



GAÁLA
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**DEPARTAMENTO DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO EM CIÊNCIAS
ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

EUNICE JOAQUIM FERNANDO LISBOA

**AVALIAÇÃO DE CARGOS E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICAS NA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA FERTIANGOLA**

BAILUNDO, 2023

EUNICE JOAQUIM FERNANDO LISBOA

**AVALIAÇÃO DE CARGOS E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICAS NA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA FERTIANGOLA**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Departamento de Ensino e Investigação, com obtenção de grau de Licenciatura, no curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior Politécnico da Caala.

Orientador: Lic. Eugénio Saiengue Cavaco

BAILUNDO, 2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo, Manuel Cotocala Lisboa, um verdadeiro companheiro pela motivação, compreensão e a paciência, nos meus momentos de reflexão, e todos aquele que dedicara a sua vida ao ensino é dele o mérito de moldar a vocação, incentivar o raciocínio transformando as nossas ideias em realizações

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão primeiramente a Deus por pautar em mim o fôlego da vida, a minha incomparável mãe por ter me gerado e dar um apoio incondicional. Pela ajuda moral e financeira, a meu esposo que muito contribuiu para que o meu sonho fosse hoje uma realidade, aos meus irmão e filhos pela força e incentivo, a todos docentes do Instituto em referência, especialmente para o Professor Eugénio Saiengue Cavaco meu tutor, pelas orientações pois o ambiente que me proporcionou permitiu o meu equilíbrio emocional que foi um ingrediente indispensável para escrever esta obra não se cansou em me apoiar durante o decurso da formação a este vão os meus agradecimentos.

Agradeço aos meus filhos pela paciência que tiveram porquanto, nos momentos em que eu devia estar com eles para acompanhá-los devidamente não foi possível porque tinha que ir a escola cumprir com todas as tarefas orientadas.

Agradeço ainda todos os professores do curso de Gestão de Recursos Humanos, pela observação e a contribuição para a melhoria do trabalho e a empresa que concederam espaço e disponibilizou tempo para a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

“A coisa mais difícil é a decisão de agir, o resto é apenas tenacidade”

(Amelia Earhart)

RESUMO

O presente trabalho investigou sobre avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos na empresa Fertiangola com o propósito analisar como é feita a avaliação de cargos na empresa Fertangola Lda, bem como avaliar o alinhamento das competências necessárias para cada cargo com as estratégias e objetivos da organização. A pesquisa foi realizada na empresa Fertiangola com 4 funcionários incluindo o gestor da mesma. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa com procedimento bibliográfico, cujo instrumento de recolha de dados foi o questionário e a entrevista semi-estruturada. Os resultados apurados mostram que a empresa Fertiangola utiliza dois tipos de estratégias de avaliação de cargos que são: a estratégia empreendedora e a estratégia planeada. O método de avaliação de cargos utilizada pela Fertiangola é o Método de Classificação predeterminada. Este método é bom, fácil e rápido, mas que devido as suas limitações aconselha-se a utilização do método de escalonamento simples e o método de pontos por fornecer este último resultado sem despesa e esforços excessivos. Como solução do problema levantado é necessário realizar uma avaliação de cargos justa e transparente, levando em consideração as competências e habilidades necessárias para cada função.

Palavras Chave: Avaliação de cargos, Formulação de estratégias, Salário, Recursos Humanos

ABSTRACT

The present work investigated about evaluation of positions and strategic formulation of human resources in the company fertiangola with the purpose to analyze How it is made the evaluation of positions in the company Fertangola Lda, as well as to evaluate the alignment of the necessary competences for each position with the strategies and objectives of the organização. A research was accomplished in the company fertiangola with 4 employees including the manager of the same. It is treated of a qualitative and quantitative research with bibliographical procedure, whose oinstrumento of it collects of data was the questionário and the semistructured interview. The select results show that the company fertiangola uses two types of strategies of evaluation of positions that are: the enterprising strategy and the strategy planeada. The method of evaluation of positions used by Fertiangola is the Method of predetermined Classification. This method is good, easy and fast, but that due their limitations seek advice the use of the method of simple stagger and the method of points for supplying this I finish results without expense and excessive efforts. As solution of the lifted up problem is necessary ealizar a fair and transparent evaluation of positions, taking into account the competences and necessary abilities for each function.

Key -Words: Evaluation of positions, Formulation of strategies, Wages, Human resource.

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Caracterização do pessoal inquirido.....	33
Tabela 2 - Referente a pergunta a empresa tem feito avaliação de cargos?	33
Tabela 3 - A quanto tempo trabalha na empresa?	34
Tabela 4 - O cargo que ocupa está relacionado com a sua área de formação?	34
Tabela 5 - Qual a função ou cargo que ocupa?	35
Tabela 6 - Já foi promovido alguma vez?	36

LISTA DE GRAFICO

Gráfico 1 - Tipos de estratégias que a Empresa Fertiangola utiliza para avaliação de cargos.....	36
Gráfico 2 - Métodos de avaliação de cargos utilizados pera Fertiangola.....	37
Gráfico 3 - Métodos de avaliação de cargos utilizados pera fertiangola.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Descrição da situação problemática.....	13
1.2	Objectivos:.....	14
1.2.1	Objectivo Geral.....	14
1.2.2	Objectivos Específicos	14
1.3	Contribuição do trabalho	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA EMPÍRICA.....	16
2.1.	Conceitos	16
2.2.	Objectivos da avaliação de cargos	16
2.2.1.	Importância da avaliação de cargos.....	17
2.2.2.	Plano de Cargos e Salários	17
2.2.3.	Fases da Avaliação de cargos	18
2.2.4.	Factores de especificação do cargo	19
2.2.5.	Métodos de Avaliação de Cargos	19
2.3.	Formulação de Estratégia.....	24
2.3.1.	Tipos de Estratégias.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1	Quanto à Natureza	29
3.2	Quanto aos objectivos	29
3.3	Quanto à abordagem do problema	29
3.4	Quanto ao Método de abordagem.....	30
3.5	Quanto à Técnica e Procedimento da Pesquisa	30
3.6	Instrumento de coleta de dados.....	31
3.7	População e Amostra	31
3.7.1	População	31
3.7.2	Amostra	31

3.8	Amostragem.....	31
3.9	Análise de dados	32
4	DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
5	POSSÍVEIS SOLUÇÕES	39
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	42
	APÊNDICE 1	45
	ANEXOS.....	51

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de cargos e a formulação estratégica de recursos humanos são aspectos fundamentais para o desenvolvimento e crescimento organizacional. Essas práticas desempenham um papel crucial na definição das estruturas internas das empresas, na gestão do desempenho dos colaboradores e na retenção de talentos. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a avaliação de cargos e a formulação estratégica de recursos humanos na empresa Fertiangola, uma renomada organização do setor de fertilizantes agrícolas em Angola.

Para embasar teoricamente essa pesquisa, é relevante considerar algumas referências bibliográficas que abordam os conceitos-chave relacionados à avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos.

No que diz respeito à avaliação de cargos, um dos autores importantes é Chiavenato (2014), que destaca a importância desse processo para determinar a hierarquia e a remuneração dos cargos dentro de uma organização. Segundo o autor, a avaliação de cargos permite identificar as responsabilidades, habilidades requeridas e requisitos específicos de cada função, contribuindo para a criação de uma estrutura salarial justa e transparente.

Outro autor relevante é Milkovich e Boudreau (2017), que enfatizam a importância da avaliação de cargos para a gestão estratégica de recursos humanos. Eles argumentam que essa prática permite às organizações identificar talentos, desenvolver planos de carreira e sucessão, além de alinhar as estratégias organizacionais com as competências necessárias para o sucesso no mercado.

No que se refere à formulação estratégica de recursos humanos, um autor de destaque é Ulrich (2015), que ressalta a importância de uma abordagem estratégica na gestão dos colaboradores. Segundo o autor, a formulação estratégica de recursos humanos envolve a identificação das necessidades presentes e futuras da organização em termos de competências e habilidades, bem como o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação para atender a essas demandas.

Além disso, Lawler III e Boudreau (2018) destacam a importância da gestão do desempenho como parte integrante da formulação estratégica de recursos humanos. Essa abordagem proativa envolve avaliações regulares, feedbacks construtivos e o estabelecimento de metas alinhadas aos objetivos organizacionais. Essa prática contribui para o

desenvolvimento contínuo dos colaboradores, bem como para a criação de um ambiente de trabalho motivador e engajado.

Ao considerar essas referências bibliográficas, é possível compreender a importância da avaliação de cargos e da formulação estratégica de recursos humanos para o sucesso organizacional. No caso específico da empresa Fertiangola, é fundamental analisar como essas práticas são aplicadas e como contribuem para o desenvolvimento dos colaboradores, a retenção de talentos e o alcance dos objetivos da organização.

A gestão de cargos e salários desempenha papel vital nas organizações. Se realizada de maneira correta pode prover vantagem competitiva, pois auxilia na busca e retenção de profissionais qualificados, ao passo que se realizada de maneira ineficiente, pode prejudicar a organização fazendo com que a mesma tenha déficit na qualidade de produtos e serviços oferecidos, tendo, assim, o mercado reduzido.

Segundo Lucena (2009), a estruturação e descrição de cargos é etapa do planejamento organizacional, onde se procura estabelecer posições de trabalho, atribuições, responsabilidades e autoridade. Ainda de acordo com a autora tal estruturação serve como base para a política de salários da organização.

Portanto, este estudo de caso na empresa Fertiangola busca examinar a avaliação de cargos e a formulação estratégica de recursos humanos, considerando as práticas adotadas pela empresa e sua relevância para o setor de fertilizantes agrícolas em Angola. A partir dessa análise, será possível identificar as contribuições dessas práticas para o sucesso organizacional e fornecer insights valiosos para outras empresas do setor.

1.1 Descrição da situação problemática

O problema de pesquisa abordado neste estudo de caso a empresa Fertiangola é identificar os desafios enfrentados na avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos e como esses desafios afetam o desenvolvimento organizacional. Alguns possíveis problemas relacionados a essa temática incluem: Falta de alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos e as estratégias organizacionais:

A empresa pode enfrentar dificuldades em alinhar as competências necessárias para cada cargo com as estratégias e objetivos da organização, o que pode resultar em lacunas de habilidades e falta de efetividade na implementação das estratégias.

Ausência de um sistema eficiente de avaliação de cargos:

A empresa pode não possuir um sistema adequado para avaliar os cargos, o que dificulta a definição de uma estrutura salarial justa e transparente, bem como a identificação do potencial de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;

Desafios na gestão do desempenho dos colaboradores:

A empresa pode enfrentar dificuldades em estabelecer metas claras, fornecer feedback adequado e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, impactando negativamente a motivação e o engajamento da equipe.

O presente estudo é centralizado na questão

Que formas e métodos de avaliação de cargos utiliza a empresa Fertiangola?

1.2 Objectivos:

Para a caracterização deste estudo estabeleceram-se os seguintes objectivos:

1.2.1 Objectivo Geral

Analisar como é feita a avaliação de cargos na empresa Fertangola Lda.

1.2.2 Objectivos Específicos

- a) Identificar as estratégias de avaliação de cargos utilizadas pela empresa Fertiangola.
- b) Avaliar como funcionam as regras para promoções, reajustes salariais e transferências de actividades na empresa Fertiangola.
- c) Avaliar o alinhamento das competências necessárias para cada cargo com as estratégias e objetivos da organização.
- d) Propor um método e a forma mais adequada para avaliação de cargos na empresa FERTIANGOLA.

1.3 Contribuição do trabalho

A pesquisa realizada neste estudo de caso na empresa FERTIANGOLA pretende contribuir de diversas maneiras para o campo da avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos. Algumas das contribuições esperadas são:

a) Identificação dos principais desafios enfrentados pela empresa: O estudo

visa identificar e analisar os desafios específicos enfrentados pela empresa Fertiangola na avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos. Isso pode fornecer insights valiosos para outras organizações do setor de fertilizantes agrícolas em Angola, permitindo que elas antecipem e enfrentem esses desafios de maneira mais eficaz.

b) Proposição de soluções e melhores práticas: Com base na análise dos

desafios identificados, o estudo pode propor soluções e melhores práticas para a empresa Fertiangola, auxiliando na melhoria dos processos de avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos. Essas soluções podem incluir a implementação de um sistema eficiente de avaliação de cargos, o alinhamento das competências requeridas com as estratégias organizacionais e o aprimoramento da gestão do desempenho dos colaboradores.

c) Contribuição para o desenvolvimento do sector: Ao compartilhar os

resultados dessa pesquisa com outras empresas do setor de fertilizantes agrícolas em Angola, espera-se contribuir para o desenvolvimento geral do setor. As melhores práticas identificadas e as soluções propostas podem servir como referência para outras organizações, incentivando a adoção de abordagens mais eficientes na avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos.

Em suma, este estudo pretende contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pela empresa Fertiangola na avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos, além de fornecer insights valiosos para outras organizações do setor de fertilizantes agrícolas em Angola. Através da identificação de soluções e melhores práticas, busca-se promover o desenvolvimento organizacional e o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas no setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Este trabalho explora a área de Recursos Humanos no que tange à Administração de Cargos e seu funcionamento. É um estudo sobre gestão e enquadramento de pessoas, por estar relacionado a uma política ocupacional e salarial que a organização deve implantar para otimizar suas metas e proporcionar maior interesse e dedicação de seus colaboradores.

2.1. Conceitos

A avaliação de cargos é um termo genérico que engloba um número de técnicas por intermédio das quais se aplica critério comum de comparação de cargos para se conseguir uma estrutura lógica, equitativa, justa e aceitável de cargos (CHIAVENATO, 2009).

A avaliação de cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos. A avaliação e classificação dos cargos constituem as técnicas tradicionais para definir uma estrutura de salários consistente

A avaliação de cargos pode ser considerada como um conjunto de procedimentos sistemáticos utilizados para medir o valor e a importância dos cargos, com a finalidade de estabelecer diferenciais de salários, de modo que estes correspondam, tanto quanto possível, ao valor do trabalho MACHADO (2008).

A avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é simplesmente uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática ANSOFF (1993).

2.2. Objectivos da avaliação de cargos

A Administração de Cargos e Salários tem como objetivo inicial o desenho dos cargos, a descrição e análise destes cargos, configuração da estrutura desta análise para determinação de métodos de descrição, análise e valoração dos cargos.

Controla ainda a avaliação de desempenho, que constitui na forma de medir o grau de eficácia na realização do trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.” (CHIAVENATO, 2009, P 140)

2.2.1. Importância da avaliação de cargos

A avaliação de cargos é muito importante como o próprio nome indica, não se refere à avaliação do desempenho das pessoas nos cargos, mas dos cargos em si mesmos. A premissa fundamental é, então, o próprio cargo, com os deveres e responsabilidades, qualificações e esforços exigidos, condições peculiares.

Por meio da **avaliação de cargos** é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é pela avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários CHAVENATO (2009).

Na visão de LUCENA (2019) “avaliação é estabelecida o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em sua importância”. Nisto uma vez ordenado o cargo de cada colaborador, será mais eficaz a tomada de decisão com relação ao salário de cada membro da equipe, bem como, identificação de seu desenvolvimento.

Observa-se, desta maneira, que a importância de cargo segue uma ordem para poder assim administrar o departamento com êxito, uma vez que RINALDI (2001) explica que a determinação da importância de cada cargo gera um ordenamento ou hierarquização dos cargos em ordem de valor que, associada a uma tabela de salários esquematiza toda a remuneração.

2.2.2. Plano de Cargos e Salários

Segundo CHAVENATO (2009), o plano de cargos e salários consiste em ajustar as necessidades estruturais das organizações e as expectativas diversas dos trabalhadores, englobando em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração, classificação,

procedimento, vantagens e desvantagens. Objectiva proporcionar aos colaboradores uma remuneração adequada, buscando melhorar o desempenho das equipas, institucionalizar atitudes e estilos de gestão que promovam acções voltadas para os resultados.

Para CHAVENATO (2009), a **avaliação de cargos** é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos **cargos** para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos.

- a) Garantir a correta hierarquização dos cargos.
- b) Manter critérios uniformes nas avaliações.
- c) Garantir aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos das diversas áreas da empresa.

2.2.3. Fases da Avaliação de cargos

Segundo DAFT (2009) as fases de avaliação de cargos são as seguintes:

- a) Análise e Descrição dos cargos;
- b) Escolha dos fatores para avaliação;
- c) Escolha dos cargos de referência;
- d) Escalonamento dos fatores de avaliação.
- e) Montagem da matriz de escalonamento e de avaliação de pontos e fatores.
- f) Elaboração da escala comparativa de cargos.
- g) Elaboração do manual de avaliação de cargos.
- h) Desenho da curva salarial.

O valor da avaliação de cargos mede-se pelo que valem os factos nos quais ela se baseia. Esta afirmativa tem em vista realçar a importância do papel do levantamento, da análise e da descrição de cargos que, nas fases iniciais do processo de avaliação, respectivamente, coletam, examinam e relatam os dados colhidos sobre os mesmos. Convém desde já estabelecer a terminologia, definindo algumas das fases básicas da avaliação de cargos.

- a) **Levantamento de cargos** – nesta fase faz-se a compilação metódica de informações, incluindo descrições preliminares. Comum incluir esta fase na Análise de Cargos, mas é melhor destacá-la pois é nela que todo o processo se baseia.

- b) **Análise de cargos** - nesta fase, faz-se o estudo crítico das informações sobre os cargos obtidos na fase anterior.
- c) **Descrição de cargos** – nesta fase elabora-se o relatório escrito, preparado a partir da análise, em geral constando de manuais.
- d) **Especulação de cargos** – nesta fase faz-se a estipulação das exigências e qualificações pessoais necessárias ao desempenho do cargo.
- e) **Cargo** - conjunto de funções, deveres, responsabilidades e condições de trabalho características.
- f) **Emprego** - cargo preenchido por uma pessoa específica, isto é, o que dá carácter pessoal ao cargo.

2.2.4. Factores de especificação do cargo

As especificações do cargo dizem respeito aos requisitos. CHAVENATO (2009) os divide em quatro áreas: **mental, física, responsabilidades e condições de trabalho**, sendo cada uma subdividida em fatores. Assim, a área mental, por exemplo, pode contemplar requisitos como formação, conhecimentos e experiências.

2.2.5. Métodos de Avaliação de Cargos

Segundo ROBBINS (2014), a Administração de Cargos e Salários faz uma investigação e apresenta uma análise de todas as etapas dos trabalhos desenvolvidos na empresa, baseada em pesquisas de mercado, avaliação das atividades e tarefas desenvolvidas em todos os níveis ocupacionais. Avalia as atribuições e esforços necessários à consecução de metas requeridas pelos cargos da organização em relação às demais organizações existentes em sua área de atuação. Esta operação é medida em termos estatísticos, comparando e analisando os resultados, que após serem tabulados, serão a base para determinação dos valores salariais desses cargos.

De acordo com (MINTZBERG 2010), a avaliação de cargos visa atribuir às experiências, às aprendizagens, aos conhecimentos adquiridos, às determinadas tarefas e aos esforços empregados em um cargo específico, para que se possa dotá-lo de uma remuneração justa e adequada. conhecimento, aprendizagens adquiridas, tarefas desempenhadas e esforços empregados, no exercício das funções de determinados cargos, observando as etapas do desenvolvimento da análise, na tentativa de qualificar esses cargos, dando-lhes valor e

verificando a diferença entre eles. É um trabalho que promove a interatividade entre as pessoas e as organizações.

Colabora diretamente com a Administração de Recursos Humanos, a partir do momento em que os funcionários recebem informações claras sobre o que a empresa está fazendo nessa área e como vai funcionar o sistema de cargos e salários, eles têm uma nova perspectiva para planejar o que fazer para transformar suas expectativas em realidade (LUCENA, 2019).

Ajuda a elevar o clima organizacional, a autoestima dos funcionários e cria políticas para as áreas subjacentes de recrutamento, seleção e treinamento, permitindo à empresa encontrar um denominador comum entre a teoria proposta, as aspirações dos empregados e o que se pratica no mercado em termos de avaliação de cargos e remuneração. Permite também que a empresa crie uma atmosfera de satisfação, através das formas de recompensas que retroalimentam o sistema e melhoram a qualidade de vida no trabalho, sem prejuízo de decréscimo na produção. Os funcionários sabem que existem poucos cargos de diretor, gerente, supervisor, ou seja, cargos de maior importância (Dutra 2011).

Assim, Pontes (2011) divide os **métodos de avaliação de cargos** em não quantitativos, por escalonamento ou graus determinados; e quantitativos, por meio de pontos ou comparação de factores.

Não Quantitativos:

- a) Escalonamento de cargos: método de comparação simples – definir critério de comparação – definir cargos de referência – disposição dos cargos em listas-comparação dos cargos com os cargos de referência – definição da lista ou escalonamento dos cargos.
- b) Categorias predeterminadas: método que utiliza uma definição interna de categorias, por exemplo – não qualificados – qualificados – especializados ou mensalistas, – supervisão/gestão – execução/operação.

Quantitativos:

- a) Comparação por factores: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho, por exemplo. E estabelecer valores de acordo com as necessidades de cada cargo analisado.

b) Avaliação por pontos: método de avaliação por fatores e pontos.

De acordo com Chavenato (2009) os métodos de avaliação de cargos são os seguintes:

- **Método de escalonamento simples**

Nesse caso, os cargos a avaliar devem ser selecionados em sequência, crescente ou decrescente, do seu valor relativo, com bases nos julgamentos feitos pela comissão e tomando-se a média da classificação dada pelos membros da mesma. As comparações, em geral, baseiam-se nos cargos inteiros, não se dividindo nada em fatores ou sub fatores de espécie alguma. Descrições de cargos seriam imprescindíveis neste método, mesmo que fossem breves e genéricas; mas, na realidade, a classificação quase sempre é feita mentalmente pelos que conhecem bem os cargos, confiando na memória.

Quando os cargos são muitos, deve-se começar por um departamento, passando-se depois para uma análise interdepartamental. Independentemente do número de cargos a avaliar, escolhem-se cargos-chave, importantes, bem conhecidos por todos, facilmente comparáveis com outros e identificáveis no organograma da empresa. Destes cargos, parte-se, então, para o arrolamento dos demais. Cada membro da comissão poderá escalonar os cargos como desejar, mas é sempre melhor que se estabeleça uma uniformização de critérios; por exemplo, todos os avaliadores tomam os cargos, dois a dois, para obter o ordenamento final.

Além disso, as reavaliações favorecem a precisão dos resultados finais. Este método é muito simples e rápido, mas são várias as suas deficiências: a subjetividade dos avaliadores, a dificuldade de separar os cargos dos seus ocupantes, a tendência de acompanhar o que está feito. A falta de experiência dos avaliadores é também prejudicial quando vários departamentos estão envolvidos.

Para tornar o método de escalonamento mais adequado é preciso, então, que se constitua uma comissão capaz, e que se preparem cartões com descrições de cargos, mesmo sumárias, e que se escolham os fatores usuais para definição dos cargos, tais como habilidade e esforço necessários, as responsabilidades exigidas e as condições de trabalho. Em outras palavras, que se utilizem aqui certas características dos métodos de avaliação mais complexos, que veremos em seguida. Um exemplo fictício será útil para esclarecer melhor o método de escalonamento de cargos: suponhamos uma comissão constituída dos senhores A, B, C, D, E, escolhidos entre os assessores de pessoal e mestres, sendo que os cargos de ferramenteiro,

torneiro, montador, maquinista, servente e limpador vão ser avaliados. Depois de algumas reuniões para entrosamento de ideias, discussão dos cargos, uniformização dos critérios de julgamento e esclarecimento das dúvidas existentes, cada um dos avaliadores classificará os cargos em ordem de importância. Em seguida, obtém-se a média das classificações atribuindo-se às mesmas valores em cruzeiros,

- **Método de classificação predeterminada**

Sob determinados aspectos, este método é um aperfeiçoamento do anterior; é também fácil de compreender, rápido, não precisando de especialistas para o seu emprego. É mais preciso do que o método do escalonamento, mas apresenta as mesmas deficiências: depende em grande escala da subjetividade, sendo muito prejudicado por avaliadores mal orientados, etc. Para sua utilização, estabelecem-se inicialmente, baseadas em observações e experiências, inúmeras situações de trabalho, definidas por classes ou grupos, descritas com a maior pormenorização e cuidados possíveis, incluindo requisitos necessários para o desempenho das funções. Em seguida, procura-se encaixar os cargos que estão sendo avaliados individualmente, de acordo com as suas características, dentro de cada uma dessas classes, para as quais já se poderão ter determinado os salários correspondentes. As decisões devem ser feitas antes para os agrupamentos maiores: escritório, fábrica, venda e assim por diante. Consideram-se os mesmos elementos básicos para todos, utilizando-se muitos exemplos. Dentro de cada grupo procura-se determinar ainda os diversos níveis de dificuldades.

- **Método de comparação de factores**

Como em todos os métodos aperfeiçoados, este deve passar inicialmente pelas mesmas etapas de coleta, análise, descrição de cargos e designação de comissões avaliadoras. Sua primeira aplicação foi feita por Bengé em 1926, e na extensão de sua aplicação só é ultrapassado pelo método de pontos.

Determinam-se, em primeiro lugar, os factores que irão ser utilizados no processo.

Esses factores, que permitem comparar os diversos cargos, variam de uma para outra e até mesmo dentro de uma empresa. Entretanto, na quase totalidade dos casos, podem ser reduzidos a quatro grandes grupos: habilidade, **esforço, responsabilidade e condições de trabalho**. Cada um destes factores pode ser subdividido, como por exemplo:

Habilidade experiência, instrução, iniciativa, engenhosidade;

Esforço - físico, mental, visual; **responsabilidade** - por pessoas, máquinas, valores, produtos, segurança;

Condições de trabalho - higiene, periculosidade. Mesmo que haja essas subdivisões dos fatores básicos, eles devem manter-se amplos, flexíveis e sem sobreposição de uns aos outros. Em segundo lugar, selecionam-se e descrevem-se, com todo o cuidado, os cargos-chave, isto é, os que servirão de padrões para os demais. Cerca de 10 a 25 cargos, conforme o tamanho da organização, podem ser escolhidos, desde que:

- a) Sejam bem representativos,
- b) Estáveis no organograma, conhecidos por muitos,
- c) Fáceis de definir
- d) Correspondentes a vários níveis de salários e cujos valores monetários sejam considerados justos e razoáveis, tanto dentro quanto fora da empresa.

- **Métodos de pontos**

Este é o método mais usado para a avaliação de cargos, pois fornece bons resultados sem despesas ou esforços excessivos. Avalia-os por meio de padrões, ou seja, fatores comuns a todos os cargos, como no processo de comparação de fatores. No método de pontos, porém, os cargos recebem pontos na proporção em que neles existam os fatores escolhidos pela comissão. Somam-se os resultados das várias medidas, em pontos, chegando-se a um valor quantitativo para cada cargo, que será convertido em cruzeiros.

Esse valor quantitativo é seu principal atrativo, pois os que dele se utilizam acham-no então mais fácil de ser aplicado e justificado pela existência de dados substanciais, tangíveis, aparentemente mais objetivos. Entretanto, exige avaliadores bem treinados, é demorado e não é fácil selecionar e definir fatores. Mas sua principal deficiência é que os fatores só se aplicam a grupos de cargos relacionados e, de certa forma, comparáveis; em caso contrário, nem fatores nem graus teriam significação.

Escolha de Fatores: Inicialmente, baseada em análises e descrições de cargos, a comissão avaliadora estabelece os fatores comuns a todos os cargos que, vamos supor, sejam os mesmos anteriormente adotados, isto é, habilidade, esforço, responsabilidade e condições de trabalho, todos muito bem definidos. É sempre difícil conciliar fábrica e escritório como tendo os mesmos fatores, nos seus diversos graus; por essa razão, frequentemente, adotam-se planos

diferentes para um e outro. Dentre os critérios, pelos quais tais fatores são escolhidos, destacam-se os seguintes:

- a) Factores sem importância não devem ser incluídos;
- b) Os factores não devem se sobrepor, para não se anularem mutuamente;
- c) Os factores devem ser fáceis de ser definidos e compreendidos;
- d) Os factores devem referir-se ao cargo e não ser relativos a pessoas;
- e) Os factores devem estar presentes em proporções diferentes para cargos diferentes, ou pouco adiantarão para distinguirem cargo de outro.

2.3. Formulação de Estratégia

Estratégia é o padrão global de decisões e acções que posicionam à organização em seu ambiente e têm o objectivo de fazê-la atingir seus objectivos de longo prazo.

Para FRANCO (1998), o processo de formulação de estratégia de uma empresa, representa o mapa de informações antecipadas, para a organização competir no mercado.

A solução a estas edições encontra-se em construir uma ponte sobre a abertura entre o formulário da estratégia e a execução; isto é, a integração do conceptualisation e da comunicação da estratégia com os sistemas de informação para monitorar sua realização. É esta integração que remove parcialmente a distinção entre a estratégia e a formulação de estratégia.

Segundo MILKOVICH (2000, p.41), “a formulação de estratégias ocorre em três níveis organizacionais: empresarial (corporate), de unidade de negócios e funcional”. A formulação da estratégia em cada um desses níveis deve procurar responder as seguintes perguntas:

- a) Nível empresarial: “Em que negócios ou setores a empresa deveria estar atuando?”.
- b) Nível da unidade de negócios: “como deveria uma empresa competir em cada um de seus negócios ou setores em que escolheu atuar?”.
- c) Nível funcional: “Como deve atuar cada área funcional da empresa (produção, marketing, P&D, finanças, etc.)?”

Independente do nível em que esteja sendo formulada, para CASTROMAN (2004), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Ele argumenta que o potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas básicas do sector.

As forças competitivas que existem no ambiente da empresa são forças que ajudam a determinar a posição da empresa em relação a concorrentes no mercado.

A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar suas forças em seu benefício, ou defender-se contra elas (WRIGHT, et al 2000). Procurando explicar a maneira como as estratégias são formuladas e implementadas em uma organização, Mintzberg e Quinn (2000) definem dois tipos de estratégias: pretendida e realizada.

A estratégia pretendida é aquela planejada para o futuro, enquanto a realizada corresponde aquelas realmente executadas. Como mostra a figura 3, as intenções plenamente realizadas conforme os planos iniciais são chamadas, de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Há ainda um terceiro caso, onde a estratégia implementada não foi exatamente igual a planejada. Essas são chamadas de estratégias emergentes (Rinaldi 2001).

A maioria das estratégias é emergente, enquanto uma minoria é irrealizada ou deliberada, pois as irrealizadas indicam que não existiu nenhum tipo de controlo eficiente e as deliberadas, que não houve nenhum aprendizado ao longo do percurso.

Uma organização pode utilizar-se das mais variadas estratégias no decurso de sua história e, neste sentido, na compreensão do processo de formulação de estratégias, será importante identificar se as estratégias são deliberadas ou emergentes. De acordo com tal categorização, pode ser possível identificar um ou mais dos tipos estratégicos já esboçados (PADROSA, 2009).

O processo de formulação e implementação de estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os administradores têm de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa (ZAINKO 2008).

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam ao longo do tempo. Mintzberg (2000) aponta as seguintes características da formulação de estratégia:

- a) A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os administradores
- b) Tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes
- c) Sobre o horizonte estratégico da empresa;
- d) A estratégia resulta de dois tipos diferentes de actividade inteligente:

algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos gestores, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;

- a) As decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- a) Como não é possível prever com clareza quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- b) Os administradores são pessoas preocupadas com muitas demandas e Solicitações simultâneas e são continuamente bombardeados com Informações, ideias e problemas.

Ademais, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas.

2.3.1. Tipos de Estratégias

De acordo com MARRAS (2000), existem vários tipos de estratégias que devem ser formuladas na empresa para avaliação de cargos:

Estratégia planeada: Assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal (central) da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável.

Estratégia empreendedora: Existe na visão não-articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.

Estratégias ideológicas: Existem como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude das crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São, também, relativamente deliberadas – de acordo com a ideologia.

Estratégias guarda-chuva: São metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objectivo maior é deliberado, mas o caminho, em direção ao objectivo, emerge.

Estratégias processuais: Ocorrem quando a liderança controla aspectos processuais tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis a que os resultados pretendidos surjam.

Estratégias desconexas: Ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas “organizacionais”. Estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir - em geral em razão do acaso - se as estratégias desconexas caminham numa direção determinada.

Estratégias consensuais: São negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais. **Estratégia imposta:** Refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma.

Estratégia não realizada: São estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

Podendo-se ressaltar que a estratégia empresarial é uma ferramenta poderosa para o gestor moderno, que exige questionamentos e revisões de todas as rotinas praticadas. Ela obriga aos gestores enxergarem além daquilo que estão acostumados, até mesmo a notar “o que tem do outro lado do muro”. Tem a profundidade que o administrador deseja dar, é um sistema contínuo, sempre deve ser atualizado e revisto, portanto nunca está fora de moda. As estratégias possuem características, das quais TOLEDO e DAFT (2009) destacam as principais, são elas:

- a) Devem se basear no resultado da análise do ambiente;
- b) Devem criar vantagem competitiva;
- c) Devem ser viáveis e compatíveis com os recursos;
- d) Devem ser coerentes entre si;
- e) Devem buscar o compromisso das pessoas envolvidas;
- f) Devem ter o grau de risco limitado pela empresa;
- g) Devem ser fundamentadas nos princípios da empresa;
- h) Devem ser criativas e inovadoras.

A partir disso, é possível afirmar que as estratégias empresariais têm essencial importância nas empresas brasileiras, principalmente em mercados, onde por vícios do imediatismo, monopolizações, protecionismo e isolacionismo praticados no passado, as empresas não sabem bem como operar em meio a era da globalização, de rápidas mudanças e grande concorrência, nesta situação o uso do planejamento estratégico levará as empresas a descobrirem seus rumos, sua competência, seus mercados, itens primordiais para a sua sobrevivência (ZARIFIM, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao longo deste capítulo é feita a descrição detalhada da abordagem dos procedimentos metodológicos adaptada, bem como as opções metodológicas tomadas e respectivas justificações, passando por identificar o tipo de pesquisa, definição do processo de amostragem, instrumentos de recolha de dados, técnicas de tratamento e análise de dados, entre outras opções metodológicas determinantes utilizadas nas diferentes fases da pesquisa.

O delineamento da pesquisa refere-se à identificação do conjunto metodológico mais apropriado para realização do estudo proposto. A metodologia de pesquisa empreendida neste projecto segue natureza qualitativa, embasando-se em pesquisa do tipo bibliográfica para compor seu aporte teórico, complementando com estudo de caso a fim de traçar um panorama entre teoria e prática organizacional e tratando dados através do método exploratório.

3.1 Quanto à Natureza

Quanto à natureza a pesquisa utilizada neste trabalho é básica, pelo facto de facilitar o trabalho na descoberta de princípios científicos para pôr à disposição dos futuros pesquisadores conhecimentos relacionados ao papel do gestor na organização.

3.2 Quanto aos objectivos

Quanto aos objectivos, o presente trabalho enquadra-se na pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória vai possibilitar desenvolver a temática e por sua vez, levar a definição dos objectivos da pesquisa. A pesquisa exploratória é o primeiro passo do trabalho científico, pois nesta pesquisa avalia-se a possibilidade de desenvolver um trabalho sobre determinada matéria e visa oferecer informações sobre o tema, organizar as fases preliminares, definir os objetivos da pesquisa, e orientar o levantamento bibliográfico (Castilho, Borges, & Pereira, 2014).

Para Gil (2007), este tipo de pesquisa tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

3.3 Quanto à abordagem do problema

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é classificada como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Escolheu-se a pesquisa qualitativa tendo em conta a técnica

de recolha da informação (o questionário). Neste trabalho a pesquisa qualitativa cingiu-se na elaboração e preenchimento de questionários.

A Pesquisa qualitativa considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e subjetivo do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são elementos básicos no processo da pesquisa qualitativa (LAKATOS E MARCONI 2006).).

Neste trabalho empregou-se a pesquisa quantitativa pelo facto dos dados, depois de serem analisados, foram quantificados e padronizados com base a amostra representativa da população em estudo. Como ressalta Rodrigues (2007), com ajuda desta técnica, foi possível traduzirmos em números, as opiniões e as informações para serem classificadas e analisadas.

A Pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.) (TAMO 2012).

Para Gerhardt e Siveira, (2009), a pesquisa qualitativa não utiliza dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Ao passo que, a quantitativa tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo às regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana.

3.4 Quanto ao Método de abordagem

Para este trabalho utilizou-se o método dedutivo. Este método permitiu partir de dados teóricos bibliográficos e a descrição do impacto do planeamento de recursos humanos no sucesso organizacional se fazer a dedução de conclusões, o que permitiu gerar desta forma uma visão mais abrangente acerca do real papel do gestor do pessoal na organização.

Para Gil (2008) o método dedutivo parte de princípios considerados como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.

3.5 Quanto à Técnica e Procedimento da Pesquisa

Já no que se refere aos procedimentos, no presente trabalho utilizar-se-á a pesquisa bibliográfica pelo facto de esta facilitar a consulta de artigos científicos e livros durante a

revisão da literatura. Tendo em conta a técnica de pesquisa utilizada para este trabalho a elaboração do questionário, que é considerada como uma técnica de observação directa extensiva, que tem como objectivo aplicação de questionário

3.6 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de recolha de dados, utilizou um questionário básico com perguntas de múltiplas escolhas, abertas e fechadas, a observação e a entrevista nos trabalhadores da Organização está é “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”

3.7 População e Amostra

3.7.1 População

COLTON (1971), definiu população como "um conjunto completo de pessoas ou objetos a quem a análise estatística se refere". Outro autor relevante é COCHRAN (1977), que definiu a população como "um grupo de pessoas, objetos, ou eventos que possuem uma ou mais características em comum a partir da qual é definido o estudo estatístico".

Assim sendo para o nosso estudo a população é composta por 4 funcionários efectivos da Fertiangola.

3.7.2 Amostra

COCHRAN (1977) descreve a amostra como "um subconjunto selecionado ou uma porção retirada de uma população por meio de algum procedimento específico". Já CHANDRASEKARAN & TAMILARASAN (2015) citam que amostra é "uma fração do universo, selecionada cientificamente, para representar o todo".

Da população alvo para o nosso estudo extraímos a amostra de 4 funcionários da empresa Fertiangola no município do Bailundo, dos quais 1 gerente 1 subgerente, 1 estivador e 1 auxiliar de limpeza.

3.8 Amostragem

O tipo de amostragem utilizado é amostragem probabilística aleatória simples.

3.9 Análise de dados

Utilizar-se - á para análise e processamento dos dados, o Microsoft Office Word que para Gil (2008) é uma fase metodológica que objectiva a obtenção das informações da realidade. Como instrumento de ordenação e tabulação das informações coletadas, se utilizará a médias, percentagens, que serão apresentadas em estatística descritiva; uma vez analisados quantitativamente, serão produzidos gráficos e tabelas para se conhecer as realidades dos entrevistados quanto a temática e o problema levantado.

4 DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação de questionários.

Tabela 1 - Caracterização do pessoal inquirido.

Categorias		Frequência	Porcentagem (%)
Género	Masculino	3	75%
	Feminino	1	25%
Idade	25 – 30	3	75%
	30 – 40	1	25%
N. Académico	Técnico Básico	2	50%
	Técnico Médio	2	50%
Total		4	100%

Fonte: Autor/2023

De acordo a tabela referente a distribuição dos funcionários quanto ao género dos funcionários 75% são do género masculino ao passo que 25% são do género feminino; quanto a idade 75% estão entre os 25 á 30 anos de idade ao passo que 25% estão entre os 30 à 40 anos de idade; quanto ao nível académico a empresa conta com 2 técnicos médios o que corresponde a 50% e 2 técnicos básicos o que também corresponde a 50%.

Apresentação dos resultados com base as perguntas

Tabela 2 - Referente a pergunta a empresa tem feito avaliação de cargos?

Respostas	Estivaor	F. Limpeza	Sub gerente de loja	Gerente e loja	Frequência	Porcentagem
Sim	X	X	X	X	4	100%
Não					0	00

Total					4	100%
--------------	--	--	--	--	---	------

Fonte: Autor/2023

De acordo a tabela e o gráfico nº 1 - Referente a pergunta, a empresa FERTIANGOLA tem feito avaliação de cargos? todos os 5 funcionário inquiridos em nossa pesquisa foram unânimes em suas respostas todos afirmaram que sim a empresa tem feito avaliações no período de 2 anos o que corresponde a 100% sim e 0% não

Tabela 3 - A quanto tempo trabalha na empresa?

Respostas	Estivador	F. Limpeza	Subgerente de loja	Gerente de loja	Frequência	Percentagem
5 anos		X	X	X	3	75%
1 ano e 6 meses	X				1	25%
Total					4	100%

Fonte: Autor/2023

De acordo a tabela e o gráfico nº 2 - Referente a pergunta, a quanto tempo trabalha na empresa FERTIANGOLA? Num universo de 4 funcionários 3 já trabalham na empresa a 5 anos o que corresponde a 75% ao passo que 1 funcionário respondeu 1 ano e 6 meses o que corresponde a 25%.

Tabela 4 - O cargo que ocupa está relacionado com a sua área de formação?

Respostas	Estivador	F. Limpeza	Sub-gerente de loja	Gerente de loja	Frequência	Percentagem
Sim			X	X	2	50%
Não	X	X			2	50%
Total					4	100%

Fonte: Autor/2023

De acordo a tabela e o gráfico nº 3 - Referente a pergunta, O cargo que ocupa está relacionado com a sua área de formação? Num universo de 4 funcionários 2 responderam afirmativamente o que corresponde a 50% ao passo que 2 funcionário responderam não o que corresponde a 50%

Tabela 5 - Qual a função ou cargo que ocupa?

Respostas	Estivador	F. Limpeza	Subgerente de loja	Gerente de loja	Frequência	Porcentagem
Gerente de loja				X	1	25%
Subgerente de loja			X		1	25%
F. Limpeza		X			1	25%
Estivador	X				1	25%
Total					4	100%

Fonte: Autor/2023

De acordo a tabela e o gráfico nº 4 - Referente a pergunta, qual é a função que ocupa? Num universo de 4 funcionários a empresa está constituída por 1 gerente de loja, 1 sub-gerente de loja, 1 auxiliar de limpeza e 1 estivador o que corresponde a 25% cada um assim o descrito no gráfico e tabela acima.

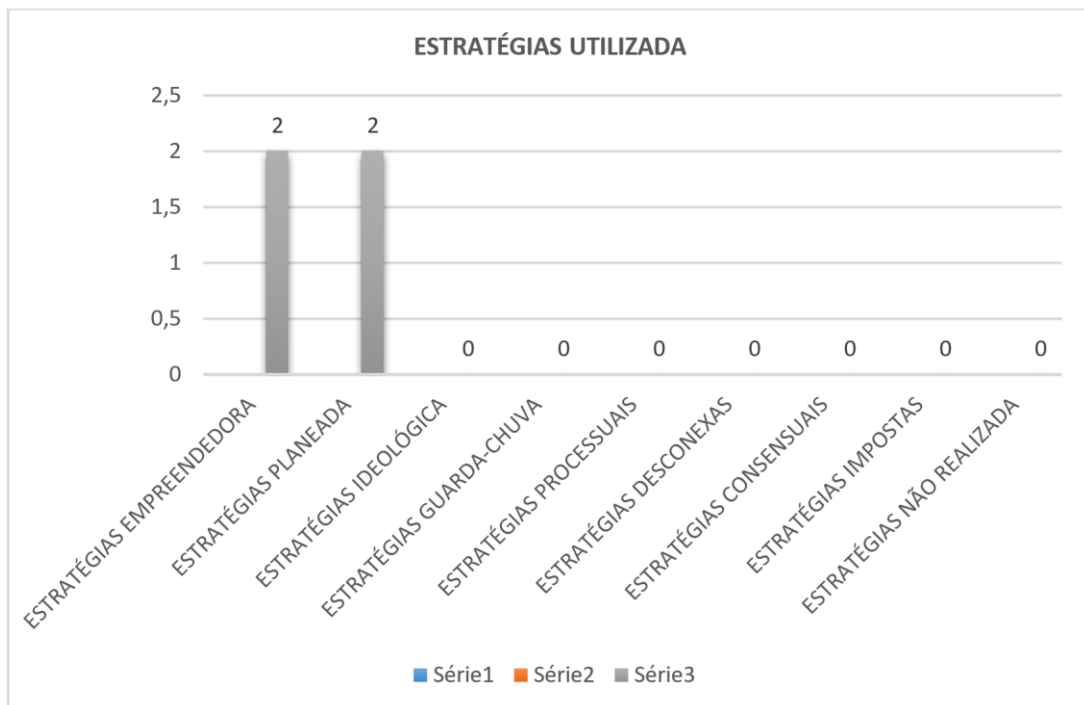
Tabela 6 - Já foi promovido alguma vez?

Respostas	Estivador	F. Limpeza	Subgerente de loja	Gerente de loja	Frequência	Percentagem
Sim		X	X	X	3	75%
Não	X				1	25%
Total					5	100%

Fonte: Autor/2023

De acordo a tabela - Referente a pergunta, a quanto tempo trabalha na empresa FERTIANGOLA? Num universo de 4 funcionários 3 trabalham mais de 5 anos o que corresponde a 75%, ao passo que 1 funcionário trabalha na empresa há 1 ano e 6 meses, o que corresponde a 25%.

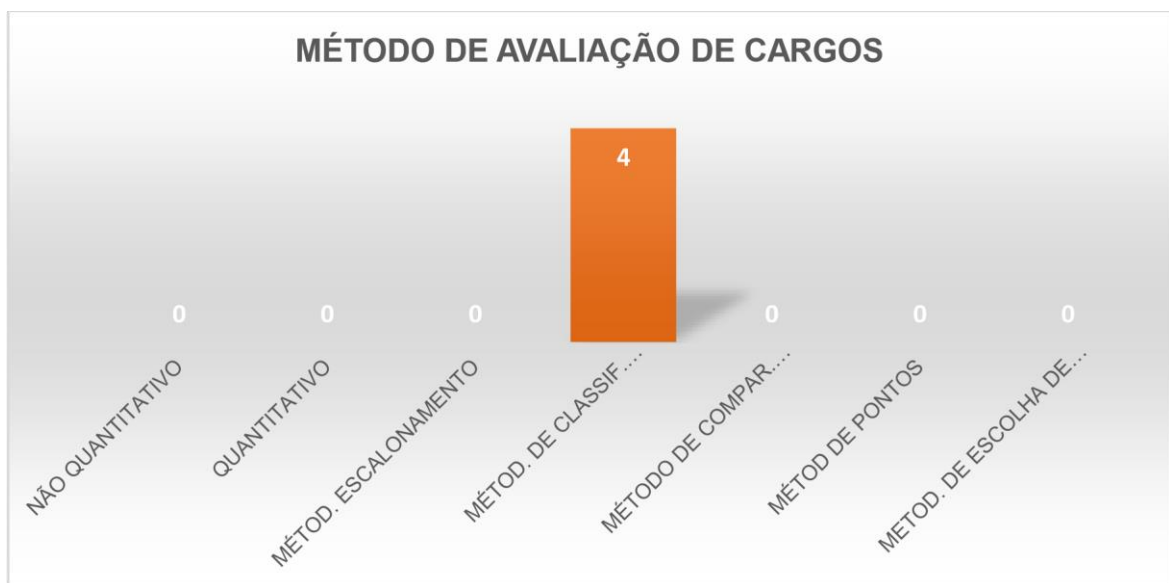
Gráficos 1 - Tipos de estratégias que a Empresa Fertiangola utiliza para avaliação de cargos



Fonte: Autor/2023

Ao questionar para saber sobre as estratégias de avaliação que a fertiangola utiliza para a avaliação de cargos, a resposta foi, a estratégia empreendedora e a estratégia planeada. O que quer dizer que a fertianangola utiliza uma estratégia deliberada. Que consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal (central) da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável. Existe na visão não-articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.

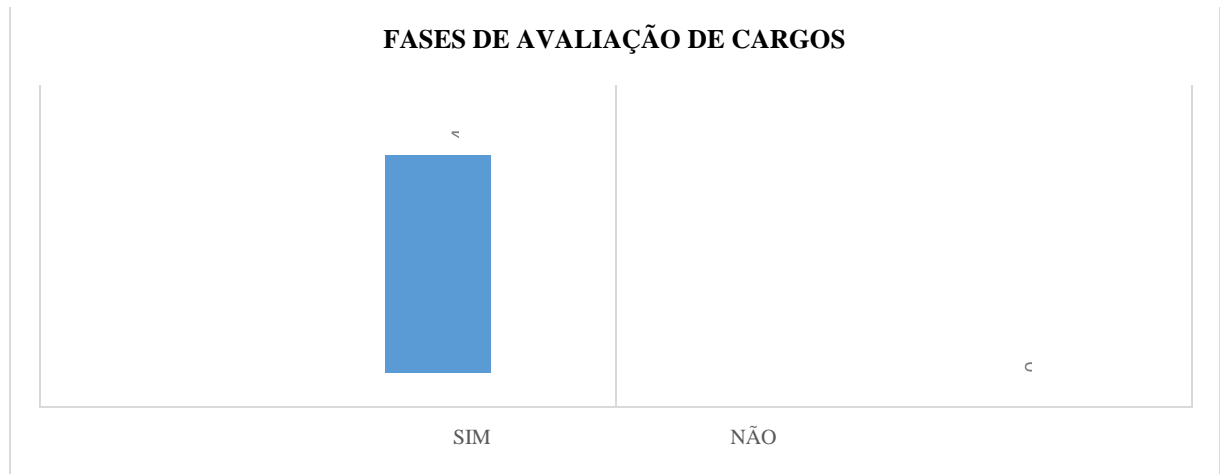
Gráficos 2 - Métodos de avaliação de cargos utilizados para Fertiangola.



Fonte: Autor/2023

Observa-se no gráfico que dentre os métodos de avaliação que existem, a empresa fertiangola utiliza o método de classificação predeterminada por ser fácil de compreender e rápido.

Gráficos 3 - Métodos de avaliação de cargos utilizados para fertiangola



Fonte: Autor/2023

Conforme mostra o gráfico nº 2 os 4 funcionários concordaram que a empresa cumpre com todas as fases da avaliação de cargos. O que é muito bom para a elevação da performance organizacional.

5 POSSÍVEIS SOLUÇÕES

As principais possíveis soluções da avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos são:

- a) Realizar uma avaliação de cargos justa e transparente, levando em consideração as competências e habilidades necessárias para cada função.
- b) Definir uma estrutura salarial Clara e objetiva, baseada em critérios como a complexidade do cargo, a responsabilidade, a experiência e as habilidades exigidas.
- c) Implementar um plano de desenvolvimento individualizado para cada colaborador, com o objetivo de desenvolver as competências e habilidades necessárias para desempenhar suas funções com excelência.
- d) Estabelecer um sistema de gestão do desempenho eficaz, que permita monitorar o desempenho dos colaboradores, fornecer feedback construtivo e identificar oportunidades de desenvolvimento.
- e) Promover uma cultura organizacional que valorize o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores, incentivando-os a buscar constantemente a melhoria contínua.
- f) Garantir que os colaboradores tenham acesso a informações Claras sobre seus cargos, salários, benefícios e oportunidades de desenvolvimento na organização.
- g) Aconselha-se que a empresa Fertiangola faça nalguns casos a utilização do método de escalonamento simples e o método de pontos por fornecer este último resultado sem despesa e esforços excessivos.

Em resumo, as principais possíveis soluções da avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos incluem uma avaliação justa e transparente dos cargos, uma estrutura salarial clara e objetiva, um plano de desenvolvimento individualizado, um sistema de gestão do desempenho eficaz, uma cultura organizacional que valorize o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores e acesso a informações claras sobre os cargos e oportunidades na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na empresa Fertiangola permitiu identificar os principais desafios enfrentados na avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos, bem como propor soluções e melhores práticas para aprimorar esses processos. Alguns dos desafios identificados incluem a falta de alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos e as estratégias organizacionais, a ausência de um sistema eficiente de avaliação de cargos e os desafios na gestão do desempenho dos colaboradores. Para superar esses desafios, foram propostas soluções como a implementação de um sistema eficiente de avaliação de cargos, o alinhamento das competências requeridas com as estratégias organizacionais e o aprimoramento da gestão do desempenho dos colaboradores.

A importância da avaliação de cargos e da formulação estratégica de recursos humanos para o desenvolvimento organizacional é amplamente reconhecida na literatura acadêmica. Segundo MILKOVICH & NEWMAN (2017), a avaliação de cargos é fundamental para definir uma estrutura salarial justa e transparente, bem como para identificar o potencial de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, a formulação estratégica de recursos humanos é essencial para garantir que a organização possua as competências necessárias para atingir seus objetivos e implementar suas estratégias (ULRICH et al., 2017).

No entanto, para que esses processos sejam eficazes, é necessário superar os desafios identificados neste estudo. Um dos principais desafios é o alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos e as estratégias organizacionais. Segundo Ulrich et al. (2017), é fundamental que a organização tenha uma visão clara de suas estratégias e objetivos para poder identificar as competências necessárias para atingi-los. Além disso, é importante que os processos de avaliação de cargos sejam atualizados com frequência para garantir que as competências requeridas estejam alinhadas com as mudanças nas estratégias organizacionais.

Outro desafio identificado neste estudo é a ausência de um sistema eficiente de avaliação de cargos. Segundo MILKOVICH & NEWMAN (2017), um sistema de avaliação de cargos eficiente deve ser justo, confiável, válido e prático. Além disso, é importante que o sistema seja atualizado regularmente para refletir as mudanças nos cargos e nas competências requeridas. A implementação de um sistema eficiente de avaliação de cargos pode ajudar a garantir uma estrutura salarial justa e transparente, bem como a identificação do potencial de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.

Por fim, os desafios na gestão do desempenho dos colaboradores também foram identificados neste estudo. Segundo MILKOVICH & NEWMAN (2017), a gestão do desempenho é fundamental para garantir que os colaboradores estejam alinhados com as estratégias e objetivos da organização, bem como para promover o desenvolvimento contínuo da equipe. Para superar esses desafios, é importante estabelecer metas claras, fornecer feedback adequado e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Em suma, a avaliação de cargos e a formulação estratégica de recursos humanos são processos essenciais para o desenvolvimento organizacional. No entanto, para que esses processos sejam eficazes, é necessário superar os desafios identificados neste estudo. A implementação de um sistema eficiente de avaliação de cargos, o alinhamento das competências requeridas com as estratégias organizacionais e o aprimoramento da gestão do desempenho dos colaboradores são algumas das soluções propostas neste estudo. Espera-se que essas soluções possam contribuir para o desenvolvimento da empresa FertiAngola e do setor de fertilizantes agrícolas em Angola Como um todo.

A empresa fertiangola utiliza dois tipos de estratégias de avaliação de cargos que são: a estratégia empreendedora e a estratégia planeada.

O método de avaliação de cargos utilizada pela FertiAngola é o Método de Classificação predeterminada. Este método é bom, fácil e rápido, mas que devido as suas limitações aconselha-se a utilização do método de escalonamento simples e o método de pontos por fornecer este último resultado sem despesa e esforços excessivos.

A empresa fertiangola cumpre com todas as fases de avaliação de cargos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANSOFF, H. I. e MCDONNEL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

CASTROMAN. Competitive strategies for internationalization of companies. case 210 study: company leader in research, development and innovation. REAd – Special Issue 42, v. 10, n. 6, December 2004.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. “Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações”. Rio de Janeiro, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. 1ª Ed. São Paulo: Manole, 2009.

DAFT, R. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANCO, Simon. Criando o Próprio Futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total. 5ª Ed. São Paulo: Ática, 1999.

Gil, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio. Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2002.

HARDY, C.; FACHIN, R. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

Lacatos, E. M., & Marconi, M. A. Metodologia de investigação científica 4ª edição. São Paulo: Atlas. (2006).

LUCENA, Maria Diva da Salette. Planejamento de Recursos Humanos. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Luiz. Quanto vale o Capital Intelectual de sua empresa? Ou o seu próprio

Capital Intelectual? (2008). Disponível em:

<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=212> Acesso em 13.10.2011.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George & BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. Tradução: Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The Strategy Process: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2000.

MINTZBERG, Henry. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010

PEDROSA et al. Competência Gerencial No Terceiro Setor: Um Estudo em Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará. In: ENANPAD,

33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-14

PONTES. A: Avaliação de cargos e salários. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, (2011).

RINALDI, R. N. Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO Dav id A. Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

Tamo, K. Metodologia de investigação em ciências sociais 1ª edição. São Paulo Luanda: Capatê Publicação, Lda 2012.

TOLEDO, Geraldo Luciano; QUELOPANA, Eliana M; POLLERO, Álvaro

VILAS BOAS, Ana Alice e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. Planejamento, universidade e modernidade. Curitiba: All Graf, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, Michael E. *“Vantagem Competitiva”*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ALMEIDA, P., VIEIRA, M., SANTANA, J. C. C., *“Estruturas Organizacionais e*

Estratégias Competitivas: um Estudo de Caso do Frigorífico JBS-Friboi”. In. CONGRESSO MUNDIAL DE SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE, 11. 2011. Santos – SP.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.

APÊNDICE 1



QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Estimado inquirido, este questionário tem como objectivo diagnosticar a empresa FERTIANGOLA, quanto a **Avaliação De Cargo E Formulação Estratégica Na Gestão De R.H.**, o presente trabalho é parte de um estudo realizado no município do Bailundo para um Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado no Instituto Superior Politécnico da Caála.

Nome: _____

Género: Estado Civil Idade

Função: _____

Nome da empresa (apenas as iniciais)

1. Já ouviu falar da avaliação de cargos?

Sim _____

Não _____

Talvez _____

2. Já ouviu falar da avaliação de cargos e formulação estratégica de G.R.H?

Sim _____

Não _____

Às vezes _____

3. Que tipo de avaliação de cargo a FERTIANGOLA utiliza?

Método de classificação predeterminada

Método de escolhimento simples

Método de comparação de factores

4. Que fazes de avaliação de cargo a empresa utiliza?

Levantamento de cargo Especificação de cargo
Análise de cargo Carga
Descrição de cargo Emprego

5. Em que período a empresa efetua o reajuste salarial?

Mensal Anual Semestral

6. Que estratégias de avaliação de cargo a empresa utiliza?

Estratégia planeada (obj) Estratégia ideológicas (ideias, valores)
Estratégia empreendedora Estratégias guarda-chuva (metas)
(implement)

1. Como a empresa efetuou as promoções dos trabalhadores?

2. Quais são as formas de reajustes salariais a empresa utiliza?

Decreto presidencial
Tempo de serviço

3. Que importância tem a avaliação de cargos nas organizações?

Não sei dizer _____

4. Quais são os benefícios da avaliação de cargo na vossa organização?

5. Na sua opinião a avaliação de cargos e formulação estratégica de G.R.H é necessária?

Sim _____

Não _____

Às vezes sim _____

6. Justifique a tua resposta?

7. Achas que as organizações devem avaliar os cargos, e os recursos humanos sempre que necessário?

Sim _____ porquê?

_____ Não _____ porquê?

8. Acha que as empresas devam fazer a formulação estratégica na gestão de R.H?

Sim _____ porquê?

_____ Não _____ porquê?

Muito Obrigado!

PITCH DE IDEIA

Título: Avaliação De Cargos E Formulação Estratégicas Na Gestão De Recursos Humanos. Um Estudo De Caso Na Empresa FERTIANGOLA

Problemática: identificar os desafios enfrentados na avaliação de cargos e formulação estratégica de recursos humanos e como esses desafios afetam o desenvolvimento organizacional

Causas:

- Alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos e as estratégias organizacionais:
- Definição de uma estrutura salarial justa e transparente
- Identificação do potencial de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.
- Promoção da equidade interna.
- Gestão do desempenho dos colaboradores:
- Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento

A implementação de um método de avaliação de cargos na empresa que não atende as necessidades da empresa pode ser causado devido a:

- Falta de conhecimento do gestor.
- o desconhecimento da importância da avaliação de cargos.
- Desvalorização dos trabalhadores.

Consequências

A má avaliação de cargos na empresa pode trazer consequências graves tais como:

- Baixa produtividade,
- desperdícios,
- falta de motivação,
- clima organizacional desfavorável
- conflitos internos, entre outros.

Realizar uma avaliação de cargos justa e transparente, levando em consideração as competências e habilidades necessárias para cada função.

Definir uma estrutura salarial clara e objetiva, baseada em critérios como a complexidade do cargo, a responsabilidade, a experiência e as habilidades exigidas.

1. Implementar um plano de desenvolvimento individualizado para cada colaborador, com o objetivo de desenvolver as competências e habilidades necessárias para desempenhar suas funções com excelência.

2. Estabelecer um sistema de gestão do desempenho eficaz, que permita monitorar o desempenho dos colaboradores, fornecer feedback construtivo e identificar oportunidades de desenvolvimento.

3. Promover uma cultura organizacional que valorize o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores, incentivando-os a buscar constantemente a melhoria contínua.

4. Garantir que os colaboradores tenham acesso a informações claras sobre seus cargos, salários, benefícios e oportunidades de desenvolvimento na organização.



APENDICE 2

**INSTITUTO SUPERIOR PPOLITÉCNICO DA CAÁLA –POLO DO
BAILUNDO CURSO DE LICENCIATURA EM GRH**

**BOLETM DE INQUERITO DIRIGIDO AOS TRABALHADORES DA
EMPRESA FERTIANGOLA**

Dados gerais:

Idade: ____ anos Género M F

Função que desempenha _____ estado civil _____

Habilitações literárias

Técnico básico: técnico médio licenciado mestre

I. Assinale com X posicionando-se nas seguintes questões, questões e argumente se a questão exigir:

1. A empresa tem feito avaliação de cargos? Sim ____ não _____

Se sim de quanto a quanto tempo?

1 ano____2 anos____3 anos____ 4 anos _____ ou 5 anos_____

2. A quanto tempo trabalha na empresa? _____

3. O cargo que ocupa está relacionado com a área de formação?

Sim____ não_____

4. Qual é a função que ocupa? _____

5.já foi promovido alguma vez?

ANEXOS



CAÁLA
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DA CAÁLA
GABINETE DOS VICE-PRESIDENTE PARA OS ASSUNTOS CIENTÍFICOS E
PÓS-GRADUAÇÃO**

Visto
O Presidente
Heider Lucas Chipindo, Ph.D.
Professor Associado

À
**EMPRESA FERTIANGOLA
BAILUNDO**

= BAILUINDO =

SOLICITAÇÃO Nº2019

Para que não se coloque impedimento, declara-se que Eunice Joaquim Fernando Lisboa é estudante de Instituição, matriculada no 4º ano do Curso de Gestão de Recursos Humanos no Ano Académico 2022/2023.

E tendo em vista a realização do trabalho de fim de curso, vimos por meio desta solicitar a direcção da empresa FERTIANGOLA no município do Bailundo, no sentido de autorizar a estudante acima citada para a recolha de dados.

Ciente de que a nossa solicitação merecerá a vossa melhor atenção, desejamos votos de bom trabalho.

Caála, aos 19 de junho 2023

Vice-Presidente para Area Científica e Pós-Graduação



Airilindo da Costa Afonso, PhD
=Professor Auxiliar=