

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO  
CONTÁBIL E FINANCEIRA

MARCOS MOREIRA

**GESTÃO DE PESSOAS: Métodos de cargos e salários e  
métodos de avaliações comportamentais**

PATO BRANCO  
2011

MARCOS MOREIRA

**GESTÃO DE PESSOAS: Métodos de cargos e salários e métodos de avaliações comportamentais**

Artigo científico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de especialização em gestão contábil e financeira Área de Concentração: Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande.

PATO BRANCO  
2011



## TERMO DE APROVAÇÃO

### Titulo do Tcc

### **GESTÃO DE PESSOAS: Métodos de Cargos e Salários e Métodos de Avaliação Comportamentais**

Por

**Marcos Moreira**

Este Tcc foi apresentado às 09:00 horas do dia 01 de dezembro de 2011 como requisitos parcial para obtenção do titulo de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, Linha de Pesquisa – Tecnologia e Desenvolvimento, Programa de Pós-graduação em Gestão Contábil e Financeira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora Considerou o trabalho aprovado.

(aprovado, aprovado com restrições, reprovado)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.

(UTFPR)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.

(UTFPR)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.

Visto da coordenação

\_\_\_\_\_



MOREIRA, Marcos. Gestão de pessoas: métodos de cargos e salários e métodos de avaliações comportamentais. 2011. 27f. Artigo Científico (Especialização em Ciências Contábeis – Programa de Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2011).

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de desenvolver uma proposta em cima de métodos de Cargo e Salário e Comportamentais numa panificadora x localizada na região Sudoeste do Paraná. Com base em conceitos livros literários de autores relacionados com o tema em questão, sendo desenvolvida uma proposta para que posteriormente as sugestões de melhoria fossem implantadas a panificadora com o intuito de oferecer benefícios relacionados a relacionamento interno e contribuir no desenvolvimento da qualidade nos serviços prestados e satisfação de seus clientes no ano de 2011. Após análise bibliográfica foram sugeridos os métodos da comparação de fatores, método misto e prosseguidos para elaboração do plano de atividades proposto para soluções de seus problemas com o foco no aperfeiçoamento comportamental dos indivíduos.

**Palavras-Chaves:** Relacionamento, Satisfação de seus Clientes, Método da Comparação de Fatores, Método Misto.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FATORES MOTIVACIONAIS.....	12
QUADRO 2 – ESCALONAMENTO DE FATORES EM DOIS CARGOS DE REFERÊNCIA.....	14
QUADRO 3 – MATRIZ DE ESCALONAMENTO DE FATORES .....	15
QUADRO 4 – ESCALA COMPARATIVA DE CARGOS.....	16
QUADRO 5 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POS MÉTODO MISTO .....	20
QUADRO 6 – MANUAL ADMINISTRATIVO.....	22
QUADRO 7 – FORMULÁRIO DE VALIAÇÃO DE DESEMPENHO....	23

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – AVALIAÇÃO DOS FATORES NOS DOIS CARGOS DE REFERÊNCIA.....	14
TABELA 2 – MATRIZ DE ESCALONAMENTO DE FATORES E DE AVALIAÇÕES DE FATORES.....	15

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 OBJETIVOS GERAIS .....	8
1.2 JUSTIFICATIVA .....	8
1.3 METODOLOGIA .....	9
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
2.1 CARGOS E SALÁRIOS.....	10
2.2 MÉTODOS PARA AVALIAR CARGOS .....	12
2.3 MÉTODOS DE ESCALONAMENTO .....	13
2.4 MÉTODOS DA CAMPARAÇÃO DE FATORES .....	13
2.5 DESEMPENHOS COMPORTAMENTAIS DE PESSOAS .....	17
2.5.1 Quais São os Objetivos? .....	17
2.5.2 Benefícios.....	18
2.5.3 Métodos.....	18
<b>3 ESTUDO DO CASO</b> .....	<b>21</b>
3.1 ANÁLISE E RESULTADOS .....	23
3.1.1 Plano de Atividades: Cargos e Salários.....	24
3.1.2 Plano de Atividades: Avaliação de Desempenho .....	26
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas atuais organizações, em um cenário de rápidas mudanças, que atinge a humanidade e obriga as organizações a rever os conceitos, vivenciar a quebra de paradigmas, bem como a necessidade de cada vez mais aprimorar os conhecimentos acerca das organizações que buscam projetos e estratégias inovadoras, para conseguirem surpreender o mercado e assim sobreviverem no mercado.

Em todas as organizações há necessidade de um ambiente motivador, organização e métodos de trabalho padronizados para que haja um ganho de produtividade, qualidade e os trabalhadores possam sentir-se bem, trabalhando em um ambiente que forneça essas condições para o desempenho do trabalho e satisfação do cliente.

Sabe-se que o atual mercado competitivo, qualidade dos insumos já não são mais aceitas como um diferencial e sim como uma necessidade. Surge então a necessidade de mostrar as melhorias através de uma gestão de pessoas sugerida como uma forma de obter uma melhoria de relacionamento entre os funcionários e superiores.

De acordo com Chiavenato (1997), as organizações passaram por três fases distintas no século XX, que foram elas:

Primeira era da industrialização clássica foi entre período de 1900 a 1950, as pessoas era ainda considerada como recursos de produção, segunda a era da industrialização neoclássica foi entre período de 1950 a 1990, foi quando as empresas perceberam as necessidades de deixar de lado a cultura organizacional do passado, terceira era da informação foi entre mais ou menos 1990, que está sendo vivenciado até nos dias de hoje, ocorrem mudanças frequentemente recebendo informações em segundos, surgindo assim globalização da economia.

Tornando a competitividade mais acirrada entre as organizações, com criações de negócios virtuais sem sair de casa, fez com que nota-se a importância dos seres humanos junto às organizações como um ser pensativo, com conhecimento e personalidades diversas assim surgindo Gestão de pessoas.

Neste contexto, empresas que conseguem contratar pessoas qualificadas e mantê-las motivadas no seu trabalho podem ter uma vantagem competitiva significativa, desta forma tem-se como tema de pesquisa o clima organizacional e os possíveis impactos de um programa comportamental aliado ao plano de cargos e salários.

Como problema de pesquisa tem-se a seguinte questão: Quais são os fatores que podem impactar positiva ou negativamente no relacionamento entre patrões e empregados nas pequenas empresas?

Para responder o problema de pesquisa delimitou-se o seguinte objetivo:

### 1.1 OBJETIVOS GERAIS

Identificar os principais fatores que impactam no relacionamento entre funcionários e superiores da Panificadora X para que os gestores possam programar ações com a finalidade de melhorar o clima organizacional na empresa.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

É de fundamental importância que seja ajustado essa desconformidade entre os funcionários, pois estão trabalhando direto com os clientes, podendo ocasionar a insatisfação do cliente, uma vez que desentendimentos podem involuntariamente ser observados pelos clientes e os mesmos podem assim se sentirem desrespeitados com tais atitudes, resultando pontos negativos no desenvolvimento econômico.

De acordo com Poter (1989), os primeiros a se mover é que obtém vantagem de custo duradoura, para isso precisando de melhor localização e principalmente o melhor pessoal.

Ainda Chiavenato (2004) afirma que para uma organização precisa de pessoas que estão dispostas a contribuir com ação.

Observando a necessidade da organização, o tema proposto é buscar a melhoria na autodisciplina dos funcionários é uma necessidade constante, pois a conduta inadequada diante de colegas de serviço e superiores e principalmente diante aos clientes, pode levar a grandes perdas até mesmo a exclusão do mercado.

A importância em desenvolver um programa de gestão de pessoas, é a satisfação do cliente interno e externo, contribuindo assim para o alcance dos objetivos e metas empresarias, trazendo melhorias na qualidade de atendimento, integração entre funcionários, sensibilizando o que é melhor para organização e seus clientes e quais os meios de se alcançar esses objetivos.

### 1.3 METODOLOGIA

Será realizado um estudo de caso e a pesquisa sobre o assunto se dará por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa exploratória descritiva utilizando-se de questionário aplicados para gerência da empresa analisada buscando mensuração as dificuldades (fatores que impactam no clima organizacional) encontradas no cenário atual:

Finalmente será proposto um modelo de gestão de pessoas para a empresa que incorpore os seguintes itens:

- Plano de cargos e salários,
- Técnicas e procedimentos,
- Avaliações do Desempenho comportamental,
- Métodos para avaliação de cargos e salários,
- Métodos para avaliação de desempenho.

Para assim Obter um melhor resultado de relacionamento na organização, podendo combater as dificuldades que a organização vem passando no cenário atual.

O presente estudo pode ser classificado com um estudo de caso. Segundo Gil (2008) estudo de caso é o estudo de múltiplos autores que

possam ser analisados suas informações trazendo um amplo conhecimento para processo estudado. Também é classificado como uma pesquisa exploratória descritiva, que busca se esclarecer os problemas para desenvolver pesquisas subseqüentes. Pois consegue se realizar esse tipo de trabalho por que as pesquisas exploratórias envolvem “levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas para o problema pesquisado”.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Nessa etapa demonstra o significado dos Cargos e Salários, Avaliação Desempenho e a importância deles para as organizações, para assim poder desenvolver uma proposta que busque a compreensão e a solução para as necessidades da empresa.

### **2.1 CARGOS E SALÁRIOS**

Cargo identifica pela forma que as empresas separam o nível dos indivíduos para poder diferenciar o desenvolvimento das tarefas realizadas com um determinado salário justo. E ele passa a ser importante pelo motivo de que tudo vai começar no cargo, pois é através dele que a organização vai definir o perfil do proponente a trabalhar.

Segundo relato de pontes (2006) o salário é considerado como fator motivacional só no momento que ele estiver interligado com os demais fatores motivadores, onde os quais se encontram o cargo que cada indivíduo ocupa, na esperança de crescimento profissional. E que o padrão para começar desenvolver a descrever cargo tem que possuir Cabeçalho com a identificação do cargo uma Descrição Sumária ou introdução ao cargo e a descrição da tarefa ou funções que competem ao cargo, mais tudo isso pode variar para

mais ou menos de descrição de acordo com a necessidade ou perfil da pessoa que a organização precisa.

Como as empresas estão passando por grandes mudanças e sempre estão em busca de se tornarem cada vez mais competitivos no mercado econômico, é necessário que contratem pessoas que tenham qualificação para realizar determinadas tarefas, oferecendo salários adequados e justos a cada cargo, analisa o grau de responsabilidade de cada um, por esse motivo é fundamental um plano de cargos e salários.

Salário sempre foi e será uma das principais questões entre os colaboradores e a organização, mas nem por isso vamos dizer que seja uma solução ter salários altos para obter um alto desempenho.

Segundo Reis (2007), o salário possui dois prismas importantes: prisma do empregado e sobre a organização, que por sua vez o empregado vê como forma de realizar suas necessidades através de remuneração, reconhecimento por algo que tenha realizado, já para a organização representa o custo é o fator influenciador do ambiente organizacional e produtividade.

O salário não é a única maneira de se obter um melhor comportamento das pessoas pode ser que até de certo, por um tempo, mas logo recai voltando a estaca zero. Existem diversos fatores correspondentes ao comportamento dos indivíduos, por esse motivo é importante analisar bem para que não misture salário com questões não salariais.

De acordo com Paschoal (2007), o conhecimento sobre o comportamento do ser humano no ambiente de trabalho é indiscutivelmente importante para conseguir uma análise com eficiência, política e nas decisões. E através de alguns estudos realizado pelo cientista Frederick Herz Berg pode obter um conhecimento mais relevante referente a aumento do salário, a criação de benefícios, remuneração, segurança e etc.

A teoria é voltada para satisfação no trabalho, que foi denominada em dois grupos distintos: fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os higiênicos são o que impulsionar as pessoas a realizar uma determinada tarefa, como necessidade do bem estar e segurança da família. Segundo relato Herz Berg mesmos as pessoas estando realizadas não quer dizer que estão motivadas, mas por outro lado se não atende as necessidades causa desmotivação.

Os fatores motivacionais estão sempre interligados a auto-estima, reconhecimento etc.

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
1. Boas condições de trabalho	1. Realização profissional
2. Pagamento do salário em dia	2. Reconhecimento das realizações
3. Justiça na remuneração	3. Trabalho desafiante
4. Padrões claros e estáveis de supervisão e organização	4. Status
5. Operações bem coordenadas	5. Definição precisa de responsabilidade
6. Suficiência de informações	6. Participação nas decisões
7. Comunicação adequada	

Quadro 1 - Fatores motivacionais  
Fonte: Paschoal (1998 pg. 7).

Portanto pode se observar que o salário alto não leva a motivação, e sim pela satisfação por algum tempo, trazendo mais desmotivação, porque mesmo sendo um fator forte, se não for planejado e coordenado pode trazer situações desfavoráveis, pelo motivo de ter ocorrência de injustiças salariais interna. E sim com pessoas bem preparadas, possuindo o ambiente bem desafiante, passando confiança e reconhecimento levava a conseguir uma motivação contínua, pois estará trabalhando com parceiros que queiram investir na organização e não apenas uma prestação de serviço.

## 2.2 MÉTODOS PARA AVALIAR CARGOS

Próprio nome já nos diz que é forma que podemos avaliar os cargos dentro das organizações, que podem variar de métodos simples á complexo isso vai depender do que a organização procura variando dos métodos mais simplificados para as pequenas empresas e os mais complexos para as grandes organizações.

## 2.3 MÉTODOS DE ESCALONAMENTO

Este método vai avaliar os cargos como crescente ou decrescente, comparando alguns critérios dos cargos ou através de um ponto de referência. Mais primeiro se consegue se as informações dos cargos, estruturando de uma forma padrão para que os avaliadores consigam analisar as informações com objetividade, pode desenvolver esse método em uma folha de papel A4, desenhando um gráfico e escolhendo um ponto como limite inferior que vai ser o cargo menos importante e outro como limite superior que vai ser o cargo mais importante, entre os dois pontos classifica se os cargos conforme eles se identificam.

## 2.4 MÉTODOS DA CAMPARAÇÃO DE FATORES

Este método pega principio escalonamento, ela é analítica, pois os cargos são analisados detalhadamente. Pois após Desenvolver a análise de cargos esse método vai passar por etapas que são elas:

1. Escolha dos Fatores de Avaliação: que vai ser através de critérios de comparação que pretende obter o Maximo possível de fatores com o mínimo de critério possível, buscando simplicidade e mais agilidade no desenvolvimento.

2. Definição do Significado de cada um dos Fatores de avaliação: Quanto mais objetivo for à definição dos fatores mais preciso será o método.

3. Escolha de Cargo de Referência: Eles são escolhidos para deixar o método mais simplificado.

4. Escalonamento dos Fatores de Avaliação: Eles são avaliados através do escalonamento dos fatores de avaliação, já comentado anteriormente. Segue-se um Exemplo:

Ordem de Escalonamento dos Fatores	Limpador	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condições de trabalho	Responsabilidade
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentais
4	Responsabilidade	Requisitos físicos
5	Requisitos mentais	Condições de trabalho

Quadro 2 - Escalonamento de fatores em dois cargos de referência

Fonte: Chiavenato (2003 p. 235).

5. Avaliação dos fatores nos cargos de referência: os cargos de referência serão utilizando como base é apartir deles que serão distribuindo os fatores conforme a contribuição de cada um. Utiliza se o total do salário e divide pelos requisitos que precisa para compor o cargo. Conforme Chiavenato (1997) coloca como exemplo o cargo de recepcionista com o salário de \$ 300, mensais e o limpador com \$ 150,00 mensais e utilizando os fatores de Benge, e assim decidido da importância de cada fator em cada cargo de referencia, da seguinte maneira

Tabela 1 - Avaliação dos fatores nos dois cargos de referência

Fatores de avaliação	Recepcionista (\$)	Limpador (\$)
Requisitos mentais	60,00	10,00
Habilidades Requeridas	100,00	30,00
Requisitos Físicos	40,00	50,00
Responsabilidade	80,00	20,00
Condições de Trabalho	20,00	40,00
	\$ 300,00	\$ 150,00

Fonte: Chiavenato (1997 p. 397).

6. Montagem da matriz de escalonamento e avaliação dos fatores: agora são conciliados os resultados obtidos na avaliação de fatores com aqueles obtidos no escalonamento original dos fatores. Conforme o quadro 3 e Tabela 2.

Ordem de Escalonamento	Requisitos Mentais	Habilidades Requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidade	Condições de Trabalho
1		Recepcionista	Limpador		
2				Recepcionista	Limpador
3	Recepcionista	Limpador			
4			Recepcionista	Limpador	Recepcionista
5	Limpador				

Quadro 3 - Matriz de escalonamento de fatores

Fonte: Chiavenato (1997 p.397).

A matriz é apenas um mapa que demonstra a diferença relativa, para completar a matriz tem que desenvolver o processo de avaliação de cargo que assim vai desenvolver a matriz de escalonamento e de avaliação de fatores e também consegue a diferenças absolutas.

Tabela 2 - Matriz de Escalonamento de fatores e de avaliações de fatores

Ordem de escalonamento	Requisitos Mentais	Habilidades Requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidade	Condições de trabalho
1		Recepcionista (\$ 100,00)	Limpador (\$ 50,00)		
2				Recepcionista (\$ 80,00)	Limpador (\$ 40,00)
3	Recepcionista (\$ 60,00)	Limpador (\$ 30,00)			
4			Recepcionista (\$ 60,00)	Limpador (\$20,00)	
5	Limpador (\$ 10,00)				Recepcionista (\$ 20,00)

Fonte: Chiavenato (1997 p. 397).

7. Escala Comparativa de Cargos: Agora precisa transformar a matriz de escalonamento e avaliação de fatores em uma escala Comparativa de cargos. Conforme quadro 4.

Valores Em \$	Requisitos Mentais	Habilidades Requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidade	Condições de Trabalho
10	Limpador				
20				Limpador	Recepcionista
30		Limpador			
40					
50			Recepcionista		Limpador
60	Recepcionista		Limpador		
70					
80				Recepcionista	
90					
100		Recepcionista			
110					
120					
130					
140					

Quadro 4 - Escala comparativa de cargos

Fonte: Chiavenato (1997 p. 398).

Após ter terminado a escala comparativa de cargos terá concluído o método de comparação por fatores, agora é só somar os valores para se obter avaliação global do cargo, e procurar fazer análise periodicamente do desenvolvimento do processo buscando sempre melhorias e ajustes para os erros encontrados. E segundo Chiavenato (1997) se a pessoa a ser contratada não preenche os requisitos solicitados pode se trabalhar inferior até 10% ou 20% do salário estipulado pela organização.

Foi feito um estudo em cima de diversos métodos de avaliar cargos, que vão ser citados resumidamente pelo motivo de que este estudo se foca mais nos métodos apropriados para organização que são menos complexas e possuem um custo menor e são bem aceitas. Os métodos são:

- Observação do local, conforme Nascimento (2001) este método busca acompanhar as diversas tarefas de um trabalho, e descreve em forma que ela acontece.
- Entrevista, segundo relato de Pontes (2006) é um dos melhores métodos para recolher dados para análise dos cargos, mas é considerado um método com um custo muito alto, pois depende de pessoas qualificadas nesta área de trabalho.
- Método de avaliação por ponto, segundo Chiavenato (2003) é o método mais utilizado e aperfeiçoado, eles são definidos como o método anterior visto, são separados em graus e são transformados em uma escala de

ponto proporcionando uma avaliação quantitativa, após é feito uma comparação através de uma matriz de avaliação de cargo, como final soma se os pontos obtendo o resultado final dos cargos e com resultado cria um gráfico cartesiano, método é mais utilizado em organização mais complexas.

## 2.5 DESEMPENHOS COMPORTAMENTAIS DE PESSOAS

A análise do Desempenho comportamental fornece meios para compreender o comportamento de cada indivíduo, já que cada pessoa apresenta diferentes pensamentos, necessidades etc. Como os que levam a desenvolver uma determinada tarefa motivada ou desmotivada quais são os objetivos que impulsionam as pessoas a ser dedicada, responsável, ágil no que faz e etc. Isso e muito mais vão variar entre as pessoas.

Segundo Bergamini (2007), a processos motivacionais e inerentes a todo ser humano, a autodisciplina de cada indivíduo é buscado com possibilidade de atender as suas necessidades, que esta em todo Ser humano.

Pode – se dizer que é a busca do comportamento adequado das pessoas nas organizações, que vai ser através de motivação, ele tem que perceber que a empresa é meio de realizar suas necessidades, objetivos, mais para que isso as ocorra tem que descobrir qual são suas verdadeiras necessidades.

Avaliação do desempenho vem a demonstrar como se encontra o comportamento de cada indivíduo, para levar a um melhor desenvolvimento no seu comprometimento, Responsabilidade, honra. Pois através da avaliação do desempenho que pode se encontrar os problemas e as soluções para o entrosamento dos colaboradores com a empresa, gerência, ou até mesmo entre eles

### 2.5.1 QUAIS SÃO OS OBJETIVOS?

De acordo com França (2007), avaliação desempenho busca meios de aperfeiçoar o desenvolvimento do processo de gestão de pessoas.

Pode dizer que é a procura de ferramentas perfeitas para analisar o potencial de cada indivíduo para aplicar de melhor maneira possível, conseguindo assim obter informação para melhorar desenvolvimento de recursos humanos, podendo assim estimular a produtividade, para assim oferecer mais oportunidades de satisfazer as necessidades e objetivos de cada indivíduo e da organização.

### 2.5.2 BENEFÍCIOS

Como avaliação desempenho é um processo educacional, não tem limite para seus benefícios vai depende de como será desenvolvido, A seguir resultados que poderão adquirir para quem praticar:

1. Avaliação Desempenho: A o supervisor vai obter com mais êxito ferramentas melhoradas para analisar comportamento de seus subordinados, podendo assim trabalhar com prevenção agindo antes que aconteça algo, através de sensibilizar seus subordinados da importância da busca do melhor comportamento para si mesmo e para a organização. Desenvolvendo mais habilidade, agilidade e comprometimento, buscando sempre o que é melhor para organização e para si mesmo. A organização possui assim os meios de previsibilidade de identificar funcionários que precisam de ajuda, através de treinamento e encontrar funcionários que podem crescer junto com a organização, motivando o melhoramento do relacionamento interno e externo.

### 2.5.3 MÉTODOS

Incidentes críticos: Conforme França (2007) Esta técnica se baseia no que leva um indivíduo a se esforçar tanto para conquistar o sucesso ou por outro lado analisar os fatores mais negativo que o levaram o fracasso, é em cima desses dois pontos que se trabalha essa técnica, aperfeiçoando os

pontos positivos, e solucionando os problemas para que não ocorra mais em cima de termos de incidentes críticos e excepcionais.

**Frases Descritivas:** Segundo França (2007) esta técnica faz se uma descrição detalhada das características do subordinado, após o término da descrição o avaliador vai assinalar as frases que tem mais a ver com o desempenho do individuo que esta sendo avaliado, com o sinal (+ ou s) para pontos positivos e (- ou n) pra desempenho baixo.

**Avaliação por objetivo:** Esta avaliação é feito pelos superiores, mas com o intuito em avaliar os objetivos proposto pela organização, o colaborador negocia com o avaliador os objetivos a alcançar num período de tempo.

**Auto-avaliação:** conforme Chiavenato (2003) é a que o próprio colaborador se avalia o seu desempenho em busca de saber o que pode ser melhorado cada vez mais, a analise pode ser feita através de formulários dos outros métodos de avaliação.

Mais com o crescimento do mercado econômico acelerado surgindo mudança a todo o momento, com isso as organizações passaram a ver avaliação de desempenho como um indicador importante para tomada de decisões, alcance de seus objetivos, resultados e mais preparado para as mudanças possuindo mais flexibilidade.

Fazendo com que as organizações vão à busca de técnicas novas que oferecem mais informações em tempo hábil para tomada de decisão, buscando meios que seja menos burocrático, mas que traga segurança, tornando a mais dinâmica, proveitosa e mais aberta para receber opinião para fazer ajuste no que já esta sendo desenvolvido com eficiência e buscando a melhoria continua no desempenho da gerência e do próprio individuo, para solucionar e corrigir os resultados negativos e aprimorar os pontos positivos.

Analisa nas pessoas a capacidade em, aceitar as mudanças e de reconhecer seus erros, qual é a competência de cada individuo na busca de conhecimento, qual é grau de cada pessoa no trabalho do dia – dia desenvolvida em equipe, mais para que isso realmente venha acontecer tem que possuir indicadores que venham analisar os resultados que a empresa espera alcançar e também poder fazer ajuste para melhoria do processo de avaliação.

Avaliação Do Desempenho	
Nome _____	Data: __/__/__
Cargo _____	Seção _____

Defina sucintamente cada item, graduando-o de acordo com o seguinte critério	Critério	Ótimo	Acima da média			Média			Abaixo da média			Nulo
		10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	0

<b>I. Desempenho da Função</b>
1. Produção: GRAU Quantidade de trabalho executado normalmente _____ (_____)
2. Qualidade: Exatidão e ordem no trabalho _____ (_____)
3. Conhecimento do Trabalho: Grau de conhecimento de suas tarefas _____ (_____)
4. Cooperação: Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas _____ (_____)
<b>II. Características Individuais</b>
1. Compreensão: Grau de apreensão de problemas, fatos e situações _____ (_____)
2. Criatividade: Capacidade de criar idéias produtivas _____ (_____)
3. Realização: Capacidade de efetuar idéias próprias ou alheias _____ (_____)
<b>III. Avaliação Suplementar</b>
1. Ajustamento Funcional Geral: Adequação e desempenho na função _____ (_____)
2. Progresso Funcional: Grau de desenvolvimento na função _____ (_____)
3. Assiduidade e Pontualidade: Responsabilidade quanto a horário e deveres _____ (_____)
4. Saúde: Estado geral de saúde e disposição para o trabalho _____ (_____)

Quadro 5- Avaliação do desempenho por método misto

Fonte: Chiavenato (1997 p. 360).

Segundo relato de Chiavenato (2003) a responsabilidade pela avaliação varia de uma empresa para outra dependendo da quantidade de pessoas que vai ser avaliado, podendo ser distinguido três maneiras, que são:

- a) **Do gerente imediato:** ele passa a ser responsável pela aplicação da avaliação assumindo a responsabilidade sobre o avaliado.
- b) **Auto-avaliação:** é aquele que o próprio colaborador se avalia, achando seus pontos fortes e fracos e tomando medidas cabíveis para seu melhor desempenho.
- c) **Responsabilidade compartilhada entre o gerente e subordinado:** os ambos compartilham a responsabilidade, gerente como orientador e ao colaborador dono do seu próprio desempenho.

### 3. ESTUDO DE CASO

A análise foi feita nos meses de setembro e outubro de 2011 numa Panificadora X, situada na região sudoeste do Paraná, que esta no mercado há 10 anos, conta com 12 funcionários com segmento na área de alimentos. Por solicitação do proprietário, não será divulgado o seu nome nesse trabalho.

Através da elaboração de um questionário para o gerente da empresa, observou-se a falta de comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento das atividades no dia-dia.

Observou-se ainda que a organização não tenha uma política de contratação dos indivíduos, ela se baseia somente na experiência da gerência. Assim não possui uma fonte confiável para tomada de decisão, podendo ocasionar diversos outros problemas como, qualidade baixa na produção de seus produtos oferecidos e perda na produção um atendimento péssimo, pois eles não possuem as qualificações necessárias para desempenhar as funções designada a eles.

Os principais fatores identificados foi insubordinação, dissonância, inadequação do clima organizacional, deficiência de comunicação verbal, pouca ênfase em motivação e outros.

Assim é fundamental que defina com detalhe uma política de gestão de pessoas, pois qualquer um dos fatores vem afetar no resultado da organização.

Exemplos de modelo de cargos e salários, avaliação desempenho sugeridos para melhoria na organização:

<p>LOGOMARCA</p> <p>DA</p> <p>EMPRESA</p>	<p align="center"><b>Manual Administrativo</b></p> <p><b>Confeiteira</b></p> <p><b>Objetivo:</b> preparar e moldar bolos, tortas e doces com qualidade, planejar e dirigir e supervisionar o trabalho da confeitaria.</p>
<p align="center"><b>Descrição</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar instrução para o andamento do trabalho, cuidar da higiene e segurança do trabalho, assegurar a qualidade na execução dos pratos e solicitar as mercadorias necessárias para o andamento do trabalho.</li> <li>2. Preparar doces, massas, salgados, sobremesa com qualidade.</li> <li>3. Moldar, montar, rechear e assar massas dos produtos produzidos na confeitaria.</li> <li>4. Decorar os produtos produzidos na confeitaria.</li> </ol>	
<p align="center"><b>Requisito para o cargo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ensino médio concluído, conhecimento na área que vai atua e comunicativo (a),</li> <li>2. Experiência: de pelo menos 12 a 24 meses no desenvolvimento na pratica de confeitaria e completa familiarização com os procedimentos e normas na área que vai atua.</li> <li>3. Aptidões: personalidade em liderança com pessoas, raciocínio mental bom, capacidade aceitar mudanças.</li> <li>4. Responsabilidade: não levar informação para fora da empresa, preservar os equipamentos da organização.</li> <li>5. Ambiente de trabalho: ligeiramente quente, não possuindo risco para saúde.</li> </ol>	

Quadro 6 – Manual Administrativo

Fonte: Moreira (2011 p.22)

<b>Formulário de Avaliação de Desempenho</b>		
<b>Nome:</b> _____	<b>Local</b> _____	<b>Data:</b> __/__/__
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
a) Chega no horário certo	( )	( )
b) Comunica com antecedência sua ausência	( )	( )
c) Segue as normas políticas estabelecidas	( )	( )
a) Realiza suas tarefas de acordo com as exigências	( )	( )
b) Ensina suas tarefas aos outros funcionários	( )	( )
c) A sua aparência pessoal e no vestir se enquadra na sua função	( )	( )
a) Esta sempre a procura de conhecimentos	( )	( )
b) Sempre da sugestões a melhorias do ambiente de trabalho.	( )	( )
c) Esta sempre disponível quando a empresa precisa.	( )	( )
a) Planeja, coordena suas tarefas sozinhas	( )	( )
b) Atinge as metas lançadas	( )	( )
c) Sempre realiza suas tarefas nos tempo previsto	( )	( )
a) Esta atenta ao funcionamento das maquinas sob sua responsabilidade.	( )	( )
b) Sempre esta comprometida com suas funções na organização.	( )	( )
c) Tem conhecimento das informações que não devem chegar a terceiro.	( )	( )

Quadro 7 - Formulário de Avaliação de Desempenho

Fonte: Moreira (2011 p.23)

### 3.1 ANÁLISE E RESULTADOS

Identificou que existe a falta de planejamento nas criações de políticas internas não possuindo meios de seleção nem de monitoramento dos relacionamentos internos dos funcionários, foi levantado através de aplicação de um questionário visando analisar as suas percepções sobre gestão de pessoas e verificando cenário atual de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e comprometimento.

Fez-se uma entrevista em cima do questionário elaborado para proprietária do estabelecimento já que a mesma é a gerente. Com objetivo de apresentar uma proposta à gerência e os funcionários que traga uma melhoria na organização, trazendo mais comprometimento, responsabilidade nos serviços prestados e um melhor relacionamento entre os indivíduos, e buscar um desenvolvimento melhor na produção e no atendimento ao cliente, deixando seus clientes mais satisfeitos, foi focado na “gestão de pessoas” nos métodos de cargos e salário e avaliação de desempenho, porque engloba todas as soluções para oferecidas para os problemas encontrados na empresa.

Os métodos sugeridos a empresa foram (Moreira, 2011):

1. **Cargos e Salários método da comparação de fatores**, pois além de ser simples e de confiança ele analisa os cargos detalhadamente, verificando os requisitos mais importantes para os cargos, fazendo com que os avaliadores consigam analisar as informações com objetividade e vem a oferecer um salário que seja adequado para cada cargo. Ele é recomendado para empresas pequenas de até 100 pessoas.

2. **Misto e auto-avaliação**: Optaram se por esses dois métodos porque o auto-avaliação vem trabalhar em conjunto com a gerência e o colaborador fazendo com que se aproximem, transmitindo mais confiança entre ambos, trazendo um melhor relacionamento entre eles. E o método misto porque não é aconselhável trabalhar só com o de auto-avaliação uma vez que ele pode ser influenciado pelo colaborador, pois ele mesmo se avalia e também por que o método misto é utilizado por varias empresas que vai desde uma pequena a mais complexa de uma organização, pois oferece técnicas para avaliar vários fatores de um individuo, obtendo informações rápidas e de confiança para melhoraria dos pontos positivo e correção dos pontos negativos.

### 3.1.1 Plano de Atividades: Cargos e Salários

1. Criação de um plano diretor, que tem como objetivo coordenar o seu desenvolvimento fazendo uma análise dos cargos que vão ser criados por toda a empresa, definindo, as metas quais vão ser seus objetivos, suas características, quais os meios de executar, etc.
2. Criação de organograma para poder classificar o nível de importância, responsabilidade que se encontra a pessoa que assumir o cargo.
3. Elaboração de um cronograma, fornecendo as etapas de desenvolvimento de todos os procedimentos para implantação.
4. Fazer a seleção dos requisitos necessários para os cargos.
5. Treinamento as pessoas que compor a equipe que realizara o trabalho, através de leitura de literatura, visita em empresas que já tenham em desenvolvimento o método adotado, participação de palestra e especialização ou apoio de consultoria.
6. Desenvolvimentos de padrão interno, que tenha descrição do perfil de todos os indivíduos os objetivos, e suas funções que competem o cargo, as normas etc.
7. Elaboração de um manual de descrição do cargo que tem objetivo de trazer para os funcionários informações sobre as tarefas a ser realizada, o comportamento de cada um, suas responsabilidade o perfil do individuo que vai ocupar o cargo para ter meios verificar os que precisam de treinamento e para fins de recrutamento.
8. Elaboração de uma manual de avaliação possuindo as tarefas que mais tem os valores ideais para ser divulgados, e a classificação dos cargos conforme esta no organograma solicitado para desenvolver, assim podendo obter informações coerentes do que a organização espera alcançar.
9. Classificação de salários para os funcionários como: estipular uma média salarial para os cargos, através da obtenção da média salarial classificar os funcionários em experiência de 90 dias um salário de 15% abaixo da média, após o término de experiência será pago salário normal, e acrescentar uns 20% acima da média para os funcionários que demonstrem competência em seguir as normas, e que sempre estão procurar de melhorias para empresa e si mesmo, dessa maneira estará valorizando os funcionários e motivando os cada vez mais.

### 3.1.2 Plano de Atividades: Avaliação de Desempenho

1. Elaboração de um cronograma junto com os avaliadores, trazendo os passos com “**o que**” deseja, “**quem**” vai realizar e o seu “**período**” quais os dias de realização para cada item escolhido.
2. Elaboração de um manual para os funcionários obterem informações, coerente do que a organização busca através desse processo, trazendo o conceito, como que se pratica postura de cada avaliador, dicas para avaliação interna e as barreiras do trabalho em equipe.
3. Elaboração de uma palestra com os significados, e os objetivos mais a ver com os valores da empresa sobre avaliação do desempenho para divulgar aos colaboradores.
4. Estipular o período que vão ser realizado a avaliação de desempenho.
5. Treinamento as pessoas que compor a equipe que realizara o trabalho, através de leitura de literatura, visita em empresas que já tenham em desenvolvimento o método adotado, participação de palestra e especialização ou apoio de consultoria.

Para desenvolver o processo com eficácia é necessário que todos estejam comprometidos, sempre buscando se desafiar cada vez mais para estar aperfeiçoando o processo continuamente.

As vantagens com o plano é uma estrutura organizacional mais objetiva com o que deseja, com construção de cargo e salários possuirá uma ferramenta para contratação, e com ambos os métodos em desenvolvimento além de ter informações quantitativas que vão aparecer nas metas lançadas, nas quantidades de clientes, quantidade de produtos vendidos.

Obterá qualitativa que vai ser a aceitação do que foi programado como um relacionamento entre equipe de trabalho e conseguir um atendimento satisfatório aos clientes obtidos, e possuirá pessoas mais aperfeiçoadas, qualificadas para os cargos e para organização com mais motivação, competência, habilidade com compromisso de obter um melhor resultado para empresa e si mesmo.

Como desvantagens se não possuir determinação e convicção da gerência em fazer acontecer enfrentando as dificuldades, não adiantara de

nada implantar, e se o funcionário não adquirir a certeza de que esta em suas mãos os objetivos da organização o processo já mais ira para frente, pois com muitas subjetividades o processo não da certo.

#### **4. CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo identificar os principais fatores que impactam no relacionamento entre funcionários e superiores da Panificadora X para que os gestores possam programar ações com a finalidade de melhorar o clima organizacional na empresa.

Foi proposto para empresa um plano de ação que traz melhoria na qualidade de produção, mais agilidade e habilidade para analisar as qualidade e deficiência dos colaboradores ganhando com isso um aumento na produção com menos desperdício, cliente mais satisfeito trazendo com isso um aumento no seu faturamento.

Para os funcionários apresenta-se mudanças na avaliação de seus desempenhos modo de ver o que é melhor para organização e pra ele, trabalham com mais determinação e mais responsabilidade melhorando seu relacionamento interno e externo.

Trabalha o desempenho de cada individuo pensar, fazendo com que eles tenham conscientização do que é melhor para organização e para ele, e que eles, e que saibam que as mudanças não vêm para dificultar e sim para melhorar.

Os métodos demonstram para eles a importância deles para organização fazendo com que se autodisciplinem e sigam as políticas da organização proposta pela Panificadora x e levem esse conhecimento pra fora da empresa que não fiquem para eles e sim passem adiante no seu dia-a-dia.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, 1956. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo: 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi – PRH: **Conceitos, ferramentas e procedimentos/Ana Cristina Limongi França**. São Paulo: Atlas,2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira, c2001. ix, 153p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e novas metodologia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior**. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e salários**. 11. Ed. São Paulo: Ltr, 2006. 381 p.

REIS, Raquel Klering dos. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/22126>>. Acesso em: 03 Nov. 2011.