

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS E  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Franciane Cristina Darós Peixe

Florianópolis, junho de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS E  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Franciane Cristina Darós Peixe

Disciplina: Estágio Supervisionado

Turma: 0900

Orientado por: Prof. Dante M. Girardi

Área de concentração: Recursos Humanos

Florianópolis, junho de 2000.

Este trabalho de Conclusão de Estágio (TCE) foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribui a nota \_\_\_\_\_ à aluna FRANCIANE CRISTINA DARÓS PEIXE na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5236.

**BANCA EXAMINADORA**

**Dante M. Girardi**

**Presidente**

**Eloise H. L. Dellagnelo**

**Membro**

**Gerson Rizzatti**

**Membro**

*"Não somos responsáveis  
apenas pelo que fazemos,  
mas também pelo que  
deixamos de fazer."*

Molière

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a toda a equipe da Cinnergia e da Cinesupport, pelo bom clima organizacional em que o período de investigação e coleta de dados ocorreu.

Aos proprietários da empresa, Loly e João Roni, pela confiança no meu esforço e pela oportunidade de realizar uma consultoria ainda enquanto acadêmica do Curso de Administração.

Ao professor Dante Girardi, pela orientação neste trabalho e por me fazer perceber que Recursos Humanos não é apenas mais um "modismo" entre as empresas.

A todos os professores do Curso de Administração da UFSC, em especial os que derrubaram mitos e paradigmas tão consolidados nesta nossa área, incentivando-nos (alunos) a questionar a validade de tantas "verdades".

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
3.1 ORGANOGRAMA .....	10
3.2 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS .....	11
3.2.1 Etapas da análise de cargos.....	11
3.2.2 Coleta de dados.....	12
3.2.3 Descrição, especificação e titulação de cargos.....	12
3.2.4 Mudanças ambientais e revisões.....	13
3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	14
3.3.1 Objetivos.....	14
3.3.2 Requisitos observados .....	15
3.3.3 Estratégia de implantação.....	16
3.3.4 Fases.....	16
3.3.5 Indicadores de desempenho e sistema de medição.....	17
3.3.6 Avaliadores e métodos de avaliação.....	18
3.3.7 Escala gráfica.....	19
3.3.8 Importância e críticas à avaliação de desempenho .....	19
<b>4 METODOLOGIA DE TRABALHO .....</b>	<b>21</b>
<b>5 AS EMPRESAS .....</b>	<b>23</b>
5.1 CINNERGIA .....	23
5.2 CINESUPPORT .....	24
<b>6 ORGANOGRAMAS .....</b>	<b>25</b>
<b>7 MANUAL DE DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS.....</b>	<b>28</b>
<b>8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>53</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>11 ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos várias mudanças vêm sendo verificadas nas diversas áreas relativas à administração de uma empresa.

No setor de RH (Recursos Humanos), parece claro que houve um redirecionamento para as qualidades intelectuais individuais. O profissional do futuro entende e aplica os conceitos de sinergia, relacionado ao trabalho em equipe e participativo, e proatividade, antecipando-se às mudanças e mantendo-se num processo constante de atualização. É polivalente, podendo assumir diferentes responsabilidades e acumular funções, ao mesmo tempo em que possui conhecimentos específicos sem perder a visão do todo (generalismo).

Mas nessa nova era o profissional não está mais disposto a se dedicar à empresa, e sim à sua tarefa, executando-a da melhor forma possível de modo a se sentir estimulado por suas realizações e valorizado como profissional no mercado.

Dessa forma, começa-se a buscar instrumentos para aperfeiçoar a comunicação entre empregadores e empregados, a fim de se deixar claro as percepções de cada uma das partes acerca do resultado esperado e do obtido.

Nesse sentido, o primeiro passo é desenhar o organograma da empresa, definindo canais formais de comunicação e linhas de responsabilidade e subordinação.

O próximo passo é a descrição dos cargos que compõem a empresa e suas respectivas tarefas e requisitos, especificando-os. Assim, a empresa terá em mãos um instrumental de fácil visualização que permitirá que seja apresentada a cada empregado a parte formal que constitui o seu trabalho.

Porém, isso não é o suficiente. Como as pessoas têm percepções diferentes dos acontecimentos, baseadas em sua subjetividade, é preciso desenvolver alternativas para se aproximar essas percepções.

Para isso, o profissional da área de RH pode elaborar e desenvolver instrumentos de comunicação entre as partes, o que pode ser exemplificado através da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é uma forma de se monitorar os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados e previamente definidos, implicando, portanto, a formulação de objetivos consensuais para se chegar à medição e avaliação conjunta. Assim, a avaliação de desempenho pode ter o propósito de indicar o acerto ou não da adoção de

treinamentos e capacitação, servir como base para estabelecer remuneração fixa ou variável, ou constituir-se de uma ferramenta de retroação às pessoas, como explica CHIAVENATO (1996).

Como ferramenta de retroação, a avaliação de desempenho cumpre o papel de criar uma via de comunicação formal dentro da empresa, e se empregada de maneira correta pode ajudar a manter os bons profissionais dentro da organização.

O presente trabalho de conclusão de curso é resultado da aplicação das idéias acima expostas no ambiente real de duas empresas prestadoras de serviços. A Cinnergia é uma produtora de cinema e televisão e a Cinesupport é uma locadora de equipamentos, pessoal e espaço para gravação, iluminação e finalização de vídeos. Ambas as empresas possuem a mesma constituição societária e dividem o mesmo espaço físico.

A possibilidade de se aplicar os conceitos teóricos vistos durante o curso de Administração aconteceu através de uma consultoria prestada às empresas, especificamente na área de RH.

No trabalho são apresentados os resultados da investigação no ambiente das empresas e a descrição das atividades concretizadas, contendo as etapas de elaboração e aplicação dos instrumentos como aconselhado pelo referencial teórico presente no corpo do trabalho, além das considerações a respeito deste estudo.



## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

- Orientar as empresas Cinnergia e Cinesupport sobre suas políticas de Recursos Humanos referentes à descrição e especificação de cargos e avaliação de desempenho.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desenhar o organograma atual das empresas Cinnergia e Cinesupport;
- Formular um manual de descrição e especificação de cargos para a Cinnergia e a Cinesupport;
- Elaborar e aplicar instrumentos de avaliação de desempenho nos empregados da Cinnergia e da Cinesupport.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 ORGANOGRAMA

O organograma reflete a organização formal, que compõe-se de um certo número de camadas hierárquicas, com ênfase nas funções e nas tarefas. (CHIAVENATO, 1993)

A organização formal é a determinação dos padrões de inter-relações entre os órgãos ou cargos, definidos logicamente para o alcance de objetivos. Os tipos de organização são (CHIAVENATO, 1993):

- Linear: cada subordinado presta contas exclusivamente ao seu superior direto e imediato, através de linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade. Há uma centralização das decisões. É indicada para pequenas empresas e organizações nos estágios iniciais de sua história e desenvolvimento, por sua simplicidade. No entanto, a comunicação é lenta e tende a ser inflexível.
- Funcional: aplica o princípio da especialização das funções para cada tarefa, ou seja, o subordinado reporta-se a vários superiores, cada um em sua especialidade. Descentraliza as decisões e a comunicação flui mais rapidamente, mas pode causar tensões e conflitos.
- Linha-staff: combinação dos outros dois modelos, é composta de órgãos de linha (de execução) e de *staff* (de assessoria, apoio e consultoria). Os órgãos de linha são responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos, e os órgãos de *staff* pelo assessoramento aos órgãos de linha. À medida que se sobe na escala hierárquica, maior é o número de órgãos de *staff*.

O surgimento da configuração “linha-staff” é resultado do crescimento e da complexidade das tarefas, quando as unidades de linha passam a concentrar-se no alcance dos objetivos da empresa através da delegação de autoridade e serviços especializados a outras unidades/posições: o *staff*. O *staff* assessora e presta serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando o trabalho de órgãos de linha através de: sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planejamento, controle, levantamento e relatórios. (CHIAVENATO, 1994)

### 3.2 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

Os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. (CHIAVENATO, 1996)

A análise de cargos consiste em definir os cargos necessários para que as empresas cumpram seus objetivos. São definidas as responsabilidades, tarefas e o perfil para o ocupante. O resultado é a descrição das atividades e das exigências, como experiência, formação escolar etc. No caso de empresas já constituídas, o ideal é que esse processo ocorra envolvendo os empregados através de questionários e entrevistas. (CHIAVENATO, 1996)

#### 3.2.1 Etapas da análise de cargos

Para GIL (1994), o processo de análise dos cargos é composto de quatro etapas, dentre as quais está a descrição e a especificação de cargos:

- Determinação dos dados requeridos: como atividades, responsabilidades, requisitos pessoais, máquinas e equipamentos utilizados no trabalho, condições de trabalho e risco;
- Coleta de dados: pode ocorrer por observação direta, questionário ou entrevista;
- Análise de dados: deve ser realizada com clareza, precisão, concisão e impessoalidade;
- Descrição e especificação de cargos: organização e documentação dos dados coletados e analisados. Aconselha-se o uso de verbos no infinitivo, no início das frases descritivas das tarefas.

Para PONTES (1996-I), o processo de análise inclui dois momentos:

##### 1º Coleta de dados:

- escolha da técnica de coleta de dados;
- coleta de dados.

##### 2º Descrição, especificação e titulação dos cargos:

- junção das funções de mesma natureza e especificação para formação dos cargos;
- redação da descrição dos cargos;
- redação da especificação dos cargos;
- titulação dos cargos;
- classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da organização (operacional, administrativo, técnicos de nível médio, profissionais de nível superior, gerencial);

- catálogo de cargos.

O modelo de análise de cargos adotado neste trabalho segue, em suas etapas fundamentais, o raciocínio de PONTES, cujos momentos são descritos na sequência.

### 3.2.2 Coleta de dados

Os métodos de coleta de dados são (PONTES, 1996-I):

- Observação local: para cargos com tarefas simples e repetitivas ou operações manuais.
- Questionário: elabora-se questionários padrões, um para cada grupo ocupacional. Deve ser preenchido pelo próprio funcionário ou chefia imediata, esclarecendo os objetivos do mesmo.
- Entrevista: o analista conduz a entrevista, previamente estruturada, com o ocupante do cargo, para obter informações e eliminar dúvidas. Divide-se em cinco etapas:
  - 1ª Informações gerais: junto à chefia, sobre o trabalho ali executado;
  - 2ª "Quebra-gelo" e finalidade da entrevista: para conquistar a confiança do entrevistado e esclarecer os motivos da entrevista e os objetivos da análise de cargos. Avisar o entrevistado que as informações serão estruturadas e depois por ele criticadas;
  - 3ª Análise das tarefas do cargo: solicitação da lista de tarefas, como são realizadas e por que são feitas;
  - 4ª Análise da especificação do cargo: experiência e nível de instrução que o cargo exige;
  - 5ª Encerramento da entrevista: disponibilizar-se para esclarecer dúvidas e lembrar que o material, após organizado, será submetido à apreciação e crítica do entrevistado e da chefia.

### 3.2.3 Descrição, especificação e titulação de cargos

A estruturação e descrição dos cargos, dentro do planejamento organizacional, procura estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, responsabilidades, autoridades e requisitos necessários. (LUCENA, 1995)

A descrição dos cargos serve de base para o dimensionamento de linhas de sucessão, elaboração de planos de desenvolvimento e programas de treinamento, formulação do

processo de avaliação de desempenho, suporte ao processo de colocação e estabelecimento de salários. (LUCENA, 1995)

Deve ocorrer de forma organizada e padronizada, a partir dos dados coletados. A descrição deve ser simples e clara para que seja compreensível, definindo os termos técnicos empregados. (PONTES, 1996-I)

A descrição das tarefas deve começar com um verbo no infinitivo ou na terceira pessoa do presente do indicativo, para garantir a impessoalidade. Não se usa advérbios e, com relação às tarefas, deve ser capaz de responder às perguntas: o que faz, como faz e por que faz. As tarefas são descritas em ordem de importância ou cronológica, constando na descrição detalhada, já que a descrição sumária é aquela que fornecerá uma idéia geral do cargo. Lembra-se que a descrição refere-se ao cargo, e não ao seu ocupante. (PONTES, 1996-I)

A especificação diz respeito aos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Divide-se em quatro grandes áreas, que podem ser mais ou menos importantes em cada grupo ocupacional ao qual o cargo pertence (PONTES, 1996-I):

- mental: conhecimentos teóricos ou práticos necessários para o desempenho adequado da função;
- responsabilidade: exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa;
- física: desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo, em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas etc.;
- condições de trabalho: ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo.

A titulação do cargo deve espelhar as suas tarefas. Preferencialmente deve ser universal, ou seja, ser o mesmo título usado em outras empresas. (PONTES, 1996-I)

O manual de descrição e especificação de cargos é o produto da avaliação e descrição de cargos de uma empresa, o que constitui a formalização do conteúdo dos cargos e suas exigências quanto aos ocupantes. (CHIAVENATO, 1992)

### 3.2.4 Mudanças ambientais e revisões

O ambiente de mudanças atual exige constante revisão e alteração da descrição dos cargos, atualizando-os e adequando-os às pessoas. Com a exigência da polivalência do trabalhador a análise de cargos deve atender às necessidades organizacionais. Para isso, é

preciso um estudo dos processos, a fim de contemplar todas as atividades e obter o melhor desempenho profissional. Como resultado, há uma tendência em se estruturar poucos cargos e de forma ampla. (CHIAVENATO, 1996)

No caso das pequenas empresas, os próprios gerentes podem desenhar certos cargos informalmente, negociando com os ocupantes a inclusão ou a exclusão de atribuições, conforme as mudanças do ambiente ocorram. (CHIAVENATO, 1992)

### 3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma forma de se monitorar os resultados alcançados por uma equipe e seus membros, para compará-los com os resultados esperados e previamente definidos. Desse modo, implica a formulação de objetivos consensuais para se chegar à medição e avaliação conjunta. (CHIAVENATO, 1992)

A avaliação confronta algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta). Para a avaliação, deve-se definir o desempenho esperado de cada empregado, especificado em atribuições, metas, projetos e atividades de sua responsabilidade, dentro de padrões de qualidade e temporalidade. (LUCENA, 1992)

O desempenho exige acompanhamento, a fim de garantir os resultados esperados e corrigir os desvios que surjam. Portanto, é um processo (LUCENA, 1992):

- contínuo e periódico, com relação às datas para formalização da avaliação em documento escrito;
- flexível, adaptado às peculiaridades de cada unidade/cargo; e
- individual, com parâmetros específicos de acordo com a necessidade.

#### 3.3.1 Objetivos

Alguns dos objetivos da avaliação de desempenho são (CHIAVENATO, 1996):

- conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes;
- estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;

- obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- servir como instrumento em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, eliminando incertezas e criando espaço para diálogos construtivos;
- gerar informações.

### 3.3.2 Requisitos observados

Os requisitos que afetam o desempenho relacionam-se à qualificação profissional, à cultura organizacional, ao estilo gerencial e ao ambiente externo. (LUCENA, 1992)

A qualificação profissional diz respeito às competências requeridas pelo cargo: conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários, referindo-se a se os empregados estão preparados para desempenhar suas funções. (LUCENA, 1992)

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados pelo corpo social da organização. A partir da cultura pode-se apontar a percepção e as atitudes da organização sobre a avaliação de desempenho, os critérios adotados, a postura gerencial sobre este instrumento e o comprometimento dos empregados com esse processo. Identifica-se assim, quais variáveis do ambiente interno estão afetando o desempenho positiva ou negativamente. (LUCENA, 1992)

A ação gerencial é reflexo das percepções do gerente sobre o negócio, as pessoas, os processos de trabalho e o ambiente externo. Como são características que variam de acordo com a pessoa, numa mesma empresa encontra-se diferentes estilos gerenciais. O estilo gerencial é a forma como o gerente conduz a sua unidade organizacional e sua equipe de trabalho, distribuindo tarefas, aprovando tarefas e tomando decisões com base em julgamentos sobre o desempenho de cada integrante de sua equipe. (LUCENA, 1992)

O ambiente externo tem seu impacto através das mudanças. A capacidade de adaptação e interpretação dos efeitos das mudanças também é avaliada dentro do desempenho, além de ser medida em termos de influência na organização. (LUCENA, 1992)

### 3.3.3 Estratégia de implantação

Uma estratégia para implantação do processo de avaliação de desempenho consiste de (LUCENA, 1992):

- análise do ambiente organizacional, com levantamento do perfil predominante da empresa;
- decisão/iniciativa para implantar a avaliação de desempenho;
- estabelecimento de metodologia para a implantação da avaliação do desempenho, composta de:
  - sensibilização: primeiros contatos para criar expectativas e discussão;
  - conscientização: esclarecimento de dúvidas;
  - entendimento: treinamento dos avaliadores e empregados com simulações de avaliações;
  - implantação: aplicação dos instrumentos;
  - aceitação: consequência de experiências bem sucedidas com avaliação de desempenho;
  - institucionalização: o instrumento passa a ser uma ferramenta gerencial;
  - interiorização: a maioria dos componentes está altamente comprometida, sofrendo o instrumento apenas atualizações e aperfeiçoamentos.

Para oficializar a aplicação da avaliação de desempenho, a empresa deve elaborar um documento normativo, contendo as políticas, normas e procedimentos referentes ao mesmo. (LUCENA, 1992)

### 3.3.4 Fases

As fases do processo de avaliação de desempenho são, para LUCENA (1992), cinco:

1. Negociação do desempenho: a chefia e o subordinado negociam juntos o desempenho esperado, dentro de padrões de qualidade e prazos, ou seja, metas.
2. Análise da capacitação profissional: com o propósito de reconhecer e fortalecer as qualidades do empregado, discutir suas dificuldades e áreas nas quais deve melhorar, verificar tarefas que exigirão novos conhecimentos e/ou habilidades, planejar um programa de autodesenvolvimento, negociar metas de acordo com as possibilidades do empregado. Um dos instrumentos para essa análise é o Manual de Descrição de Cargos.



3. Acompanhamento do desempenho: reuniões periódicas entre chefia e subordinado para acompanhamento de resultados parciais e final e busca de alternativas para manter o desempenho negociado inicialmente.
4. Avaliação do desempenho: parecer final sobre o desempenho do empregado.
5. Comprometimento: consolidação do processo e comprometimento com a sua aplicação prática.

As fases 1 e 2 ocorrem concomitantemente.

Como resultado desse processo, tem-se (LUCENA, 1992):

- Dimensionamento do que deve ser avaliado;
- Orientação para resultados;
- Desenvolvimento do relacionamento profissional;
- Conhecimento objetivo do que é esperado de cada um;
- Redução das áreas de conflito;
- Estímulo à motivação.

### 3.3.5 Indicadores de desempenho e sistema de medição

Os indicadores de desempenho devem ser capazes de mostrar aos membros da organização que resultados suas ações estão gerando. (COOPERS & LYBRAND, 1996)

Devem ser sistêmicos, definindo o que, como e quando medir. Isso permitirá selar um compromisso entre as duas partes, empregado e empregador, proporcionando para o primeiro as condições necessárias para o crescimento profissional e, para o segundo, atingir determinados objetivos ou resultados. (CHIAVENATO, 1996)

Os indicadores escolhidos devem ser: importantes, estratégicos, impactantes, administráveis ou motivadores. Os comportamentais são também utilizados para equilibrar e dar consistência aos demais indicadores. (COOPERS & LYBRAND, 1996)

Sistemas de medição são as formas criadas para acompanhar os indicadores de desempenho, devendo evoluir com as mudanças, conter dados quantitativos e informações qualitativas, ser simultaneamente rigorosos e flexíveis. O sistema para a medição de desempenho adotado na realização deste trabalho é o proposto por COOPERS & LYBRAND (1996), composto de nove fases:

1. Identificação dos clientes da medição (para quem);
2. Identificação do sistema a ser medido (do que);

3. Definição dos objetivos e usos da medição (para que);
4. Análise ambiental do sistema – metas, prioridades, processos e restrições (garantir que o sistema seja um apoiador da realização da estratégia da organização);
5. Levantamento dos sistemas de medição existentes;
6. Geração de entidades e indicadores (parâmetros cuja evolução será medida);
7. Preparação do projeto preliminar (planejar a operação do sistema);
8. Validação e pilotagem (apresentação aos usuários);
9. Implantação e aperfeiçoamento contínuo do sistema.

### 3.3.6 Avaliadores e métodos de avaliação

Os avaliadores precisam ser formados/treinados para se obter condições favoráveis à implantação da avaliação de desempenho. Isso porque, no ambiente organizacional brasileiro, é comum a omissão das empresas na formação gerencial; os perfis gerenciais são indefinidos e o relacionamento interpessoal, como consequência, é prejudicado. Desse modo, esse cenário oferece resistência para a implantação da avaliação de desempenho, exigindo uma ação. (LUCENA, 1992)

Outra opção é a auto-avaliação, onde o próprio avaliado terá um papel ativo no preenchimento do documento, seja preenchendo o questionário e submetendo-o posteriormente ao supervisor, ou preenchendo-o de forma conjunta. Para BERGAMINI (1983), a auto-avaliação deve ser utilizada quando as pessoas se conhecem bem, em pequenos grupos de trabalho, sendo geralmente adotada entre técnicos especializados e pessoas de nível universitário.

No entanto, as publicações mais recentes indicam o uso da auto-avaliação em todos os níveis da organização, apenas criando modelos diferenciados para cada um destes níveis, de acordo com o grau de instrução exigido para o cargo.

Quanto aos métodos de avaliação de desempenho, os vários autores citam diversos tipos, dentre os quais:

1. Escolha forçada: dentre blocos de quatro frases cada, o avaliador escolhe a frase que mais se adequa ao avaliado e a que menos se adequa;
2. Pesquisa de campo: entrevistas com o gerente de cada setor, por um assessor, consultor ou especialista;
3. Relatórios da chefia sobre cada subordinado;

4. Avaliação por resultados alcançados, a partir do estabelecimento de metas/objetivos;
5. Escala gráfica.

A escala gráfica, descrita a seguir, foi o método escolhido para ser utilizado na avaliação de desempenho no presente estudo de caso.

### 3.3.7 Escala gráfica

A escala gráfica é o mais antigo, mais simples e mais difundido dos métodos. Pode ser utilizado por qualquer nível de avaliador, sem grandes dificuldades conceituais ou técnicas. Porém, facilita generalizações e distorções provocadas por tendências pessoais do avaliador. (CHIAVENATO,1992)

Este método permite representar graficamente o desempenho do avaliado em cada um dos fatores da ficha de avaliação, facilitando a fase posterior - entrevista -, onde ocorre a análise dos fatores nos quais o desempenho foi bom ou ruim para se propor ações de melhoria. (PONTES, 1996-II)

Representação gráfica da Avaliação (PONTES, 1996)

FATORES	A	B	C	D	E
Iniciativa	X				
Cooperação		X			
Saúde		X			
Qualidade	X				
Produção			X		

### 3.3.8 Importância e críticas à avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho contribui para a realização da Missão Empresarial da organização, traduzida em objetivos econômicos e sociais. O alcance desses objetivos depende de vários recursos: financeiros, tecnológicos, humanos etc. Para se obter um aproveitamento eficiente e eficaz dos recursos humanos, é importante que as contribuições, em termos de resultados esperados, estejam claras para os mesmos. O desempenho, portanto, precisa ser negociado, acompanhado e avaliado. (LUCENA, 1992)

Porém, há críticas à avaliação de desempenho. O julgamento da avaliação, considerando-se as diferenças individuais e a subjetividade de cada avaliador, é difícil de se estabelecer. Por outro lado, abandonar esse processo significaria imobilizar o ser humano. A organização precisa dispor de um sistema formal para dispensar, remanejar, treinar, promover e advertir seus empregados. (LUCENA, 1992)

Outra crítica é sobre ter um foco distorcido por concentrar sua atenção nos indivíduos quando a maior parte das questões estão relacionadas a processos, além de pressupor que os resultados estão sob o controle do avaliado, quando muitas variáveis independem de sua atenção ou esforço. (COOPERS & LYBRAND, 1996)

## 4 METODOLOGIA DE TRABALHO

Segundo TRIVIÑOS (1987) há três tipos de estudos:

- os exploratórios, que aumentam a experiência do investigador em torno de determinado problema;
- os descritivos, uma descrição de fatos e fenômenos de determinada realidade; e
- os experimentais, quando modifica-se deliberadamente a maneira controlada das condições que determinam um fato ou fenômeno e observa-se toda a cadeia de mudanças decorrente.

Dentre os estudos descritivos o autor (1987) cita os “estudos de caso”, que objetivam a descrição de determinada realidade, sendo válidos só para o caso que se estuda.

O trabalho tem como objeto as empresas Cinnergia Produções e Cinesupport Equipamentos. Caracteriza-se como um estudo de caso que visa diagnosticar ou descrever a realidade encontrada na organização, confrontando esta realidade com a teoria verificada durante o curso de Administração e detalhada na revisão bibliográfica constante no trabalho.

TRIVIÑOS (1987) acredita que estudos descritivos exigem uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientem a coleta e interpretação dos dados. Além disso, pode-se fazer ou uma análise quantitativa, apoiada em tratamento estatístico, ou qualitativa, que também pode ter apoio quantitativo porém não se aprofundando na análise estatística.

O enfoque dado a este trabalho é o qualitativo, que segundo TRIVIÑOS (1987) caracteriza-se pela participação ativa do investigador com relação ao sujeito, ou seja, o investigador atua num ambiente/meio onde se desenrola a existência do sujeito, diferentemente do que ocorre num laboratório.

Numa pesquisa qualitativa, o autor (1987) diz que as técnicas e métodos de coleta de dados implicam a participação do pesquisador e da pessoa que fornece as informações. Os instrumentos citados pelo autor e utilizados neste trabalho são a entrevista semi-estruturada e a observação livre ou participante, que inclui as anotações de campo.

A entrevista semi-estruturada, segundo o autor (1987) parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, interessantes à pesquisa e que permitem novas hipóteses e perguntas à medida que a entrevista se desenrola. Dessa forma, o entrevistado participa na elaboração do conteúdo da pesquisa de acordo com as colocações que vai

fazendo. A presença consciente e atuante do pesquisador, favorecendo a descrição, explicação e compreensão do objeto em sua totalidade, foi um dos aspectos considerados na decisão de utilizar-se a entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados.

Para a obtenção de informações para a descrição e especificação de cargos, o instrumento aplicado foi a entrevista. O mesmo formulário de entrevista foi aplicado em todos os empregados de ambas as empresas, e duraram entre 5 e 15 minutos, de forma geral. A entrevista utilizada, composta de nove perguntas, encontra-se em anexo (Anexo 01).

Outro instrumento para o registro das informações utilizado neste trabalho é a anotação de campo que para TRIVIÑOS (1987) é um processo de coleta e análise de informações que consideram o objeto de estudo em sua totalidade.

A observação de campo, bem como as anotações de conversas não gravadas com a Gerente Administrativo Financeiro, permitiram o desenho do organograma atual das empresas. Da mesma forma, o instrumento de avaliação de desempenho foi elaborado a partir da observação de campo e conversas não gravadas com os sócios gerentes, adaptando um modelo de CHIAVENATO às necessidades das empresas.

Finalmente, o referencial teórico apresentado na fundamentação teórica valida as informações obtidas para a descrição da realidade verificada.

## 5 AS EMPRESAS

### 5.1 CINNERGIA

A empresa Cinnergia é uma produtora de peças publicitárias, programas e vídeos institucionais que atua nos mercados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Com sede em Florianópolis, a empresa iniciou seus negócios em outubro de 1995, no bairro Saco Grande. Em 1992, entretanto, já funcionava um escritório, sem equipamentos de iluminação, na Lagoa da Conceição com o nome Visage. A mudança de endereço ocorreu quando os equipamentos começaram a ser adquiridos e surgiu a possibilidade de montar um estúdio de gravação no próprio espaço da empresa.

Hoje, quanto à sua estrutura física e equipamentos, possui escritórios, espaço com estúdio para as gravações, salas de apoio como camarim e copa, equipamentos de iluminação, gravação e finalização de vídeo.

A empresa é fruto de uma sociedade entre quatro pessoas - pai, mãe e dois filhos - sendo um dos sócios o majoritário com cerca de 97% da sociedade. Porém isso não a torna uma empresa familiar no sentido de não profissionalização da gestão, já que o filho que a comanda possui experiência na área e trabalha também como diretor de cena nas produções realizadas na empresa, tendo todo o conhecimento específico da atividade da mesma embora não seja um administrador.

Dos quatro sócios, dois atuam na empresa: o Gerente Administrativo Geral e a Gerente Administrativo Financeiro. Com um quadro de onze empregados, sendo que alguns deles trabalham meio período para a Cinnergia e meio período para a Cinesupport, empresa com a qual divide o espaço físico, a Cinnergia é sinônimo de qualidade e exclusividade em produções.

## 5.2 CINESUPPORT

A empresa Cinesupport é uma locadora de equipamentos, pessoal e espaço para gravação, iluminação e finalização de vídeos. Fundada em 1998 pelos sócios da Cinnergia, divide espaço físico com a mesma no bairro Saco Grande, embora a matriz, para fins legais, seja no bairro Kobrasol. Sua atuação restringe-se à região da Grande Florianópolis.

A Cinesupport surgiu pela verificação de falta de equipamentos de última geração para serem locados pelas empresas produtoras de pequeno porte, que não tinham seu próprio equipamento.

Durante as eleições de 1998, a Cinnergia uniu-se a outra empresa produtora de Florianópolis criando uma empresa temporária para desenvolver a campanha de vídeo de um dos candidatos a governador do estado de Santa Catarina. Findo o contrato, o sucesso da experiência de trabalhar com uma empresa concorrente e verificadas as dificuldades dos pequenos produtores independentes, surgiu a idéia de criar uma locadora de equipamentos e espaço para produção que pudesse ser utilizado por qualquer produtora de Florianópolis, independente de seu porte. A Cinesupport iniciou com a contratação de uma vendedora, até chegar ao atual quadro composto por onze pessoas.

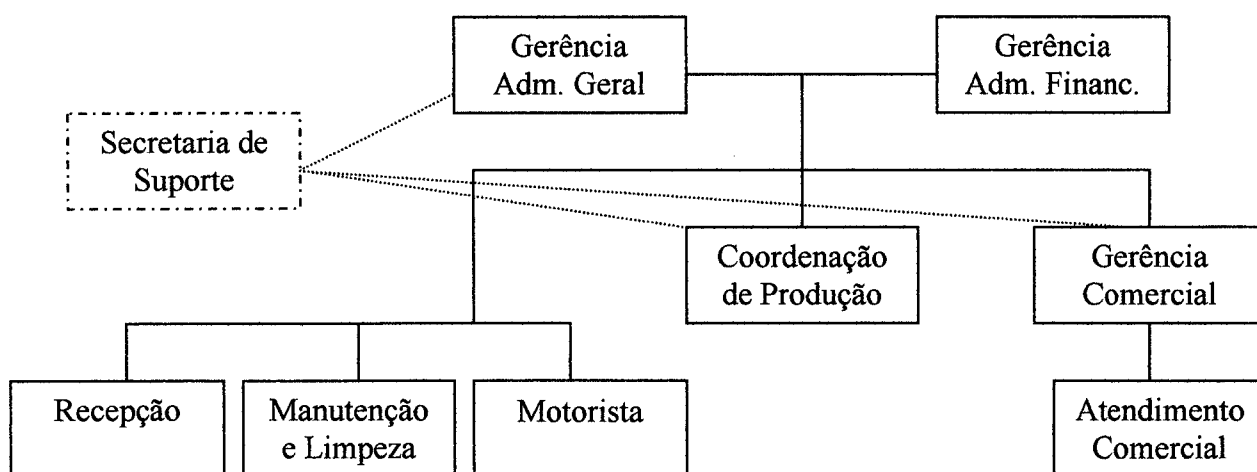


## 6 ORGANOGRAMAS

Os organogramas da Cinnergia e da Cinesupport apresentam-se enxutos, com três níveis hierárquicos. Os departamentos são compostos por uma pessoa, à exceção da Gerência Administrativa Financeira, da Manutenção e Limpeza e da Edição, cada um constituído por duas pessoas. Desse modo, o número de empregados das empresas praticamente coincide com o de departamentos. A relação de responsabilidade fica clara, bem como os canais de comunicação de ambas as empresas.

O organograma da Cinnergia apresenta a configuração linha-*staff*, sendo o *staff* representado por um retângulo tracejado – a Secretaria de Suporte –, que assessora três outros departamentos (Gerência Administrativa Geral, Coordenação de Produção e Gerência Comercial).

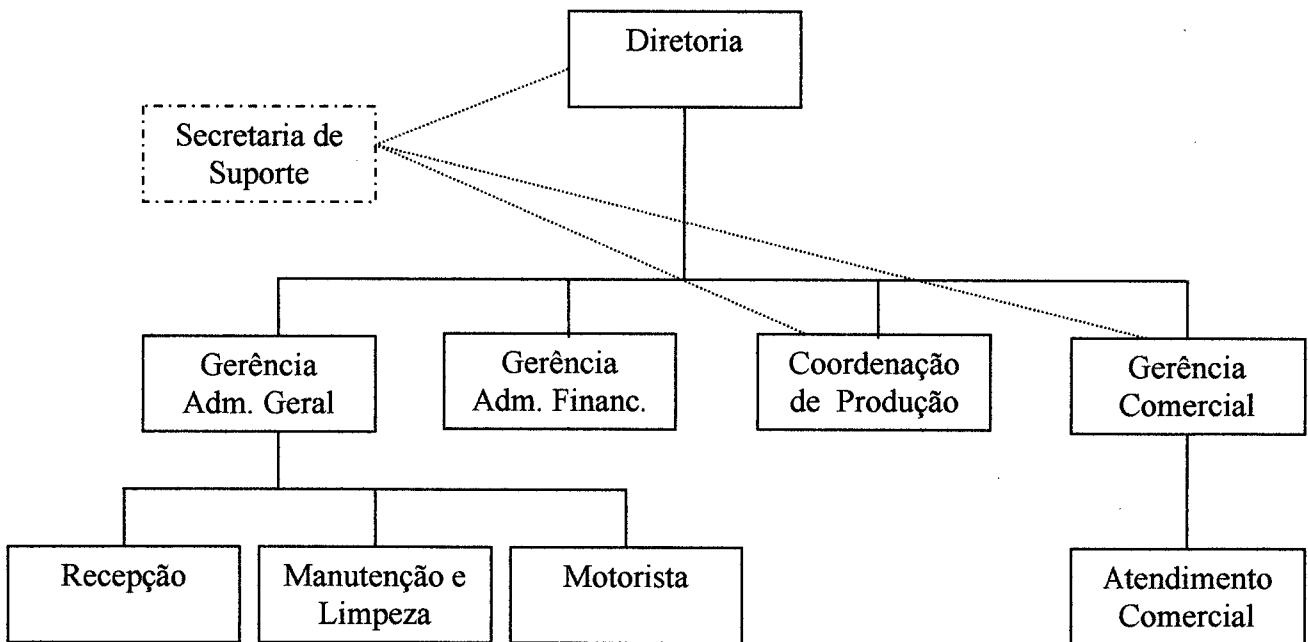
ORGANOGRAMA 1 – CINNERGIA  
(Atual)



A atual estrutura da Cinnergia (Organograma 1) suportaria a contratação de um Administrador (Organograma 2), que exerceria a função de Gerente Administrativo Geral e seria responsável pelo controle e organização das funções burocráticas da empresa, além de orientar e coordenar as demais funções e respectivos empregados.

O atual Gerente Administrativo Geral, sócio majoritário da empresa, exerceria o papel de Diretor, estabelecendo os objetivos e definindo e revisando o conceito de negócio da empresa. Esta seria uma alternativa para se profissionalizar a gestão.

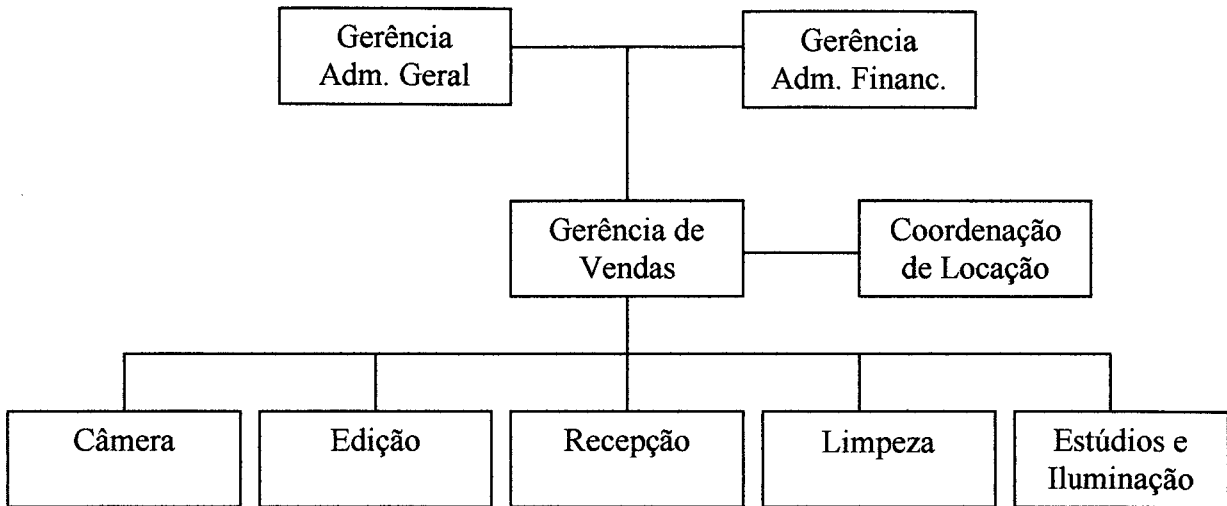
ORGANOGRAMA 2 – CINNERGIA  
(Proposto)



O organograma da Cinesupport apresenta a configuração linear, onde existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade. As decisões, assim como na Cinnergia, são centralizadas pelos Gerentes Administrativo Geral e Administrativo Financeiro.

Apesar desse fato propiciar a inflexibilidade, a comunicação não chega a ser afetada pela configuração, já que aplicam-se práticas de gestão paralela, como o uso de equipes e sugestões dos empregados.

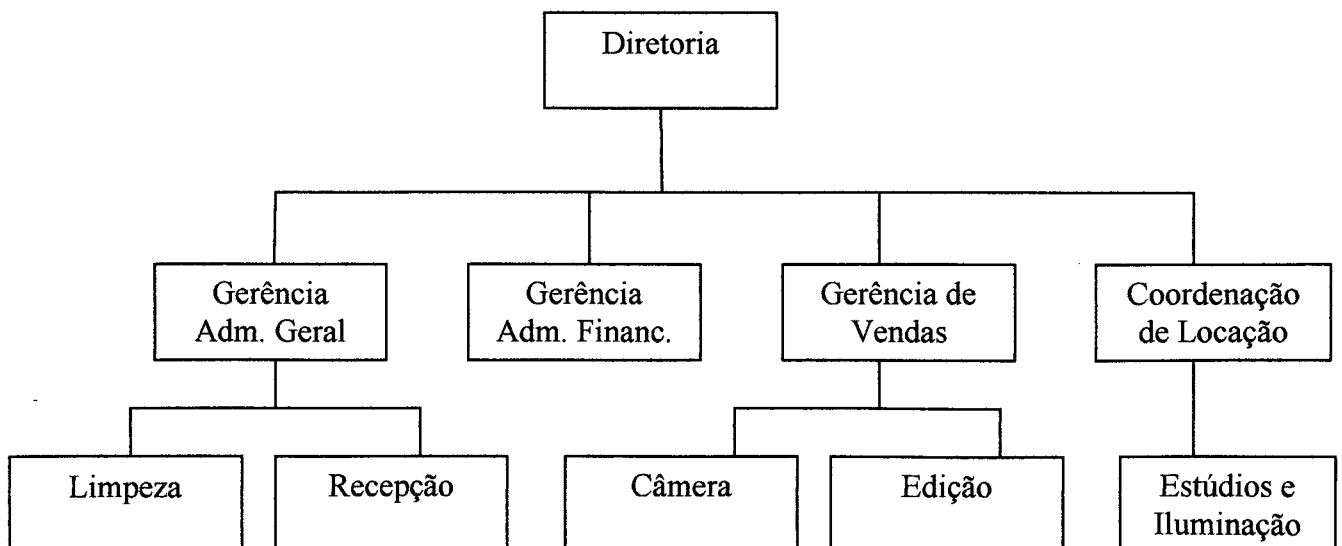
ORGANOGRAMA 3 – CINESUPPORT  
(Atual)



O organograma 4, da Cinesupport, representa a necessidade de se ter a Gerência de Vendas e a Coordenação de Locação trabalhando de forma paralela, e não como suporte (alternativa ao Organograma 3). Assim, a primeira seria responsável basicamente pelas atividades externas e controle interno da produção do serviço, enquanto a segunda realizaria as atividades burocráticas internas, além do controle do material e do espaço, representados por sua autoridade sobre o Departamento de Estúdios e Iluminação.

Da mesma forma que na Cinnergia, a contratação de um Administrador para atuar como Gerente Administrativo Geral deslocaria o atual Gerente para a posição de Diretor.

ORGANOGRAMA 4 – CINESUPPORT  
(Proposto)



## **7 MANUAL DE DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS**

As empresas estudadas não possuíam documentos descrevendo os cargos que as compunham.

Num primeiro momento, realizou-se uma reunião com os sócios gerentes das empresas, procurando definir-se os objetivos de se apresentar formalmente os cargos. Percebida a necessidade de se ter em mãos um instrumento que permitisse esclarecer aos empregados suas tarefas e responsabilidades, bem como facilitar um possível processo de seleção de novos empregados, partiu-se para a etapa de obtenção de dados para a descrição e especificação dos cargos.

O Manual de Descrição e Especificação de Cargos foi desenvolvido a partir de dados obtidos em entrevistas com os empregados (anexo 01), expectativas das empresas e modelos teóricos apresentados na literatura disponível. Com o referencial teórico, obteve-se os itens a serem preenchidos na elaboração do Manual, adaptando-se modelos existentes para a realidade das empresas.

A partir das entrevistas foi elaborado um esboço do documento final, que foi analisado pelos dois sócios gerentes. Feitas as modificações necessárias, cada cargo descrito e especificado foi apresentado a seu atual ocupante, para possíveis alterações. Desse modo, o Manual de Descrição e Especificação de Cargos das empresas Cinnergia e Cinesupport foi elaborado de forma participativa, incluindo gerência e empregados, com o suporte profissional adequado, sob forma de consultoria.

Ambos os manuais encontram-se nas páginas seguintes.

## **MANUAL DE CARGOS - CINNERGIA**

**Título do cargo: ATENDENTE COMERCIAL**

**Unidade: Atendimento Comercial**

**Descrição sumária: Realizar o atendimento comercial na região da Grande Porto Alegre**

**Descrição detalhada:**

- Fazer o atendimento às agências de Porto Alegre e Grande Porto Alegre;
- Fazer a decupagem de roteiros para orçamentação;
- Negociar custos, prazos e itens do orçamento;
- Apresentar propostas e defesa para as agências, RTVCs e diretores de criação.

**Carga Horária: integral**

**Especificação:**

1. Experiência:

- Experiência de um ano na função.

2. Complexidade:

- As atividades exercidas exigem determinação e capacidade de comunicação para as negociações, iniciativa e bom relacionamento interpessoal para atrair clientes, e autodisciplina para trabalhar no sistema *home-office*.

Título do cargo: **AUXILIAR ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO**

Unidade: Gerência Administrativa Financeira

Descrição sumária: Auxiliar o Gerente Administrativo Financeiro nas atividades externas e internas deste setor.

Descrição detalhada:

- Arquivar documentos nas pastas específicas, por anos e em ordem alfabética;
- Realizar atividades referentes a bancos (depósito, saque, pagamento de contas etc.);
- Levar cartas e documentos para clientes;
- Levar correspondência no posto de correios;
- Fazer pequenas compras de escritório.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Experiência:

- Experiência de seis meses na função.

2. Complexidade:

- As atividades exercidas exigem agilidade para cumprir as tarefas em tempo e confiabilidade para lidar com documentos e dinheiro da empresa.

Título do cargo: **AUXILIAR DE LIMPEZA**

Unidade: Manutenção e Limpeza

Descrição sumária: Limpar e manter a ordem das instalações físicas da Cinnergia

Descrição detalhada:

- Limpar e manter a ordem do espaço físico (banheiros, salas, refeitório, recepção e almoxarifado, incluindo: colunas, soleiras e janelas), dos móveis (armários, mesas, cadeiras, sofás etc.), e dos equipamentos visíveis (ar condicionado, computadores, televisão, ventiladores etc.);
- Organizar o espaço da cozinha (armários) e do refeitório (disposição das mesas e das cadeiras);
- Fazer e servir café para empregados e visitantes;
- Recolher lixos (banheiros, salas, cozinha e copos plásticos abandonados nas mesas);
- Molhar plantas.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Experiência:
  - Experiência de seis meses na função.
2. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem proatividade, no sentido de se ter iniciativa, antecipando-se e não esperando ser mandado fazer, além de pontualidade de acordo com o horário de atendimento ao público externo.

Título do cargo: **AUXILIAR DE MANUTENÇÃO E REPAROS**

Unidade: Manutenção e Limpeza

Descrição sumária: Realizar serviços gerais de manutenção e reparos nas instalações físicas da Cinnergia.

Descrição detalhada:

- Fazer a manutenção dos equipamentos de iluminação;
- Fazer a manutenção das ferramentas de marcenaria;
- Limpar e fazer a manutenção dos estúdios;
- Limpar e fazer a manutenção do pátio externo;
- Realizar serviços elétricos, hidráulicos e de carpintaria no espaço físico da empresa;
- Fazer a manutenção da pintura das instalações da empresa;
- Fechar as portas e portões da empresa, zelando pela segurança das instalações e dos equipamentos;
- Orientar os profissionais *free-lancers* que estejam realizando trabalhos na produtora, com relação a equipamentos, localização e espaço.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Experiência:
  - Experiência de seis meses na função.
2. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem proatividade, no sentido de se ter iniciativa, antecipando-se e não esperando ser mandado fazer, além de bom relacionamento interpessoal no contato com clientes e empregados. O esforço físico necessário indica uma predominância de profissionais do sexo masculino nesta função.
3. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:
  - É responsável pela guarda e manutenção dos equipamentos de iluminação e ferramentas de marcenaria.



Título do cargo: **COORDENADOR DE PRODUÇÃO**

Unidade: Coordenação de Produção

Descrição sumária: Fazer a coordenação geral dos trabalhos/produções da Cinnergia e do pessoal diretamente relacionado a essa função.

Descrição detalhada:

- Revisar e aprovar os orçamentos dos trabalhos;
- Negociar com as equipes de trabalho;
- Supervisionar e acompanhar as produções;
- Controlar as listas de verbas e os gastos dos trabalhos;
- Cobrar do Diretor de Produção (profissional *free-lancer*) o andamento da produção de acordo com o planejado;
- Assegurar a manutenção das instalações físicas da empresa.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Conhecimento técnico de produção.
2. Experiência:
  - Experiência de um ano na área de publicidade.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem honestidade e capacidade de negociação no contato com os clientes, bom relacionamento interpessoal e firmeza nas decisões para com as equipes de trabalho, disponibilidade de tempo e flexibilidade para organizar seus compromissos, realizar suas tarefas e acompanhar as produções em fase de gravação, conciliando atividades internas com externas.

Título do cargo: **DIRETOR**

Unidade: Diretoria

Descrição sumária: Coordenar e controlar todo o trabalho realizado pela Cinnergia.

Descrição detalhada:

- Fazer o atendimento aos clientes;
- Visitar clientes;
- Autorizar contratações;
- Supervisionar o trabalho do Coordenador de Produção, do Gerente Comercial, do Gerente Administrativo Geral e do Gerente Administrativo Financeiro;
- Definir e revisar o conceito de negócio da empresa.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Conhecimento técnico da área.
2. Experiência:
  - Experiência de três anos em posição de gestão de empresas.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem visão e organização para o planejamento e controle da empresa e bom relacionamento interpessoal com os públicos interno e externo.

Título do cargo: **GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO**

Unidade: Gerência Administrativa Financeira

Descrição sumária: Executar atividades de administração geral e financeira

Descrição detalhada:

- Fazer o controle financeiro;
- Controlar o fluxo de caixa;
- Emitir relatórios financeiros;
- Organizar e realizar contas a pagar e contas a receber;
- Realizar aplicações;
- Sugerir investimentos com apresentação de projetos;
- Elaborar e controlar orçamentos semestrais;
- Apresentar projetos de viabilidade de investimentos;
- Emitir parecer sobre decisões que impliquem o patrimônio imobilizado da empresa;
- Controlar o estoque e o inventário do patrimônio;
- Realizar contratações;
- Autorizar compras;
- Atualizar banco de dados com cadastro de clientes.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Formação superior na área contábil ou econômica;
  - Conhecimentos de administração geral e financeira;
  - Conhecimentos de matemática financeira;
  - Domínio de Excell.
2. Experiência:
  - Experiência de três anos na função em empresa similar (agência de propaganda).
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem paciência, organização e compromisso para lidar com os números da empresa e propor investimentos adequados ao momento.

Título do cargo: **GERENTE ADMINISTRATIVO GERAL**

Unidade: Gerência Administrativa Geral

Descrição sumária: Desenvolver atividades e planos de caráter administrativo estratégico.

Descrição detalhada:

- Assessorar o Diretor;
- Definir os fluxos dos processos;
- Sugerir melhorias estruturais;
- Supervisionar o trabalho no nível operacional (Limpeza, Estúdios e Iluminação, Recepção, Motorista);
- Elaborar o direcionamento estratégico da empresa.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Formação superior na área de Administração.
2. Experiência:
  - Experiência de três anos na função.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem organização e bom relacionamento interpessoal para lidar com os públicos interno e externo e para propor e aplicar modificações nos processos de trabalho.

Título do cargo: **GERENTE COMERCIAL**

Unidade: Gerência Comercial

Descrição sumária: Realizar o planejamento de marketing

Descrição detalhada:

- Responsabilizar-se pelo planejamento de marketing (Preço: pesquisa de concorrentes, elaboração do preço final; Produto: logomarca, qualidade dos trabalhos; Distribuição: mapas de prospecção, calendário de visitas, acompanhamento dos trabalhos; Propaganda: material de divulgação, anúncios, assessoria de imprensa);
- Receber roteiros das agências;
- Fazer orçamentos;
- Negociar custos;
- Prospectar novos mercados e captar clientes;
- Apresentar o portfólio da empresa para os clientes;
- Realizar trabalho de fidelização do cliente (através de visitas, almoços de negócios, atividades sociais etc.);
- Atender clientes;
- Coordenar o Atendimento Comercial em Porto Alegre.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Formação ou especialização na área de marketing e planejamento;
  - Atualização constante em assuntos gerais e específicos na área técnica (novidades em equipamentos e materiais).
2. Experiência:
  - Experiência de um ano na área de publicidade.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem bom relacionamento interpessoal e habilidades de comunicação e expressão para lidar com clientes, além de disponibilidade de tempo e flexibilidade para conciliar suas tarefas internas com as externas.

Título do cargo: **MOTORISTA**

Unidade: Motorista

Descrição sumária: Dirigir e zelar pelos veículos da empresa.

Descrição detalhada:

- Limpar e fazer a manutenção dos veículos da empresa;
- Dirigir os veículos da empresa;
- Checar o estado geral dos veículos antes e após empréstimos;
- Responsabilizar-se por documentos do carro, intervalo de revisão etc.;
- Checar multas e responsáveis;
- Transportar documentos (externo);
- Facilitar a locomoção de pessoas (clientes e empregados);
- Realizar atividades que necessitem dos veículos.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Porte de carteiras de motorista categorias “B” e “D”.
2. Experiência:
  - Experiência de seis meses na função.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem dinamismo e agilidade para cumprir cronogramas de trabalho e bom relacionamento interpessoal por lidar diretamente com clientes.
4. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:
  - É responsável pela manutenção e zelo dos veículos da empresa.

Título do cargo: **RECEPCIONISTA E TELEFONISTA**

Unidade: Recepção

Descrição sumária: Recepcionar os clientes e atender e fazer as ligações telefônicas

Descrição detalhada:

- Fazer e receber ligações;
- Enviar fax;
- Fazer o controle de ligações interurbanas e celulares particulares, de trabalhos realizados pela produtora e elaborar relatório para o setor financeiro;
- Fazer o controle de entrada e saída dos veículos de propriedade da empresa em planilha;
- Fazer a recepção e encaminhamento de clientes;
- Enviar e receber recados para os demais empregados.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Experiência:
  - Experiência de seis meses na função.
2. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem organização e boa memória para sua realização, pontualidade de acordo com o horário de atendimento ao público externo, e bom relacionamento interpessoal no trato com os clientes e empregados. O meio das produtoras e agências de publicidade indica a contratação de profissionais do sexo feminino para esta função.

Título do cargo: **SECRETÁRIA**

Unidade: Secretaria de Suporte

Descrição sumária: Assessorar o Coordenador de Produção e os Gerentes Administrativo Geral e Comercial.

Descrição detalhada:

- Providenciar os itens detalhados nos orçamentos das produções, materializando as despesas;
- Distribuir o dinheiro dos orçamentos das produções;
- Fazer o controle financeiro dos trabalhos (produções);
- Lançar no computador as notas fiscais de cada produção;
- Fazer o fechamento dos trabalhos;
- Atualizar banco de dados com cadastro de clientes.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:

- Conhecimento na área de produção;
- Atualização constante em assuntos gerais e específicos na área técnica (novidades em equipamentos e materiais).

2. Experiência:

- Experiência de um ano na área financeira.

3. Complexidade:

- As atividades exercidas exigem capacidade de negociação, firmeza e bom relacionamento interpessoal com os clientes, organização para lidar com o dinheiro disponível em cada orçamento e disponibilidade de tempo para conciliar suas atividades internas com o acompanhamento das produções em fase de gravação.



## **MANUAL DE CARGOS – CINESUPPORT**

**Título do cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO**

**Unidade: Gerência Administrativa Financeira**

**Descrição sumária: Auxiliar o Gerente Administrativo Financeiro nas atividades externas e internas deste setor.**

**Descrição detalhada:**

- Arquivar documentos;
- Realizar atividades referentes a bancos (depósito, saque, pagamento de contas etc.);
- Levar cartas e documentos para clientes;
- Levar correspondência no posto de correios;
- Fazer pequenas compras de escritório.

**Carga Horária: integral**

**Especificação:**

1. Experiência:
  - Experiência de seis meses na função.
2. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem agilidade para cumprir as tarefas em tempo e confiabilidade para lidar com documentos e dinheiro da empresa.

Título do cargo: **AUXILIAR DE LIMPEZA**

Unidade: Limpeza

Descrição sumária: Limpar e manter a ordem das instalações físicas da Cinesupport.

Descrição detalhada:

- Limpar e manter a ordem do espaço físico (banheiros, salas, refeitório, recepção e almoxarifado, incluindo: colunas, soleiras e janelas), dos móveis (armários, mesas, cadeiras, sofás etc.), e equipamentos visíveis (ar condicionado, computadores, televisão, ventiladores etc.);
- Organizar o espaço da cozinha (armários) e refeitório (disposição dos móveis);
- Recolher lixos (banheiros, salas, cozinha e copos plásticos abandonados nas mesas);
- Fazer e servir café para clientes e visitantes;
- Molhar plantas.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Experiência:
  - Experiência de seis meses na função.
2. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem proatividade, no sentido de se ter iniciativa, antecipando-se e não esperando ser mandado fazer, além de pontualidade de acordo com o horário de atendimento ao público externo.

**Título do cargo: AUXILIAR DE MANUTENÇÃO E REPAROS**

**Unidade: Estúdios e Iluminação**

**Descrição sumária: Realizar serviços gerais de manutenção e reparos nas instalações físicas da Cinesupport.**

**Descrição detalhada:**

- Fazer a manutenção dos equipamentos de iluminação;
- Fazer a manutenção das ferramentas de marcenaria;
- Limpar e fazer a manutenção dos estúdios;
- Limpar e fazer a manutenção do pátio externo;
- Realizar serviços elétricos, hidráulicos e de carpintaria no espaço físico da empresa;
- Fazer a manutenção da pintura das instalações da empresa;
- Fechar as portas e portões da empresa, zelando pela segurança das instalações e dos equipamentos;
- Orientar os profissionais *free-lancers* que estejam realizando trabalhos na produtora, com relação a equipamentos, localização e espaço.

**Carga Horária: integral**

**Especificação:**

1. Experiência:
  - Experiência de seis meses na função.
2. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem proatividade, no sentido de se ter iniciativa, antecipando-se e não esperando ser mandado fazer, além de bom relacionamento interpessoal no contato com clientes e empregados. O esforço físico necessário indica uma predominância de profissionais do sexo masculino nesta função.
3. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:
  - É responsável pela guarda e manutenção dos equipamentos de iluminação e ferramentas de marcenaria.

Título do cargo: CÂMERA MAN

Unidade: Câmera

Descrição sumária: Operar e fazer a manutenção dos equipamentos componentes da câmera.

Descrição detalhada:

- Operar os equipamentos componentes da câmera (câmera, tripé, monitor, baterias, RCU, cabos, microfones, lentes etc.) nas produções;
- Limpar e fazer a manutenção dos equipamentos componentes da câmera.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:

- Cursos na área de vídeo.

2. Experiência:

- Experiência de um ano na função.

3. Complexidade:

- As atividades exercidas exigem atenção, organização e zelo pelo trabalho para garantir bons resultados e vontade de aprender para aperfeiçoar-se e manter-se reconhecido no mercado, já que se trata de um tipo de profissional com *know-how* bastante específico.

4. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

- É responsável pela limpeza e manutenção dos equipamentos componentes da câmera.

**Título do cargo: COORDENADOR DE LOCAÇÃO**

**Unidade: Coordenação de Locação**

**Descrição sumária: Coordenar as locações de equipamentos e espaços e supervisionar o nível operacional (Recepção, Limpeza, Estúdios e Iluminação).**

**Descrição detalhada:**

- Organizar documentação e tirar pedidos de faturamento;
- Atualizar banco de dados com cadastro de clientes;
- Fazer atendimento interno a clientes;
- Controlar o material locado e o disponível em planilhas;
- Elaborar e controlar o cronograma das produções em planilhas;
- Providenciar pesquisas de preço dos equipamentos requeridos pela empresa;
- Comprar equipamentos e materiais necessários para as produções (fitas, baterias etc.);
- Controlar o estoque de fitas e de lâmpadas em relatórios;
- Fazer a intermediação entre o cliente e os demais empregados da empresa;
- Supervisionar o trabalho do nível operacional (Recepção, Limpeza, Estúdios e Iluminação).

**Carga Horária: integral**

**Especificação:**

**1. Conhecimentos:**

- Conhecimento na área de produção e publicidade;
- Conhecimento técnico (nomes e funções dos equipamentos);
- Noções de computação;
- Atualização constante em assuntos gerais e específicos na área técnica (novidades em equipamentos e materiais).

**2. Experiência:**

- Experiência de um ano na área de publicidade.

**3. Complexidade:**

- As atividades exercidas exigem agilidade e proatividade, no sentido de ter iniciativa, antecipando-se e não esperando ser mandado fazer, para as funções de controle e bom relacionamento interpessoal para as funções de supervisão e atendimento.

Título do cargo: **DIRETOR**

Unidade: Diretoria

Descrição sumária: Coordenar e controlar todo o trabalho realizado pela Cinesupport.

Descrição detalhada:

- Autorizar contratações;
- Supervisionar o trabalho do Gerente de Vendas, do Coordenador de Locação, do Gerente Administrativo Geral e do Gerente Administrativo Financeiro;
- Definir e revisar o conceito de negócio da empresa;
- Identificar necessidades e providenciar a atualização de equipamentos e *softwares*;
- Negociar a compra de equipamentos de alto valor monetário.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Conhecimento técnico da área.
2. Experiência:
  - Experiência de três anos em posição de gestão de empresas.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem visão e organização para o planejamento e controle da empresa e bom relacionamento interpessoal com os públicos interno e externo.

Título do cargo: **EDITOR AVID**

Unidade: Edição

Descrição sumária: Operar e fazer a manutenção da ilha de edição digital (Avid)

Descrição detalhada:

- Fazer a manutenção da ilha Avid;
- Operar os equipamentos na ilha Avid;
- Executar o trabalho de edição em conjunto com o cliente.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:

- Domínio dos programas de edição de vídeos Avid, Photoshop e After Effects;
- Noções de inglês (leitura).

2. Experiência:

- Experiência de três anos em Avid.

3. Complexidade:

- As atividades exercidas exigem atenção, paciência e organização para garantir bons resultados, vontade de aprender para aperfeiçoar-se e manter-se reconhecido no mercado, já que se trata de um tipo de profissional com *know-how* bastante específico, e bom relacionamento interpessoal e sensibilidade para identificar tipos de clientes e suas necessidades, de acordo com limitações de cronograma, de verba disponível etc.

4. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:

- É responsável pela limpeza e zelo dos equipamentos da ilha de edição digital.

Título do cargo: **EDITOR BETA**

Unidade: Edição

Descrição sumária: Operar e fazer a manutenção da ilha de edição analógica (Beta)

Descrição detalhada:

- Tirar cópias dos vídeos;
- Organizar ilhas de edição;
- Auxiliar o editor Avid;
- Fazer a manutenção básica dos equipamentos da ilha Beta;
- Atender e trabalhar com o cliente;
- Editar nas ilhas Beta e Avid.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Noções de inglês (leitura).
2. Experiência:
  - Experiência de 6 meses com equipamentos de vídeo.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem atenção, paciência e organização para garantir bons resultados, e bom relacionamento interpessoal e sensibilidade para identificar tipos de clientes e suas necessidades, de acordo com limitações de cronograma, de verba disponível etc.
4. Responsabilidade por máquinas e equipamentos:
  - É responsável pela limpeza e zelo dos equipamentos da ilha de edição analógica.



**Título do cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO**

**Unidade:** Gerência Administrativa Financeira

**Descrição sumária:** Executar atividades de administração geral e financeira

**Descrição detalhada:**

- Fazer o controle financeiro;
- Controlar o fluxo de caixa;
- Emitir relatórios financeiros;
- Contas a pagar e contas a receber;
- Realizar aplicações;
- Sugerir investimentos com apresentação de projetos;
- Elaborar e controlar orçamentos semestrais;
- Apresentar projetos de viabilidade de investimentos;
- Emitir parecer sobre decisões que impliquem o patrimônio imobilizado da empresa;
- Controlar o estoque e o inventário do patrimônio;
- Realizar contratações;
- Autorizar compras;
- Atualizar banco de dados com cadastro de clientes.

**Carga Horária:** integral

**Especificação:**

1. Conhecimentos:
  - Formação superior na área contábil ou econômica;
  - Conhecimentos de administração geral e financeira;
  - Conhecimentos de matemática financeira;
  - Domínio de Excell.
2. Experiência:
  - Experiência de três anos na função em empresa similar (agência de propaganda).
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem paciência, organização e compromisso para lidar com os números da empresa e propor investimentos adequados ao momento.

Título do cargo: **GERENTE ADMINISTRATIVO GERAL**

Unidade: Gerência Administrativa Geral

Descrição sumária: Desenvolver atividades e planos de caráter administrativo estratégico.

Descrição detalhada:

- Assessorar o Diretor;
- Definir os fluxos dos processos;
- Sugerir melhorias estruturais;
- Supervisionar o trabalho no nível operacional (Limpeza, Estúdios e Iluminação, Recepção);
- Elaborar o direcionamento estratégico da empresa.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:
  - Formação superior na área de Administração.
2. Experiência:
  - Experiência de três anos na função.
3. Complexidade:
  - As atividades exercidas exigem organização e bom relacionamento interpessoal para lidar com os públicos interno e externo e para propor e aplicar modificações nos processos de trabalho.

Título do cargo: **GERENTE DE VENDAS**

Unidade: Gerência de Vendas

Descrição sumária: Captar clientes e coordenar o trabalho da equipe da Cinesupport.

Descrição detalhada:

- Fazer a prospecção, captação e manutenção de clientes, através de visitas, atividades sociais etc.;
- Supervisionar o processo produtivo (serviço prestado ao cliente);
- Fazer o atendimento aos clientes;
- Coordenar o trabalho dos empregados da Cinesupport.

Carga Horária: integral

Especificação:

1. Conhecimentos:

- Atualização constante em assuntos gerais e específicos na área técnica (novidades em equipamentos e materiais).

2. Experiência:

- Experiência de um ano na área de publicidade.

3. Complexidade:

- As atividades exercidas exigem entusiasmo, persistência e firmeza na captação e manutenção de clientes e bom relacionamento interpessoal com os públicos interno e externo.

**Título do cargo: RECEPCIONISTA E TELEFONISTA**

**Unidade: Recepção**

**Descrição sumária: Recepcionar os clientes e atender e fazer as ligações telefônicas**

**Descrição detalhada:**

- Fazer e receber ligações;
- Enviar fax;
- Fazer o controle de ligações interurbanas e celulares particulares, de trabalhos realizados pela produtora e elaborar relatório para o setor financeiro;
- Fazer o controle de entrada e saída dos veículos de propriedade da empresa em planilha;
- Fazer a recepção e encaminhamento de clientes;
- Enviar e receber recados para os demais empregados.

**Carga Horária: integral**

**Especificação:**

1. Experiência:

- Experiência de seis meses na função.

2. Complexidade:

- As atividades exercidas exigem organização e boa memória para sua realização, pontualidade de acordo com o horário de atendimento ao público externo, e bom relacionamento interpessoal no trato com os clientes e empregados. O meio das produtoras e agências de publicidade indica a contratação de profissionais do sexo feminino para esta função.

## 8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um instrumento de recursos humanos que pode ser utilizado para diversos fins. Pode-se estabelecer políticas de remuneração com base em seus resultados, levantar-se a necessidade de treinamento de pessoal, estabelecer de forma clara o que se espera das pessoas na organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização e gerar informações.

Nas empresas estudadas não havia qualquer sistema de avaliação dos resultados alcançados pelas pessoas. Na verdade, as empresas são de pequeno porte e não possuem um departamento responsável pela elaboração de políticas de recursos humanos, ficando também estas decisões a cargo dos sócios gerentes.

O sistema de remuneração praticado é fixo para a maioria dos empregados, com base no praticado no mercado, observado o piso salarial. Apenas o nível intermediário, composto pelos Coordenadores de Locação e de Produção e pelos Gerentes Comercial e de Vendas, é remunerado de forma variável. A porcentagem praticada é sobre a taxa que a empresa percebe por seu trabalho ou sobre o bruto do valor do orçamento negociado com as agências de publicidade, dependendo do empregado.

O quadro de pessoal é o mais enxuto possível, e as pessoas são responsáveis por sua atualização, não existindo a prática de treinamentos internos.

Deste modo, as empresas não têm intenções de utilizar, num primeiro momento, a avaliação de desempenho como instrumento para estabelecimento de políticas salariais ou para levantamento de necessidades de treinamento. No entanto, este instrumento está sendo visualizado como uma oportunidade de gerar informações sobre o desempenho que os empregados acreditam estar realizando, além de constituir-se de uma forma de comunicá-los sobre as expectativas da empresa sobre seus resultados.

No caso da Cinnergia e da Cinesupport a avaliação de desempenho pode ter um importante papel no estabelecimento da comunicação, já que ajuda a tornar os objetivos da organização mais claros para os empregados, e os objetivos individuais dos empregados encontram uma oportunidade de serem expressos para o empregador.

Recomendou-se o uso do método da escala gráfica com um modelo único aplicado a todos os empregados, pois todos exercem atividades de escritório. O formulário foi preparado a partir de um modelo do livro *Administração de Recursos Humanos na Empresa*, de

Idalberto Chiavenato, adaptando-se os itens a serem observados e criando-se uma escala descritiva para os conceitos. A elaboração considerou as necessidades e características das empresas identificadas através de entrevistas com os sócios gerentes. Essas informações ajudaram a definir o método de avaliação de desempenho mais adequado à realidade das mesmas, dentre os apresentados pelo referencial teórico disponível, bem como na seleção dos itens a serem considerados na avaliação do desempenho na função e de características individuais.

Quanto à aplicação, o formulário seria entregue para um dos gerentes administrativos, com uma segunda cópia para o empregado realizar uma auto-avaliação. Com os dois formulários preenchidos poderia-se passar os resultados para a escala gráfica, o que facilitaria a sua visualização. As respostas seriam confrontadas numa reunião entre o empregado e seu avaliador, com um tempo pré-estabelecido para discussão de cada item (de 2 a 5 minutos), contando ainda com a presença de um intermediador.

O objetivo seria melhorar a comunicação entre as partes e esclarecer os objetivos organizacionais para os empregados e a atitude que a empresa espera de sua equipe.

Os formulários foram preparados e aplicados como descrito. Os empregados foram divididos em dois grupos e cada sócio gerente avaliou um dos grupos. O resultado foi transportado para a escala gráfica (*formulário e escala gráfica nas duas páginas seguintes*). A etapa da reunião para comunicação dos resultados porém, não ocorreu. Os sócios gerentes decidiram usar os resultados obtidos como espelho das percepções de seus empregados sobre seu desempenho. Além disso, surgiu o receio de que essas reuniões pudessem ser interpretadas de forma negativa pelos empregados, prejudicando o clima organizacional.

Assim, a sugestão feita foi a de que houvesse uma continuidade na aplicação da avaliação de desempenho, incluindo a etapa das reuniões, para que todos os benefícios desse instrumento pudessem ser verificados.

Nesse primeiro momento, apenas a empresa obteve informações sobre o desempenho dos empregados, embora os itens constantes do formulário constituam-se numa pista sobre as características do trabalho e do trabalhador que a empresa valoriza. Num segundo momento, com a manutenção do uso desse instrumento de forma completa, a comunicação entre níveis hierárquicos e o resultado global serão os maiores beneficiados, podendo-se migrar para um modelo de avaliação de desempenho que estabeleça metas a serem alcançadas e as confronte com os resultados alcançados no final do período.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome do empregado: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

Desempenho na função: Considerar o desempenho atual do funcionário na sua função					
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
1 <b>PRODUÇÃO</b> Volume e quantidade de trabalho executados normalmente	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências	<input type="checkbox"/> Satisfaz às exigências	<input type="checkbox"/> Às vezes abaixo das exigências	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento
2 <b>QUALIDADE</b> Exatidão e ordem no trabalho executado	<input type="checkbox"/> Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho	<input type="checkbox"/> Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho	<input type="checkbox"/> Sempre é satisfatório. Existe uma regularidade no padrão	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatório. Às vezes apresenta erros	<input type="checkbox"/> Nunca satisfatório. Com grande número de erros
3 <b>CONHECIMENTO DO TRABALHO</b> Grau de conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário	<input type="checkbox"/> Conhecimento suficiente do trabalho. Apresenta dúvidas	<input type="checkbox"/> Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento	<input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento do trabalho
4 <b>AJUSTAMENTO FUNCIONAL</b> Adequação e desempenho na função	<input type="checkbox"/> É a pessoa mais adequada para a função.	<input type="checkbox"/> Cumpre bem suas tarefas. Visivelmente gosta do que faz.	<input type="checkbox"/> Realiza suas tarefas e parece gostar do que faz.	<input type="checkbox"/> Visivelmente não gosta do que faz.	<input type="checkbox"/> Deve sair da função imediatamente.
5 <b>PROGRESSO FUNCIONAL</b> Grau de desenvolvimento na função	<input type="checkbox"/> Está preparado para assumir mais responsabilidades imediatamente.	<input type="checkbox"/> Cumpre bem suas tarefas e ajuda os outros.	<input type="checkbox"/> Cumpre suas funções. Não interfere na dos demais.	<input type="checkbox"/> Não realiza bem o seu trabalho. Deixa a desejar.	<input type="checkbox"/> Comete erros. Parece não compreender suas responsabilidades.
Características individuais: Considerar características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função					
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
6 <b>COOPERAÇÃO</b> Atitude com a empresa e com os colegas	<input type="checkbox"/> Possui excelente espírito de colaboração. Voluntarioso.	<input type="checkbox"/> Colabora com a equipe. Responsável com os equipamentos da empresa	<input type="checkbox"/> Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Não demonstra boa vontade. Só colabora quando necessário.	<input type="checkbox"/> Mostra relutância em colaborar. Critica os outros.
7 <b>CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO</b> Efetivação de idéias e projetos próprios ou alheios	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de concretizar idéias novas.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de concretizar idéias novas.	<input type="checkbox"/> Realiza e efetiva idéias novas com satisfatória habilidade.	<input type="checkbox"/> Tem alguma dificuldade na concretização de novos projetos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de efetivar qualquer idéia ou projeto.
8 <b>ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE</b> Responsabilidade quanto a horários e deveres.	<input type="checkbox"/> Administra horário e necessidade de presença física pelo volume de trabalho.	<input type="checkbox"/> Responsável quanto às suas obrigações. Sabe aproveitar o seu tempo.	<input type="checkbox"/> Consegue realizar suas atividades previstas, dentro do horário normal.	<input type="checkbox"/> Não organiza o seu tempo. Atrasa-se no cumprimento de suas tarefas.	<input type="checkbox"/> Falta muito e/ou atrasa-se com frequência.
9 <b>SAÚDE</b> Estado geral da saúde e disposição para trabalhar	<input type="checkbox"/> Bem humorado, contagia os demais com seu alto astral.	<input type="checkbox"/> Sempre bem disposto para o trabalho.	<input type="checkbox"/> Bem disposto, às vezes apresenta variações de humor.	<input type="checkbox"/> Sério, tende a uma atitude de apatia.	<input type="checkbox"/> Fica doente constantemente e/ou mal-humorado e ranzinza.

• Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos na Empresa.**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## 1. Avaliação do superior

FATORES	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
1 Produção					
2 Qualidade					
3 Conhecimento do trabalho					
4 Ajustamento funcional					
5 Progresso funcional					
6 Cooperação					
7 Capacidade de realização					
8 Assiduidade e pontualidade					
9 Saúde					

## 2. Auto-avaliação

FATORES	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
1 Produção					
2 Qualidade					
3 Conhecimento do trabalho					
4 Ajustamento funcional					
5 Progresso funcional					
6 Cooperação					
7 Capacidade de realização					
8 Assiduidade e pontualidade					
9 Saúde					



## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de um trabalho de conclusão de curso apoiado em um estudo diagnóstico de uma organização é a oportunidade para o acadêmico do Curso de Administração perceber a aplicação de sua bagagem teórica no mundo real. Mais do que a simples observação, existe a possibilidade de interferir nos processos da empresa e sugerir modificações condizentes com o objetivo definido em consonância com os interesses da organização.

A Cinnergia e a Cinesupport são empresas de pequeno porte e não abrigam um departamento responsável exclusivamente pelas políticas de Recursos Humanos. No entanto, conscientes da necessidade de adequar instrumentos que reflitam melhores resultados para a empresa e maior satisfação para seus colaboradores, procuraram orientação externa através da Coordenadoria de Estágios do Curso de Administração.

O estágio sob forma de consultoria em RH teve como produto final este trabalho, com a proposição de um Manual de Descrição e Especificação de Cargos e um formulário de Avaliação de Desempenho.

A importância do Manual de Descrição e Especificação de Cargos para a empresa se traduz na formalização das atividades e requisitos específicos de cada cargo, facilitando processos de contratação externa, promoção interna e a visualização de possíveis limitações de seu atual ocupante.

Quanto à Avaliação de Desempenho sua utilização pode ser melhor aproveitada pelas empresas. A comunicação pode se tornar mais eficiente, as dúvidas e expectativas dos empregados podem encontrar um canal de expressão, as metas da empresa podem ser compartilhadas e um sistema de remuneração variável pode ser estabelecido. Com a remuneração variável, os ganhos atingiriam ambas as partes: o empregador pagaria menos encargos sociais, já que estes se aplicam apenas à parte fixa da remuneração, e contaria com uma maior participação de seus empregados no atingimento das metas da organização, que por sua vez se veriam comprometidos com resultados por estarem ganhando de acordo com eles, sentindo-se mais valorizados como profissionais e responsáveis por sua própria carreira.

Assim, os dois instrumentos elaborados para as empresas constituem um primeiro passo em sua preocupação com políticas de RH, mas exigem continuidade, aperfeiçoamento e atualização, além de serem complementados com outros recursos desta área da Administração.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo : Atlas, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas** : uma abordagem contingencial. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo : Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo : Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo : Makron Books, 1993.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica** : a nova vantagem competitiva. São Paulo : Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos** : um enfoque profissional. São Paulo : Atlas, 1994.

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

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo : Atlas, 1995.

PONTES, B. R. **A Competitividade e a Remuneração Flexível**. São Paulo : LTR, 1995.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo : LTR, 1996-I.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho** : nova abordagem. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo : LTR, 1996-  
II.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa  
qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

## **11 ANEXOS**

ANEXO 01

## ENTREVISTA

Data:

Horário de início:

Horário de término:

1. Cargo:
  
2. No seu ponto de vista, o que a empresa Cinnergia (Cinesupport) faz, ou seja, qual é o negócio da empresa?
  
3. Lista de tarefas que você executa:
  - 
  - 
  - 
  -
  
4. Carga horária: (  ) Integral      (  ) Meio período
  
5. Experiência anterior neste tipo de função? Quanto tempo?
  
6. Escolaridade
  
7. Realizou cursos de treinamento e/ou especialização na área em que atua ?
  
8. Quais são os requisitos que a pessoa que exerce este cargo deve ter (experiência, formação acadêmica adequada, conhecimentos específicos, idiomas . . . ) ?
  
9. E quais características pessoais (relacionamento interpessoal, organização etc.) ?