



CASO DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

Vamos entregar logo a encomenda?

Rápido & Barato

Wanderson F. M. de Oliveira

Aluno do M.B.A em Gestão Estratégica de Negócios da UNI – Natal/RN
Graduado em Administração de Empresas pela UFRN

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

Mestre em Administração pela UFRN
Graduado em Administração de Empresas pela UFRN
Prof. Orientador

Introdução

O fim da tarde de sexta feira se aproximava e o Carlos estava ansioso e pensativo sobre as decisões que teria que tomar no início do expediente do dia seguinte. As coisas na seção de tratamento e de expedição das encomendas não estavam funcionando como deveriam, as reclamações dos clientes se avolumavam e o Carlos como gerente de logística sabia disso.

Ele trabalha na Rápido e Barato (RB) desde a sua fundação em 2000 e começou fazendo parte da equipe que entregava as encomendas aos clientes, fossem pessoas físicas ou jurídicas na grande Natal/RN. Desde sua fundação a empresa cresceu o lucro em média 5,0% e o volume de objetos entregues cresceu 15,0%¹, acompanhando a evolução da economia brasileira. Do seu quadro inicial de oito empregados, a RB ampliou para os atuais 23.

Entretanto, mesmo com o aumento dos empregados, os problemas no tratamento e na entrega avolumaram-se a níveis inaceitáveis para qualquer padrão de qualidade adotado pelas melhores empresas do mesmo ramo.

¹ Esse crescimento deu-se anualmente em relação ao anterior.



A RB contratou no ano passado uma empresa de consultoria que fez uma análise completa da empresa, apontando as necessidades de melhorias, sendo que algumas delas estavam debaixo da área de atuação do Carlos: *Como fazer para que as encomendas sejam tratadas e entregues com máxima rapidez e menor custo?*

O que terá que mudar na rotina dos empregados das seções de tratamento e de entrega? E o que fazer com a baixa produtividade e os vícios profissionais de alguns?

As empresas concorrentes agiam de modo agressivo, procurando conquistar os clientes da RB. Portanto, eram urgentes e imprescindíveis as decisões que o Carlos teria que tomar por questão de sobrevivência e crescimento da empresa.

A História da Empresa

A RB teve início em 2000 quando José Almeida e Silvio José formaram uma sociedade e se propuseram a distribuir objetos entre empresas (móveis, equipamentos, materiais administrativos, etc.), pois, segundo eles, nesse período, *“estava ocorrendo um crescimento econômico no país, refletindo no crescimento das empresas e como estas necessitavam concentrar sua energia na operacionalização de suas atividades, a coleta e a entrega de objetos entre elas poderiam ser terceirizadas”*. A RB atuaria então neste segmento.

Num primeiro momento a RB instalou-se em Natal/RN e atendia empresas localizadas na Grande Natal (Natal, Parnamirim, Macaíba e São Gonçalo do Amarante). Fazia a coleta e a entrega de objetos que não pertencessem ao monopólio postal dos Correios, tais como, encomendas, objetos sólidos ou líquidos e certos tipos de material impresso.

Na sua fundação a RB possuía uma equipe pequena, constituída pela **(1) Área Administrativa**: secretária, os dois sócios, um pessoa responsável pelo pagamento das contas e outra pelo recebimento; e pela **(2) Área Operacional**: coleta, tratamento e entrega dos objetos, sendo ao todo composta de três empregados.

Atualmente² existem em Natal dez empresas que concorrem diretamente com a RB (sendo duas delas de grande porte e com presença em todo o país) e umas vinte e duas que realizam atividades que apenas indiretamente concorrem³.

O faturamento da RB foi crescente de 2000 até início de 2009, quando a crise internacional de 2008 passou a afetar seus negócios, conforme Tabela 1 abaixo.

2001 ⁴	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
5%	4,5%	6%	5%	2,5%	3,1%	6%	6%	-1%	1,2%	3%	1,5%

Tabela 1 – Crescimento do faturamento da RB⁵

Com o seu crescimento a partir de 2005 a empresa passou a ser mais conhecida no mercado e daí iniciou-se a procura por pessoas físicas para que a RB fizesse a coleta e/ou a entrega de seus objetos pessoais dentro da Grande Natal. Deste modo, com o aumento da quantidade de objetos a serem coletados, tratados e entregues, originados de empresas e de pessoas físicas, houve a necessidade de contratação de mais empregados para os atuais 23.

Todavia, o crescimento do faturamento foi acompanhado, de certa forma, pelo aumento no quadro funcional, mas a produtividade dos empregados declinou em muito, gerando as reclamações e insatisfações de diversos clientes. Todas essas considerações permeiam os pensamentos do Carlos. Ele não conseguia entender que mesmo a RB contratando mais empregados, ela continuava atrasando a entrega dos produtos.

A Gestão de Pessoas

A RB contratou em 2012 uma pequena empresa de consultoria (a GH Consult) para fazer um diagnóstico, e a fonte dos problemas, segundo relatório dessa consultoria, estava em falhas no processo de gestão dos empregados.

² Em 2013.

³ A maioria é transportadora de cargas rodoviárias ou realizam transporte de mudanças domiciliares ou comerciais.

⁴ A RB foi fundada em 2000.

⁵ Crescimento verificado num ano em comparação com o anterior.



A GH detectou os seguintes problemas que, de alguma forma, colaboravam para os problemas de atraso na entrega das encomendas:

1. A inexistência de uma metodologia de logística estabelecida em todas as etapas do processo de coleta, de tratamento e de entrega dos objetos e a interação dela com a área de vendas e de faturamento e cobrança, objetivando a redução dos custos e o aumento da produtividade;
2. O treinamento dos empregados para a execução dos trabalhos era realizado de maneira informal, o que ocasionava baixa produtividade;
3. A ausência de uma política de estabelecimento de plano de trabalho, de acompanhamento e de premiação para aqueles que superam suas metas (meritocracia).
4. Relativa incidência de impontualidade no cumprimento dos horários da jornada de trabalho, sejam as do início ou as do término o que afetava a produtividade da equipe⁶;
5. Alto percentual de absenteísmo por licença médica⁷. Como existiam muitos afastamentos de empregados, isso acarretava sobre carga de serviço para aqueles que permaneciam trabalhando.

Além dos cinco itens listados acima, a GH também identificou fortes influências ideológicas em alguns empregados⁸, de modo que eles tratavam preconceituosamente os que desejam trabalhar com maior dedicação (e que exigiam dos demais) como que pertencendo ao partido das “elites exploradoras dos trabalhadores”.

⁶ O que contribuía para esta situação tem relação direta com o que está descrito nos dois parágrafos seguintes, depois do item 5.

⁷ Enquanto que nas empresa do mesmo ramo esse índice gira em torno de 1% ao semestre, na RB ele é de 5%.

⁸ Em razão da presença do movimento sindical bastante atuante dentro da empresa, priorizando a defesa apenas dos direitos dos empregados, “esquecendo-se” dos deveres trabalhistas dos mesmos para com a RB.

Ademais, a Lei 012/2012 do Governo Federal que a partir de 01/10/2012 que passou a dificultar a demissão dos empregados sem justa causa, e a Lei 057/2013, também do Governo Federal, por meio da qual é exigida a permanência dos empregados no quadro funcional de uma empresa que tivesse contrato com órgãos públicos federais⁹.

Ora, como 60% do faturamento da RB provinham de contratos com órgãos públicos federais¹⁰, 35% com empresas privadas e 5% de pessoas físicas, Carlos sabia que os clientes públicos tinham um peso grande na receita da RB.

Carlos imaginava que, por causa dessas leis, alguns empregados da RB acreditam que tinham adquirido a tão sonhada estabilidade no emprego e assim não estariam mais zelando no cumprimento de suas atividades, realizando-as com baixa produtividade, já que não poderiam ser demitidos por qualquer motivo.

Na sua mente Carlos imaginava o quadro descrito acima e as alternativas que a GH tinha apresentado no seu relatório objetivando a redução das despesas¹¹, a pontualidade na entrega dos produtos¹², o aumento das receitas¹³ e a satisfação dos clientes (internos e externos).

A Percepção dos Empregados

Na pesquisa realizada pela GH Consult entre os empregados foi constatado que 40% deles consideram a RB um bom lugar para trabalhar e que a qualidade do relacionamento entre eles é boa, embora eles dissessem que os proprietários precisam *“atentar mais para a saúde e o bem estar do trabalhador”* e que procurassem meios para contratar mais pessoas, lhes oferecer reajuste salarial acima da inflação na data base da categoria (que é em julho), um plano de saúde extensivo à família, vale alimentação e vale remédio, dentre outros benefícios.

Carlos ficava indignado que seus colegas davam mais ênfase na obtenção de mais benefícios junto à RB do que em cumprir com suas obrigações.

⁹ Esta lei permite a demissão apenas no caso de falta grave, que gere prejuízo financeiro para a empresa e que seja comprovado por meio de processo administrativo apuratório.

¹⁰ A RB não tem contrato com empresas públicas estaduais ou municipais.

¹¹ Elas cresceram 73% acumuladamente desde 2000!

¹² Desde 2008, 68% dos objetos tem sido entregues além dos prazos estabelecidos nos contratos.

¹³ As receitas cresceram acumuladamente 42,8%, no período de 2000 até 2012.



A Percepção dos Clientes

Para 90% dos clientes a pontualidade na entrega era a prioridade principal para suas postagens na RB, considerando que, segundo esses clientes, os Correios desde a greve de 2008 tem atrasado com muita frequência a entrega de seus objetos postais. Pela pesquisa da GH, o fator mais importante para que os clientes contratassem a RB era que seus objetos fossem entregues dentro dos prazos estabelecidos nos contratos, além da conservação do estado físico dos mesmos e de um bom atendimento.

Reflexões do Carlos

Carlos ficava pensando acerca de toda essa conjuntura da RB apontada no relatório da GH, já que teria que na reunião a ser realizada no dia seguinte apresentar sua posposta à diretoria da empresa a qual continha as seguintes questões:

- As despesas da RB cresceram 73% desde 2000, incluindo a contratação de mais 15 empregados (aumento de 187% no quantitativo de pessoal);
- O volume de objetos a serem tratados e entregues aumentaram 278% no mesmo período;
- As receitas cresceram 42,8% (entre 2000 até 2012);
- Os órgãos públicos federais participam com 60% do faturamento da RB;
- Enquanto a RB possuir contrato vigente com esses órgãos, ela não poderá demitir nenhum empregado, a não ser por uma irregularidade financeira cometida contra a empresa, comprovada por meio de processo administrativo;
- Questões de influência ideológica provindas da atuação do movimento sindical têm influenciado alguns empregados, de modo que eles passaram a realizar seu trabalho com baixa produtividade e a de focar nas relações com a RB apenas em receber mais benefícios;



- O maior interesse dos clientes da RB é a de receber seus objetos nos prazos previstos nos contratos, embora os atrasos na entrega dos mesmos cheguem a 68% do total;

“Talvez a RB viesse a cancelar seus contratos com os órgãos públicos e demitisse aqueles empregados que não estivessem trabalhando com a produtividade necessária”, imagina Carlos. Assim, reduziria despesas de imediato e posteriormente contratasse novos empregados que não estivessem “contaminados” com as influências do movimento sindical, atacando, deste modo, as principais causas dos atrasos na entrega dos produtos.

Carlos chegou a refletir sobre um processo de treinamento para as novas rotinas de logística que deverão ser implantadas na área de coleta, de tratamento e de entrega dos objetos, além da implantação do plano de metas (meritocracia). Isso fará com que os atrasos na entrega sejam eliminados ou reduzidos a um percentual aceitável.

Todavia, nenhuma decisão que viesse a ser tomada escaparia da resistência interna de alguns empregados, muito menos do movimento sindical. Os embates serão intensos, prevê o Carlos!



NOTAS DE ENSINO

Resumo

As empresas privadas estão inseridas num ambiente bastante competitivo pela presença de concorrentes de diversos tamanhos e localização e porque os clientes estão mais exigentes no que se refere ao atendimento de suas necessidades. Para sua sobrevivência e crescimento nessa conjuntura, os empregados das empresas necessitam trabalhar com máxima produtividade visando atender aos clientes de modo que eles se tornem fiéis e geradores de lucro financeiro. Mas, como isso poderá ocorrer quando interesses pessoais dos empregados se chocam com os da organização, ocasionando um serviço prestado aos clientes de forma insatisfatória ou quando influências ideológicas e políticas, por parte dos empregados, os levam a buscar mais seus interesses pessoais e a pressupor que “os proprietários do capital” (os empregadores) é que devem unilateralmente atendê-los?

Palavras Chaves: Produtividade; Desempenho; Meritocracia;

Abstract

The private companies are insert at one atmosphere very competitive environment by the presence of competitors of various sizes and location and because the customers are more demanding with regard to the attendance of your needs. For their survival and growth at this juncture, the companies need employees to work with maximum productivity in order to meet the customers so that become faithful and financial profit generators. But, as this can occur when employees personal interests collide with those of the Organization, leading to a service provided to customers so unsatisfactory or when ideological and political influences, on the part of employees, take them to get over their personal interests and assume that "the owners of capital" (employers) should unilaterally serve them?

Key words: Productivity, Performance, Meritocracy.



Fontes dos Dados

Os dados primários foram coletados por meio da observação e de entrevistas realizadas com os gestores e empregados da RB e também com os responsáveis pela consultoria executada pela GH Consult. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, todas as pessoas que foram objeto de entrevista autorizaram sem restrições a publicação do caso.

Sugestões para Discussão do caso

Este caso poderá ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração. A metodologia deverá iniciar: a) discussão sobre as questões relacionadas com os conflitos entre o interesse pessoal do empregado versus objetivos da empresa e as influências ideológicas dos movimentos sindicais (os aspectos negativos e os positivos para a empresa); b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos Educacionais

Vamos Entregar Logo a Encomenda? Tem como objetivo principal conduzir os alunos a refletir sobre a seguinte problemática: de um lado, as empresas necessitam para a sobrevivência e crescimento de uma maior produtividade dos seus empregados¹⁴, por outro lado, os empregados têm sido influenciados por questões políticas e ideológicas e se vêem como que tendo muitos direitos perante seus empregadores, já que os mesmos são tratados como “agentes de exploração econômica dos trabalhadores”.

¹⁴ Por maior produtividade significa que os empregados precisam realizar suas atividades com maior dedicação, executando-as com as melhores técnicas, com menor custo e produzindo um volume maior de produtos ou serviços.

Outra questão importante que este caso objetiva é de despertar os alunos para uma análise crítica mais ampla da relação Trabalho X Capital nos tempos atuais: a) eticamente, quais as prioridades que devem prevalecer numa organização: aquelas que se referem aos dos direitos dos empregados ou os da empresa? b) os empregadores devem atentar para conceder mais direitos aos seus empregados (melhores salários, plano de benefícios, etc.), mais do que os empregados para com os direitos de seus empregadores (dedicação, produtividade, eficiência, etc.)? c) é correto premiar aqueles empregados que se dedicaram mais, produziram mais e melhor, superando suas metas de trabalho, diferenciando-os daqueles que não atingiram suas metas?

Alternativas para Análise de Caso

A RB é o caso de uma empresa privada que desenvolve uma atividade em que a questão da entrega dos produtos no menor espaço de tempo é o fator mais importante para seus clientes e que quanto maior o percentual de pontualidade na entrega, mais satisfação eles terão e, conseqüentemente, o retorno financeiro para a RB será maior.

Por ser uma empresa privada, a RB necessita gerar riqueza para seus proprietários de modo garantir a sua sobrevivência e crescimento, principalmente num mercado competitivo. Para Brigham, Gapenski e Ehrahdt (2008, p. 174): “Na maior parte dos investimentos, [...] uma empresa gasta dinheiro hoje com a expectativa de ganhar mais dinheiro ainda no futuro.” Assim, torna-se imprescindível que todos os empregados da RB assimilem que foram contratados prioritariamente para a geração dessa riqueza, dentre outras eventuais razões pessoais, ideológicas ou organizacionais (GITMAN, 2001, p. 44).

Mas para que isso ocorra a empresa necessita elaborar e *executar* um planejamento financeiro de longo prazo que inclui planos estratégicos, operacionais e previsão de vendas (BRIGHAM, GAPENSKI e EHRAHDT, 2008, p. 529-536). Ou seja, nenhuma empresa crescerá “naturalmente” num mercado competitivo. Todos seus empregados precisam canalizar seus melhores esforços para que conjuntamente a organização atinja seus objetivos e metas (lucros, vendas, redução de despesas, aumento do Market Share, dentre outros).

Pelo segmento de atuação (coleta e entrega de bens entre empresas), a questão da utilização de tecnologia de ponta não é o fator mais importante, mas sim uma eficaz e eficiente¹⁵ gestão dos empregados. Para Snell e Bohlander (2013, p. 13, grifo nosso) “A idéia de que as empresas ‘competem por meio das pessoas’ dá ênfase ao fato de que o sucesso *depende cada vez mais* na capacidade empresarial de *gerenciar o talento*, ou o capital humano”.

Quanto à baixa produtividade de alguns empregados da RB, de acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 453) “O desempenho dos atuais empregados pode, frequentemente, ser melhorado através de treinamento adicional.” A RB precisa então padronizar as rotinas de trabalho (objetivando torná-las mais produtivas), treinar os empregados para executá-las da maneira que a situação requer, avaliá-los periodicamente objetivando melhorar o desempenho dos mesmos e premiar aqueles que geram melhores resultados para a empresa (meritocracia).

Para Gillen (2000, p. 12), “A vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore – o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho.” Ele então propõe os seguintes passos para a elaboração de um processo de avaliação de desempenho: (1) Descrever o que cada função realiza; (2) Estabelecer metas de desempenho para cada uma; (3) Planejar os treinamentos; (4) Planejar as formas e os períodos das avaliações; (4) Dar o *feedback* aos empregados dos resultados deles; (5) Incentivar a novos treinamentos para aqueles que as avaliações indicarem sua necessidade; e (6) Premiar os que atingiram suas metas. (2000, p. 15-25).

¹⁵ Para a Administração, eficácia e eficiência não são a mesma coisa. A eficácia está para a obtenção dos resultados desejados e a eficiência consiste no emprego correto dos meios adequados. Uma organização pode ser eficiente, mas não eficaz. Ou vice-versa. O ideal é que ela seja ao mesmo tempo eficiente e eficaz

A necessidade e os benefícios da avaliação de desempenho dos empregados também são ressaltados por Lucena (1977, p.13), quando descreve seus três principais objetivos: (1) Definir o grau de contribuição de cada empregado na geração da riqueza da empresa; (2) Promover o autodesenvolvimento deles; e (3) Oferecer subsídios para fins de remuneração (meritocracia).

A política da meritocracia favorece os empregados que se empenham em realizar o seu trabalho com máxima dedicação, de modo que a empresa obtenha os resultados esperados por parte deles. Isso cria justa uma distinção entre empregados quanto a sua remuneração, pois ela se torna variável de acordo com a sua produtividade.

Para Chiavenato (2002, p. 407):

Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestralmente semestralmente ou anualmente- a favor do funcionário. Em geral é de caráter seletivo (para alguns funcionários e executivos) e depende dos resultados alcançados pela empresa – seja na área, no departamento ou no cargo – em determinado período por meio de trabalho de equipe ou do trabalho isolado de cada funcionário.

Há forte vantagem em relação a outros benefícios, pois o funcionário somente recebe mais dinheiro se a empresa tiver os ganhos de produtividades negociados no início do exercício.

Uma alternativa que pode ser considerada é a renovação do quadro de empregados da RB. Por meio de novas contratações e/ou de demissões daqueles que não estão dispostos a contribuir com seu trabalho (individual e coletivo) para a geração de riquezas. Segundo Chiavenato (1999, p. 79), para a sobrevivência das empresas é imprescindível que exista “[...] forte ênfase na eficácia, pois se procura, através do processo de agregar pessoas, a aquisição de novas habilidades e capacidades que permitam a organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais [...]”.

Portanto, as empresas precisam para manter a sua competitividade realizar a contratação de pessoas alinhadas com seus objetivos organizacionais, sendo necessário para isso, os processos de recrutamento, de seleção, de treinamento e de avaliação. (CHIAVENATO, 1999, p. 81-213).

Para melhorar a sua competitividade a empresa pode necessitar também de realizar a demissão daquelas pessoas que não estão trabalhando (e nem se dispõem) com a produtividade necessária para o cargo. De acordo com Lacombe (2005, p. 99): “Tão importante quanto admitir as pessoas certas nos momentos certos e demitir as pessoas no momento em que se torna necessário. [...] O erro mais frequente e grave é conviver muito tempo com pessoas que produzem pouco.”

Foi apontada pela empresa de consultoria a indisciplina de alguns empregados na RB tem ocasionado prejuízos principalmente na entrega dos objetos e no faturamento. Quanto a este problema, Milkovich e Boudreau (2000, p. 492-493) indicam quatro elementos que são imprescindíveis na composição de um sistema disciplinar, de modo que os empregados sejam norteados na execução de sua rotina de trabalho e os auxiliem no alcance de suas metas: (1) Estabelecer as regras; (2) Comunicar as regras a todos os empregados; (3) Avaliar periodicamente o comportamento deles; (4) Aplicar as ações disciplinares previstas visando a mudança do comportamento dos empregados.

No que se refere a um eventual conflito ideológico com o sindicato, por causa das mudanças que a RB necessita implementar, por questão de assegurar seu crescimento (treinamentos, avaliação de desempenho, meritocracia, etc.), Longenecker, Moore e Petty sugerem que: “Segundo políticas de recursos humanos *esclarecidas*, a empresa pequena pode minimizar a probabilidade de conflitos trabalhistas internos e/ou contribuir para relações saudáveis entre a empresa e o sindicato”. (1997, p. 460, grifo nosso).

Cultura Organizacional não padronizada

Os processos de coleta, de tratamento e da entrega dos objetos e o intercâmbio deles com os sistemas utilizados nas áreas financeira e comercial têm sido realizados de modo ainda meio improvisado. Não há uma metodologia técnica estabelecida que guie esses processos de modo que os mesmos sejam executados com um menor custo, maior rapidez e produtividade. Quando um novo empregado é contratado, ele aprende dos mais antigos as tarefas a serem realizadas e as repete no seu trabalho.



Por outro lado, o financeiro da RB não tem um controle total dos seus custos e nem se o que foi coletado e entregue, foi corretamente faturado ou cobrado para seus clientes ou sobre a inadimplência destes. Segundo Junior, Rigo e Cherobin (2005, p. 364):

Cobrança é o ato de concretização do recebimento dos valores representativos de vendas, à vista ou a prazo, de forma oportuna. Cobrar é tão importante quanto vender, pois o ciclo operacional se completa quando o valor da venda é recebido.

Em outras palavras, a RB necessita aprimorar tanto seus atuais processos de coleta, de tratamento e de entrega dos objetos, como também se os mesmos estão sendo faturados corretamente ou cobrados, para que a saúde financeira da empresa seja preservada.

A área comercial não faz também uma gestão mais curada sobre sua atual carteira de clientes (*quem, o quê e quando* contrata e o que tem potencial para ser atendido pela RB) ou sobre a prospecção de novos clientes. Os novos clientes são aqueles que têm “procurado” a RB, e, na maior parte dos casos, por iniciativa deles.

Questões para Discussão

- 1) Considerando a atuação forte do movimento sindical na RB, quais as características que podem ser observadas no comportamento dos empregados que têm ocasionado os atrasos na entrega dos objetos?
- 2) Indique os fatores culturais e administrativos da RB que contribuem para os atrasos citado no item acima.
- 3) Relacione as alternativas de ação mais apropriadas a serem aplicadas na RB objetivando a resolução dos problemas dos atrasos nas entregas dos objetos.

Bibliografia Recomendada

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. *Administração financeira: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



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

GILLEN, Terry. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Nobel, 2000.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira: essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

JUNIOR, Antônio B. K; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana Paula M. S. *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACOMBE, Francisco J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCENA, Maria D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Alexandre. *Manual de administração de pequenas empresas em tempos de crise*. São Paulo: Aesup, 2000.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SILVERSTEIN, Barry. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Senac, 2011.