

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Thaiana Barreto Andrade

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Um estudo de caso no quadro dos vendedores de uma pronta entrega.

NATAL
2006

THAIANA BARRETO ANDRADE

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Um estudo de caso no quadro dos vendedores de uma pronta entrega.

Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Recursos Humanos

Orientador:

Rosangela de Menezes Cortes
Bezerra, M.Sc.

Natal
2006

RB-30299 M
FARN 658.3
BIBLIOTECA A571a
Nº Reg 1000763 2006
14, 12, 07 ex. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Andrade, Thaiana Barreto

Avaliação de desempenho: um estudo de caso no quadro dos vendedores de uma pronta entrega / Thaiana Barreto Andrade. – Natal: FARN, 2006.
60 f.

Orientador: Rosângela de Menezes Cortes Bezerra (M. Sc.)

Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Pessoas – Monografia 2. Avaliação de Desempenho – Monografia. 3. Recursos Humanos – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

THAIANA BARRETO ANDRADE

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Um estudo de caso no quadro dos vendedores de uma pronta entrega.

Monografia do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
Thaiana Barreto Andrade aprovada com a nota: _____, em _____ de _____
de 2006, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes
membros:

Parecer:

Nota: _____

Rosangela de Menezes Cortes Bezerra, M.Sc.
Orientador

Nota: _____

Prof.:
1º. Membro Examinador

Nota: _____

Prof.:
2º. Membro Examinador

Dedico aos meus pais,
Deuslene e Ana Luiza,
que são a minha fonte de vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos meus pais (Deuslene e Ana Luiza), por me darem a graça da vida e por me proporcionarem esta oportunidade para o meu desenvolvimento profissional;

Ao meu namorado (Thiago), por me dar força e apoio nos momentos felizes e difíceis;

A minha orientadora professora Rosângela, por mais uma vez, me proporcionar auxílio na minha formação profissional.

Aos professores do curso, por terem transmitido seus conhecimentos com muita humildade.

A todos, que contribuíram direta ou indiretamente, o meu muito obrigada.

"É na experiência da vida que o homem evolui."

(Harley Spener Lewis)

RESUMO

O Mercado atual encontra-se bastante competitivo. Uma empresa que busca se diferenciar, se faz necessária a alteração do modelo de produção, bem como da forma de gestão das organizações de pessoas. A organização deve desenvolver e implantar ferramentas e modelos de gestão que lhe garantam a possibilidade de competição atual e futura. A avaliação de desempenho é uma grande ferramenta para identificar qual a estratégia a ser aplicada para obter melhoramento no desempenho de seu funcionário, conseqüentemente da organização. Neste sentido, este estudo tem o objetivo de avaliar o nível de desempenho dos vendedores em relação ao desenvolvimento organizacional de uma pronta entrega da cidade de Natal/RN. Optou-se pelo método exploratório, por trata-se de uma pesquisa que visa descobrir idéias de um assunto ainda pouco explorado pela organização. A pesquisa foi aplicada aos vendedores, que se refere a 72% do universo, com finalidade de obter informações necessárias para atingir os objetivos citados neste trabalho. Os resultados indicaram que os entrevistados utilizam a dimensão desempenho da função, com um grau de intensidade entre ótimo e muito bom e na dimensão Característica individual as variáveis: assiduidade, pontualidade, aparência interesse, resistência ao estresse, disciplina e adaptação ao novo esta com a intensidade entre ótimo e bom. Assim, podemos sugerir a implantação da avaliação de desempenho em todo o quadro de funcionário como uma principal ferramenta para o desenvolvimento da organização.

Palavra-Chave: Avaliação de Desempenho, Estratégica de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The current Market meets sufficiently competitive. A company whom she searches if to differentiate, if makes necessary the alteration of the production model, as well as of the form of management of the organizations of people. The organization must develop and implant tools and models of management that guarantee the possibility to it of current and future competition. The performance evaluation is a great tool to identify to which the strategy to be applied to get improvement in the performance of its employee, consequently of the organization. In this direction, this study it has the objective to evaluate the level of performance of the salesmen in relation to the organizacional development of one promptly delivery of the city of Natal/RN. It was opted to the exploratório method, for is about a research that it aims at to discover ideas of a subject still little explored by the organization. The research was applied to the salesmen, whom if 72% of the universe relate, with purpose to get information necessary to reach the objectives cited in this work. The results had indicated that the interviewed ones use to the dimension performance of the function, with a degree of excellent and very good intensity between and in the individual Characteristic dimension the 0 variable: assiduity, pontualidade, appearance interest, resistance to estresse it, discipline and adaptation to the new this with the excellent and good intensity between. Thus, we can all suggest the implantation of the evaluation of performance in the employee picture as a main tool for the development of the organization.

Word-Key: Evaluation of Performance, Strategical of Human resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações	16
Figura 2 – Relação entre organização e mercado	18
Figura 3 – Fluxo do processo de recrutamento	19
Figura 4 – As três fases do planejamento do recrutamento	19
Figura 5 – Processo de recrutamento	20
Figura 6 – Vantagens do recrutamento interno e externo	21
Figura 7 – Processo de seleção de pessoas	22
Figura 8 – O processo de seleção	23
Figura 9 – Fluxo de entrevista de seleção de RH	24
Figura 10 – Composição do salário	27
Figura 11 – Fatores determinantes do desempenho humano	32
Figura 12 – Avaliação de desempenho pelo método de escala gráfica	34
Figura 13 – Ações de desempenho	35
Figura 14 – Métodos de incidentes críticos	36
Figura 15 – Métodos de escolha forçada	37
Figura 16 – Avaliação 360°	38
Figura 17 – Escala de competências	40
Figura 18 – Diferença entre RH estratégico, estratégica de RH e organização de RH	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo	47
Gráfico 2 – Faixa etária	48
Gráfico 3 – Estado civil	48
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade	49
Gráfico 5 – Bairro	49
Gráfico 6 – Tempo no emprego	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desempenho da função	51
Tabela 2 – Característica individual	52

SUMÁRIO

1. PARTE INTRODUTÓRIA	13
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 ORGANIZAÇÃO	16
2.1.1 Conceito	16
2.1.2 Arquitetura da organização	17
2.2 SELEÇÃO DE PESSOAS	17
2.2.1 Processo de recrutamento e seleção de pessoal	17
2.2.2 Entrevista	23
2.2.3 Teste: conhecimento, psicométricos e personalidade	24
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIO	25
2.3.1 Descrição de cargo	25
2.3.2 Avaliação e classificação de cargos	25
2.3.3 Pesquisa salarial	26
2.3.4 Plano de cargos e salários	26
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
2.4.1 Conceitos	27
2.4.2 Objetivos da avaliação	28
2.4.3 Benefícios da avaliação	30
2.4.4 Fatores que afetam o desempenho	32
2.4.5 Métodos de avaliação de desempenho	33
2.5 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA X DESEMPENHO	39
2.6 ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	41
3. METODOLOGIA	43
3.1 TIPO DE PESQUISA	43
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA	45

3.3 COLETA DOS DADOS	45
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	46
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	47
4.1 RESULTADOS DOS CANDIDATOS ENTREVISTADOS	47
4.1.1 Perfil dos entrevistados	47
4.1.2 Atitudes	50
5. CONCLUSÃO	53
6. RECOMENDAÇÕES	54
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	55
APÊNDICE	

1. PARTE INTRODUTÓRIA

1.1 Contexto e Colocação do Problema

Desde a década de 80, a sociedade brasileira vem passando por transformações sociais, econômicas, políticas e culturais intensas que resultam em processos de reestruturação produtiva. Com a introdução de novas tecnologias e a globalização da economia, fez-se necessário a alteração do modelo de produção, bem como da forma de gestão das organizações e das pessoas.

Inserida nessa realidade, encontram-se as pessoas. Nesse encontro, cuja sinergia sustenta a realização profissional e o fator essencial de sobrevivência das organizações, ressurgem com grande força o papel do trabalho de equipe, da liderança e gestão participativas, exigindo dos modernos gerentes perfis nunca antes imaginados.

Neste cenário, configura-se como desafio às organizações desenvolver e implantar ferramentas e modelos de gestão que lhe garantam a possibilidade de competição atual e futura.

A avaliação de desempenho certamente é uma ferramenta que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações.

A utilização de um método de avaliação de desempenho proporciona a obtenção dos objetivos da empresa através da participação e atuação dos seus colaboradores, mediante o nível de satisfação e motivação dos mesmos.

A avaliação de desempenho proporciona identificar qual a melhor estratégia a ser aplicada para obter melhoramento no desempenho de seu funcionário, conseqüentemente da organização.

Assim, o presente trabalho busca responder: A avaliação de desempenho é a melhor ferramenta para avaliar o nível de desempenho dos colaboradores de uma organização?

1.2 Caracterização da Organização e seu Ambiente

Há 10 anos no mercado, a empresa de pronta entrega de roupas feminina, masculina e infantil, vem acompanhando o desenvolvimento do mercado têxtil e a expansão do mundo da moda. Dedicar-se ao melhor acabamento, e, confeccionando suas peças com matéria-prima das melhores tecelagens e aviamentos.

Tem um quadro de funcionário de 25 colaboradores, que se divide em caixa, vendedores, recepcionista, gerente de venda e financeiro.

Esta localizada no bairro da cidade de esperança da cidade de Natal do estado do Rio Grande do Norte.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Avaliar o nível de desempenho dos vendedores em relação ao desenvolvimento organizacional de uma pronta entrega da cidade de Natal/RN.

1.3.2 Específicos

- Identificar se o quadro de funcionários está adequado;
- Delinear os critérios utilizados pela empresa para o recrutamento e seleção de pessoas;
- Aplicar o método de avaliação de desempenho entre os vendedores;
- Observar o nível de aceitação do método de avaliação entre os vendedores;

1.4 Justificativa

O interesse em estudar o tema avaliação de desempenho surgiu da curiosidade em analisar o nível dos profissionais que atuam no mercado hoje.

Assim, ao final deste trabalho, o mesmo viabilizará para a empresa um instrumento que o ajudará na melhoria da análise de desempenho de seus colaboradores, oportunizando na elaboração de estratégias organizacional cabíveis e na obtenção de mudanças do desempenho individual de acordo com as metas e objetivos da empresa. Obtendo assim, um melhor grau de satisfação de seus clientes.

Tem, ainda, uma importância fundamental para a autora, pois trata-se de um trabalho de conclusão de curso que permitirá obter o diploma de especialização em Gestão Estratégica de Pessoas proporcionando experiência inovadora, além de adquirir novos caminhos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades e competências, oportunizando no mercado de trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÃO

2.1.1 Conceitos

Segundo Maximiano (1992) uma organização é a combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Onde por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar os objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros, onde juntos, estes elementos a um objetivo em comum se dá o resultado da organização.

As organizações que buscam sobreviver precisam ter capacidade de reagir aos desafios do mercado. Segundo David (1993) as forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações são:

Figura 1 – Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações

FORÇA	COMPONENTE DE MUDANÇA
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
Competição	Um número crescente de competidores eficientes está surgindo nas principais indústrias
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
Globalismo	A competição ocorre hoje em escala global. De acordo com as mudanças significativas do mercado.
Expectativa do cliente	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
Participação do governo	Os governos passaram a apoiar mais às indústrias de seus países.
Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
Dinâmica da força de trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Fonte: DAVID, Nadler. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993 (adaptado pela autora)

De acordo com as mudanças ocorridas no mercado, a empresa que utiliza recursos básicos eficientes proporciona o fortalecimento na capacidade que a organização tem de enfrentar novos desafios.

Quando dizemos organização referimo-nos a todos os vários sistemas, estruturas, processos de administração, estratégica etc. O que resulta na arquitetura organizacional.

2.1.2 Arquitetura da Organização

Para David (1993) A arquitetura inclui a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou estilo de operação, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

A arquitetura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que motiva, facilita ou capacita as pessoas e os grupos a interagir com mais eficiência com os clientes, o trabalho e entre si.

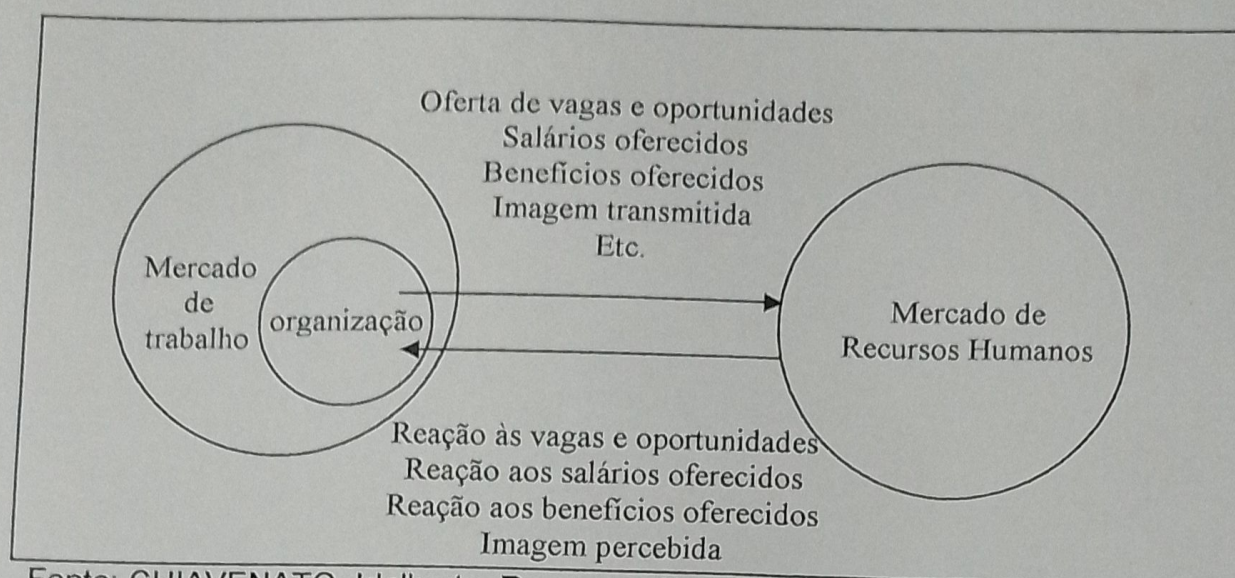
Em muitos ambientes, as empresas estão buscando novas arquiteturas que possam servi-las de maneira mais eficiente num ambiente novo e em transformação. Para David as forças que estão provocando novas reflexões sobre a arquitetura organizacional tornaram-se bastante evidente: maior competição, grandes mudanças sociais e tecnológicas, maior participação do governo nas questões econômicas, e a evolução de mercados globais e, portanto da competição global.

2.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

2.2.1 Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas

O mercado de trabalho encontra-se muito competitivo, as vagas oferecidas pelas organizações são analisadas pelos profissionais de recursos humanos com muita cautela. Esses profissionais avaliam se existe necessidade de contratar empregado e delineiam o perfil mais adequado para exercer a função na empresa. Na figura 2, é apresentado o processo de recrutamento para atrair candidatos com o perfil determinado e selecionar o que possui características adequadas para a oportunidade oferecida pela empresa.

Figura 2 – Relação entre organização e mercado



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 198

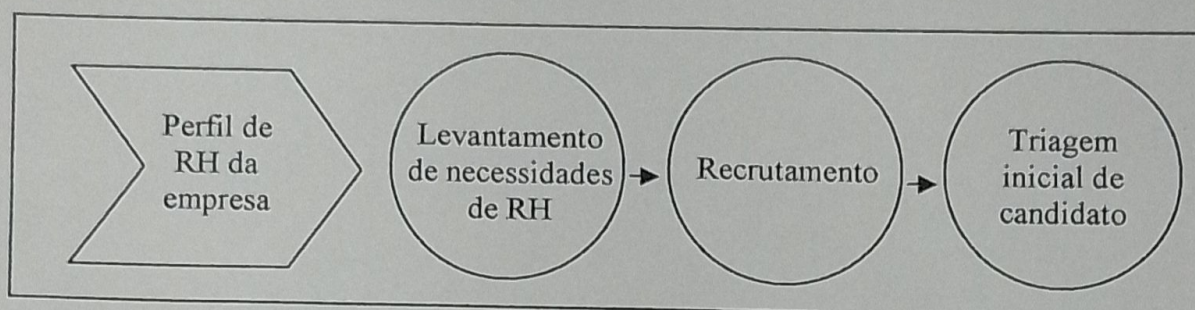
Para Carvalho e Nascimento (1997, p.114) “o recrutamento é o processo sistêmico de RH que objetiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa”. Para o autor em estudo, a seleção de RH tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento. Assim, o recrutamento é tão importante para as organizações como para os candidatos, pois é um processo onde ambos trocam informações. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será o trabalho na empresa e a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

Segundo Chiavenato (2002, p. 197) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potenciais qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. O recrutamento é uma ação externa da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir lacunas (Chiavenato, 1994, 1992).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.162) “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. De acordo com Carvalho e Nascimento (1997), recrutamento constitui-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa.

O passo a passo de um recrutamento pode ser observado na figura 3, onde demonstra o fluxo do processo de recrutamento.

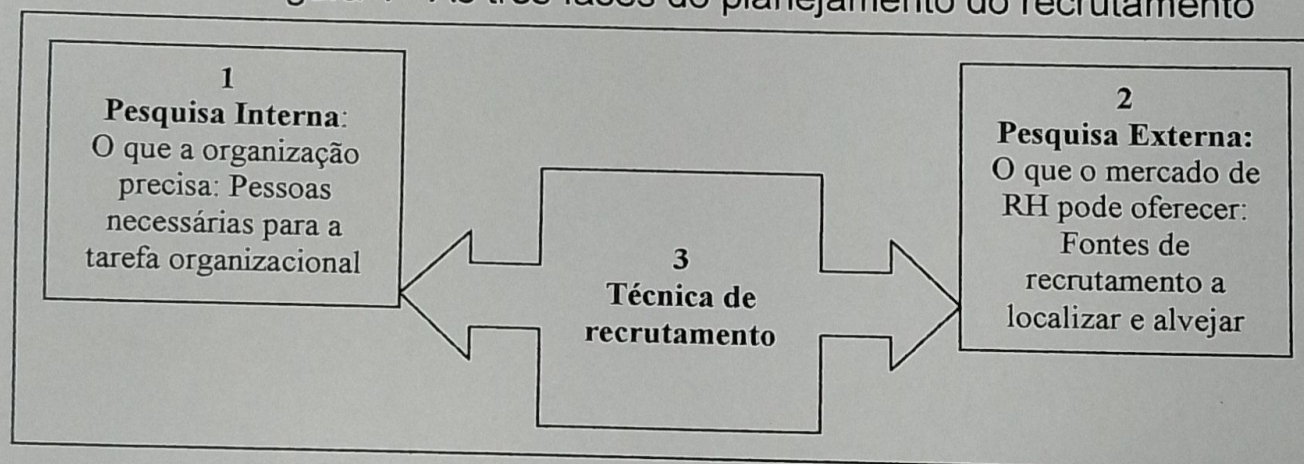
Figura 3 – Fluxo do processo de recrutamento



Fonte: CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.79

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento que constitui uma seqüência de três fases, onde podemos perceber na figura 4 a seguir:

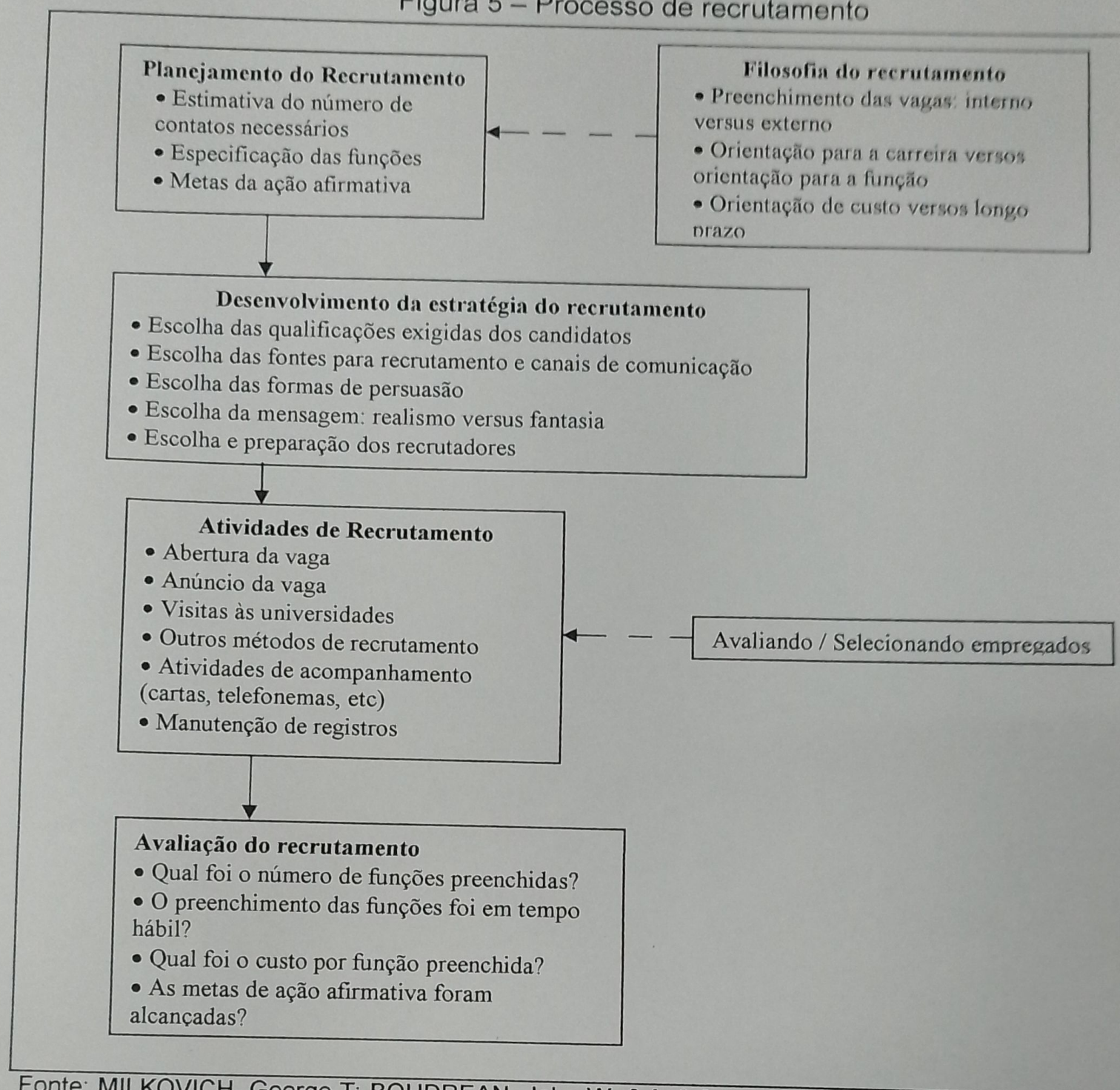
Figura 4 - As três fases do planejamento do recrutamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002. p.198.

Um processo típico de recrutamento é mostrado na figura 5 a seguir, onde o planejamento estabelece os planos e a filosofia de recrutamento da organização.

Figura 5 – Processo de recrutamento



Fonte: MILKOVICH, George T; BOUDREAN, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 164

O recrutamento externo aborda os candidatos no mercado, estejam trabalhando ou não, e o recrutamento interno aborda os possíveis candidatos ao cargo que estejam trabalhando na própria empresa. Observando a figura 6 a seguir, podemos perceber que tanto o recrutamento interno como o recrutamento externo pode trazer certas vantagens, mas também podem apresentar inúmeras restrições e desvantagens.

Figura 6 – Vantagens do recrutamento interno e externo

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO
• É mais rápido e econômico • Maior validade de segurança • Maior motivação para o pessoal • Aproveitamento investimentos de treinamento • Proporciona carreira • Promove lealdade à empresa • Desenvolve espírito sadio de competição entre pessoas	• Traz "sangue novo" à empresa • Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa • Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas • Promove criatividade e inovação com idéias vindas de fora • Sacode a <i>status quo</i> da empresa
DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO
• Exige potencial de desenvolvimento para promoções • Pode gerar conflito de interesses entre os funcionários • Pode gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos • Pode conduzir ao "Princípio da Incompetência", de Peter. • Pode conduzir a uma adaptação e bitolamento progressivos • Não pode ser exclusivo, pois limita o capital humano da empresa.	• É um processo demorado e lento • É um processo oneroso • É menos seguro e confiável que o recrutamento interno • Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal • Pode sinalizar barreiras ao encarreiramento das pessoas • Pode reduzir a lealdade à empresa • Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992. p.80 e 81

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restrita.

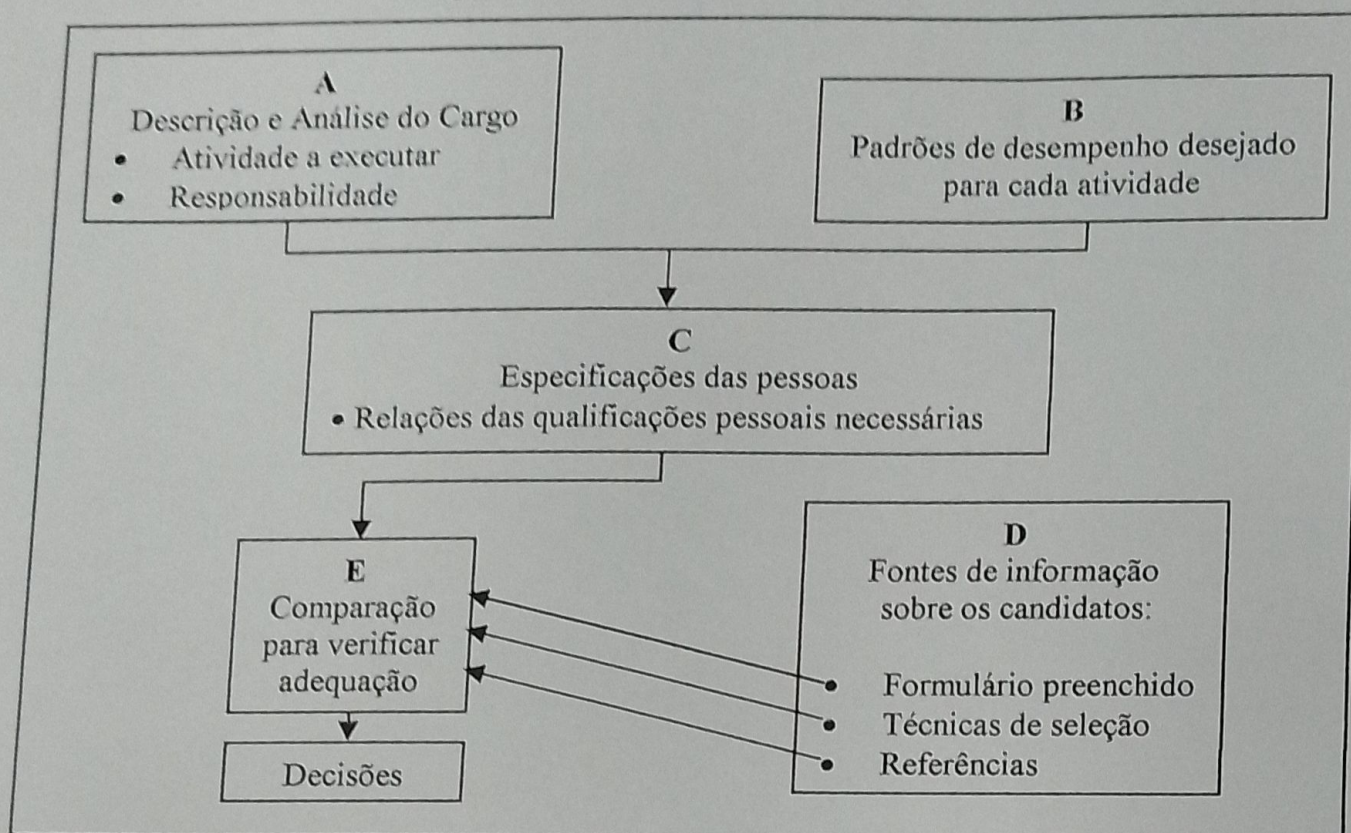
Para Carvalho e Nascimento (1997, p.114) "seleção é a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um".

De acordo com Chiavenato (2002.p.225) "seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os *requisitos do cargo* a ser

preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam”.

Analisando passo a passo do processo de seleção de pessoas, na figura 7 abaixo, percebemos que o mesmo consta de cinco passos até chegar na decisão do profissional.

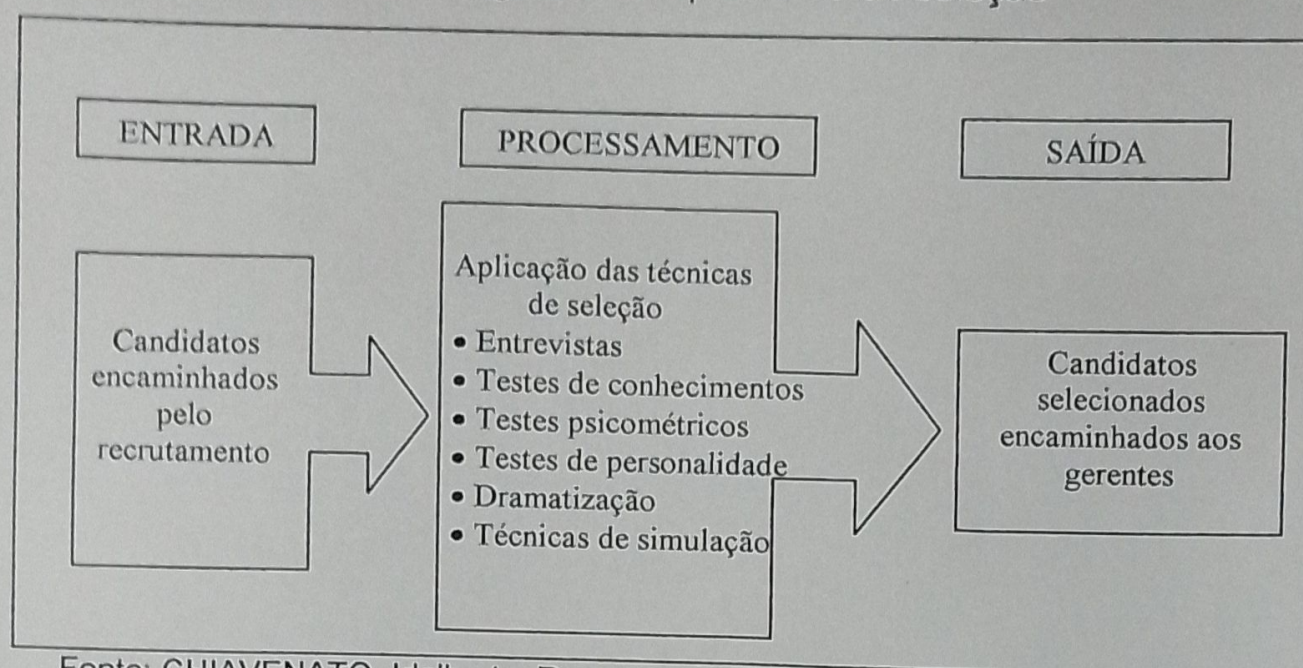
Figura 7 – Processo de seleção de pessoas



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002. p.198

Percebe-se, na figura 8 a seguir, que o processo de seleção resumidamente como consta de 3 etapas: entrada (candidatos encaminhados pelo recrutamento), processamento (aplicação das técnicas de seleção) e saída (candidatos selecionado).

Figura 8 – O processo de seleção



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002. p.234

2.2.2 Entrevista

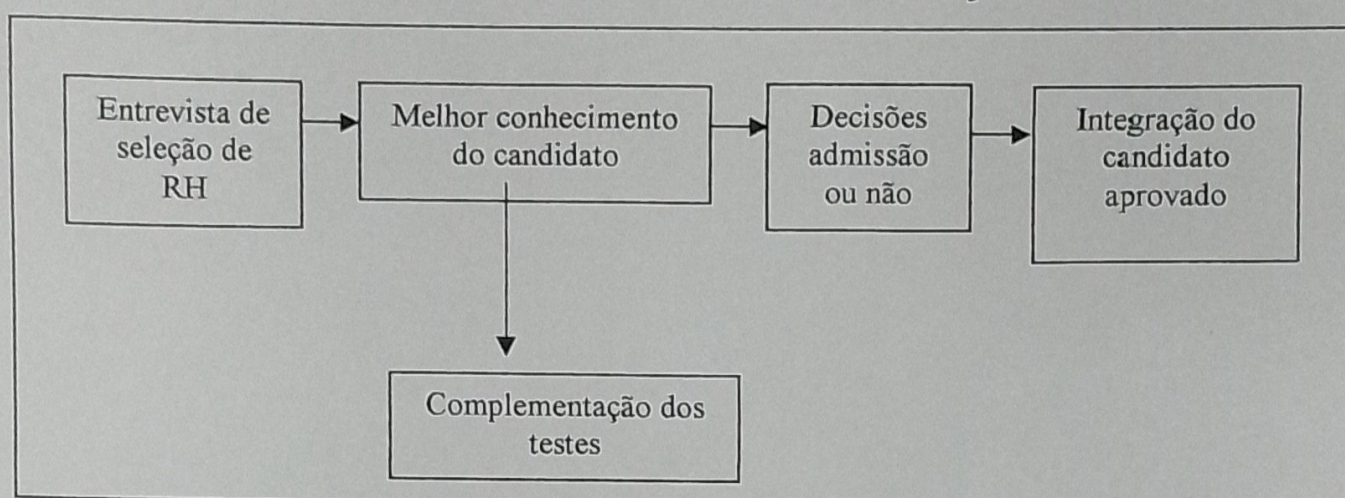
Para Cardoso (2003, p.63) “a entrevista é um momento do processo seletivo. Apresenta obstáculos. E pode ser a ocasião de você mostrar que se conhece, sabe raciocinar e se expressar, tem planos e objetivos”.

De acordo com Carvalho (2004), os critérios, procedimentos e alternativas utilizadas pelas empresas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, são encontradas múltiplas e variadas formas e estilos de técnicas desenvolvidas e que possibilitam a análise, conhecimento e condições para a recomendação e identificação dos profissionais adequados para as posições de trabalho disponíveis.

Para Salgado (2000, p.22) as principais características analisadas nas entrevistas são: Experiência anterior; Experiência com trabalho em equipe; Formação acadêmica; Resultados alcançados anteriormente; Boa capacidade de relacionamento; Estabilidade empregatícia; Idioma falado fluentemente; Entusiasmo do candidato; Número de promoções anteriores; Estabilidade familiar; Idade; Aparência pessoal.

Para Carvalho e Nascimento (1997) A entrevista constitui-se num instrumento vital em matéria de seleção de RH, porém a entrevista substitui os testes nas empresas de pequeno porte que não têm condições de elaborar suas próprias baterias ou mesmo adquirir teste de fora, conforme figura 9 a seguir.

Figura 9 – Fluxo de entrevista de seleção de RH.



Fonte: CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 138

2.2.3 Teste: Conhecimentos, Psicométricos e Personalidade

Freeman apud Carvalho e Nascimento et al (1997) caracterizou teste como "... instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento".

Para Chiavenato (2002), teste designa um conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades, conhecimentos etc.; é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade etc.

Para Carvalho e Nascimento (1997), teste de conhecimento tem a finalidade de medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos.

De acordo com Chiavenato (2002), testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Já o teste de personalidade serve para analisar os diversos traços de personalidade, sejam determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) ou pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIO

2.3.1 Descrição de Cargo

Zimpeck (1990) descreve descrição de cargo como um processo que consiste em determinar, pelo estudo e pela observação, os elementos ou fatos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distinto de todos os outros existentes na organização. Ou seja, é a determinação das tarefas que compreendem um cargo, junto com a análise dos requisitos de escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho e outros requisitos exigidos de seu ocupante para desempenhá-lo com eficiência.

De acordo com Promerito (www.promerito.com.br) a descrição de cargos é uma oportunidade única para que todos na empresa, Diretores, Gerentes e todas as pessoas envolvidas nessa tarefa possam repensar a organização e redefinir as responsabilidades de cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho da pessoa que está no cargo ou que venha a ocupar o cargo.

Todas as empresas querem ter uma estrutura de cargos enxuta. Para o grupo Promerito (www.promerito.com.br) o segredo de uma estrutura enxuta está numa combinação da definição das atribuições dos cargos de cada área com a alocação da pessoa certa para cada cargo.

2.3.2 Avaliação e Classificação dos Cargos

A avaliação de cargos para o grupo Promerito (www.promerito.com.br) é uma técnica de "medição" da importância relativa de cada cargo. O resultado dessa medição será utilizado para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo da empresa.

Segundo Moore (www.rae.com.br) a avaliação de cargos foi criada com quatro propósitos:

- Medir e avaliar o valor relativo de todos os cargos dentro de uma empresa por meio de padrões impessoais, a fim de manter uma estrutura de remuneração equilibrada que possa ser defendida de forma objetiva.

- Afastar do empregado toda a suspeita de que existe favoritismo.
- Eliminar as reclamações devidas a diferenças injustas nos salários.
- Auxiliar mestres e supervisores em seus problemas de administração de salários.

No processo de avaliação de cargos são analisadas oportunidades para melhorar o desenho dos cargos e uniformizar o entendimento de todos os Diretores, Gerentes e Supervisores em relação à estrutura de cargos de cada área da empresa.

Outro benefício importante desse processo é que todos têm uma visão clara da natureza das tarefas de cada cargo. Essa percepção será valiosa na hora de definir o perfil do cargo para propósitos como recrutamento e seleção, promoção, treinamento etc.

2.3.3 Pesquisa Salarial

Para Zimpeck (1990) a pesquisa de salários tem por objetivo obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis que prevalecem na comunidade.

Uma pesquisa salarial pode ser feita com um grupo de empresas que possam servir como referências de mercado na região. A pesquisa envolveria o estudo dos níveis de remuneração pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes nos seus requisitos e natureza.

2.3.4 Plano de Cargos e Salários

Para Promerito (www.promerito.com.br) as normas e procedimentos do plano de cargos e salários devem ser objetivos e definir claramente os critérios e passos para: salários de admissão; alterações de salários; promoções; transferências; reajustes de mercado; outros tópicos relacionados.

Segundo Promerito (www.promerito.com.br) a conclusão do processo de desenvolvimento do sistema de gestão de cargos e salários, a empresa terá:

- Uma estrutura de cargos bem definida, permitindo melhorar seu organograma e a funcionalidade de todas as áreas da empresa.

- Uma faixa salarial para cada cargo, permitindo administrar o salário de cada funcionário conforme o seu desenvolvimento técnico e desempenho no cargo.
- Regras claras sobre o funcionamento do Plano de Cargos e Salários, facilitando a aceitação, por parte dos funcionários, das Políticas da empresa nessa área.

A composição do salário de um funcionário não decorre exclusivamente de seu desempenho, mas deve originar-se também do cargo que ocupa em relação à organização e à estrutura de pagamentos adotada pelo mercado de salário, como pode ser visto na figura 10, a seguir:

Figura 10 – Composição do salário

Salário	VCO: valor do cargo na organização, a ser definido pela avaliação de cargos e pelo plano de classificação.
	VCMS: valor do cargo no mercado salarial, a ser definido pela pesquisa de salários, que expressa os níveis de remuneração pagos pelo mercado para determinado cargo em um momento considerado.
	VOC: valor do ocupante do cargo, a ser expresso pelo resultado da avaliação de desempenho.

Fonte: SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho:** como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002 (adaptado pela autora).

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.4.1 Conceitos

A palavra avaliar no dicionário tem o significado de determinar a valia ou o valor de; apreciar o merecimento de; aquilatar, reconhecer a força de, a grandeza de; estimar, prezar; orçar; computar. E a palavra desempenho significa acto ou efeito de desempenhar; satisfação de promessa; execução de uma tarefa, função, etc.; resgate, libertação.

De acordo com Marras (2000, p. 173) “Desempenho Humano é o ato de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçadas”.

Para Siqueira (2002) avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar ou julgar. E desempenho é o comportamento real do empregado face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização.

De acordo com Kamp (2005) avaliação significa coisas diferentes em contextos diferentes, onde no ambiente profissional, envolve algum tipo de entrevista formal com cada membro da equipe em intervalos regulares e muitas vezes parece uma ação isolada do contato cotidiano entre dirigentes e funcionários.

Avaliação de desempenho para Marras (2000, p. 173) é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Para o autor o instrumento servia para as empresas direcionar seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas.

Segundo Wegner; Dahmer (<http://www.ufsm.br>) avaliar o desempenho permite à organização analisar o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e projeções de resultados futuro.

Segundo Marras (2000, p. 174), A avaliação de desempenho “Foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimento, habilidades e atitudes)”.

A avaliação possibilita estimular e motivar os funcionários de forma contínua no desenvolvimento de suas habilidades, de modo que seu valor aumente gradativamente dentro da empresa. Oferecendo uma oportunidade de reconhecer e identificar como um funcionário pode melhorar seus pontos fracos, de modo que tanto o indivíduo quanto a empresa saiam beneficiados do processo.

2.4.2 Objetivo da Avaliação

Para Kamp (2005) a avaliação tem como objetivo o controle do progresso e o desenvolvimento de uma empresa como um todo, a fim de incentivar e apoiar seu crescimento contínuo em ambiente em constante mutação.

A avaliação de desempenho segundo Zimpeck (1990, p. 289) “tem por finalidade aferir o grau em que o empregado atende os padrões de comportamento

exigido pelo seu cargo, e estimula-lo a melhorar os resultados de seu trabalho, desenvolver-se e merecer as oportunidades e compensações que a empresa pode oferecer”.

Para Siqueira (2002, p. 58) a avaliação de desempenho presta-se ao exercício de diferentes funções administrativas, motivacionais e de comunicação como:

- Identificação de pontos fortes e fracos dos funcionários e, conseqüentemente, da organização;
- Identificação de diferenças individuais;
- Estímulos à comunicação interpessoal;
- Desenvolvimento do conceito “equipe de dois”, formada por chefe e subordinado;
- Informar ao funcionário de como o seu desempenho é percebido;
- Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- Indicações de promoções e de aumentos salariais por méritos;
- Indicações de necessidades de treinamento;
- Gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistemas técnico e social)
- Auxiliar na verificação de aprendizagens;
- Identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intra-equipe ou interequipes;
- Registro histórico suplementar para ações administrativas de gestões;
- Apoio às pesquisas de clima organizacional.

Segundo Kamp (2005) os objetivos da avaliação são os seguintes:

- Controlar o progresso e as conquistas da empresa como um todo;
- Oferecer estímulos e apoio ao desenvolvimento contínuo da empresa em um ambiente em constante mutação;
- Oferecer estímulo e motivação constantes aos funcionários para que desenvolvam suas habilidades de modo a aumentar gradualmente seu valor dentro da empresa.

Segundo Marras (2000, p. 174) as utilidades mais utilizadas do instrumento são:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;

- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer *feedback* aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

O objetivo é o desenvolvimento do profissional, que cresce como pessoa e profissionalmente, pelo desempenho de seus papéis e por relacionamentos adequados no trabalho.

2.4.3 Benefícios da Avaliação

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

Para Kamp (2000) o benefício para a empresa são: motivar os funcionários; detectar habilidades que possam melhorar o gerenciamento geral; identificar um problema antes que ele apareça.

Para Lima (www.rh.com.br) a avaliação de desempenho traz benefícios para a organização, os gestores e os colaboradores onde:

- **ORGANIZAÇÃO:** oferecer informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais; identificar as necessidades de treinamento e reciclagem visando a melhoria do nível de qualificação e, por conseguinte, dos resultados das áreas internas; dinamizar as políticas de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento interpessoal.
- **GESTORES:** instrumentalizar o processo de gestão do desempenho; melhorar o nível de comunicação e de relacionamento com a equipe; melhorar o padrão de desempenho das pessoas e das equipes.
- **COLABORADORES:** passar a conhecer as reais expectativas sobre o seu trabalho e seus resultados; promover rumos ao seu autodesenvolvimento pessoal e profissional e oferecer parâmetros para o seu desenvolvimento profissional (T&D).

Para Siqueira (2002) a avaliação de desempenho pode proporcionar benefícios para:

- ORGANIZAÇÃO: desenvolvimento individual; desenvolvimento da equipe; desenvolvimento intequipes; desenvolvimento organizacional.
- AVALIADO: pessoa como profissional; profissional como pessoa; profissional como membro da equipe.
- AVALIADOR: pessoa como gerente; gerente como pessoa; gerente como líder de equipe; gerente como tomador de decisões; gerente como educador.

Segundo Kamp (2005) uma avaliação eficaz beneficia:

- EMPRESA: motivando os funcionários; detectando habilidades que possam melhorar o gerenciamento geral; identificando um problema antes que ele apareça; mantendo o controle da estrutura interna.
- INDIVÍDUO: receber reconhecimento e apoio da direção à medida que desenvolve seu trabalho; compreender como contribuir para a eficiência da empresa como um todo; Expressar suas opiniões e oferecer sugestões construtivas sobre o próprio desenvolvimento e sobre o progresso geral da empresa.
- DIRIGENTES: melhorar a relação pessoal com os funcionários; oferecer uma motivação individual a cada um recordando-lhe o contexto das metas da organização para as quais contribui; avaliar a eficácia das contribuições individuais para o sucesso da empresa como um todo; reunir informações que possam contribuir para aumentar a eficiência da organização.

Para Chiavenato (2004) os principais benefícios são:

- GERENTE: avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade; propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados; comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema.
- SUBORDINADOS: conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários; conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho a avaliação do chefe; conhece as providências que o chefe está tomando quanto à

melhoria de seu desempenho e as que ele próprio deve tomar por conta própria; faz auto-avaliação e autocritica quanto a seu autodesenvolvimento e autocontrole.

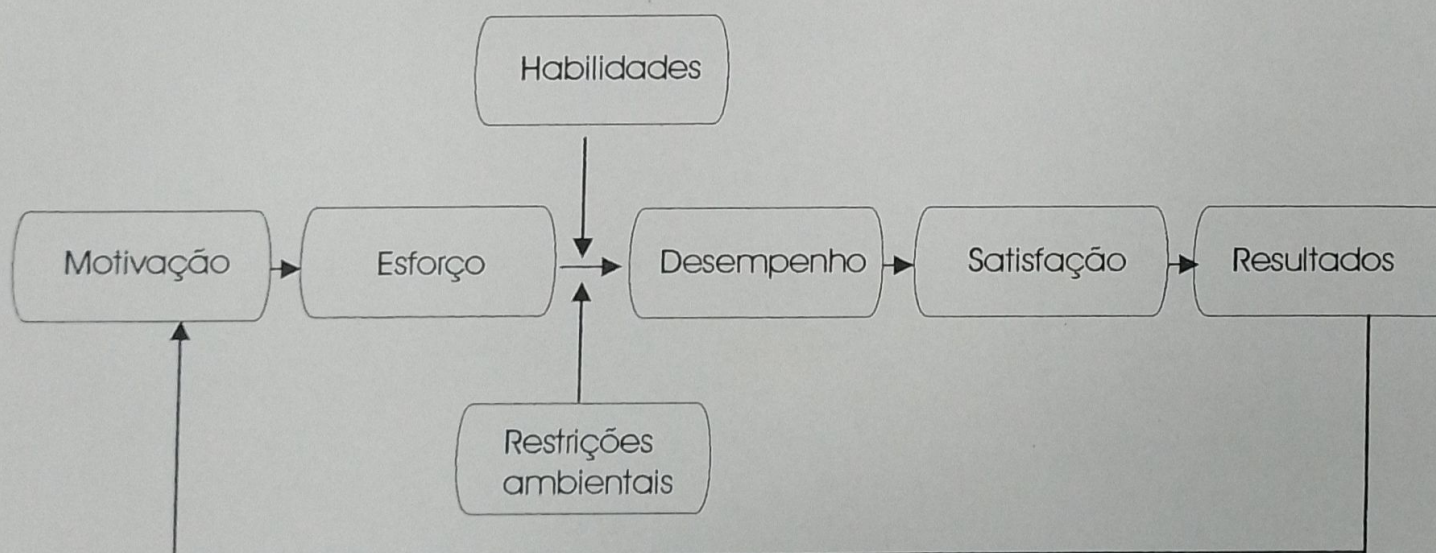
- **ORGANIZAÇÃO:** Avalia seu potencial humano no curto, médio e longo prazo e define qual a contribuição de cada empregado; identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoções ou transferências; dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

2.4.4 Fatores que afetam o desempenho

Segundo Chiavenato (2005) o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica, onde a satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como um reforço negativo.

Na figura 11 a seguir, podemos observar quais são os fatores determinantes para o desempenho humano.

Figura 11 – Fatores determinantes do desempenho humano



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 p. 248.

2.4.5 Métodos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho pode ser aplicada através de vários métodos, o que varia conforme a empresa ou mesmo conforme cada área da empresa, de acordo com os objetivos pretendido. Os métodos mais tradicionais são:

Escala gráfica

O método da escala gráfica de acordo com Marras (2000) baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como 'desempenho'. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade de trabalho, conhecimento, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, etc. Cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que melhor se adapta ao avaliado, chegar a um total numérico que lhe identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo.

Para Chiavenato (2004, p. 265) o método das escalas gráficas "avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados".

Segundo Gil (2001, p.154) o método das escalas gráficas "consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação".

Os fatores de avaliação devem levar segundo Chiavenato (2005) os seguintes aspectos:

- Permitir uma medição e uma comparação do desempenho com algum padrão de referência válido para todas as pessoas envolvidas;
- Reunir características de fácil observação e que ocorram com frequência;
- Especificar situações e fatores concretos;
- Fazer referências a aspectos específicos e não genéricos e amplos do comportamento.

Na figura 12 a seguir, mostra a construção de uma tabela de pontos que atribui valores aos níveis de cada grau e os respectivos pesos percentuais de cada fator. Conclui-se, assim, que um empregado que recebe uma avaliação com todos os níveis máximos terá uma pontualidade de 1500 pontos, enquanto aquele que receber uma avaliação com todos os pontos mínimos terá apenas 100 pontos.

Figura 12 – Avaliação de desempenho pelo método de escala gráfica

FOLHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO																
Nome do avaliado:						Cargo:										
Seção:						Gerência:										
Data de avaliação						Média obtida:										
Fatores/ graus	Excelentes			Muito bom			Bom			Regular			Ruim			Pontos
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. Assiduidade/ Pontualidade																
2. Compromisso com qualidade:																
3. Conhecimento																
4. Cooperação/ Envolvimento																
5. Iniciativa																
6. Organização/ Planejamento																
7. Produtividade/ Eficiência																
8. Responsabilidade																
_____ Nome do avaliador _____ Assinatura _____ Assinatura do avaliado																

Fonte: Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª.ed. São Paulo: Futura, 2000 – adaptação da autora.

A figura 13, Traz modelo de política a ser implementado pela organização, com relação às ações a serem tomadas, como resultado de uma avaliação de desempenho.

Figura 13 – Ações de desempenho

FAIXA	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO	1º AÇÃO	2º AÇÃO
1	100 – 380	RUIM	Demitir	Inexistente
2	381 – 660	REGULAR	Treinar	Demitir
3	661 – 940	BOM	Poderá receber um título de mérito, dependendo da verba a ser liberada.	Dar ênfase aos pontos negativos da avaliação para que o avaliado possa melhorá-los.
4	941 – 1220	MUITO BOM	Poderá receber um título de mérito, dependendo da verba a ser liberada.	Poderá ser promovido desde que esteja no mínimo, no penúltimo estágio da faixa salarial.
5	1221 – 1500	EXCELENTE	Poderá receber um a dois títulos de mérito, dependendo da verba a ser liberada.	Poderá ser promovido desde que esteja no mínimo, no penúltimo estágio da faixa salarial.

Fonte: Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª.ed. São Paulo: Futura, 2000 – adaptação da autora.

Incidentes críticos

Segundo Marras (2000) o método incidentes críticos concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade.

De acordo com Siqueira (2002) este método permite que o avaliador registre à parte, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os sempre que possível. Assim, o avaliador passa a disponibilizar fatores primordial de informações para seus comentários e análises sobre o desempenho do subordinado.

Segundo Chiavetano (2004) o método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremamente

capazes de levar aos resultados positivos ou negativos. Trata-se de uma técnica por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatores excepcionalmente positivos e os negativos do desempenho de seus subordinados.

Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca, o que podemos analisar na figura 14 a seguir:

Figura 14 – Método de incidentes críticos

Folha de Avaliação de Desempenho			
Nome do Funcionário:			
Cargo:		Data admissão:	
Seção:		Depto:	
Características Positivas		Características Negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	X
É pontual	X	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança		Não conhece a cultura da empresa	X
É empreendedor	X	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

Fonte: Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3º.ed. São Paulo: Futura, 2000 p. 176

Escolha forçada

O método da escolha forçada para Gil (2001, p. 155) “consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual”.

Escolha forçada Segundo Lucena apud Marras et al (2000, p. 177) este método consiste em “avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas”. Como podemos verificar na figura 15 a seguir.

Figura 15 – Método de escolha forçada

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um x na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	
Trabalha mesmo na ausência de chefe	
Adapta-se bem a situações novas	
É comunicativo	
Cumprir o horário de trabalho	
É confiável	

Fonte: Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000 p. 178

Avaliação em 360°

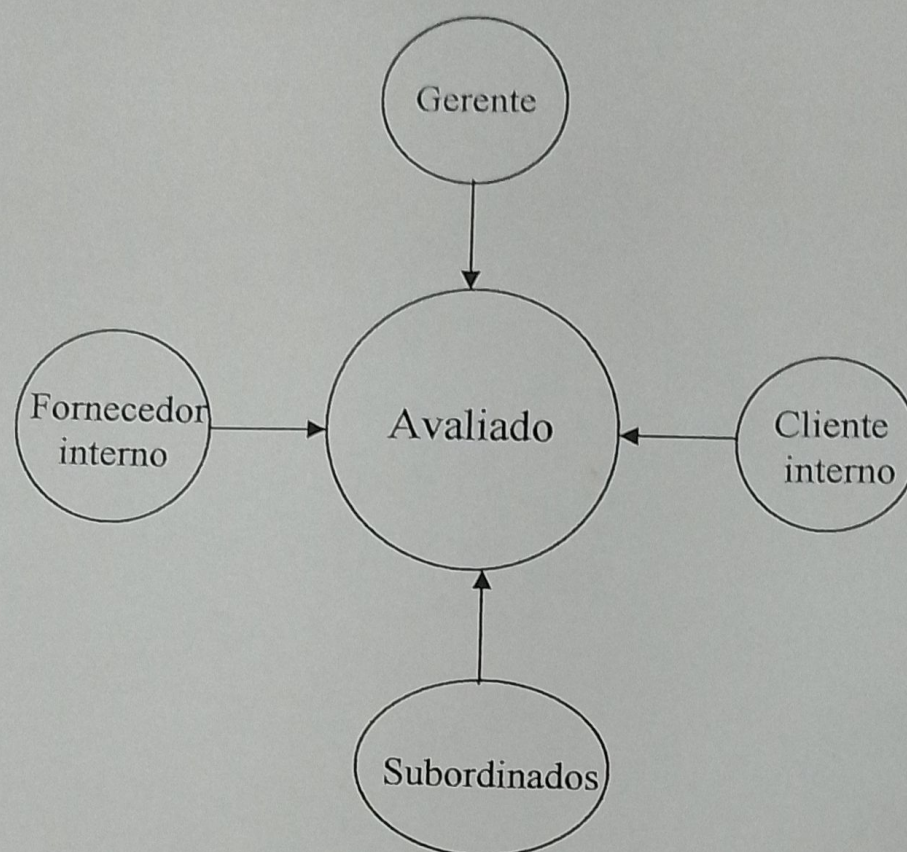
O método de avaliação segundo Marras (2000) trata-se de um modelo em que o avaliador é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. esse processo de "avaliação total" recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback.

Para Siqueira (2002) a avaliação 360° deve atender aos seguintes requisitos:

- Objetivos claramente fixados na definição de papéis, funções e expectativas dos avaliadores, dos avaliados e dos consultores ou orientadores do processo;
- Relatório de feedback e de avaliação fáceis de usar, compreender e interpretar;
- Clarificação dos resultados de feedback e de avaliação embutidos no processo;
- Integração e plena utilização dos recursos de desenvolvimento individual, profissional e organizacional com os resultados do sistema de avaliação 360°.

De acordo com Chiavenato (2005) a avaliação 360° representa a inclusão de todas as pessoas que atuam diretamente ou indiretamente com o avaliado. Onde podemos observar na figura 16, a seguir.

Figura 16 - Avaliação 360°



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 p. 255

Os prós e contras da avaliação de desempenho 360° segundo Chiavenato (2004):

Prós

- O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas.
- A qualidade da informação é melhor. A qualidade dos avaliadores é mais importante que a quantidade.
- Complementa as iniciativas da qualidade total e enfatiza os clientes internos/externos e a equipe.
- Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos.

- A retroação proporcionada por colegas e outros pode aumentar o auto-desenvolvimento do avaliado.

Contras

- O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações.
- A retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado.
- Ela pode envolver avaliações diferentes e conflitos sob diferentes pontos de vista.
- O sistema requer treinamento para funcionar bem.
- As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras.

2.5 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA X DESEMPENHO

Segundo Souza (2002) a competência essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distinto percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

As competências de uma organização são definidas de acordo com Zarifian *apud* Souza *et al* (2002) como sendo: os conhecimentos sobre os processos de trabalho, conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado, conhecimentos sobre a organização e saber organizar os fluxos de trabalho, conhecimento de serviço, competências sociais saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

A Gestão por competências vem despertando o interesse das empresas, pois auxilia nas mudanças de atitudes e formação das pessoas em relação às práticas de trabalho necessárias, tanto para o sucesso empresarial quanto para o auto-gerenciamento de carreira.

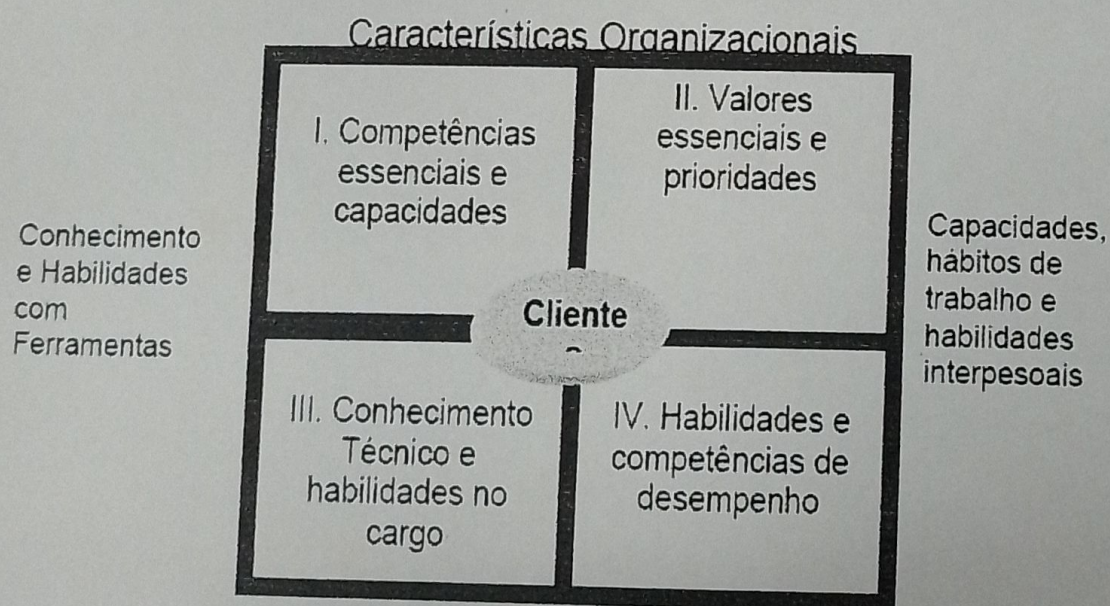
Para Craide; Antunes (2004) Gestão por competências vem possibilitando o foco nas ações e contribuindo para a formação das pessoas ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor também à organização.

Freitas *apud* Craide; Antunes *et al* (2004) afirma que a empresa que opta pela vanguarda em Gestão de Pessoas, apresentando uma visão sistêmica de seu

negócio, colherá muitos benefícios ao fazer a Avaliação de Competências, pois os resultados positivos refletirão no aumento de produtividade e garantia de sobrevivência no negócio.

Green *apud* Souza *et al* (2002) divide os tipos de competência em setores, conforme figura 17. O setor I refere-se às competências essenciais e capacidades. As competências essenciais requerem comprometimento substancial de tempo e de recursos para se desenvolverem e fornecem a organização uma oportunidade de se destacar na competição. A capacidade é importante para a efetividade da empresa e percebida como muito importante pelos clientes. O setor II, valores essenciais e prioridades, o primeiro complementa os aspectos técnicos do trabalho, esclarecendo porque o trabalho é feito. As prioridades demonstram a ênfase de uma organização na utilização de competências individuais como hábitos de trabalho e habilidades dos indivíduos tornando os sistemas de trabalho e processos de negócios mais eficazes e eficientes. No setor III, conhecimento técnico e habilidades no cargo. São avaliadas as ferramentas utilizadas pelo indivíduo para desempenhar suas atividades no trabalho. Por fim, no setor IV, ou habilidades de desempenho e competência consideradas no nível comportamental, que demonstra como a pessoa é e seus hábitos de trabalho, liderança, atuação em trabalho de equipe, comunicação, relações interpessoais e comprometimento.

Figura 17 – Escopo de competências



Fonte: SOUZA, Maria Hugue de. **Avaliação de competências: estudo na maturidade profissional das eletricistas da divisão de manutenção de geradores da ITAIPU binacional.** Tese de Mestrado. Florianópolis, 2002 p. 53.

2.6 ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

O papel do Recursos Humanos se concentra na adaptação de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH ao passar do tempo torna-se um parceiro estratégico ajudando a conquistar o sucesso e aumentar a capacidade da empresa conquistar os objetivos.

David (1998, p. 233) conceitua:

“Recursos Humanos estratégico refere-se ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial. RH estratégico é assumi, dirigido e utilizado por gerentes de linha para que apliquem as devidas estratégias nesse setor. Os gerentes de linha investem na função de RH por meio do RH estratégico, que cria um processo para passar da estratégia empresarial para a capacidade organizacional e para a prática de RH.

Estratégica de Recursos Humanos diz respeito a elaborar uma proposta para a função desse setor. Ela gera um propósito e um foco para a função de RH. Trabalha para os profissionais de RH que desejam adicionar valor a suas empresas e define a missão, visão e prioridades da função de RH.

Organização de Recursos Humanos refere-se ao processo de diagnosticar e melhorar uma função de RH para executar seus serviços. Ela cria um processo que assegura a ocorrência de estratégia de RH e trabalha para que seus profissionais adicionem valor a suas organizações.”

De acordo com Ulrich (1998) traduzir estratégia empresarial em práticas de RH ajuda a empresa em três sentidos: a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia; pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas; pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

O RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH de acordo com Davis (1998) estão relacionados porque estão voltados a ajudar uma empresa a ter sucesso porem sua definição e diferença pode ser visto na figura 18, a seguir.

Figura 18 – Diferenças entre RH estratégico, estratégica de RH e organização de RH

DIMENSÕES	RH ESTRATÉGICO	ESTRATÉGICA DE RH	ORGANIZAÇÃO DE RH
Propósito	Traduzir estratégias empresariais, primeiro, em capacidades organizacionais e depois, em práticas de RH	Elaborar uma estratégia, uma organização e um plano de ação voltado a tornar mais efetiva a função ou departamento de RH	Moldar, projetar e melhorar uma função de RH para liberar serviços de RH
Autoridade	Gerente de linha	Executivos de RH	Executivos de RH
Medidas	Resultados empresariais mediante o uso de práticas de RH	Eficácia e eficiência das práticas de RH	Eficácia e eficiência da função de RH
Público	- Gerentes que utilizam práticas de RH para resultados empresariais - Funcionários que são afetados pelas práticas de RH - Clientes que recebem os benefícios das organizações eficazes - Investidores que colhem as recompensas das capacidades organizacionais	- Profissionais de RH que concebem e aplicam práticas de RH - Gerentes de linha que utilizam práticas de RH	- Profissionais de RH que trabalham na função de RH
Papéis	- Gerente de linha como autoridade - Profissional de RH como facilitador da mudança	- Gerente de linha como investidos - Profissional de RH como criador	- Gerente de linha como investidor - Executivo de RH como líder

Fonte: DAVID, Ulrich. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998 p.235

3. METODOLOGIA

Para Hegenberg apud Lakatos et al (1991, p.39), método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

Segundo Samara; Barros (1996, p.1) “o método estabelece de modo geral o que fazer e a técnica nos dá o como fazer, isto é, a maneira mais hábil, mais perfeita de fazer uma ação”.

De acordo com Batista apud Barros et al (1996, p.1) “o método é uma visão abstrata do agir, a metodologia é uma visão concreta da operacionalização”.

De acordo com Baptista citado por Samara; Barros (1996, p.1) metodologia é “a operacionalização, sistematização e racionalização do método por processos e técnicas de que se vale o agente para realizar uma intervenção na realidade”.

Assim, Lakatos (1992) assevera que a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois, a um só tempo, às questões Como?, Com quê?, Quanto?

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Cervo (1996, p.44) “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através de emprego de processos científicos”.

Para Lakatos (1992, p.43) a pesquisa pode ser considerada um “procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Para esse autor, toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.

Lakatos (1992) afirma, ainda que, os dados podem ser obtidos através de dois processos que são a documentação direta e a indireta, onde na documentação direta constitui no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem, no qual os dados podem ser conseguidos através de pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Na documentação indireta os dados são coletados de

fontes por outras pessoas, podendo ser constituído de material já elaborado ou não. Divide-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Para Cervo (1996, p.47) os tipos de pesquisa são:

- Pesquisa Bibliográfica: que procura explicar um problema a partir de referências, teorias publicadas em documentos.
- Pesquisa Descritiva: que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.
- Pesquisa Experimental: caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objetivo de estudo.

Segundo Aaker (2001, p.94) "todas as pesquisa podem ser classificadas em três categorias gerais: exploratórias, descritivas e causais".

Neste estudo optamos pela pesquisa do tipo exploratória e descritiva.

Segundo Mattar (1996, p.84) a pesquisa exploratória é apropriada para "os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes". A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Para Gil (1991, p.45), "a pesquisa exploratória assume, na maioria das vezes, o formato de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso".

Segundo Aaker (2001, p.94) pesquisa exploratória é usada quando se "busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses, alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas". A pesquisa exploratória é também útil para o estabelecimento de prioridades entre questões de pesquisa e para o aprendizado sobre os problemas práticos na execução do trabalho

De acordo com Samara; Barros (1997) os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas já realizadas.

O meio de investigação adotado neste trabalho foi o estudo de caso. Para Gil (1991, p.58), o estudo de caso é caracterizado pelo "estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento", tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Atualmente, o estudo de caso é adotado na investigação de fenômeno das mais diversas áreas do conhecimento.

3.2 Universo de Pesquisa

Para Barros (1996, p.104) “universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo”.

Segundo Oliveira (1997, p.60) “população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Onde afirma que “amostra é uma porção ou parcela convenientemente selecionada da população”.

O universo deste estudo envolveu 25 pessoas. Que é o número de colaboradores da empresa de pronta entrega.

De acordo com Samara; Barros (1997, p.67) “amostra é uma parte de um universo, ou população, com as mesmas características destes”.

Neste trabalho, a amostragem envolveu 18 pessoas cuja função é de vendedor, correspondendo a 72% do universo.

3.3 Coleta de Dados

Para Samara; Barros (1997, p.108) “coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas”.

Segundo Santos (2001, p.74) “coleta de dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

Neste trabalho optamos pela coleta de dados do tipo inquérito ou contato pessoal.

Os instrumentos utilizados para as coletas de dados neste trabalho, segundo os autores Siqueira (2002), foram:

O questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas, composto com as seguintes variáveis:

Bloco 1- Perfil dos Entrevistados: V28 – V34 = 6

Bloco 2 - Dimensões Atitudinais: V01 – V27 = 27

- Desempenho da função: V01 – V06
- Características individuais: V07 – V27

Para Cervo (1996, p.138) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

De acordo com Lakatos (1992, p. 107) o questionário “é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram organizados e apresentados em tabelas e gráficos realizados através dos programas computacionais Excel e Word, utilizando-se a tabulação simples, sendo analisados de forma descrita para posteriores conclusões.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada e aplicada pela autora desta monografia nos meses de maio e junho/2006, no horário das 08h às 12h na empresa de pronta entrega de roupa feminina, masculina e infantil localizada no bairro de Cidade Esperança na cidade de Natal/RN.

Os dados foram obtidos através de um instrumento de coletas de dados, aplicado com os vendedores da empresa para avaliar o nível de seu desempenho.

Os dados foram analisados qualitativamente e quantitativamente com uso de recursos computacionais – Excel e Word. Os gráficos e as tabelas apresentados tem o objetivo de proporcionar uma melhor visualização na organização e análise dos dados coletados.

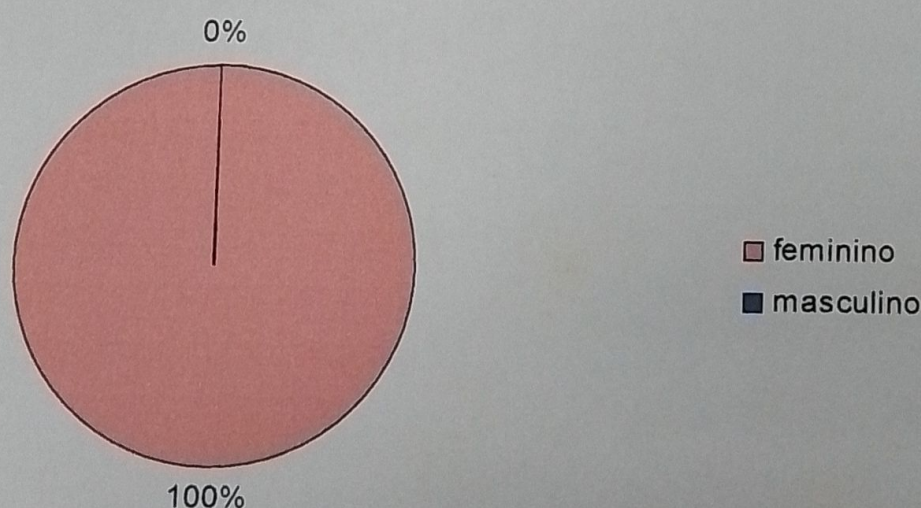
4.1 Resultados dos Candidatos Entrevistados

4.1.1 Perfil dos Entrevistados

a) Sexo

Pode-se perceber, conforme gráfico 1, que a 100% dos entrevistados são mulheres (100%) o que pode estar relacionado com o ramo da empresa.

Gráfico 1– Sexo

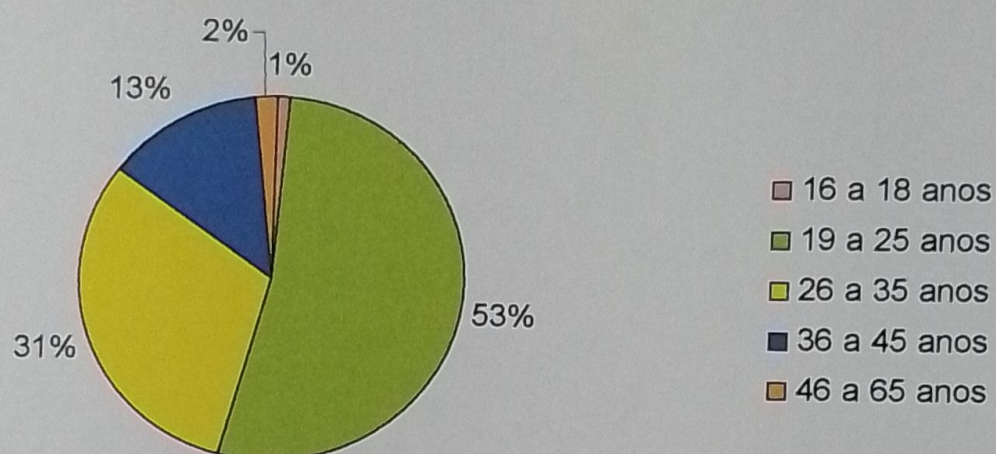


Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

b) Faixa Etária

Em relação à faixa etária pode-se perceber, no gráfico 2, que a grande maioria dos entrevistados são jovens e está entre 19 a 25 anos (53%), 31% são da faixa de 26 a 35 anos, 13% com 36 a 45 anos, 2% entre 46 a 65 anos e apenas 1% entre 16 a 18 anos.

Gráfico 2 – Faixa etária

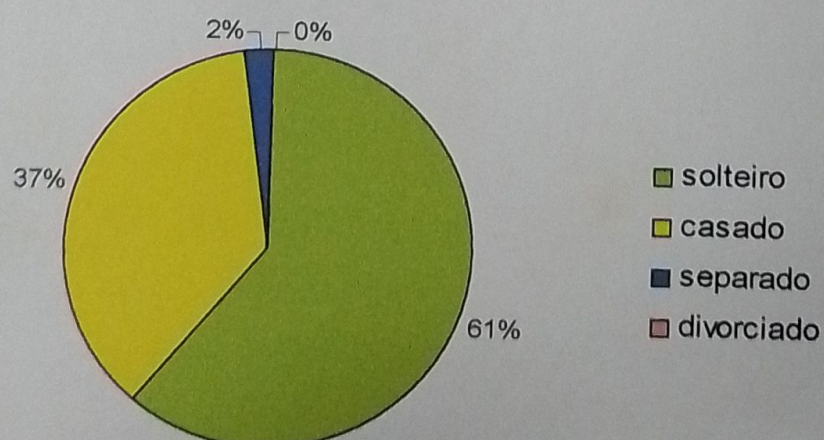


Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

c) Estado Civil

Em relação ao estado civil, de acordo com o gráfico 3, 61% são solteiros o que pode estar relacionado ao percentual de 54% dos candidatos estarem na faixa etária de 16 a 25 anos.

Gráfico 3 – Estado civil

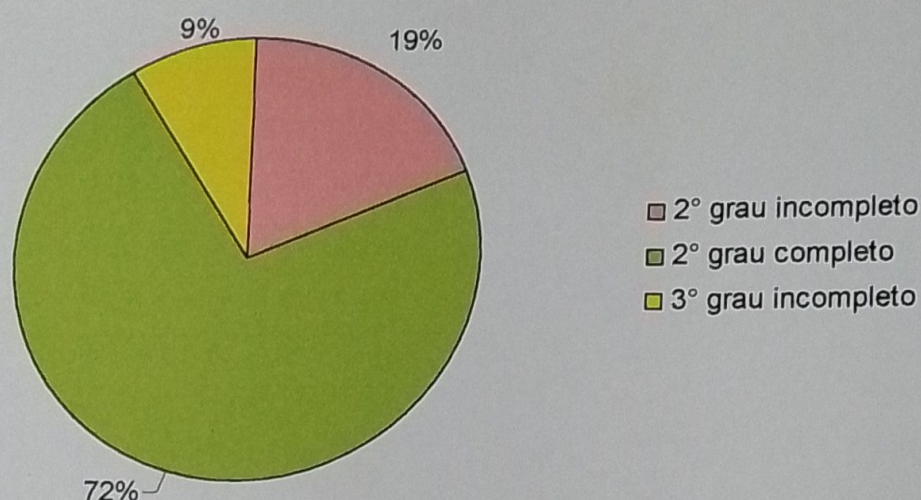


Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

d) Nível de Escolaridade

Analisando o nível de escolaridade percebe-se, no gráfico 4, que 72% dos candidatos entrevistados possuem o 2º grau completo, 19% não concluíram o 2º grau.,

Gráfico 4 – Nível de escolaridade

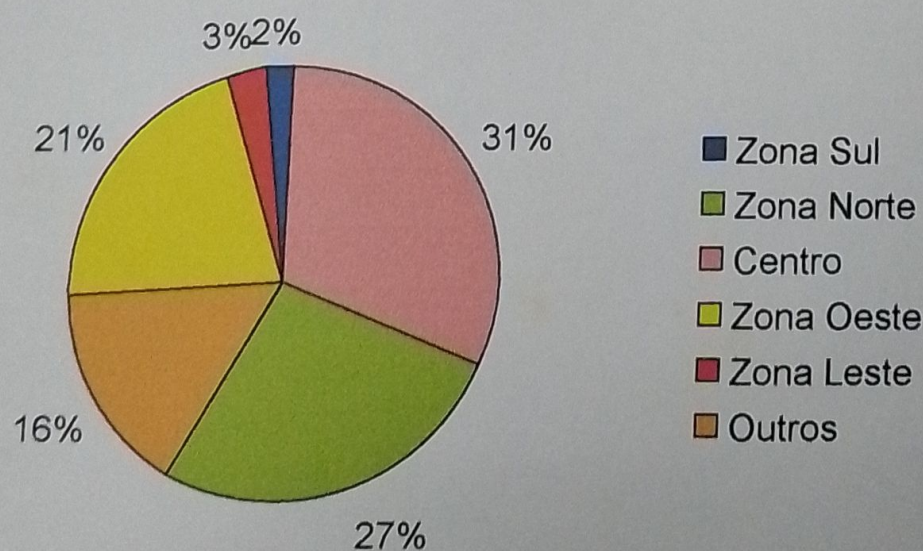


Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

e) Bairro

Observa-se na figura 5 que, os entrevistados residem no centro (31%), norte (27%) e oeste (21%) da cidade do Natal e que a distância entre a localização da residência e da empresa (zona oeste) não é empecilho para manter-se empregado.

Gráfico 5 – Bairro

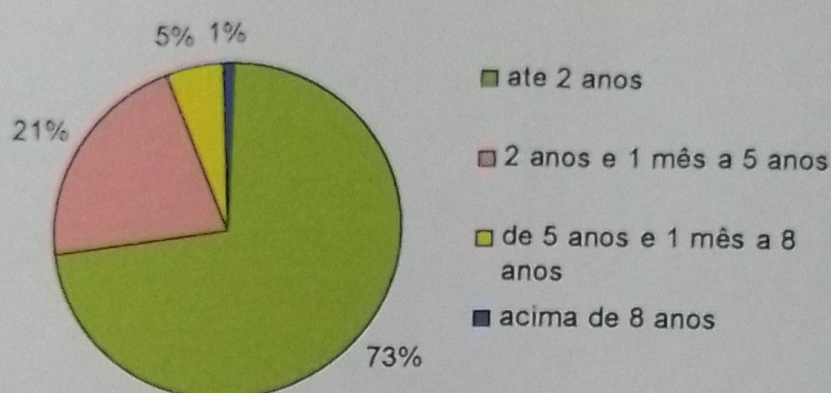


Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

f) Tempo no emprego

Percebe-se, no gráfico 6, que a maioria dos candidatos entrevistados (73%), tem até 2 anos que estão empregado na empresa e apenas 1% está a mais de 8 anos. O que mostra a empresa ter uma rotatividade grande entre seus funcionários, porém todos os colaboradores estão na mesma função desde que foram efetuados na carteira de trabalho.

Gráfico 6 – Tempo no emprego



Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

4.1.2 Atitudes

Para a medição de atitudes dos entrevistados, com relação a avaliação de desempenho, foi utilizada o método de escala gráfica, onde escala ordinal do tipo Likert, de 5 (cinco) categorias (Mattar, 1999). O grau de intensidade de uso variou de acordo com os seguintes termos:

1 = O = Ótimo	2 = MB = Muito Bom	3 = B = Bom	4 = RE = Regular	5 = R = Ruim
---------------	--------------------	-------------	------------------	--------------

a) Desempenho da Função

Na dimensão desempenho da função, de acordo com a tabela 1, percebe-se que os entrevistados utilizam as variáveis com um grau de intensidade entre ótimo e muito bom, o que pode estar relacionado ao grau de satisfação por desempenhar atividade que lhe agradam e os métodos de remuneração também ajuda na motivação de suas atividades.

Tabela 1 – Desempenho da função

DESEMPENHO DA FUNÇÃO		1	2	3	4	5	n
		O	MB	B	RE	R	
V01 Produtividade: quantidade de trabalho executado normalmente	n	6	8	3	1	-	18
	%	3,33	4,44	1,67	0,56	-	100
V02 Qualidade: exatidão e ordem no trabalho	n	8	5	5	-	-	18
	%	4,44	2,78	2,78	-	-	100
V03 Cumprimento de metas: grau de atendimento no alcance de metas	n	8	8	2	-	-	18
	%	4,44	4,44	1,11	-	-	100
V04 Grau de conhecimento do trabalho	n	12	2	-	-	-	18
	%	6,67	1,11	-	-	-	100
V05 Cooperação: atitude com a empresa com a chefia e com os colegas	n	7	9	2	-	-	18
	%	3,89	5	1,11	-	-	100
V06 Comprometimento: realização das atividades no prazo	n	16	2	-	-	-	18
	%	8,89	1,11	-	-	-	100

Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

b) Característica individual

Na dimensão Característica individual, conforme a tabela 2, as variáveis: assiduidade, pontualidade e aparência estão entre as intensidades ótimas e muito boas. As variáveis: interesse, resistência ao estresse, disciplina e adaptação ao novo esta com a intensidade boa. As variáveis: liderança, decisão, autonomia, trabalho com os outros, espírito de equipe e criatividade e inovação estão com a intensidade regular e as variáveis: delegação, resolução de problemas e julgamento com a intensidade ruim.

Por estarmos avaliando o cargo de vendedor podemos perceber que os mesmos não têm perfil empreendedor, ou seja, limitam-se a fazer apenas o que for determinado e realizar suas tarefas com qualidade.

Tabela 2 – Característica individual

CARACTERÍSTICA INDIVIDUAL		1	2	3	4	5	n
		O	MB	B	RE	R	
V07 Assiduidade	n	17	-	1	-	-	18
	%	9,44	-	0,56	-	-	100
V08 Pontualidade	n	-	15	3	-	-	18
	%	-	8,33	1,67	-	-	100
V09 Liderança	n	-	-	-	15	3	18
	%	-	-	-	8,33	1,67	100
V10 Decisão	n	-	-	-	10	8	18
	%	-	-	-	5,56	4,44	100
V11 Julgamento	n	-	-	2	6	10	18
	%	-	-	1,11	3,33	5,56	100
V12 Autonomia	n	-	-	4	10	2	18
	%	-	-	2,22	5,56	1,11	100
V13 Interesse	n	-	2	11	5	-	18
	%	-	1,11	6,11	2,78	-	100
V14 Aparência	n	6	12	-	-	-	18
	%	3,33	6,67	-	-	-	100
V15 Resistência ao estresse	n	-	2	16	-	-	18
	%	-	1,11	8,89	-	-	100
V16 Delegação	n	-	-	-	4	14	18
	%	-	-	-	2,22	7,78	100
V17 Resolução de problemas	n	-	-	-	4	14	18
	%	-	-	-	2,22	7,78	100
V18 Disciplina	n	2	4	10	2	-	18
	%	1,11	2,22	5,56	1,11	-	100
V19 Adaptação ao novo	n	-	5	11	3	-	18
	%	-	2,78	6,11	1,67	-	100
V20 Trabalhar com os outros	n	-	1	8	9	-	18
	%	-	0,56	4,44	5	-	100
V21 Espírito de equipe	n	-	-	3	12	4	18
	%	-	-	1,67	6,67	2,22	100
V22 Criatividade e inovação	n	-	-	8	10	-	18
	%	-	-	4,44	5,56	-	100
V23 Sociabilidade	n	1	4	13	-	-	18
	%	0,56	2,22	7,22	-	-	100
V24 Organização	n	-	10	8	-	-	18
	%	-	5,56	4,44	-	-	100
V25 Postura profissional	n	-	2	16	-	-	18
	%	-	1,11	8,89	-	-	100
V26 Comunicabilidade e Relacionamento	n	-	12	6	-	-	18
	%	-	6,67	3,33	-	-	100
V27 Iniciativa	n	-	-	4	10	4	18
	%	-	-	2,22	5,56	2,22	100

Fonte: Pesquisa direta, Maio – Junho / 2006

5. CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho é um tema que, como vimos no transcorrer deste trabalho, é um processo que avalia o desempenho do empregado onde mede o grau das exigências de seu trabalho.

Para os profissionais a avaliação fornece informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir suas qualificações e motivações para fazer um bom trabalho. O desempenho refere-se no sucesso da própria organização.

De acordo com a análise dos dados e avaliando o perfil dos funcionários ao cargo de vendedor percebe-se que todos os colaboradores são do sexo feminino, estão na faixa etária de 16 à 25 anos onde 72% tem o 2º grau completo.

Na dimensão desempenho da função as variáveis estão no grau de intensidade entre ótimo e muito bom e na dimensão característica individual, as variáveis: assiduidade, pontualidade e aparência estão entre as intensidades ótimas e muito boas. As variáveis: interesse, resistência ao estresse, disciplina e adaptação ao novo esta com a intensidade boa. As variáveis: liderança, decisão, autonomia, trabalho com os outros, espírito de equipe e criatividade e inovação estão com a intensidade regular e as dimensões: delegação, resolução de problemas e julgamento com a intensidade ruim.

Conclui-se que a empresa não seleciona seus funcionários de forma rigorosa, como também não utilizava nenhum método de avaliação de desempenho o que prejudica na observação dos pontos negativos e assim no desempenho da organização.

6. RECOMENDAÇÕES

Os resultados deste estudo permitiram apresentar as seguintes recomendações:

- Implantar avaliação de desempenho em todo o quadro de funcionário;
- Aprimorar o método de seleção de pessoas;
- Proporcionar treinamentos para seus colaboradores;
- Fornecer cursos de capacitação e qualificação ao gerente de vendas;

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

AAKER, David A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade**. Campinas: Alínea, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de competências 360° : os impactos na gestão de pessoas**. REAd – ed 40 vol.10 nº4 jul-ago 2004.

DAVID, Nadler. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**/ David A. Nadler A. Marc S. Gerstein, Robert B. Shaw; tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAMP, Di. **Aprenda a avaliar o desempenho de seus funcionários**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Desmistificando a avaliação de desempenho**. Disponível em <www.rh.com.br>. Acessado no dia 15/11/2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3º.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MILKOVICH, George T; BOUDREAN, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 164

MOORE, Herbert. **A avaliação de cargos: problemas e métodos**. Disponível em <www.rae.com.br>. Acessado em 20/05/2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Trabalho de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PROMERITO. **Consultoria de RH**. <www.promerito.com.br>. Acessado no dia 27/04/2006.

SALGADO, Léo. **Manual da empregabilidade: como procurar, achar e manter um emprego nestes tempos bicudos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceito e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção dos conhecidos**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SOUZA, Maria Hugue de. **Avaliação de competências:** estudo na maturidade profissional das eletricistas da divisão de manutenção de geradores da ITAIPU binacional. Tese de Mestrado. Florianópolis, 2002

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salário:** sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7 ed São Paulo: Atlas 1990.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandréia. **Avaliação de desempenho em redes de empresas.** Disponível em <www.ufsm.br>. Acessado no dia 15/11/2005.

APÊNDICES

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome do Funcionário: _____

Cargo: _____

Data: ____ / ____ / ____

Pontuação: _____

Departamento/Seção: _____

Departamento/Seção:																
I. Desempenho na Função		Ótimo			Muito Bom			Bom		Regular			Ruim			Pontos
01. Produtividade: quantidade de trabalho executado normalmente	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
02. Qualidade: exatidão e ordem no trabalho	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
03. Cumprimento de metas: grau de atendimento no alcance de metas	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
04. Grau de conhecimento do trabalho	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
05. Cooperação: atitude com a empresa com a chefia e com os colegas	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
06. Comprometimento: realização das atividades no prazo	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
II. Característica Individual		Ótimo			Muito Bom			Bom		Regular			Ruim			Pontos
07. Assiduidade	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
08. Pontualidade	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
09. Liderança	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
10. Decisão	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
11. Julgamento	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
12. Autonomia	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
13. Interesse	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
14. Aparência	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
15. Resistência ao estresse	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
16. Delegação	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
17. Resolução de problemas	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
18. Disciplina	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
19. Adaptação ao novo	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
20. Trabalhar com os outros	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
21. Espírito de equipe	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
22. Criatividade e inovação	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
23. Sociabilidade	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
24. Organização	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
25. Postura profissional	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
26. Comunicabilidade e Relacionamento	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
27. Iniciativa	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

PERFIL

a) Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

b) Idade:

☐ 18 a 25 anos

☐ 26 a 35 anos

☐ 36 a 45 anos

☐ acima de 45 anos

c) Estado Civil:

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a)

☐ Separado(a)

☐ Divorciado(a)

d) Nível escolaridade

☐ 2º grau incompleto

☐ 2º grau completo

☐ 3º grau incompleto Curso: _____

☐ 3º grau completo Curso: _____

☐ Especialização Curso: _____

e) Tempo de trabalho:

Na empresa: _____

Na área de atuação: _____

f) Bairro de Moradia: _____