas implantem novas formas de remuneração, passando de fator de custo para uma visão de aperfeiçoamento da organização, impulsionando processos, aumentando a competitividade.

A questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade (WOOD, 2004, p. 90).

De acordo com Wood (2004), o processo de adaptação das empresas para um sistema de remuneração estratégica deve ser profundamente analisado seguindo fatores tais como a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial da empresa, baseando-se não somente no hoje mas também na visão do que ela deseja ser amanhã, seu futuro. A partir daí, à medida que o sistema de remuneração vai se adequando ao contexto e à estratégia da empresa, começa a gerar um consenso nos interesses, sendo instrumento impulsionador de resultados.

Para Wood (2004), o sistema estratégico de remuneração é formado por uma combinação harmônica de diferentes formas de remuneração. Estas formas básicas têm evoluído com o passar dos anos, mas podem ser listadas e classificadas em oito grupos:

* **remuneração funcional:** como o próprio nome leva a entender, este tipo de remuneração é determinado pela função que o colaborador exerce na empresa, sendo o tipo de remuneração mais tradicional e o modelo mais popular em uso. Empresas que seguem esse sistema tendem a serem conservadoras, resistindo às mudanças;
* **salário indireto:** consiste em benefícios e outras vantagens. O benefício pode variar de acordo com o nível hierárquico ocupado na empresa, sendo considerado um sistema tradicional. Porém, as tendências atuais levam o benefício a ser mais flexível, sendo o colaborador responsável por escolher o “pacote” de benefícios de seu interesse, aquele que atende às suas necessidades e preferências. Este sistema flexibilizado maximiza o investimento da empresa no benefício, e recebe um *feedback* maior do colaborador, sentindo-se valorizado pelo seu esforço;
* **remuneração por habilidades:** modelo de remuneração que têm seu foco no indivíduo, e não mais em seu cargo ou função que ocupa. As habilidades ou o bloco de habilidades é que determinam o cálculo para a remuneração, sendo estas consideradas de acordo com o sistema de cada empresa. Bastante presente em estruturas que possuem grupos multifuncionais de trabalho;
* **remuneração por competências**: Muitas empresas têm aderido a este sistema na busca de novas formas de remunerar o pessoal sem vínculos com seus cargos e funções. O fator de sucesso de implantação é a definição dos valores que irão compor o sistema de acordo com a relação das estratégias da empresa. Fatores competitivos levam as empresas a adotar esse sistema, onde a capacidade de inovação é fator de sucesso;
* **previdência complementar:** está intimamente ligada aos sistemas de previdência privada. É uma forma de seguro que é contratado pela empresa para garantir uma renda mensal futura ao seu colaborador;
* **remuneração variável:** geralmente está ligada a metas de desempenho dos colaboradores, equipes ou da organização. É marcada por formas de remuneração variável de curto prazo, como participação de lucros, comissões, ou bônus executivo, caracterizando-se de longo prazo;
* **participação acionária:** usada para reforçar o engajamento e o compromisso do colaborador com a empresa através de ações, gerando lucratividade;
* **alternativas criativas:** são formas especiais de recompensa, como prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento da empresa com o colaborador. Tais formas vêm ganhando espaço nas organizações, com o intuito de criar um ambiente organizacional convergido de energias e esforços preocupados com o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Conforme a figura X, pode-se visualizar esquematicamente as formas citadas de remuneração.



Fonte: Wood, 2004, p. 93.

Figura X: Componentes de um sistema de remuneração estratégica

2.1.3.1.1.1 Construindo um sistema de remuneração estratégica

A construção de um sistema de remuneração não é algo simples de ser feito, pois depende de várias variáveis que devem ser levadas em conta antes, durante e depois de sua construção. Coopers & Lybrand (1993) cita alguns fatores que devem ser levados em conta como, realizar um diagnóstico da organização de acordo com suas condições internas e sua relação com o meio externo; conhecer a fundo várias formas e alternativas de remuneração, em que casos podem se adaptar melhor para aquela situação; escolher os componentes do sistema que serão adotados para garantir que os melhores resultados se obtenham e por último, garantia de um sistema transparente e funcional, sendo aceito pela maioria de forma prática e operacional.

Para Wood (2004), cada empresa é única, portanto, o sistema de remuneração escolhido deve ser rigorosamente analisado e implantado de acordo com o perfil da empresa, deve ser feito sob medida. Assim, não existe um sistema universal de aplicação, o que caracteriza que cada empresa possui suas vantagens sobre as outras, o que determina seu poder competitivo perante as demais.

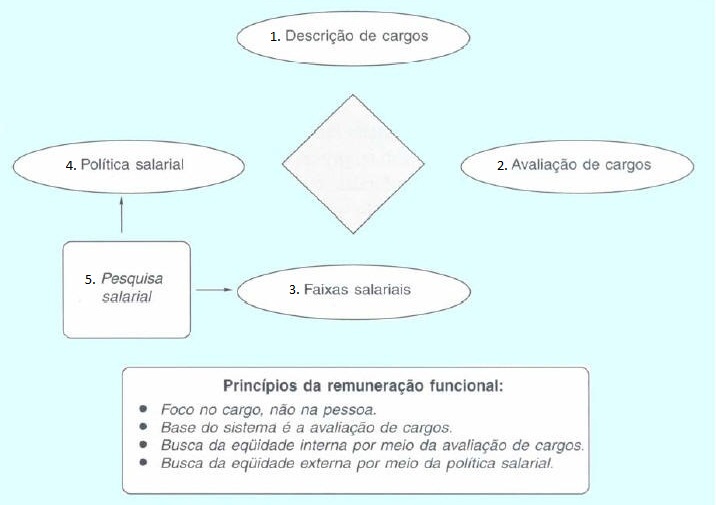
De um modo geral, pode-se compreender o sistema como um passo de mudança na vida da organização. Quebrar os antigos paradigmas trazendo à tona a construção do novo modelo requer consenso entre os envolvidos, estudos e analises para que sua escolha seja consistente e funcional de acordo com as exigências do ambiente de trabalho. É imprescindível a utilização de um sistema de remuneração estratégica para empresas engajadas e empenhadas, que pensam no futuro, na sobrevivência e no sucesso (COOPERS & LYBRAND, 1993).

2.1.3.1.2 Remuneração Funcional

Também chamada de remuneração por cargo, a remuneração funcional é ainda hoje a forma mais tradicional usada pelas empresas para pagar seus colaboradores por seu trabalho. Este método vem sendo praticado ao longo dos anos pois o cargo alinhado a um salário traz definições padrões para o mesmo, podendo ser comparado a outros salários praticados no mercado e também transmitir internamente um sentimento de justiça entre os funcionários (cargo x, valor x; cargo y, valor y). Estudos também comprovam que muitas vezes esses padrões são adotados puramente por imitação a concorrência, sem justificativa racional de porque esse sistema está sendo usado (COOPERS & LYBRAND, 1993).

2.1.3.1.2.1 Componentes de um sistema de remuneração funcional

Abaixo a figura X mostra os componentes principais de um sistema de remuneração funcional.



Fonte: COOPERS & LYBRAND, 1993.

Figura X: Componentes da remuneração funcional

Segundo Coopers & Lybrand (1993), são eles:

1. Descrição de cargos

A descrição de cargos é a base do sistema. Normalmente, é realizada pelo superior hierárquico do cargo descrito ou por um profissional da área de RH, a partir de entrevistas e observações. Costuma conter os seguintes dados: título do cargo, título do cargo do superior imediato, missão ou sumário de atividades, responsabilidades, limites de autoridade sobre pessoas, orçamentos e outros recursos e requisitos em termos de experiência e formação (COOPERS & LYBRAND, 1993, p. 50 e 51).

2. Avaliação de cargos

A avaliação de cargos tem como objetivo hierarquizar os cargos de uma empresa e sua organização em classes salariais, ou seja, designar um valor x para cargo x e assim subseqüentemente. Para tal, conta geralmente com um comitê, onde este avalia o cargo embasado em quatro áreas: conhecimentos e habilidades, escopo, complexidade das atividades exercidas pelo cargo e nível de responsabilidade e condições gerais de trabalho (COOPERS & LYBRAND, 1993).

3. Faixas salariais

Como parte da administração de salários de uma empresa, as faixas salariais são construídas de acordo com diretrizes internas e em pesquisas salariais no mercado. Através da amplitude da faixa, pode ser visto quanto que a empresa pretende pagar para cada funcionário, respeitando um salário mínimo e máximo para a faixa (COOPERS & LYBRAND, 1993).

4. Política salarial

Para Coopers & Lybrand (1993):

A política salarial reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários. Esta política deve ser compatível com o perfil do profissional que a empresa quer atrair e reter, devendo estabelecer em que faixa de mercado ele deseja trabalhar. Deve também definir os procedimentos de administração de salários: freqüência de avaliação de cargos, contratação de pesquisas de mercado, formas de reajustes etc. (COOPERS & LYBRAND, 1993, p.51)

5. Pesquisa salarial

A pesquisa salarial é um forte apontador do termômetro salarial do mercado, onde é realizada geralmente por uma empresa especializada, que monitora um grande número de cargos no mercado. Os dados coletados e analisados são usados para apontar tendências e estatísticas, onde colabora para a decisão da política salarial e da faixa salarial da empresa (COOPERS & LYBRAND, 1993).

2.1.3.1.2.2 Críticas ao sistema de remuneração funcional

Para Coopers & Lybrand (1993), todo sistema de remuneração possui pontos fortes e fracos, o sistema de remuneração funcional recebe algumas críticas. São as mais comuns:

* promove um estilo burocrático de gestão;
* reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
* inibe a criatividade;
* inibe o espírito empreendedor;
* não considera o foco nos clientes internos e externos;
* reforça a orientação do trabalho voltada para o superior hierárquico;
* promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientação para resultados;
* não tem orientação estratégica;
* não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
* torna as promoções excessivamente importantes; e
* incentiva o carreirismo.

Como listado anteriormente, a remuneração funcional é conservadora e tradicional, sendo adequada para determinados tipos de empresas ou modelos de negócio. Porém, em um mundo regido pelas mudanças, é arriscado permanecer em um sistema desse tipo, que ressalta vários aspectos diferentes de acordo com as práticas utilizadas no momento. A escolha por continuar no sistema ou optar por algo mais atual, voltado para o rendimento do colaborador, deve ser analisado, pois uma escolha errada pode comprometer a vida da empresa em todas as suas áreas. Em empresas que zelam sua estrutura hierárquica, é aconselhável continuar com este tipo de remuneração. Já para empresas que estão mudando a cada dia, inovando e buscando novas práticas, automaticamente estas abandonam o antigo modelo, mantendo apenas alguns componentes do antigo sistema (COOPERS & LYBRAND, 1993).

2.1.3.1.3 Salário indireto

De acordo com Coopers & Lybrand (1993), os salários indiretos compreendem basicamente a parte de benefícios que são oferecidos pelas empresas aos seus funcionários. É uma prática bastante difundida atualmente, uma vez que traz vantagens a mais para o funcionário e melhora seu relacionamento com a empresa.

O salário indireto provê inúmeras vantagens, tanto para a empresa que o concede como para o funcionário.

Embora a maioria das organizações busque manter uma forte coerência com seus pares, algumas se destacam por oferecer vantagens excepcionais. Esta postura é essencial na atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional (COOPERS & LYBRAND, 1993, p.75).

Coopers & Lybrand (1993) defendem que, para o funcionário muitas vezes, os benefícios são fator decisivo da permanência na empresa ou aceitação de um convite de trabalho em outra empresa. “Os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos funcionários, influindo sobre sua segurança atual e futura e sobre sua condição de vida” (COOPERS & LYBRAND, 1993, p.75).

Maior descrição de benefícios poderá ser encontrada no item XXXX. KARINE, TUA PARTE DE BENEFÍCIOS, COLOCA NOS X.

2.1.3.1.4 Remuneração por habilidade

Cada vez mais, no contexto atual, o conhecimento vem ganhando destaque nas organizações, fazendo com que não se remunere mais o indivíduo pelo seu cargo, mas sim por suas habilidades desempenhadas na empresa que trabalha (COOPERS & LYBRAND, 1993).

De acordo com Wood (2004), o surgimento dessa forma de remuneração deve-se ao aumento da complexidade do ambiente de negócios, o que abrange oportunidades de mercado, ameaças concorrentes, pressões da comunidade, contexto econômico além da exigência de uma resposta organizacional ágil e flexível. Assim, através de estruturas organizacionais com menos níveis hierárquicos, a valorização do trabalho em equipe, o foco no aperfeiçoamento contínuo, pressões de redução de custos e foco no fator humano é que surgiu a remuneração por habilidades.

Para Coopers & Lybrand (1993):

[...] nesta era de mercados globais e competição acirrada, em que a informação e o conhecimento passaram a ser fatores críticos de sucesso, a atração, a retenção e o desenvolvimento de *talentos* passaram a ser cruciais. E isto se tornou verdade não somente para as empresas de alta tecnologia e nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, onde a capacitação técnica é essencial, como também para as empresas de tecnologia madura e no *chão de fábrica*, em que a qualificação das pessoas passou a ser também fundamental (COOPERS & LYBRAND, 1993, p. 60).

Traçando um comparativo entre a remuneração funcional e a remuneração por habilidades, percebe-se que a última é mais dinâmica, podendo variar de pessoa para pessoa. Isso se deve ao fato da remuneração não ser atribuída ao cargo, ao padrão, mas sim a cada indivíduo, a atribuição de suas habilidades certificadas, isto é, demonstrar domínio do conhecimento e capacidade prática para exercer a função. Dessa forma, toda a evolução, tanto na empresa como salarial é depositada em sua capacitação e sua determinação em continuar se especializando e contribuindo para o crescimento da organização. Em contrapartida, a empresa percebe sua importância e através de nova certificação, lhe concede o novo salário ajustado de acordo com as habilidades que possui e dispõe para a empresa (COOPERS & LYBRAND, 1993).

O SRH (Sistema de Remuneração por Habilidades) é a solução criada para gerenciar esse tipo de remuneração. Envolve componentes que são diferentes dos encontrados em um sistema tradicional. Através de consultores, são definidas as habilidades e os blocos de habilidades pertinentes, onde são criadas maneiras de avaliar os passos de evolução dos funcionários e o estabelecimento de procedimentos e regras para o treinamento e a certificação (COOPERS & LYBRAND, 1993).

Os componentes são:

* **Blocos de habilidades:** Conjunto de habilidades agrupadas por afinidades, relacionadas a um mesmo processo do trabalho ou que representam uma evolução seqüencial e lógica na carreira. São definidas de acordo com o contexto da organização, mapeadas pelos processos. Habilidades individuais são remuneradas quando estas possuem demasiada complexidade, e remunerar por blocos simplifica a administração do sistema quando estas forem simples e tiverem pontos em comum (COOPERS & LYBRAND, 1993).
* **Carreira:** A evolução de carreira acontece através da conquista da certificação das habilidades que estão dentro de cada bloco. É através do esforço do funcionário em adquirir habilidades que a evolução acontece, tanto profissionalmente como salarialmente. Para tal, é necessário demonstrar na prática a sua capacidade de gerar resultados, seguindo os níveis exigidos de qualidade, prazo e produtividade. O SRH deve possuir diretrizes claras de avaliação das habilidades e resultados para serem certificadas (COOPERS & LYBRAND, 1993).
* **Avaliação salarial:** Diferente dos métodos tradicionais de remuneração, a remuneração por habilidades não possui um método fixo para avaliar o salário dos indivíduos. As habilidades e os blocos são agrupados, de uma forma que possa ser traçado um comparativo com cargos numa pesquisa de mercado. Cada empresa possui o seu método de avaliar o salário de seus colaboradores, onde também existe uma comparação interna que favorece a transparência, passando uma imagem de igualdade e justiça entre os funcionários (COOPERS & LYBRAND, 1993).
* **Evolução salarial:** Ocorre de acordo com o crescimento do número de habilidades existentes no currículo. À medida que o funcionário vai adquirindo e certificando habilidades, seu crescimento interno se dá de uma forma que seu salário vai acompanhando seu rendimento na empresa. Os custos com a especialização de funcionários é revertido em benefícios para a empresa, produzindo com mais qualidade. O funcionário assim recebe o salário de acordo com sua importância para a empresa e não de uma tabela fixada pelo cargo (COOPERS & LYBRAND, 1993).
* **Treinamento e desenvolvimento:** É fundamental em empresas que adotam o SRH, pois está ligado diretamente ao salário. Os funcionários são movidos pelo desejo de ganhar mais, e para tal, devem procurar se especializar procurando capacitar-se em programas voltados para resultados. Porém, merece cuidados especiais quanto a dedicar-se demasiado à atividade, desviando atenção das atividades principais da empresa e também a ascensão muito rápida na carreira (COOPERS & LYBRAND, 1993).
* **Certificação de habilidades:** São realizadas por comissões internas ou externas à empresa, buscando consistência a fim de transmitir um sentimento de justiça entre os colaboradores. Geralmente são constituídas de avaliações como provas escritas e apresentações, sendo considerada apenas a habilidade em questão. São frisados a qualidade e os resultados esperados (COOPERS & LYBRAND, 1993).

2.1.3.1.5 Remuneração por Competências

A remuneração por competências surge em meados da década de 90, sendo desenvolvida naturalmente através do sistema de remuneração por habilidades, onde supera algumas limitações desse modelo e é utilizada para o corpo gerencial e diretivo da empresa e em seguida para todos os funcionários. Definições de especialistas traçam a remuneração por competências como um conjunto de características que podem ser percebidas em pessoas, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo como objetivo um desempenho superior no trabalho (WOOD, 2004).

Para Wood (2004) as empresas buscam identificar as competências básicas para montar o modelo de remuneração. Essas são conhecidas como competências essenciais, nas quais todos os envolvidos devem demonstrar conhecimento em comunicação, envolvimento e comprometimento com o trabalho. As competências básicas devem agregar valor à empresa, dando ênfase nos clientes, ter papel diferenciador da empresa para com seus competidores e abrir portas para o futuro, podendo sustentar novos produtos e serviços de acordo com as tendências mercadológicas.

De um modo geral, competências devem agir sobre ações específicas, produzindo resultados e assim, alavancando o desempenho organizacional.

2.1.3.1.5.1 Identificando Competências

O primeiro passo para a construção de um sistema de remuneração por competências é a identificação das competências. Segundo Wood (2004), devem contemplar os seguintes componentes:

* Conhecimentos: é o “saber adquirido”, os conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionados ao trabalho;
* Habilidades: é o “saber fazer”; ou seja, é o conhecimento colocado em prática;
* Atitudes: são relacionadas aos comportamentos do colaborador, a forma como ele age junto a pares, superiores e subordinados.

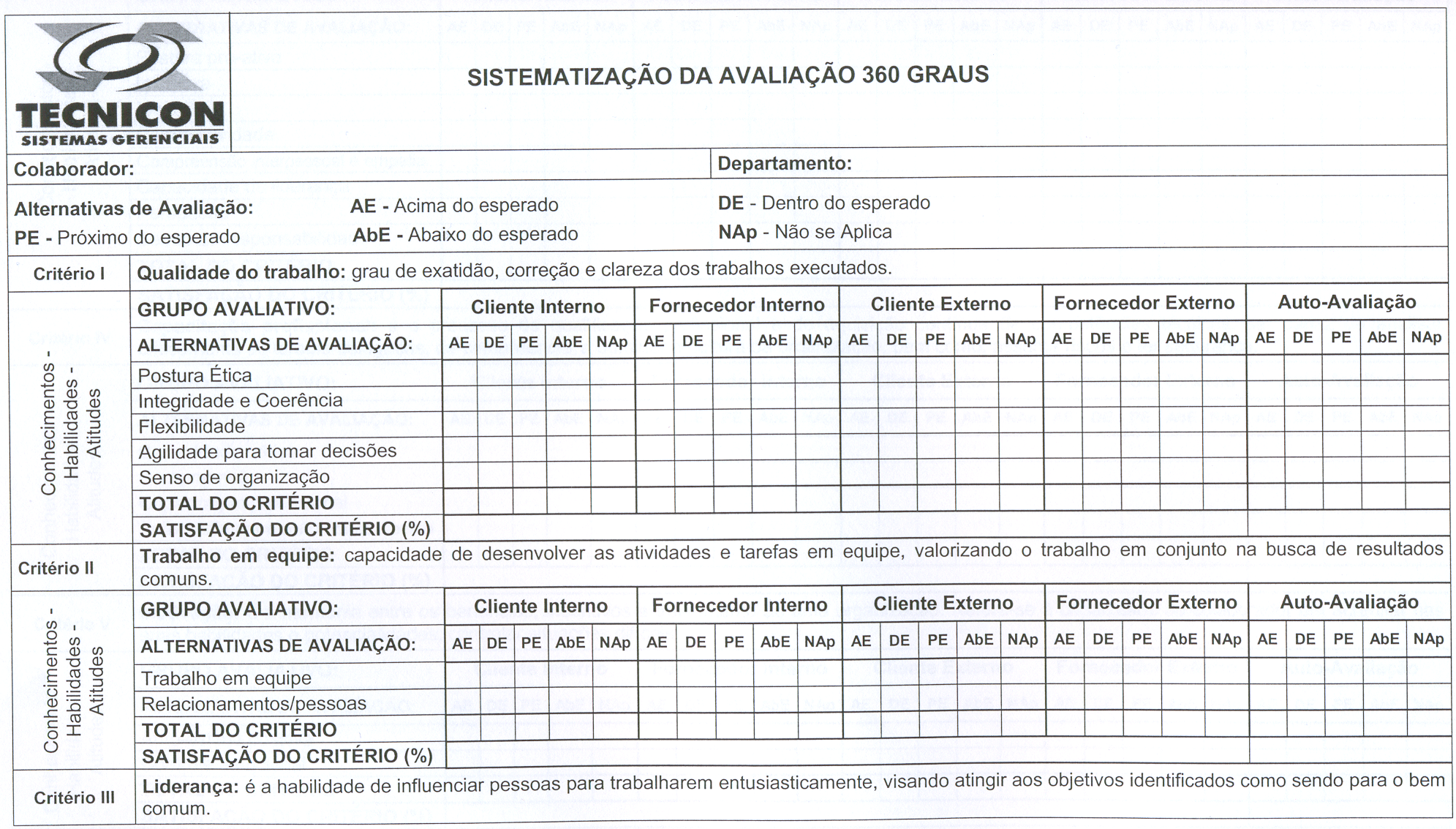
Segundo Wood (2004), as competências devem enquadrar-se dentro da estratégia da empresa, através do levante de informações como: visão de futuro, missão da empresa e o seu direcionamento estratégico. Após, é necessário desdobrar as competências essências em competências genéricas, que serão usadas no sistema de remuneração. São competências básicas, contemplando todos os profissionais envolvidos, independente do nível hierárquico ou de sua função na organização. E por fim, existe o desdobramento das competências em competências específicas, sendo classificadas de acordo com o nível hierárquico, processo ou cargo.

O processo de captação de competências deve sempre buscar alinhamento com a estratégia organizacional, onde pode se basear em listas de competências, experiências de outras empresas e em uma análise dos principais processos dos negócios da empresa. Competências devem ser constantemente revistas a fim de manter o perfil estratégico da empresa em primeiro plano (WOOD, 2004).

Para Wood (2004), as competências podem ser classificadas de acordo com sua importância. Podem ser genéricas (necessárias para todos os profissionais, tanto chão de fábrica como nível gerencial); por nível hierárquico (direcionadas a indivíduos de mesmo nível hierárquico de complexidade e responsabilidade); competências técnicas ou específicas (de acordo com a função ou processo que o profissional atua); e por fim, competências gerenciais (executivos ligados a gestão e à estratégia da empresa, com alto nível de responsabilidade).

A partir daí, os profissionais são avaliados e certificados, definindo as competências que desempenham, traçando a sua base salarial. A carreira também evolui de acordo com as competências acumuladas, tanto de forma horizontal (dentro do mesmo cargo) como vertical (mudança de cargo) (WOOD, 2004).

Segue um exemplo, na figura X de um documento de avaliação de competências, onde o salário resulta diretamente sobre a satisfação do critério:



Fonte: HERMES, RUPPENTHAL, 2006, p. 69.

Figura X:Ficha de avaliação de competências.

Através da Figura X, pode ser vislumbrada uma ficha de avaliação de competências, onde o colaborador é avaliado dentro do seu departamento. São alternativas de avaliação: AE (acima do esperado); DE (dentro do esperado); PE (próximo do esperado); AbE (abaixo do esperado) e Nap (não se aplica). São grupos avaliativos o cliente interno, fornecedor interno, cliente externo, fornecedor externo e auto-avaliação, onde o colaborador realiza uma análise do seu próprio desempenho (HERMES, RUPPENTHAL, 2006).

Para Hermes e Ruppenthal (2006):

O cálculo para obtenção da satisfação de cada critério inicia com o somatório das alternativas AE + DE, atribuídas pelos avaliadores de todos os grupos avaliativos, sendo que serão dois avaliadores em cada grupo avaliativo, exceto auto-avaliação, multiplicado por 100. Após, ocorre a divisão deste resultado pelo somatório de todas as alternativas de avaliação (AE + DE + PE + AbE + NAp) atribuídas pelos mesmos avaliadores, exceto auto-avaliação, sendo, ao final, subtraídas as alternativas NAp. O resultado final deste cálculo será o percentual de satisfação do critério obtido através da percepção dos grupos avaliativos (cliente interno, fornecedor interno, cliente externo e fornecedor externo) [...] (HERMES, RUPPENTHAL, 2006, p.72).

Muitas empresas estão adotando a remuneração por competências como forma de descentralizar as decisões, ter maior flexibilidade diante de mudanças ocorrentes, agilizando assim processos. Os resultados gerados são visíveis, podendo ser medidos em níveis de eficácia, eficiência, flexibilidade e agilidade organizacional (WOOD, 2004).

2.1.3.1.6 Remuneração variável

Segundo Coopers e Lybrand (1993):

Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é de vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for este vinculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário (COOPERS & LYBRAND, 1993, p. 82).

Uma prática que vem decaindo com o tempo é a remuneração por peça, ou prêmio de produtividade, devido a problemas que surgem devido ao sistema ser muito individualista, com foco direcionado para a tarefa. Ocasiona em geração de conflitos entre grupos que são agraciados e outros não com o benefício. Com a mudança do pensamento organizacional, projetos de reestruturação, qualidade e produtividade tem se tornado obsoletos de acordo com o a nova filosofia gerencial que rege o sistema. O surgimento do trabalho em grupo com ênfase na melhoria contínua e orientado a resultados, traz a tona novas formas de remuneração variável, onde funcionários recebem incentivos, prêmios e participação nos lucros da empresa (COOPERS & LYBRAND, 1993).

Para Coopers & Lybrand (1993), são objetivos da remuneração variável:

* Vincular o desempenho do indivíduo e do grupo à sua recompensa, incentivando-os a buscarem melhoria constante;
* Dividir com os funcionários os bons e maus resultados da empresa, trazendo uma imagem transparente do negócio;
* Transformar custos fixos em variáveis.

Todas essas alternativas podem ser classificadas em dois grupos: remuneração por resultados e participação nos lucros.

2.1.3.1.6.1 Remuneração por resultados

Para Coopers & Lybrand (1993), a remuneração por resultados se da por meio de um bônus que é vinculado ao atendimento de metas previamente estipuladas. De acordo com os resultados alcançados, a empresa bonifica seu funcionário com prêmios ou benefícios estabelecidos.

Usada há muito tempo, a remuneração por resultados é presente em empresas que possuem equipes de vendas, onde estas tem se voltado recentemente para resultados e trabalho em grupo. Se paga um piso salarial para os funcionários, e a partir daí, o acréscimo do salário se da com vendas e serviços, os quais são remunerados de acordo com os resultados obtidos (COOPERS & LYBRAND, 1993).

2.1.3.1.6.2 Participação nos lucros

Ao contrário da remuneração por resultados, a participação nos lucros é aplicada quando atingida uma determinada meta, estipulada pela empresa. São objetivos globais, onde geralmente é aplicada uma fórmula que determina a divisão dos lucros depois de serem atingidos os objetivos. As vantagens são notórias, como aumento da compreensão dos funcionários com a natureza do negócio, redução da resistência a mudanças e transmissão de transparência na divulgação dos resultados (COOPERS & LYBRAND, 1993).

Tal prática é comumente encontrada em instituições bancárias, onde no final de cada ano são divididos os lucros obtidos com os funcionários.

2.1.3.1.7 Participação Acionária

Para Coopers & Lybrand (1993):

A participação acionária é um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isto se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e com a regulamentação do mercado financeiro, como pela *distância* entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício. Muitos executivos, que recebem ações como parte de sua remuneração, preocupam-se mais com as flutuações de valor de suas ações, causadas pelo mercado financeiro, que em agregar valor à empresa, o que deveria ser seu principal papel (COOPERS & LYBRAND, 1993, P. 92).

Pode-se perceber que o assunto participação acionária é bastante complexo. Esta deve ser bem projetada a fim de gerar, tanto para a empresa como para seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo (COOPERS & LYBRAND, 1993).

Para Coopers & Lybrand (1993), a participação acionária difere da participação em lucros nos aspectos referentes ao objetivo do benefício: enquanto a participação nos lucros concede ao funcionário uma recompensa diante do desempenho positivo da empresa, em curto prazo, a participação acionária oferece ao funcionário co-propriedade da empresa, transmitindo confiança, tornando-se uma relação de longo prazo.

São formas de participação acionária:

* Distribuição de ações;
* Venda de ações;
* Opção de compra (comprar ações em um preço prefixado em data futura);
* Ações virtuais (alocar ações que não existam, com perspectivas de crescimento da empresa através de expansão dos negócios).

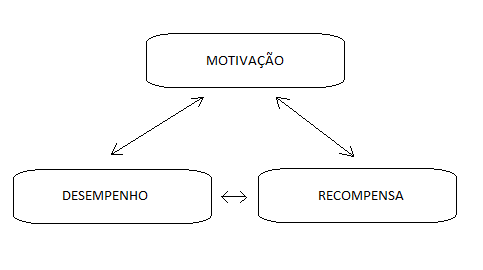
2.1.3.1.8 Alternativas criativas

Este último tópico compreende a questão motivacional. Motivar uma pessoa no trabalho não é algo simples de ser feito, pois segundo Coopers & Lybrand (1993), implica em alguns aspectos:

* Motivação é energia, e esta se despreende de necessidades humanas universais (fome, sede, amor e afeto etc.), o que varia de país para país e organização para organização;
* Os fatores motivacionais variam de indivíduo para indivíduo, pois não existe uma pessoa igual à outra;
* As preferências por fatores de satisfação mudam com o tempo de indivíduo para indivíduo.

“A questão da motivação é importante para o projeto de Sistemas de Remuneração Estratégica devido ao vínculo entre motivação, desempenho e recompensa” (COOPERS & LYBRAND, 1993, p.98).

Muitos outros fatores, além da remuneração são importantes e afetam a motivação, mas deve se dar especial atenção a remuneração estratégica pois ela ocupa um papel de destaque na dinâmica motivacional dos indivíduos, reforçando comportamentos e traços culturais existentes.



Fonte: COOPERS & LYBRAND, 1993, p. 98.

Figura X: Motivação, desempenho e recompensa.

Segundo Coopers & Lybrand (1993), alguns reconhecimentos são listados como: presentes, dia de folga, viagens, licenças remuneradas para desenvolvimento de projetos pessoais, equipamentos como *notebooks,* estágios em outros países, cursos de especialização e jantares com a equipe de trabalho.

São alternativas criativas, que visam a integração e vinculam o reconhecimento da empresa com o seu funcionário. Podem ser usadas para premiar o espírito empreendedor, reforçar comportamentos desejados, desenvolver a busca por inovações e criar uma relação mais madura entre os funcionários e a empresa (COOPERS & LYBRAND, 1993).

2.1.4 Treinamento e Desenvolvimento

2.1.5 Avaliação de Desempenho e Potencial

2.1.5.1 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho e potencial, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de uma empresa para analisar a sua força de trabalho prevendo o seu posicionamento futuro e levando em conta o potencial de seus colaboradores.

Para Chiavenato (2004):

**A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. Em resumo a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 259).**

Com base nisso, a avaliação de desempenho e potencial esta voltada a avaliar a capacidade de uma pessoa no futuro para assumir determinados cargos e também pode ser usada como parâmetro para o pagamento de salários, pode-se dizer que as decisões dentro de uma organização são tomadas e praticadas por pessoas com foco para que a empresa consiga melhores resultados.

2.1.5.1.1 Gestão Competência

Segundo Leme (2005) a gestão por competência identifica a competência que uma função precisa e também a competência que o colaborador possui, podendo assim traçar um plano de desenvolvimento especifico para cada colaborador. Essa identificação não tem o objetivo de discutir o que o colaborador precisa conhecer, mas sim discutir o comportamento identificando o conhecimento, habilidade e atitude que são os diferencias de cada um, tendo um impacto no seu desempenho e nos resultados obtidos.

A gestão de competência pode ser usada como beneficio em cada setor dentro de uma organização podendo identificar talentos para novos projetos, organizar a equipe e até mesmo remuneração ou plano de careira.

2.1.5.1.2 Desempenho

O desempenho tem uma forte relação com metas e objetivos que as organizações e colaboradores querem atingir. Essa busca pode ser facilitada com uma avaliação de desempenho que permita medir as atividades e estabelecer objetivos e metas mais palpáveis, encurtado o espaço de tempo para atingir o objetivo.

É o passo relacionado com a execução dos trabalhos por meio das pessoas. Aqui, o papel do executivo é fundamental: deve deixar as pessoas livres. Pessoas livres produzem melhor do que quando estreitamente supervisionadas e controladas **(Chiavenato, 2005, p. 262).**

2.1.5.1.2.1 Objetivo e Benefícios da Avaliação de Desempenho

Enquanto a seleção de recursos humanos é uma espécie de controle de qualidade na recepção da matéria-prima, a avaliação de desempenho e potencial é uma espécie de inspeção de qualidade na linha de montagem. Tendo por objetivo não restringir-se ao julgamento do chefe a respeito do comportamento funcional de seus subordinados e sim localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.

Para Chiavenato (2004):

Avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico, a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários**. (CHIAVENATO, 2004, p. 263, 264).**

Chiavenato (2004) destaca por principais objetivos intermediários, a adequação ao individuo ao cargo, melhoria das relações entre superiores e subordinados, auto-aperfeiçoamento do empregado, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estimulo a produtividade e *feedback* de informações do próprio indivíduo avaliado.

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, trás benefícios para o gerente, subordinado e a organização a curto, médio e longo prazo.

Chiavenato (2004) destaca como principais benefícios para o gerente a comunicação com os seus subordinados, no sentido de fazê-los ver a avaliação de desempenho como um sistema objetivo para verificar sua produtividade e melhorar o padrão do desempenho dos mesmos. Já para os subordinados ele destaca as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho, seus pontos fortes e fracos, fazer auto-avaliação e autocrítica a seu próprio desempenho, bem como o conhecer dos aspectos de comportamento que a empresa valoriza em seus colaboradores. E por fim destaca os benefícios para a organização identificando os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento, avaliar o potencial humano no curto, médio e longo prazo e definir qual a contribuição de cada colaborador na sua respectiva função.

2.1.5.1.2.2 Responsáveis pela Avaliação do Desempenho

Cada empresa com seu ramo e seu objetivo no mercado atual buscam desenvolver métodos para poder avaliar e conhecer melhor seus colaboradores para poder montar uma equipe eficiente, competitiva e realizar seu trabalho da melhor forma possível. Esses métodos avaliativos elaborados dentro de uma empresa podem ter diversos responsáveis para aplicar a avaliação.

Segundo Chiaventado (2004), a avaliação de desempenho em uma empresa pode ser atribuída ao gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoas ou a uma comissão de avaliação de desempenho, sendo que cada uma dessas seis alternativas envolvem uma filosofia de ação.

2.1.5.2.2.3 Métodos de avaliação de desempenho

Os métodos de avaliação do desempenho estão em constante aprimoramento, buscando valorizar cada vez mais pontos relevantes dos avaliados e eliminando pontos que não auxiliam, de alguma forma, para suas tarefas e responsabilidades. Isso prova que, por mais que o método atenda melhor avaliação dos respectivos avaliados novas avaliações irão surgir e apresentar aos gestores de pessoas formas melhores de obter de seus colaboradores uma avaliação satisfatória para a empresa.

Para Carvalho (1985):

“As empresas necessitam aprimorar cada vez mais seus métodos de avaliar o desempenho de seus colaboradores. Assim, em lugar de métodos limitados como, por exemplo, o de escalas gráficas, a área de RH deve buscar instrumentos mais eficientes e com grau de confiabilidade, tais como: “escolha forçada” e “pesquisa de campo”” (CARVALHO, 1985, p. 60).

De uma forma geral, pode-se notar que os métodos de avaliação de desempenho podem ser divididos em duas grandes áreas. Pelo motivo que os métodos que surgiram ao longo do tempo terem tomado rumos ou objetivos totalmente diferentes, separando em métodos tradicionais de avaliação, onde os conceitos e a metodologia adotada possuem uma abordagem mais clássica e tendências de avaliação de desempenho, que busca não só adotar um contexto atual de avaliação, mas sim trazer para cada empresa maneiras suficientes de avaliação.

2.1.5.2.2.4 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Com vários departamentos e cargos dentro de uma empresa foram se criando vários sistemas de avaliação de desempenho dentro das organizações, alguns se tornaram populares e aplicados nas diversas empresas que necessitassem de um sistema de avaliação para um departamento específico ou cargo. Esses sistemas foram se tornando cada vez mais requisitados pelas empresas e se tornaram os métodos mais tradicionais de avaliar um colaborador.

Segundo Chiavenato (2004):

Esses métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar seu desempenho das pessoas. Em muitas delas, é comum encontrar vários sistemas específicos, conforme o nível e a área de alocação do pessoal. Cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características do pessoal envolvido (CHIAVENATO, 2004, p. 265).

**Podemos citar entre os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho o método das escalas gráficas, métodos da escolha forçada, método da pesquisa de campo.**

****2.1.5.2.2.5 Métodos da Escalas Gráficos****

Segundo Chiavenato, 2005, p. 250, o método das escalas Gráficas é o mais antigo e difundido, neste método o avaliador procura situar o desempenho da pessoa em uma tabela de dupla entrada: no eixo vertical estão os chamados fatores de avaliação e no eixo horizontal os graus de medição do desempenho em cada um desses fatores.

2.1.5.2.2.6 Escolha forçada

Esse método surgiu para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade que caracterizam o método da escala gráfica. Ele tem por objetivo forçar o avaliado a escolher uma ou mais respostas pré-definidas que mais se encaixam com suas obrigações ou a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí, a denominação escolha forçada.

“Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases de cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado” (CHIAVENATO, 2004, p. 232).

****2.1.5.2.2.7 Métodos da pesquisa de campo****

Segundo Chiavenato, 2005, p. 251-253, este método de avaliação do desempenho utiliza a entrevista de um especialista com o gerente para avaliar seus subordinados, a avaliação é feita pelo gerente, mas com a assessoria de um especialista ou consultor (staff) que percorre todas as áreas da empresa. Daí a denominação método da pesquisa de campo. Este método exige duas etapas preliminares, a análise da estrutura de cargos e a análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias. Após o especialista faz uma entrevista de avaliação com o gerente para analisar o desempenho de cada funcionário, saber o porque de tais desempenhos e o que já foi feito para melhorar isso, no final é feito um planejamento de providências direcionadas para melhorar os resultados e o acompanhamento das providências estabelecidas no planejamento e dos novos resultados.

****2.1.5.2.2.8 Avaliação Superior ou Avaliação de 90 º ou Avaliação Superior****

Segundo Chiavenato (2004) a avaliação de 90° ou avaliação superior possibilita que a equipe avalie seu gerente, como ele proporcionou os meios para a equipe alcançar seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e melhorar seu desempenho e resultados.

Esse tipo de negociação permite que o grupo faça uma negociação com o gerente afim de obter novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. Algumas organizações vão além, ao propor aos funcionários a avaliação da companhia para Chiavenato (2004) isso proporciona a empresa retroação dos resultados alcançados e medidas corretivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho às expectativas das pessoas.

****2.1.5.2.2.9 Avaliação Conjunta ou Avaliação de 180º****

Nesse método de avaliação o gerente e o funcionário trabalham em conjunto, em quanto um serve de guia e orientação, o outro avalia o seu desempenho em função do *feedback* fornecido. É um método muito interessante pela aproximação das duas partes interessadas, gerente e funcionário.

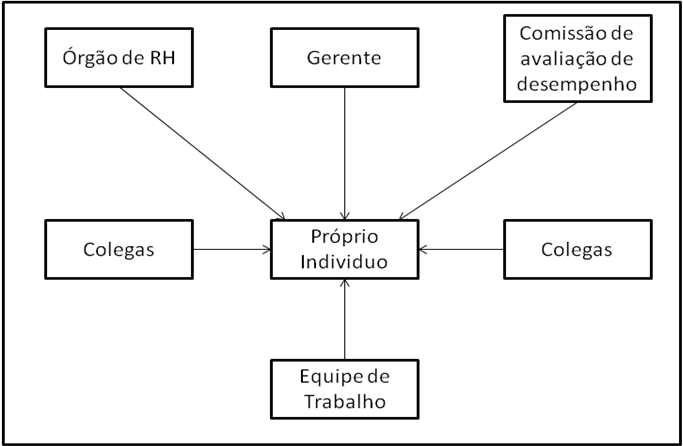
“O gerente fornece todos os recursos ao funcionário – orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar – e cobra resultados, enquanto o funcionário fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente. Um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para a obtenção de resultados” (CHIAVENATO, 2004, p. 228).

****2.1.5.2.2.10 Método da avaliação em 360°****

**A avaliação de 360° é formulada em método circular envolvendo o chefe, os subordinados, clientes, fornecedores, enfim, todos que estão ao redor do avaliado.**

**A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funcionário no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajuste do funcionário ás variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seu parceiro** (CHIAVENATO, 2004, p. 228).

**.** Para Chiavenato (2005), a avaliação em 360 representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente com o avaliado, participa o executivo, os subordinados do avaliado, os fornecedores internos, os clientes internos, os pares e clientes e fornecedores externos. É a avaliação de desempenho ampla, nela o avaliado fica na passarela sob os olhos de todos que trabalham ao seu redor, dentro e fora da organização que podemos.



****2.1.5.2.2.11 Auto-avaliação****

Para Chiavenato (2005), a auto-avaliação é o método onde o próprio avaliado analisa seu desempenho utilizando os mesmos fatores de avaliação ou indicadores de desempenho utilizados pelos avaliadores. Cada pessoa é responsável pelo seu próprio desempenho, a auto-avaliação ou indicadores de desempenho funcionam como um meio de analisar e definir o que deve ser feito para melhorá-lo e desenvolvê-lo cada vez mais.

2.1.5.2.2.12 Tendências em Avaliação do Desempenho

Atualmente as empresas estão cada vez mais informatizadas e acabando com vários métodos tradicionais que necessitavam de muito papel e tempo para análise até poder tomar a decisão correta com todos os dados necessários. Hoje em dia as avaliações de desempenho descartaram os vários formulários de papel e a longa interrogação que os colaboradores participavam por sistemas que são respondidos e no mesmo momento o resultado é mostrado para o interessado sem ter uma ligação direta com a pessoa.

Chiavenato (2004) coloca que a era da informática trouxe dinamismo, mudanças e competitividade nas empresas e uma alternativa de sobrevivência e lucratividade tendo uma redução dos níveis hierárquicos através das novas práticas de trabalho dentro das empresas. Com essas mudanças os processos de avaliação de desempenho formalizado esta em baixa, prevalecendo agora a avaliação qualitativa das pessoas de forma direta e se depender de relatórios sucessivos até chegar ao responsável para tratar as informação e então poder fazer a tomada de decisão.

“A tendência à desburocratização nos processos de avaliação das pessoas se mostra principalmente na redução radical do papelório e dos formulários que antes constituíam a dor de cabeça dos executivos. A avaliação está se tornando simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático” (CHIAVENATO, 2004, p. 236).

**Os métodos mais atuais da avaliação de desempenho e potencial tem um plano de elaboração para atender três necessidade, que são duas do colaborador e uma da organização.**

**Segundo Vroom (1997) o primeiro método é fornecer julgamentos sistemáticos para justificar o aumento salarial, transferências, demissão e até mesmo diminuição de cargos. O segundo método é a forma de dizer ao colaborador como ele esta se saindo e sugerir mudanças necessidade de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função, permitindo que tome conhecimento da posição que ocupa na opinião do chefe. A terceira por sua vez, esta sendo usada como base para instrução e aconselhamento do individuo por parte de seu superior.**

**Vroom (1997) ressalta também que a ênfase do desempenho e potencial esta no futuro, e não no passado. O objetivo do plano é definir metas realistas e buscar as formas mais eficazes para alcançá-las.**

2.1.5.2.2.13 Estruturação do Sistema da Avaliação de Desempenho

A estrutura de um sistema de avaliação de desempenho e potencial serve como uma sustentação para qualquer método usado para avaliar e gerenciar um sistema.

Para Chiavenato (2005) qualquer que seja o método usado para avaliar, o sistema geralmente solicita um banco de dados, prioridade e responsabilidade. A seguir vejamos cada uma dessas estruturas.

2.1.5.2.2.14 Banco de Dados

Segundo Chiavenato (2005) os métodos que podem ser usados para avaliação de desempenho e potencial podem ser baseados em sistemas de informação que podem ser modelados conforme a necessidade da organização e guardar as informações em um banco de dados para ter informações disponíveis para consulta. Alguns bancos de dados mais usados são os seguintes:

* Fichas formais de resultados da avaliação: Conforme Chiavenato (2005) estas fichas armazenam a avaliação do indivíduo para mais tarde entrevista-lo e que geralmente são arquivadas na pasta de cada avaliado. Esse banco de dados individual de cada avaliado acompanha a vida funcional de cada um, o que acaba dificultando uma avaliação de grupo.
* Mapas de Resultados: Nesses mapas é descrito os resultados da avaliação de desempenho de um determinado grupo onde possibilita uma extensa e horizontal comparação do desempenho de cada pessoa do grupo em um determinado período.
* Listagem de metas e objetivos: Conforme Chiavenato (2005) são check-lists de objetivos de desempenho a serem cumpridos. Permite uma definição do desempenho desejado um amplo e completo comportamento esperado a um patamar a ser conquistado. Com esse método pode-se obter a participação pela discussão e negociação ou pela troca de idéias e também pela definição das tarefas e objetivos a atingir podendo proporcionar um padrão para medir o desempenho.
* Entrevista de retroação: Segundo Chiavenato (2005) é um dos métodos mais usados da avaliação de desempenho e potencial. A entrevista de retroação com o individuo constitui o ponto chave do sistema. Nesse método o gerente deve explicar para cada avaliador seus pontos fortes que podem ser mais bem aproveitadas dentro de uma organização e também quais os pontos fracos que precisam se corridos ou melhorados. O mais importante é que cada avaliado saiba exatamente o que pensa, o que conhece a respeito de si mesmo e do seu desempenho.

2.1.5.2.2.15 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

A responsabilidade da avaliação de desempenho pode variar de uma empresa para outra, pois cada empresa possui sua cultura e seu nível de cargo. Algumas alternativas que podem ser citadas nesse sentido.

-Do Executivo imediato: Esse método coloca o chefe de uma equipe como um juiz que recebe a avaliação de desempenho e acaba tomando uma decisão a partir do seu entendimento.

Realmente, o executivo assume a responsabilidade pelo desempenho dos subordinados e presta contas aos seus superiores pelos resultados obtidos . (**CHIAVENATO**, 2005, p. 257).

* Auto Avaliação: Nesse caso o próprio funcionário aplica a avaliação de desempenho e potencial, avaliando o seu próprio resultado e tomando as providencias necessárias para melhorar seu desempenho. Segundo Chiavenato (2005) o funcionário deve assumir seu próprio papel para obter um bom desempenho pessoal, compromisso íntimo e sua própria motivação.
* Responsabilidade Compartilhada entre executivo e subordinada: A responsabilidade da avaliação de desempenho e potencial é responsabilidade gerencial e também de cada individuo dentro de uma organização. Podendo o gerente o executivo deve avaliar o desempenho e assim passar para os avaliados um ampla gama de informações para orientar a respeito do que foi avaliado.

A auto-avaliação é fundamental para a melhoria gradativa e constante do desempenho. Para que funcione, o sistema deve proporcionar a responsabilidade compartilhada de ambos os sujeitos ativos do processo: o executivo como guia e orientador e a própria pessoa, como dona do desempenho que lhe pertence **(CHIAVENATO, 2005, p. 258).**

* Comissão de avaliação de desempenho: Segundo Chiavenato (2005) a comissão de avaliação de desempenho e potencial pode ser constituída por dois grupos: membros permanentes os transitórios. Os membros permanentes participam da grande maioria das avaliações da empresa ou da unidade e seu papel é manter o equilíbrio dos julgamentos e a Constancia do sistema. Os membros transitórios participam apenas dos julgamentos dos funcionários direta ou indiretas ligadas a sua área.

2.1.5.2.2.16 Periodicidade da avaliação do desempenho

Para Chiavenato (2004) os sistemas de avaliação do desempenho geralmente obedecem a certa periodicidade que varia conforme a empresa. A avaliação do desempenho deve ser encarada de maneira constante e contínua.

2.1.5.2.3 Retroação ou Feedback

Para Chiavenato (2004), a retroação refere-se ao grau de informação de retorno que o ocupante recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados. Ela funciona como uma forma de retorno que a pessoa avaliada possui para que ela possa verificar como está desempenhando a sua tarefa ou como está indo em sua atividade.

A retroação é fornecida pelo próprio resultado de seu trabalho. É ela que permite uma contínua e direta auto-avaliação do desempenho sem necessidade de julgamento periódico de seu superior ou de qualquer órgão externo. (CHIAVENATO, 2004).

2.1.5.2 Potencial

Segundo Boog (2006), o potencial humano diz respeito à capacitação, motivação e desenvolvimento profissional da força de trabalho, educação para a convivência social, utilização de potencialidades e aprendizado organizacional, conhecendo a missão, valores, princípios e a política da empresa a ser inserido.

Podendo assim identificar que o potencial se torna uma característica muito forte na avaliação de uma organização, pois é nela que pode ser identificado o relacionamento e a capacidade que o indivíduo vai ter em uma equipe ou até mesmo na função que vai desempenhar.

2.1.5.2.1 Cuidados na Avaliação de Desempenho

Alguns erros comuns nos sistemas de avaliação, segundo Almeida (2004) são referentes as métricas mal alinhadas e que não permitem avaliar a real contribuição para os objetivos e estratégias da organização, observando não a parte estratégica e sim administrativa. Ainda pode se observar outros erros, como o número excessivo de medidas que não orientam para a missão da empresa, a falta de acompanhamento e registro de metodologia.

A escolha correta de quem avaliar é, segundo Chiavenato (2004), um cuidado importante que se deve tomar, decidindo se quem irá fazer a avaliação é o próprio funcionário, como as empresas mais democráticas e participativas adotam, ou atribuindo a responsabilidade ao gerente imediato, reforçando a hierarquia. Outras atribuem a responsabilidade à equipe, estruturadas de forma auto-suficientes e ainda existem empresas que adotam uma comissão central de avaliação, ou passam toda a responsabilidade de avaliação ao setor de RH.

2.1.5.2.2 Custos da Avaliação de Desempenho e Potencial

Para se realizar uma avaliação de desempenho e potencial dentro de uma organização se quer tempo e disponibilidade para analisar os resultados e assim poder tomar uma decisão, gerando um custo e tempo para esse esforço.

**Segundo Vroom (1997) a reação ao custo da avaliação de desempenho e potencial será indubitavelmente variável de cada colaborador dentro de uma organização. A gerencia que considera o desempenho de seus recursos humanos um dos principais meios para alcançar os objetivos econômicos da organização não ficará perturbada em gastar com a analise dessas avaliações.**

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.2.1 Introdução

Segundo Cavalieri (2005), projeto trata-se de um instrumento de indispensável para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços, podendo envolver desde uma a milhares de pessoas e ter como duração dias ou vários anos.

Ainda sobre os conceitos de Cavalieri (2005), projeto é um empreendimento único com início e fim determinados utilizando recursos e conduzidos por pessoas visando atingir objetivos predefinidos. Baseado no PMBOK (2004), pode-se definir projeto como um esforço temporário para criar um produto ou serviço ou resultado exclusivo.

O gerenciamento de projetos tem como objetivo principal administrar todo este envolvimento, de acordo com o PMBOK (2004) o gerenciamento de projetos consiste na aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do Projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas de 42 processos abrangendo os 5 grupos, que são:

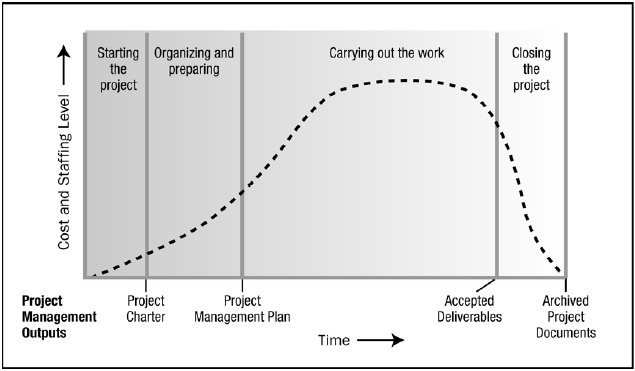
* Iniciação
* Planejamento
* Execução
* Monitoramento e Controle
* Encerramento

Devido ao potencial de mudança, o plano de gerenciamento de projeto é iterativo e passa por uma elaboração progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto. A elaboração progressiva envolve a melhoria contínua e detalhamento de um plano conforme informações mais detalhadas e específicas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis. Isto é, conforme o projeto evolui, a equipe de gerenciamento poderá gerenciar com um nível maior de detalhes. (PMBOK – 4º edição, 2008 – PMI – pág 13).

2.2.2 Ciclo de Vida

Segundo o guia PMBOK (2008), o ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são seqüenciais e que ás vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s). O ciclo de vida pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização. Ao passo que todos os projetos possuem um início e fim definidos, as entregas e atividades conduzidas nesse ínterim poderão variar muito de acordo com o projeto. O ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto.

Os projetos variam em tamanho e complexidade. Não importa se grandes ou pequenos, simples ou complexos, todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida, como mostra a figura XX.



(PMBOK – 4º edição – 2008, pág 22)

Dentro do contexto de uma estrutura genérica do ciclo de vida, um gerente de projetos pode determinar a necessidade de um controle mais eficaz sobre certas entregas. Projetos grandes e complexos em particular podem requerer este nível adicional de controle. Nestes casos, o trabalho realizado para atingir os objetivos do projeto pode se beneficiar com a divisão formal em fases. (PMBOK – 4º edição, 2008 – PMI – pág 23).

De acordo com o PMBOK (2008), o ciclo de vida do projeto se resume em:

* Início do projeto
* Organização e preparação
* Execução do trabalho
* Encerramento do projeto

2.2.3 Norma de Gerenciamento de Projetos

2.2.4 Integração

O Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. No contexto integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto.

O gerenciamento da integração do projeto requer que sejam feitas escolhas sobre alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento de dependências mútuas entre as áreas de conhecimento. Os processos de gerenciamento de projetos são geralmente introduzidos como distintos e com fronteiras comuns definidas, enquanto na prática, os mesmos sobrepõem-se e interagem de maneira que não podem ser completamente.

a) Desenvolver o termo de abertura do projeto—O processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza um projeto ou uma fase e a documentação.

b) Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto—O processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos.

c) Orientar e gerenciar a execução do projeto—O processo de realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do projeto.

d) Monitorar e controlar o trabalho do projeto—O processo de acompanhamento, revisão e regulação do progresso para atender aos objetivos de desempenho.

e) Realizar o controle integrado de mudanças — O processo de revisão de todas as solicitações de mudança, aprovação de mudanças e gerenciamento de mudanças nas entregas.

f) Encerrar o projeto ou fase — O processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto.

A necessidade do Gerenciamento da integração do projeto fica evidente em situações onde processos distintos interagem. Por exemplo, uma estimativa de custos necessária para um plano de contingência envolve a integração dos processos nas áreas de conhecimentos de custos, tempo e riscos. Quando riscos adicionais associados às várias alternativas de preenchimento de vagas são identificados, então um ou mais desses processos podem ser reconsiderados.

2.2.5 Escopo

De acordo com Martins(2007), segundo o PMBOK, o processo de planejamento do escopo tem como objetivo elaborar a documentação de todo o progresso do trabalho que será executado durante o projeto. O inicio desse processo é a descrição do produto que será produzido, ou do serviço que será realizado.

O escopo do projeto fornece informações que são à base de sustentação do projeto, sendo elas as justificativas do projeto, o sumário descritivo dos produtos a serem entregues, os objetivos quantificáveis do projeto, como o projeto será gerenciado e como as mudanças serão integradas ao projeto.

O escopo do produto nunca deve ser confundido com o escopo do projeto. O escopo do produto é composto pela especificação técnica que descreve o conjunto de funcionalidades e o desempenho desejado do produto, e deve ser elaborado antes do escopo do projeto, já o escopo do projeto define o conjunto dos trabalhos que serão executados para construir e entregar o produto.

Durante a execução do projeto o escopo deve ser muito bem controlado, pois qualquer mudança afeta todo o projeto. É importante que todos os envolvidos do projeto entendam o que deve ser feito qual o prazo e orçamento. Para o cliente o sucesso do projeto é medido através de alguns critérios, como, o projeto estar dentro do orçamento, dentro do prazo, ter alta qualidade, funcionalidade e mostrar o desempenho esperado.

2.2.5.1 Definição do Escopo

Segundo Martins(2007), na definição do escopo devem estar bem claras as táticas e estratégias a serem utilizadas. Nesse processo a declaração do escopo é detalhada considerando as principais entregas, premissas e restrições, já documentadas durante o inicio do projeto. No planejamento o escopo é definido e descrito em detalhes, da seguinte forma:

* Objetivos do projeto
* Descrição do escopo do produto
* Requisitos do projeto
* Limites do projeto
* Entrega do projeto
* Critérios de aceitação do produto
* Restrições do projeto
* Premissas do projeto
* Organização da equipe e partes interessadas
* Riscos iniciais definidos

2.2.6 Tempo

O gerenciamento do tempo tem por objetivo o desenvolvimento de um cronograma e posteriormente o controle do tempo com base nesse diagrama visando evitar atrasos dentro do projeto. (PMI, 2008)

A definição das atividades é iniciada pela criação da EAP, ela identifica os entregáveis do projeto que ficam divididos em pacotes que podem ser subdivididos até o nível mais baixo, as atividades. É através da identificação das atividades que serão feitas as estimativas de tempo e custo. Além disso, a decomposição do projeto em componentes menores facilita o gerenciamento. (PMI, 2008)

Depois de identificadas as atividades do projeto, é preciso sequenciá-las, ou seja, identificar e documentar os relacionamentos que existe entre as elas. Isso permite a criação de um cronograma mais realista. Através do seqüenciamento seria possível, por exemplo, saber qual o impacto do atraso de uma atividade em todas as outras atividades do projeto. (PMI, 2008)

A ilustração das sequências de atividades pode ser feita através do MDP (Método de diagrama de precedência). Esse diagrama exibe as atividades como nós e faz a interligação lógica entre esses nós através de flechas. Através deste diagrama será possível visualizar as dependências que existem entre as atividades do projeto. (PMI, 2008)

Com a definição das tarefas em mãos é necessário então estimar os recursos que serão deslocados para a execução das tarefas. Para a escolha correta, é levada em conta a disponibilidade dos recursos, a capacidade e habilidades. Outros fatores que podem influenciar na estimação dos recursos são as políticas da organização. A importância da análise também deve levar em conta outras alternativas, como adquirir ao invés de produzir, o que muitas vezes pode poupar tempo e dinheiro. (PMI, 2008)

Para a escolha de quem deve fazer o que é preciso uma análise sobre cada atividade que será realizada, recorrendo à opinião de especialistas e quem sabe livros e revistas da área. É possível ainda detalhar em um nível mais baixo a atividade para tornar mais fácil a estimativa. (PMI, 2008)

Como resultado desta estimativa obtém-se a documentação que especifica quais os recursos que serão deslocados para cada atividade, bem como a quantidade e a disponibilidade. Estes recursos podem ainda estar divididos em categorias e tipos. (PMI, 2008)

Com os recursos definidos, é preciso então definir a duração de cada atividade, tendo como entrada os recursos que foram estimados na etapa anterior, levando em conta ainda a quantidade de esforço que será necessária para a conclusão da atividade. Outro ponto importante que deve ser levado em conta é o nível de conhecimento que a equipe vai adquirindo naquela área, o que lhes permite apurar de forma mais acurada a duração da atividade. (PMI, 2008)

Outro fator que deve ser levado em conta na estimativa de duração das atividades é o calendário de recursos, tendo como atributos o tipo, quantidade, disponibilidade e capacidade, fatores que influenciam diretamente no tempo que será demandado para a conclusão da tarefa. (PMI, 2008)

A análise destes fatores na estimativa da duração de cada atividade em conjunto com a opinião de especialistas e em históricos de outros projetos servirá de base, conjuntamente com a sequência de atividades e estimativa de recursos, para a construção do cronograma do projeto. (PMI, 2008)

Depois de finalizado o cronograma é preciso definir um plano para o gerenciamento e controle deste. A forma mais simples e óbvia de controle é a análise comparativa entre o cronograma desenvolvido e como de fato estão sendo executadas as tarefas. Através desta análise é possível saber de antemão se determinada atividade tem chances relativamente grandes de atrasar para então tomar medidas preventivas. (PMI, 2008)

Muitos atrasos podem ocorrer, na verdade, devido a uma estimativa precária da duração das atividades ou do mau uso dos recursos disponíveis. Sem a ajuda de pessoal especializado ou de históricos que possam servir de base para a criação de estimativas fica difícil desenvolver um cronograma que esteja de acordo com a realidade do projeto, que conheça as limitações dos recursos e o quanto é necessário para a execução de determinada terefa. (PMI, 2008)

2.2.7 Custo

2.2.8 Qualidade

2.2.9 Recursos Humanos

2.2.10 Comunicação

O Gerenciamento da Comunicação é definido pelo PMBOOK como um conjunto de processos necessários para garantir a regular e apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte final das informações do projeto. A comunicação entre as partes interessadas cria uma ponte entre vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.

Segundo Martins (2007), o planejamento de comunicação define que informações devem ser geradas, para quem serão geradas e como serão distribuídas.

Seus principais processos:

* Identificar as partes interessadas, pessoas que serão envolvidas e afetadas no projeto, e informações relevantes aos seus interesses, envolvendo-os e impactando para um futuro sucesso.
* Planejar as comunicações, a definição da abordagem utilizada.
* Distribuir informações às partes interessadas conforme o planejado inicialmente.
* Gerenciar as expectativas das partes interessadas, gerindo suas necessidades e solucionando questões á medida que ocorrerem.
* Reportar o desempenho, desenvolvendo a partir da coleta das informações, relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

Todos esses processos interagem entre si, ao menos uma vez cada um, no projeto, podendo interagir e se sobrepor nas fases do projeto.

2.2.11 Riscos

Segundo Martins, 2007, gerenciamento de riscos é o meio pelo qual as incertezas do projeto são sistematicamente gerenciadas, permitindo avaliar e enfrentar riscos evitando o que pode ser evitado.

Um risco é um evento, é uma incerteza e tem um impacto sobre o projeto que pode ser positivo ou negativo. Se for positivo o impacto pode se transformar numa oportunidade, e, se negativo gera um risco de fracasso. O pior risco é o risco não identificado, logo o objetivo principal do gerenciamento de riscos é não ser surpreendido.(MARTINS, 2007 pag 77)

O plano de gerenciamento de riscos documenta a estratégia e os procedimentos que serão utilizados para o gerenciamento de riscos, segundo o PMBOK, o plano de gerenciamento pode incluir:

* Metodologia: abordagens ferramentas e fontes de dados;
* Funções e responsabilidades: estrutura atribuições das equipes para o tratamento de riscos;
* Orçamento;
* Freqüência: definir com que freqüência o gerenciamento de riscos será executado durante o projeto
* Categorias: agrupar os riscos por categoria
* Pontuação e interpretação: critérios de quantificação dos riscos para calcular seu impacto e probabilidade;
* Limites de tolerância: definição de limiares aceitáveis para os riscos
* Formatos de relatórios:
* Acompanhamento: definir quando monitorar e registrar os controles de riscos;

De acordo com Martins (2007), a análise qualitativa dos riscos avalia a prioridade dos riscos identificados, considerando a possibilidade deles ocorrerem. A análise quantitativa dos riscos é a análise numérica das probabilidades e a extensão do impacto dos riscos para o projeto, baseada nessa analise é que se estipula prazo, custos e qualidade e escopo do projeto.

Segundo Martins (2007), o planejamento de respostas a riscos é o processo que busca definir meios para reduzir eliminar ou apenas trabalhar com os riscos.

2.3 ANÁLISE ORIENTADA A OBJETOS

A análise de um sistema tem por objetivo a melhor compreensão dos processos de uma organização, ou seja, como ela funciona. Uma análise bem estruturada precisa necessariamente iniciar-se através de entrevistas com as pessoas que irão utilizar o novo sistema, para que os requisitos sejam devidamente levantados e supram as necessidades dos interessados (PRESSMAN, 2006).

A orientação a objetos introduziu novos paradigmas que facilitaram a compreensão e ilustração dos requisitos de sistema, facilitando assim a comunicação entre os analistas e as equipes de desenvolvimento, bem como com os interessados no novo sistema (MELO, 2004).

Outras vantagens da análise orientada a objetos, citadas por Melo (2004) são a redução dos custos e do tempo de desenvolvimento, além do facilitar a manutenção do código. Sem contar a possibilidade de reutilizar classes (MELO, 2004).

Com o surgimento do paradigma da orientação a objetos também surgiram diversas metodologias para a análise orientada a objetos, a que ganhou maior notoriedade e o padrão atual é a UML (*Unified Modeling Language*).

Para Melo (2002), a UML “[...] é uma linguagem para especificação, visualização, construção e documentação de artefatos de sistemas de software.”

A UML provê diversas visões sobre um mesmo sistema, utilizando-se de uma semântica única para todos os diagramas, o que melhora a compreensão do sistema em todas as etapas do projeto (BEZERRA, 2002).

Os principais diagramas definidos pela UML são:

* Diagrama de Casos de Uso: ilustram as sequências de interações entre o sistema e os seus usuários.
* Diagrama de Classes: ilustra as classes que farão parte do sistema, bem como as interações entre estas classes. Diagrama muito útil na criação do modelo ER, além de ser a estrutura básica para a programação.
* Diagrama de Sequência: mostra a sequência de interações entre objetos para a realização de determinada tarefa (caso de uso).
* Diagrama de Máquina de Estados: sequência de estados pela qual um objeto passa durante sua vida em resposta à eventos juntamente com suas respostas aos eventos.

2.4 BANCO DE DADOS

A utilização de bancos de dados para armazenar informações evoluiu muito desde o início dos sistemas baseados em computador, sendo que, atualmente, existem diversos conceitos e modelos diferentes que ajudam a controlar a diversidade de dados que uma organização possui.

Para Date (2003):

Um sistema de banco de dados pode ser considerado um sistema computadorizado de manutenção de registros. Tal sistema envolve os próprios dados, o hardware, o software (sistema gerenciador de banco de dados) e, o mais importante, os usuários (DATE, 2003, p. 25).

2.4.1 SGBD

O SGBD é um Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados, que manipula Bases de Dados e utilizam diferentes formas de representação, ou modelos de dados, para descrever a estrutura das informações contidas em seus bancos de dados. Atualmente, os seguintes modelos de dados são normalmente utilizados pelos SGBD’s: modelo hierárquico, modelo em redes, modelo relacional (amplamente usado) e o modelo orientado a objetos.

Segundo Heuser (2009), o primeiro Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD) comercial surgiu no final de 1960 com base nos primitivos sistemas de arquivos disponíveis na época, os quais não controlavam o acesso concorrente por vários usuários ou processos.

Para Date (2003), "O sistema de gerenciamento de banco de dados (SGBD) é o software que trata todo o acesso ao banco de dados." (p. 37). O SGBD fica entre o banco de dados físico e o usuário, sua função é tratar todas as requisições de acesso ao banco de dados e isolar os usuários dos detalhes no nível de hardware, dando ao usuário uma visão de nível mais elevada e também, admite operações, normalmente em linguagem SQL (*Structured Query Language*).

2.4.2 Modelos de Banco de Dados

Vários modelos de banco de dados existem e podem ser usados dependendo da intensidade do modelador e para que vai ser usado. Segundo Heuser (2009), define um modelo de banco de dados como uma descrição dos tipos de informações que são armazenadas em um banco de dados, ou seja, uma descrição forma da estrutura de um banco de dados.

Os principais modelos de dados que podemos citar são o modelo conceitual e modelo lógico que vão ser descritos abaixo.

2.4.3 Modelo Conceitual

Segundo Heuser (2009), é uma descrição do banco de dados de forma independente de implementação de um SGDB. O modelo conceitual registra que dados podem aparecer no banco de dados, mas não registra como estes dados estão armazenados em nível de SGDB, ou seja, é um modelo abstrato.

2.4.4 Modelo Lógico

Segundo Heuser (2009), é uma descrição de um banco de dados no nível de abstração visto pelo usuário de SGDB. Assim, o modelo lógico é dependente do tipo de SGDB que está sendo usado, ou seja, representa a estrutura de dados de uma forma real.

2.4.5 Linguagem de Banco de Dados

A linguagem de banco de dados é usada principalmente para recuperação, inclusão, remoção e modificação das informações, a linguagem mais comum é SQL, embora alguns bancos permitam instalar outras linguagens para trabalhar com os dados e normalmente cada banco possui um ou outro comando específico como comandos sonoros.

Segundo Silberschartz (1999), o sistema de banco de dados permite dois tipos de linguagens: uma específica para os esquemas do banco de dados e outra usada para expressar consultas e atualizações.

2.4.5.1 Linguagem de definição de Dados

Para Silberschartz (1999), “um esquema de dados é especificado por um conjunto de definições expressas por uma linguagem especial chamada linguagem de definição de dados (data-definition language DDL)”. O resultado da compilação dos parâmetros DDLs é armazenado em um arquivo especial chamado dicionário de dados ou diretório de dados.

Em um sistema de banco de dados, esse arquivo ou diretório é consultado antes que o dado real seja modificado. O resultado da compilação dessas definições é um conjunto de instruções para especificar os detalhes de implementação dos esquemas de banco de dados, os detalhes são ocultados dos usuários (SILBERSCHARTZ, 1999, pag.11).

2.4.5.2 Linguagem de Manipulação de Dados

A manipulação de dados pode ser entendida pela recuperação das informações armazenadas no banco de dados, inserção de novas informações, a remoção de informações e também a modificação das informações do banco de dados. Também chamada de funções CRUD, do inglês *Create, Read, Update* e *Delete*, são as funções básicas para trabalhar com os dados do banco.

O principal objetivo da linguagem de manipulação de dados é proporcionar uma interação entre o usuário e o sistema para obter uma melhor eficiência, para Silberschart (1999) “a linguagem de manipulação de dados (DML) é a linguagem que viabiliza o acesso ou a manipulação dos dados de forma compatível ao modelo de dados apropriado” (p.12).

As DML são basicamente de dois tipos:

* DMLs procedurais exigem que o usuário especifique quais dados são necessários e como obtê-los.
* DMLs não procedurais exigem que o usuário especifique quais dados são necessários, sem especificar como obtê-los.

Para SILBERSCHARTZ (1999), a consulta de dados é uma forma de recuperação de informações no banco e a parte de uma DML é a responsável para recuperar essas informações, que é chamada de linguagem de consulta (*query language*).

2.5 FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO

CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: ATLAS, 1993.

WOOD, Thomas. **Remuneração e Carreira por habilidades e competências.** 3. ed. - São Paulo: ATLAS, 2004.

HERMES, G; RUPPENTHAL, I. **Estruturação de manual de avaliação 360 graus para empresa de desenvolvimento de software.** Três de Maio, 2006.

CHIAVENATTO, I. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel Souza, **Gestão por Competências**, São Paulo, Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza, **Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Editora Atlas**, 2000.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação, Mensuração de Resultados de Treinamento**. 1 ed. 2ª reimressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Recursos Humanos: Desafio e Estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento com as Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DATE, C. J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HEUSER, Carlos Alberto. Projeto de Banco de Dados. Porto Alegre: Instituto de Informática de UFRGS: Sagra Luzzatto, 2004.

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

SILBERSCHATZ, Abraham, KORTH, Henry F. e SUDARSHAN, S. **Sistemas de Banco de Dados**. São Paulo: Pearson Books, 1999.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal** / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEME, R. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competencia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** – 4ª Edição. PMI, 2008.

Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** – 4ª Edição. PMI, 2008.

Martins, Jose Carlos Cordeiro. **Técincas para o Gerenciamento de projetos de software.** Editora Braspot, Rio de Janeiro-RJ, 2007

HEUSER, Carlos Alberto. Projeto de Banco de Dados. Porto Alegre: Instituto de Informática de UFRGS: Sagra Luzzatto, 2004.

DATE, C. J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SILBERSCHATZ, Abraham, KORTH, Henry F. e SUDARSHAN, S. **Sistemas de Banco de Dados**. São Paulo: Pearson Books, 1999.