



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA  
PARAÍBA – IFPB  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSILAYNE DE OLIVEIRA SANTOS LIMA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O PASSO A PASSO  
DE UMA AVALIAÇÃO COM OS COLABORADORES DE UM  
SINDICATO DE JOÃO PESSOA – PB**

João Pessoa

2016

JOSILAYNE DE OLIVEIRA SANTOS LIMA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *campus* João Pessoa

L732p Lima, Josilayne de Oliveira Santos.

Processo de avaliação de desempenho : o passo a passo de uma avaliação com os colaboradores de um sindicato de João Pessoa / Josilayne de Oliveira Santos Lima. – 2016.  
81 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientadora : Profa. Amanna Ferreira Peixoto.

1. Administração. 2. Avaliação de desempenho. 3. Sindicato patronal – João Pessoa. I. Título.

CDU 005.962.13

JOSILAYNE DE OLIVEIRA SANTOS LIMA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O PASSO A PASSO DE  
UMA AVALIAÇÃO COM OS COLABORADORES DE UM SINDICATO DE  
JOÃO PESSOA – PB

---

Josilayne de Oliveira Santos Lima

**Relatório aprovado em 05 de setembro de 2016**

---

Prof. Amanna Ferreira Peixoto, Mestre, IFPB.  
Orientadora

---

Prof. José Washington de Moraes  
Medeiros, Doutor, IFPB  
Examinador

---

Prof. André de Medeiros  
Brito, Mestre, IFPB  
Examinador

*Dedico este trabalho a Deus, responsável pela minha existência e fé, aos meus pais, Wellington e Solange, responsáveis pelo ensinamento do que são princípios e caráter e ao meu irmão, Wendell Oliveira, exemplo de apoio incondicional.*

## **AGRADECIMENTOS**

"Porque o SENHOR é bom e seu amor leal dura para sempre; sua fidelidade acompanha todas as gerações".(Salmos 100: 5)Agradeço primeiramente a Deus, razão maior da minha existência, pela força e fé que me são dadas desde sempre, sem as quais nada teria se tornado realidade.

Aos meus pais, Welinton dos Santos e Solange de Oliveira, e ao meu irmão, Wendell Oliveira, por todos os esforços, criação, conselhos, amor e apoio incondicional a mim investidos para que eu pudesse estudar.

Ao meu namorado, Jocení do Nascimento Filho, pela paciência, ajuda e tempo abdicado para a realização desta pesquisa.

Aos meus amigos de graduação, especialmente, Glauber de Souza Morais e Édyla Clice Monteiro pelo apoio absoluto durante todos os períodos do curso, por todas as gargalhadas e trabalho em equipe excepcional.

A toda a equipe do Sinduscon/JP sem a qual não seria possível a realização desta pesquisa, em especial ao diretor executivo, Cléber de Jesus Oliveira, pela oportunidade concedida.

A minha orientadora, Amanna Ferreira Peixoto, pelas horas disponibilizadas, contribuição e apoio durante a realização e conclusão deste trabalho.

A todos os professores do IFPB, em especial à Alysson André Régis e José Washington Medeiros, por todos os ensinamentos e experiência de vida compartilhados.

*A todos vocês, eu serei eternamente grata! Muito obrigada!*

*Temos o destino que merecemos. O nosso destino  
está de acordo com os nossos méritos.*

*Albert Einstein*

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo principal implementar o primeiro processo de avaliação de desempenho em uma instituição sindical patronal. Este, foi alcançado por meio da adaptação de um instrumento de avaliação desenvolvido pela ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar). Fizeram parte da pesquisa dez (10) pessoas da instituição, dentro de um universo de doze (12) colaboradores. Os únicos que não participaram da pesquisa foram os colaboradores responsáveis pelos serviços gerais da entidade. A ficha de avaliação foi preenchida em duas vias para cada colaborador, uma via preenchida pelo próprio funcionário, constituindo a auto avaliação, enquanto a segunda via, foi preenchida pelo gestor, superior direto dos colaboradores, constituindo a avaliação pela chefia. A análise dos dados coletados foi feita, em sua parte objetiva, através da descrição dos dados coletados, por meio de gráficos, enquanto a parte subjetiva dos questionários foi tratada através de análise de conteúdo. Além disso, foram utilizados a observação direta e uma entrevista semiestruturada com o gestor após o tratamento dos dados. Os resultados mostram que existe disparidade entre a realidade encontrada na empresa durante o período observado e os dados preenchidos nas fichas de avaliação, logo, foram listados possíveis motivos que justificassem os erros que ocorreram durante o processo de avaliação, já que apesar do resultado obtido nas fichas de avaliação ter sido bastante satisfatório, na real visão do avaliador, constatada na entrevista após a aplicação das fichas de avaliação, e de acordo com a observação direta realizada, a equipe de trabalho precisa aumentar o desempenho em suas funções na instituição.

Palavras chaves: Entidade sindical; Avaliação de desempenho; Métodos de avaliação de desempenho.



## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXOS</b> .....	77
Anexo A – Ficha de avaliação de desempenho (Auto avaliação) .....	77
Anexo B – Ficha de avaliação de desempenho (Avaliação pelo gestor).....	78
Anexo C – Escala de avaliação de desempenho .....	79
Anexo D – Descrição da ficha de avaliação de desempenho .....	80

## LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE .....	81
Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada .....	81

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Organograma Geral do Sinduscon/JP .....	19
<b>Figura 2</b> – Organograma proposto do Sinduscon/JP .....	20
<b>Figura 3</b> – Estrutura administrativa do Sinduscon/JP.....	25
<b>Figura 4</b> – Modelo de gestão de pessoas .....	26
<b>Figura 5</b> – Fluxograma da Atividade A.....	35
<b>Figura 6</b> – Fluxograma da Atividade B .....	36
<b>Figura 7</b> – Fluxograma da Atividade C .....	37
<b>Figura 8</b> – Fluxograma da Atividade D.....	38
<b>Figura 9</b> – Fluxograma da Atividade E .....	39
<b>Figura 10</b> – Fluxo de comunicação do setor de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa.....	40
<b>Figura 11</b> – Fluxo de comunicação do setor Financeiro com as demais áreas da empresa.....	40
<b>Figura 12</b> – Objetivo da avaliação de desempenho .....	52
<b>Figura 13</b> – Dez razões principais para falhas nas Avaliações de Desempenho .....	53
<b>Figura 14</b> – Delineamento da pesquisa.....	58

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Composição administrativa do Sinduscon/JP .....	17
<b>Quadro 2</b> – Pressupostos da estrutura colegiada .....	19
<b>Quadro 3</b> – Principais fornecedores do Sinduscon/JP.....	23
<b>Quadro 4</b> – Simbologia adotada em fluxogramas .....	34
<b>Quadro 5</b> – Categorias de estudo.....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Comparação entre os resultados financeiros das empresas que utilizam e as que não utilizam a avaliação de desempenho.....	52
<b>Gráfico 2</b> – Preparo e Qualificação (Auto avaliação).....	60
<b>Gráfico 3</b> – Preparo e Qualificação (Avaliação pelo gestor).....	60
<b>Gráfico 4</b> – Capacidade de Trabalho em Equipe (Auto avaliação) .....	62
<b>Gráfico 5</b> – Capacidade de Trabalho em Equipe (Avaliação pelo gestor) .....	62
<b>Gráfico 6</b> – Visão Institucional (Auto avaliação).....	63
<b>Gráfico 7</b> – Visão Institucional (Avaliação pelo gestor) .....	64
<b>Gráfico 8</b> – Características Comportamentais (Auto avaliação) .....	65
<b>Gráfico 9</b> – Características Comportamentais (Avaliação pelo gestor).....	65

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – A Organização</b> .....	<b>15</b>
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....	16
1.2 Histórico da Empresa.....	16
1.3 Organograma geral da organização .....	18
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	20
1.5 Descrição da Concorrência.....	21
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	22
1.7 Relacionamento organização-clientes .....	24
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões .....	24
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	25
1.8.2 Área de Marketing .....	27
1.8.3 Área de Finanças .....	28
1.8.4 Área de Produção.....	29
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio .....	30
1.8.6 Área de Sistemas de Informações .....	30
<b>CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio</b> .....	<b>32</b>
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização .....	33
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades .....	33
2.2.1 Atividade A - Controle de pagamento de salários e prestadores de serviço.....	35
2.2.2 Atividade B - Controle de horas extras dos colaboradores.....	36
2.2.3 Atividade C - Controle do auxílio alimentação dos colaboradores .....	36
2.2.4 Atividade D - Controle de mensalidades associativas.....	37
2.2.5 Atividade E - Emissão de boletos .....	38
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa .....	39
<b>CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico</b> .....	<b>41</b>
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio .....	42
3.2 Problema de Estudo .....	42

3.3 Características do Problema de Estudo .....	43
<b>CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho .....</b>	<b>45</b>
4.1 Objetivos.....	46
4.1.1 Objetivo Geral .....	46
4.1.2 Objetivos Específicos .....	46
4.2. Justificativa.....	46
<b>CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho.....</b>	<b>48</b>
5.1 Referencial Teórico .....	49
5.1.1 A Entidade Sindical .....	49
5.1.2 A Avaliação de Desempenho .....	50
5.1.2.1 Métodos de Avaliação de Desempenho .....	54
5.2 Aspectos Metodológicos.....	56
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	58
5.4 Aspectos Conclusivos.....	72
<b>Referências .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>77</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>81</b>

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**



## 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Josilayne de Oliveira Santos Lima, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20122460523 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa – Sinduscon/JP durante o período de 11/04/2016 até 31/07/2016.

O Sinduscon/JP é um sindicato patronal inscrito no CNPJ sob o número 09.306.002/0001-88, com sede no endereço Rua Prof. Álvaro de Carvalho, 248, Tambauzinho, CEP: 58042-010. Os contatos com a empresa podem ser feitos através dos telefones: (83) 3244-8655 ou (83) 3243-1255, pelo e-mail [sinduscon@sindusconjp.com.br](mailto:sinduscon@sindusconjp.com.br) ou ainda através de seu *sitewww.sindusconjp.com.br*. A sua atividade fim é prestação de serviço aos seus associados em prol de sua categoria e, tem como representante legal João Barbosa de Lucena.

## 1.2 Histórico da Empresa

O Sinduscon/JP é um sindicato patronal que tem a função de defender o direito dos seus associados que neste caso, são os construtores de sua área de abrangência, e debater com o sindicato dos trabalhadores de sua categoria questões legais, tais como: salários, legislação, convenções coletivas, etc. além de lutar por assuntos coletivos como ações judiciais em prol de seus associados, buscar incentivos fiscais para categoria, entre outros.

O Sindicato tem como natureza, pessoa jurídica de direito privado, já que não pode haver interferência do Estado como dispõe o inciso I do art. 8º da Constituição Federal Brasileira: “I – a lei não poderá exigir autorização do estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical”.

Foi fundado em 12 de junho de 1979, com o objetivo de defender a categoria econômica que representa. Conta com uma sede própria, localizada em João Pessoa, que foi inaugurada no dia 03 de dezembro de 1999. Sua organização administrativa é dividida em presidência, vice-presidências, diretorias, conselhos fiscais e delegados representantes junto à FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba).

A FIEP é a Federação parceira do Sinduscon/JP. Sindicatos, Federações e Confederações representam categorias em 1º, 2º e 3ª graus, respectivamente. As de 1º grau representam uma categoria específica (Sindicatos), as de 2º grau representam um conjunto de categorias similares (Federação das Indústrias) e as de 3º graus representam a categoria das Federações as quais estão ligadas. No caso do Sinduscon/JP, a Confederação conexas é a CNI – Confederação Nacional das Indústrias.

No Quadro 1 está descrita a composição administrativa do Sinduscon/JP atual. Todos os que participam dessa composição, exceto o diretor executivo, são escolhidos em função de assembleia e votação de chapa, ambas composta por associados do Sindicato. Essas votações ocorrem a cada três anos.

**QUADRO1** – Composição administrativa do Sinduscon/JP

<b>TRIÊNIO 2015 - 2018</b>	
<b>Presidente e Vice-presidentes</b>	
João Barbosa de Lucena	Presidente
Raimundo Gilson Vieira Frade	Vice-Presidente Adm., Finan. E Patrimônio
Allison Dennis Delmas Nunes	Vice-Presidente Assuntos Imobiliários
Ovídio Catão Maribondo da Trindade	Vice-Presidente Obras Públicas
Ozaes Barros Manguiera Filho	Vice-Presidente Rel. do Trab. E Pol. Sindical
Gustavo Castro do Amaral	Vice-Presidente Materiais e Tecnologia
Wagner Antônio A. Breckenfeld	Vice-Presidente Relações Públicas
<b>Diretores</b>	
Eduardo Figueiredo Porto	Diretor de Adm., Finan. E Patrimônio
Maria do Carmo Santiago Carneiro	Diretora de Assuntos Imobiliários
Marcelo Antonio Pontes de Araújo	Diretor de Obras Públicas
Antônio Erivaldo Lira	Diretor de Rel. do Trab. E Política Sindical
Juliana Mayer Feitosa	Diretora de Materiais e Tecnologia
Sérgio Eduardo C. de Oliveira	Diretor de Relações Públicas
Cléber de Jesus Oliveira	Diretor Executivo
<b>Conselho Fiscal</b>	
Fábio Sinval Ferreira	Conselheiro (Titular)
Stelo Olímpio Barata de Queiroga	Conselheiro (Titular)
Marcos Pereira Lago	Conselheiro (Titular)
Carlos Eduardo Maia Lins	Conselheiro (Suplente)

Rodolfo Santa Cruz Lins	Conselheiro (Suplente)
Francisco Antonio de Assis Neto	Conselheiro (Suplente)
<b>Delegados Representantes junto à FIEP</b>	
José Irenaldo Jordão Quintans	Delegado Representante (Titular)
José William Montenegro Leal	Delegado Representante (Titular)
Trajano Ramalho Filho	Delegado Representante (Suplente)
Clóvis Cavalcanti de A. Filho	Delegado Representante (Suplente)

Fonte: Disponibilizado pela empresa(2015).

### 1.3 Organograma Geral da Organização

Organograma é a representação da hierarquia das empresas, de maneira formal. As empresas possuem hierarquias de comandos, mesmo as que têm um sistema mais participativo. Por este motivo existem alguns tipos de organograma para representação fiel de acordo com a empresa. Segundo Cury (2005) o organograma tem como objetivo final representar, entre outros: os órgãos da empresa, as funções que os órgãos desenvolvem e a via hierárquica.

Os tipos de organogramas mais comuns são:

- Estrutura Linear ou Militar: A sua representação é semelhante a uma pirâmide, demonstrando claramente os níveis de hierarquia e a unidade de comando. Segundo Chinelato Filho (2011) é bastante utilizado em organizações tradicionais, como instituições religiosas e militares.
- Estrutura Funcional: A sua representação separa funções de preparação e execução. Nesse modelo, ao contrário do que ocorre com a estrutura linear, o colaborador pode receber ordens de mais de um encarregado e não apenas de um. (CURY, 2005).
- Estrutura radial/ circular: Utilizado em organizações com foco em trabalho em equipe, onde a hierarquia de comando é mais flexível. (CHINELATO FILHO, 2011).
- Estrutura Comissão ou Colegiada: A sua representação traz uma administração pluralizada, onde a tomada de decisão é realizada por um grupo, contudo, cada empregado responde diretamente a um único chefe superior. (CURY, 2005).

O Sinduscon/JP possui uma estrutura formal pluralizada. Logo o modelo que melhor o representa é o colegiado. Nesse tipo de estrutura prevalece a vontade da maioria e partir daí o diretor executivo toma as providências necessárias para que as medidas traçadas

sejam cumpridas. A estrutura desse tipo de organização possui características específicas, algumas delas são:

**QUADRO 2** – Pressupostos da estrutura colegiada

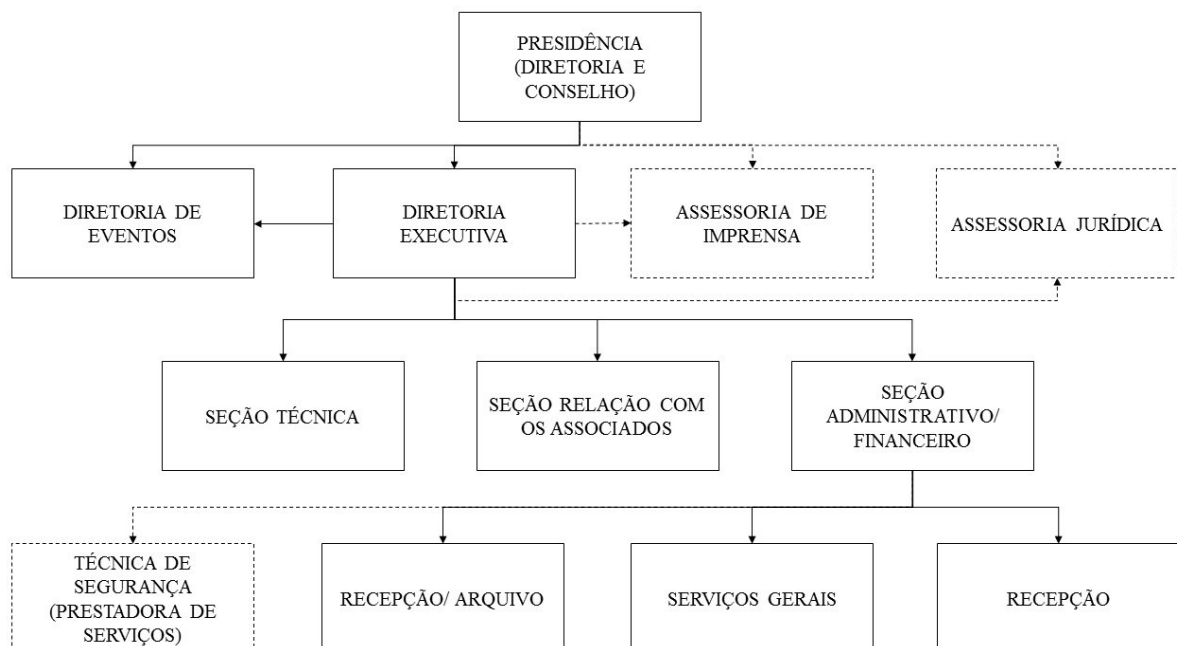
Direção plural ou colegiada: a tomada de decisões pertence ao grupo
Poderes restritos dos membros
Situa-se em nível hierárquico superior
Denominações características: junta, comissão, tribunal, diretoria, etc.

Fonte: Adaptado de Cury (2005, p. 234)

É importante ressaltar que os representantes do colegiado de um sindicato não são colaboradores contratados. Com exceção do diretor executivo, todos os membros mencionados no Quadro 1 têm suas próprias empresas filiadas ao sindicato e trabalham no Sinduscon/JP de forma paralela. Contudo, não recebem remuneração, como ocorre com o diretor executivo e os demais colaboradores que estão a ele subordinados. Essa subordinação está ilustrada na Figura 2, onde encontra-se o atual reflexo da estrutura administrativa do Sinduscon/JP.

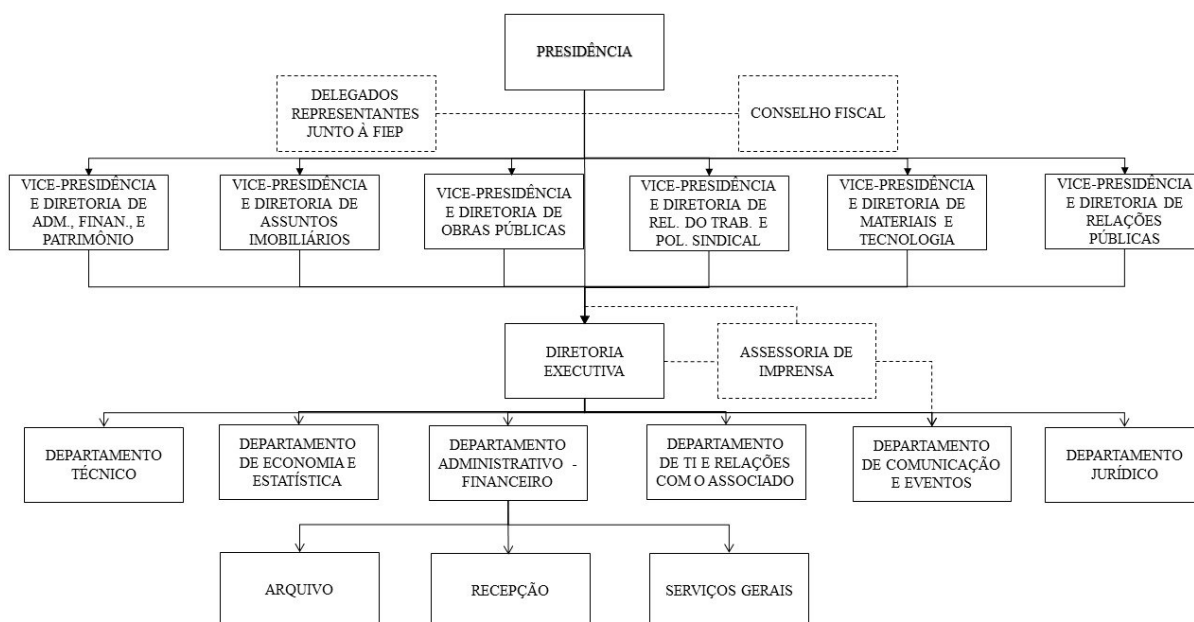
A empresa possui um organograma, contudo, o mesmo encontra-se fora da realidade da empresa, sendo elaborado no ano de 2011, o qual está representado na Figura 1.

**FIGURA 1** - Organograma Geral do Sinduscon/JP



Fonte: Disponibilizado pela empresa (2011).

**FIGURA 2** – Organograma proposto do Sinduscon/JP.



Fonte: Elaboração própria (2016).

O organograma disponibilizado pela instituição, representado pela Figura 1, não representa a estrutura administrativa da empresa atualmente, já que devido a inclusão de novos serviços ao associado, foram contratados novos colaboradores e criados novos departamentos. Sendo assim, a pesquisadora desenvolveu um novo organograma baseado na atual estruturação do Sindicato. Este, ilustrado na Figura 2, foi aprovado pelo diretor executivo da empresa e atualmente está sendo utilizado, abolindo o anterior.

#### 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

As pessoas possuem necessidades e preferências diferentes, daí surgiu a necessidade de segmentação de mercado, onde cada mercado tem seu público alvo definido. Conforme destaca Las Casas (2006), segmentar significa dividir mercados heterogêneos em categoria menores e homogêneas. Dessa forma, Kotler e Keller (2006) destacam que setor é um grupo de empresas que fornecem produtos e ou serviços que são substitutos, semelhantes.

A categoria econômica do Sindicato é a indústria de construção civil da região metropolitana da capital paraibana, as cidades de João Pessoa, Bayeux, Santa Rita, Conde e Cabedelo são as áreas de abrangência do Sinduscon/JP, logo, todas as construtoras localizadas nessas cidades podem se tornar associadas, constituindo assim, seu público-alvo.

O setor da Construção Civil no Brasil cresceu muito nos últimos anos, contudo, atualmente está vivendo em crise, muitas empresas fechando, ocasionando a perda de empregos para muitas pessoas. Amorim (2015, p. 01) comenta que:

O mercado de construção tem peculiaridades que tornam sua situação particularmente complexa. O próprio setor contribuiu para sua derrocada, tanto no caso das construtoras de imóveis quanto no caso das empreiteiras. No primeiro grupo, anos de euforia levaram a um excesso de ofertas em algumas grandes cidades — e, em consequência disso, uma paradeira geral nos lançamentos.

Porém no cenário regional, ovice-presidente de relações públicas do Sinduscon/JP, Wagner Breckenfeld afirma que:

Na contramão dos grandes centros urbanos, João Pessoa (PB) tem se mostrado uma excelente opção para quem quer investir no mercado imobiliário, pois ainda apresenta preços competitivos, quando comparados com outras capitais e regiões metropolitanas do país, atraindo, com isso, investidores de outros estados e, inclusive, de outros países. Outro fato importante que podemos destacar é o processo de verticalização planejado e sustentável da nossa capital, ao contrário de outras cidades como Recife, Salvador e Rio de Janeiro, por exemplo. Ainda não temos gigantes do mercado da incorporação, atuando diretamente na região, tornando o nosso mercado bem mais promissor ao crescimento. (BRECKENFELD, 2015, p. 01)

Apesar dessa estimativa positiva do mercado em relação ao segmento econômico na região de João Pessoa, o Sinduscon/JP possui um déficit no que diz respeito ao número de associados. Sua base de filiados é extremamente pequena quando comparada a quantidade de construtoras ativas em sua área de atuação.

## 1.5 Descrição da Concorrência

Concorrência é a busca, de duas ou mais empresas, por clientes que possuem o mesmo perfil de compra para dado produto/ serviço. A diferenciação da empresa dentro do mercado é o que fará um consumidor em potencial escolher uma empresa em detrimento da outra. Sendo assim, empresas concorrentes são aquelas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Las Casas (2006) há três tipos de concorrência:

- Concorrência de marca – são empresas que lidam com produtos similares.

- Produtos substitutos – são aqueles que satisfazem as mesmas necessidades, contudo não são produtos semelhantes.
- Produtos gerais – em princípio todas as empresas concorrem entre si, disputando o limitado poder de compra dos consumidores, sendo assim, produtos que promovem a segurança concorrem com produtos que proporcionam *status*, por exemplo.

Todavia, também podemos destacar alguns tipos de estrutura de concorrência, a pura ou perfeita e a imperfeita. A principal característica da primeira é que, existe um número grande de empresas e consumidores no mercado, sendo assim, nenhuma das organizações inseridas tem como influenciar no preço final do produto ou serviço. Já na concorrência imperfeita, o número de empresas ou de consumidores é baixo, com isso, a demanda não é totalmente satisfeita. Então, é possível que uma empresa tenha capacidade para influenciar o preço final do produto no mercado. Há também o que chamamos de monopólio. Para Las Casas (2006) ocorre quando apenas uma empresa vende em determinada região consequentemente possui forte controle nos preços exercidos, quando se tem poucas empresas vendendo, é chamado de Oligopólio.

Porém, de acordo com o inciso II do art. 8º da Constituição Federal Brasileira “É vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município”. Logo, não há como definir concorrentes diretos para esta entidade, mas podemos destacar a possibilidade de concorrência surgir de empresas que ofereçam os mesmos produtos que o Sinduscon/JP oferece aos seus associados, como por exemplo, a realização de Treinamentos da Norma Regulamentadora 35 (NR 35) possui como concorrente direto: SENAI – PB; Treventos Segurança no Trabalho; S2 Soluções em Segurança, etc., a principal diferença entre esses concorrentes e o sindicato em questão é que além de prezar pela qualidade do serviços prestados, o preço, por vezes é bem abaixo do mercado, além de alguns serviços serem oferecidos com base em descontos, por meio de parcerias com algumas empresas.

## 1.6 Organização e Principais Fornecedores

Fornecedores são as empresas que vendem produtos ou fornecem serviços para outras empresas, as quais utilizam estes elementos para fabricar ou prestar seus próprios produtos. Conforme Dias (2009) podemos classificar os fornecedores em três tipos:

- Fornecedor monopolista: são aqueles que fabricam produtos exclusivos dentro do mercado, nesse caso o comprador tem que manter o interesse na compra.
- Fornecedor habituais: são aqueles que sempre estão presentes nos orçamentos, possuem uma linha de produtos com concorrência no mercado.
- Fornecedor especial: são aqueles que são acionados ocasionalmente ou fornecem produtos que necessitam de materiais específicos em sua fabricação.

O Sinduscon/JP oferece diversos serviços aos seus associados, desde palestras relacionadas com o setor econômico no qual está inserido, a defesas judiciais coletivas em prol da categoria, no Quadro 3 estão relacionados os principais fornecedores da empresa. A forma de pagamento utilizada pela empresa é geralmente à vista, através de cheque, ou pagamentos de boletos bancários, entretanto, para dívidas maiores, como é no caso de pagamentos de honorários advocatícios, são realizados acordos para pagamento parcelado de acordo com o ganho das ações em primeira e segunda instância, por exemplo.

**QUADRO 3** – Principais fornecedores do Sinduscon/JP

<b>PRINCIPAIS FORNECEDORES</b>	
<b>NOME</b>	<b>FINALIDADE</b>
Montenegro Advogados Associados	Processos Judiciais
José Mário Porto & Maia Advogados	Processos Judiciais
Mouzas, Borba E Azevedo Advogados Associados	Processos Judiciais
Mariosa Recepções	<i>Coffe</i> Break - Palestras, Reuniões E Festas
Maison Blunelle	<i>Coffe</i> Break - Palestras, Reuniões E Festas
GR Papelaria	Material De Escritório
Conta Consultoria Contábil	Contabilidade Da Empresa
IEL - Instituto Euvaldo Lodi	Serviços Relacionados Aos Estagiários
Multquil Química E Limpeza	Material De Limpeza
Classic Turismo	Viagens Corporativas

Fonte: Elaboração própria (2016).



## 1.7 Relacionamento organização-clientes

No mercado acirrado que encontramos hoje, as empresas precisam estar atentas às formas de satisfazer seus clientes, conforme destacam Kotler e Keller (2006) a satisfação do comprador após a compra depende da sua expectativa em relação ao produto, ou seja, o resultado do produto, comparado a expectativa do cliente.

Seguindo essa linha de raciocínio, se faz necessário entender a diferença entre cliente e consumidor, já que por vezes, o cliente não é necessariamente o consumidor do produto/ serviço, como exemplo, podemos citar o caso dos produtos infantis onde o papel de iniciador de compra é da criança, e o cliente são os pais, sendo assim, concluímos que clientes são aqueles que adquirem os produtos e/ou serviços que compram; consumidor é o agente que consome estes produtos/ serviços.

Os clientes do Sinduscon/JP são os proprietários das construtoras que estão localizadas na base territorial do sindicato, todavia, alguns dos serviços ofertados por ele podem ser utilizados por todos os colaboradores da empresa que está associada, como por exemplo, a obtenção de descontos em algumas faculdades localizadas na cidade, dada a declaração que o funcionário está empregado em alguma das construtoras associadas. Nesse caso, os consumidores finais do Sinduscon/JP também são os colaboradores de seus associados.

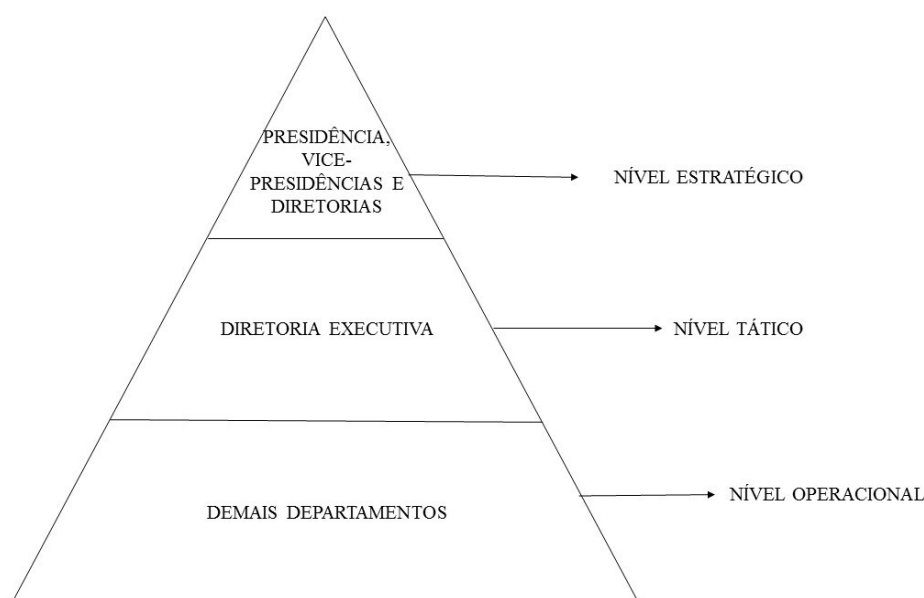
O sindicato em questão, busca o melhor atendimento aos seus associados, este comportamento é repassado do nível tático para o operacional. A organização possui um *site* com manutenção atualizada contendo informações a respeito de serviços prestados, notícias relacionadas ao setor representado, etc. Além de estar presente nas redes sociais mais utilizadas na atualidade, como o *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, neste último, possui um grupo formado por diretores e representantes das construtoras associadas onde é realizada a divulgação dos serviços do Sinduscon/JP e notícias a respeito do setor da Construção Civil. Além de atendimento através de e-mail e linhas telefônicas.

## 1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

O Sinduscon/JP possui uma estrutura administrativa que é composta pelos níveis estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é composto pela presidência, vice-presidência e diretorias (exceto à diretoria executiva). São estes que definem o planejamento estratégico, seus objetivos e metas para os anos futuros do Sindicato. O nível tático é formado

pelo diretor executivo, sendo necessário ressaltar que o diretor executivo é o único dos diretores que não é escolhido por meio da votação realizada para a escolha do colegiado do Sindicato. Este cargo é de confiança, sendo assim, ele é um funcionário contratado que faz a intermediação do nível estratégico com o operacional. Essa intermediação é realizada através do desenvolvimento de objetivos departamentais visando o alcance dos objetivos previstos no planejamento estratégico. Por fim, o nível operacional é composto pelas unidades departamentais que estão intimamente ligadas a execução do plano de ação realizado pelo nível estratégico. A divisão dos níveis hierárquicos da estrutura administrativa da empresa pode ser visualizada na Figura 3.

**FIGURA 3** – Estrutura administrativa do Sinduscon/JP.



Fonte: Elaboração própria (2016).

As unidades departamentais do nível operacional são compostas pelos seguintes departamentos: técnico; econômico e estatístico; administrativo – financeiro; departamento de TI e relações com o associado; comunicação e eventos e jurídico. Além desses departamentos, o sindicato possui uma pessoa responsável pelo arquivo e uma recepcionista além de dois colaboradores responsáveis pelos serviços gerais para dar apoio aos outros departamentos. Abaixo estão descritas as funções administrativas de algumas áreas.

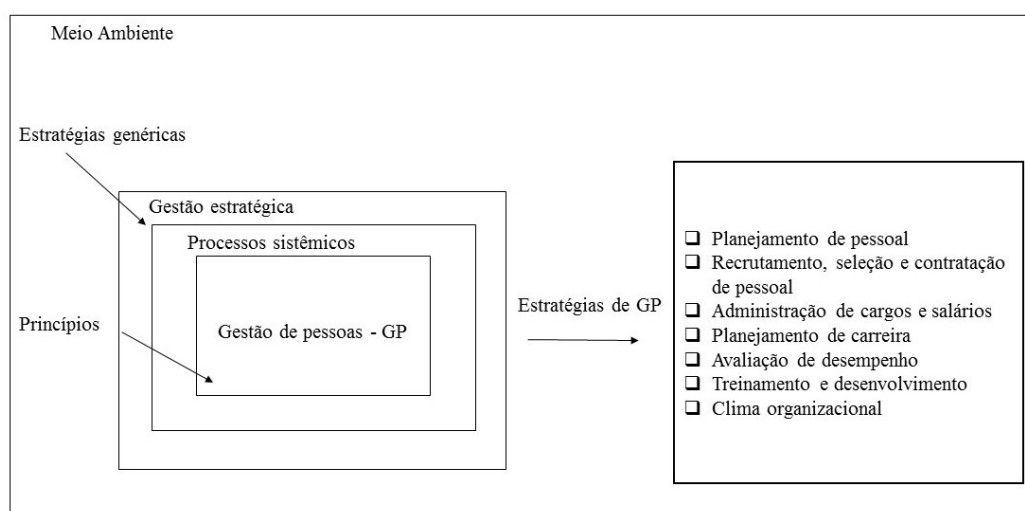
### 1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de recursos humanos é responsável por gerir os processos ligados ao capital humano dentro de uma organização, tais como: seleção, recrutamento, remuneração, demissão, etc., dentro deste contexto podemos destacar a gestão de pessoal que tem como finalidade ligar os objetivos da empresa aos objetivos pessoais de cada colaborador, de forma que os motive para que estes potencializem seus resultados.

Usamos muitas expressões para descrever a importância das pessoas para as empresas. A expressão ‘recursos humanos’ implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (juntamente com outros recursos como dinheiro, materiais, informações). Outros termos como ‘capital humano’ e ‘ativo intelectual’ têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa. (BOHLANDER *et al.*, 2003, p. 2)

Contudo, segundo Tachiawa *et al.* (2006) após as mudanças ocorridas no mundo, as organizações não se limitam apenas a sua base de clientes, buscando sempre novos mercados. Por esse motivo, estão ocorrendo modificações na área de recursos humanos para um novo modelo de gestão de pessoas. Esse modelo pode ser visualizado na Figura 4.

**FIGURA 4** – Modelo de gestão de pessoas



Fonte: Tachizawa *et al.* (2006, p. 18)

A área de Recursos Humanos do Sinduscon/JP está localizada conforme o organograma da empresa no Departamento administrativo/ financeiro, suas funções são realizadas pela administradora do sindicato e pela estagiária do setor.

As responsabilidades básicas do setor são: realizar pagamento de salários, controlar o auxílio alimentação, controlar as horas extras, férias, faltas, escala de eventos, se

houver, e quaisquer outros eventos que relacione os colaboradores (demissão, admissão, realização de treinamento, entre outros). Contudo, não há programas de gestão de pessoal visando o nível de motivação dos colaboradores, avaliações de desempenho, etc.

### 1.8.2 Área de Marketing

A área de marketing da empresa é onde, segundo Kotler e Keller (2006) são detectadas necessidades no mercado e criados produtos e/ou serviços que satisfaçam essas necessidades, trazendo lucro para a organização. Para Las Casas (2006) marketing é uma atividade comercial baseada na troca, esta, é caracterizada pela oferta de um produto em detrimento de um benefício. A partir da necessidade do mercado, o marketing atua em diversas funções, entre elas estão a distribuição de seus produtos, preço, estudo de possíveis produtos substitutos, publicidade e propaganda, etc.

Contudo, existem diversas orientações em relação ao mercado que as empresas podem seguir, os esforços orientados para a produção, por exemplo, ocorrem quando a empresa opta por distribuir os produtos com baixo preço. Isso significa que o foco da produção será no baixo custo e distribuição em massa. Mas existem empresas que possuem os esforços orientados para o produto, onde o foco é a qualidade. Já a orientação para vendas, acontece quando os produtos não são procurados espontaneamente. Nesse caso, é utilizada uma prática mais agressiva que as demais. Além dessas, há a orientação para o marketing holístico, onde é realizado um processo completo de marketing que inclui o marketing integrado que tem seu foco em criar, comunicar e entregar valor aos consumidores e o marketing interno com foco em contratar, treinar e motivar colaboradores para serem capazes de atender bem os clientes. Por fim, existe o marketing de desempenho, onde seu pressuposto se baseia no entendimento dos retornos financeiros e não financeiros, índices de participação de mercado, taxa de perda de clientes, etc. (KOTLER; KELLER, 2012).

Não existe um setor responsável pela área de marketing no Sinduscon/JP, porém, algumas funções relacionadas à publicidade e propaganda são realizadas pelo departamento de Relações com o associado/TI e o setor de Comunicação/eventos, sob supervisão direta do diretor executivo, que define, juntamente com o colegiado da administração geral do sindicato, os objetivos para que estes setores realizem as ações definidas.

Entre tais ações estão: publicidade em meios de comunicação acerca dos serviços prestados pelo sindicato aos seus associados e divulgação das empresas associadas para público em geral; atendimento ao associado; interação com o público nas redes sociais

(Facebook, Instagram e Whatsapp); etc. Contudo, o papel de encontrar necessidades não atendidas do seu público alvo são do presidente, vice-presidentes e diretores, afinal, além de administradores do Sindicato, eles também são seus próprios clientes.

### 1.8.3 Área de Finanças

A administração financeira de uma empresa é a função onde são definidas o planejamento financeiro semanal, mensal e anual. É com o auxílio deste departamento que o planejamento estratégico é feito mediante ao orçamento da empresa em dado momento. Para alcançar esse objetivo se faz necessário ter na organização um administrador financeiro. Segundo Morales (2003, p. 19) esse profissional “atua na distribuição dos recursos da firma, os métodos e a política por ele recomendada deverão ser minuciosamente estudados pelos economistas e pelos administradores de produção, de vendas, de custos, etc.”.

A administração financeira deve estar em contato permanente com a contabilidade, pois as demonstrações contábeis são de grande valia para a verificação exata de impostos, despesas e custos em um determinado exercício. A partir dessas demonstrações, é possível que o administrador realize cálculos de liquidez, rentabilidade, *payback*, etc. Apesar disso, se faz necessário estabelecer a diferença que existe entre a área financeira e a contabilidade. A primeira tem como funções básicas, segundo Assaf Neto (2010): planejamento financeiro; controle financeiro; administração de ativos e administração de passivos, enquanto a segunda tem como principal objetivo o controle do patrimônio e suas variações. Segundo o Instituto Brasileiro de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Ipecafi) *apud* Ribeiro (2012, p. 03), “a Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

O setor financeiro do Sindicato localiza-se no departamento administrativo - financeiro, suas principais atribuições são a realização de pagamentos de empregados e fornecedores, controle do fluxo de caixa, controle de documentos comprobatórios de movimentação bancária e cobrança, o controle de adimplentes/ inadimplentes referentes às mensalidades associativas; a Guia de Recolhimento da Contribuição Sindical que é prevista na Lei 6.386 de 9 de dezembro de 1979 da forma como consta no art. 580, inciso III: “Para os empregadores, numa importância proporcional ao capital social da firma ou empresa, registrado nas respectivas Juntas Comerciais ou órgãos equivalentes, mediante a aplicação de

alíquotas”. E também a Taxa Assistencial da Contribuição Patronal de Custeio que deve ser paga pelos empregadores do segmento, prevista na cláusula 33ª da Convenção Coletiva de Trabalho.

#### 1.8.4 Área de Produção

A administração da produção é para Slack *et al.* (2009) o gerenciamento das atividades de produção de bens consumo ou serviços. Toda empresa possui um setor no qual é fabricado os seus produtos e/ou serviços, contudo, existem diferenças entre a fabricação de um bem e a de um serviço já que o primeiro é físico, pode ser estocado, contabilizado e seguir um padrão de qualidade, e o segundo, é imaterial, é produzido e consumido ao mesmo tempo e sua perspectiva de qualidade pode variar de consumidor para consumidor.

Porém, a organização objeto desse estudo é uma prestadora de serviços, e os serviços possuem suas particularidades. Conforme Kotler e Keller (2012), são elas:

- Intangibilidade: Os serviços não podem ser tocados, sentidos, ou provados antes de serem adquiridos.
- Inseparabilidade: O serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, não há como estocar ou distribuir, por exemplo.
- Variabilidade: A subjetividade de cada indivíduo faz com que o serviço seja variável.
- Perecibilidade: Serviços não podem ser estocados.

Sendo assim, os serviços prestados pelo Sinduscon/JP são em prol de seus associados, porém, sua particularidade é que podem surgir diariamente novas necessidades para o segmento e o sindicato criar novos serviços ou adaptar os existentes. Os principais serviços oferecidos são ações judiciais referentes a temas relevantes para o setor da Construção Civil; a realização de Treinamento de Norma Regulamentadora 35 (NR 35) para os empregados das construtoras associadas, realização de palestras e treinamentos de forma gratuita aos associados, aluguel de auditório a baixo custo para realização de eventos; estudo de mercado; convenio de medicina ocupacional a preços abaixo do mercado; consultoria jurídica verbal sem custo aos associados; etc.

Sendo assim, a empresa não possui um departamento de produção. O setor responsável pelos eventos como palestras e eventos em geral é o departamento de comunicação/ eventos; já o treinamento da NR 35 é realizado pelo engenheiro de segurança (departamento técnico) e seu controle é realizado pela estagiária do departamento

administrativo/ financeiro; serviços relacionados à condução jurídica são supervisionados pelo advogado do sindicato; serviços econômicos são relacionados ao departamento de economia e estatística e dúvidas a respeito de índices ligados a construção civil são sanados através do departamento técnico, onde são realizados cálculos de índices como o CUB, INCC, etc. Dessa forma, podemos perceber que a maioria dos departamentos ilustrados na Figura 1 são responsáveis pela prestação de serviços aos associados.

#### 1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A administração de recursos materiais e patrimoniais é responsável pelo controle e manutenção de estoque, matérias primas, material de escritório, equipamentos, entre outros. É nessa área onde são escolhidos os fornecedores, o padrão de compra, a verificação de quantos bens sai do seu estoque e sua frequência. A partir desses dados, a área de produção pode verificar, juntamente com a área comercial da empresa, quanto a empresa produz e vende e fazer as adaptações que forem necessárias.

Para Dias (2009), um sistema de materiais pode ser dividido em: controle de estoque, compras, almoxarifado, planejamento e controle de produção, importação e transporte/ distribuição. Seguindo essa linha, a entidade, objeto deste estudo, não possui as três últimas áreas destacadas, por se tratar de uma empresa de serviços. Porém, existe um controle de estoque dos materiais de escritório e limpeza, as compras necessárias são realizadas pela administradora e o almoxarifado é controlado e organizado pela pessoa responsável pelo arquivo em contato com a estagiária do setor administrativo.

O Sinduscon/JP possui uma vice-presidência de materiais e patrimônio, contudo, somente no ano de 2015 foi iniciado um controle de matérias pela estagiária do departamento administrativo/ financeiro. O controle é referente aos materiais de escritório com auxílio de um banco de dados em uma planilha. Já os equipamentos que são classificados como patrimônios foram contabilizados pela estagiária de engenharia civil (departamento técnico) para definições contábeis.

#### 1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Sistema de informação pode ser definido com um sistema que coleta, armazena e processa informações relevantes para a empresa utilizar na sua tomada de decisão, definindo seus objetivos estratégicos e seu plano de ação. Segundo Côrtes (2008, p. 25) é “um conjunto

de componentes ou módulos inter-relacionados que possibilitam a entrada ou coleta de dados, seu processamento e geração de informações necessárias à tomada de decisões voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações”. Seguindo esta definição, um sistema de informação processa dados, estes são elementos de informação em estado bruto, sem qualquer tratamento, como avaliação ou interpretação. Somente a partir do tratamento desses dados podemos entender que eles se tornam informação.

Atualmente, com a grande utilização da internet para fins comerciais, surgiram, novas expressões ligadas ao sistema de informação: o *e-commerce* e *e-business*. A principal diferença entre os dois é que o primeiro sempre é uma negociação comercial feita na internet, enquanto no segundo, esta negociação, não será no âmbito comercial; é apenas uma transação eletrônica.

Os sistemas de informação permitem que a empresa tenha de maneira rápida as informações, sem que haja verificações e retrabalho manual. Por exemplo, um sistema de informação automatizado de entrada e saída de matérias primas (MP), permite que a qualquer momento um gestor tenha o número exato de MP e seu respectivo histórico, por exemplo.

A área de Sistema de Informação é relacionada ao Departamento de relações com o associado/TI. Suas principais atribuições são criação de novos sistemas, intranet, inscrições online, etc. Os sistemas são simples, criados apenas para facilitar o atendimento aos associados e a divulgação de dados entre os colaboradores.

Sendo assim, podemos perceber que o Sinduscon/JP é uma empresa de pequeno porte que tem suas particularidades por ser um sindicato patronal, não possuindo concorrência direta, por exemplo. A autora deste relatório realizou o estágio como auxiliar administrativa, como estagiária no departamento administrativo/ financeiro, onde desempenhou funções ligadas ao departamento pessoal e financeiro.



## **CAPÍTULO II**

### **As Áreas de Realização do Estágio**

O estágio obrigatório foi realizado na área de Recursos Humanos e na área Financeira, ambas localizadas no departamento administrativo - financeiro, de acordo com o organograma geral. Foram desempenhadas atividades de: controle de pagamentos de colaboradores e prestadores de serviço; controle de hora extra e auxílio alimentação dos colaboradores; emissão de boletos e controle de pagamento das mensalidades associativas/ boletos diversos, entre outras atividades rotineiras.

## **2.1 Aspectos Estratégicos da Organização**

Não existem missão, visão e valores pré-definidos na empresa objeto deste estudo, contudo, o objetivo principal é um atendimento de excelência ao associado; isso inclui a realização de muitos serviços em prol da categoria.

Com isso, as principais contribuições das áreas onde foi realizado o estágio obrigatório para a entidade foram as seguintes:

- Na área de Recursos Humanos, objetivando o alcance do objetivo geral do Sinduscon/JP, a contribuição está ligada ao controle de benefícios, visando o crescimento do capital humano no sindicato, conseqüentemente trazendo ganhos para a empresa como um todo.
- Já na área Financeira, a principal atribuição foi à diminuição dos índices de inadimplência referente às mensalidades associativas; a Taxa Assistencial de Custeio e a Guia de Recolhimento da Contribuição Sindical, a qual é obrigatória por lei a todos os empregadores e recolhido pelo sindicato patronal de cada categoria, resultando em aumento de receita bruta na entidade.



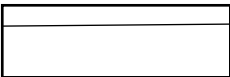


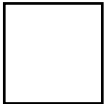


Essas atribuições dos setores do estágio são de suma importância, já que uma área está ligada à motivação dos colaboradores que prestam serviços aos associados e a área financeira está ligada ao aumento da receita em detrimento da diminuição da inadimplência. Logo, a motivação pode influenciar na qualidade dos serviços prestados e a receita maior pode resultar no oferecimento de mais serviços.

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades**

O fluxograma é um gráfico de processamento que ilustra o fluxo de atividades, cada operação de uma empresa pode ser explanada por um fluxograma que pode ser simples ou mais complexo dependendo da forma como a atividade em questão é realizada. Segundo

Chinelato Filho (2011) os fluxogramas são de grande importância para compreensão e análise do funcionamento de sistemas. Para essa ilustração existem alguns símbolos que ajudam a tornar a leitura do fluxograma como um padrão, no Quadro 4 são ilustrados alguns destes símbolos.

**QUADRO 4** – Simbologia adotada em fluxogramas

<b>Símbolos</b>	<b>Significado</b>
	Terminal - Ponto de início, fim ou interrupção da rotina representada.
	Direção do Fluxo - Usado para identificar a sequência dos passos. As setas para orientação horizontal serão colocadas junto aos símbolos que representam a ação seguinte
	Tarefa - Usado no fluxograma sintético para identificar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina
	Operação - Usado no fluxograma analítico para indicar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina
	Decisão - Usado quando um ou mais caminhos alternativos podem ser seguidos.
	Conferência ou verificação - Identifica os controles exercidos na rotina. Indica, dentro do símbolo, os elementos conferidos.
	Documento - Usado para representar qualquer elemento gerado na rotina.
	Emissão - Usado para indicar a emissão de um elemento sem a necessidade de se utilizar o símbolo da operação.

Fonte: Adaptado de Chinelato Filho (2011, p. 62)

Segundo Cury (2005) as principais vantagens de se utilizar os fluxogramas são: a verificação da maneira como funciona um sistema, ajudando na análise de sua eficácia; entendimento simples e a facilidade para identificação de gargalos nos processos; entre outros.

Os principais tipos de fluxogramas são vertical, administrativo e global. O primeiro se caracteriza por ser de fácil preenchimento, possui um padrão próprio de

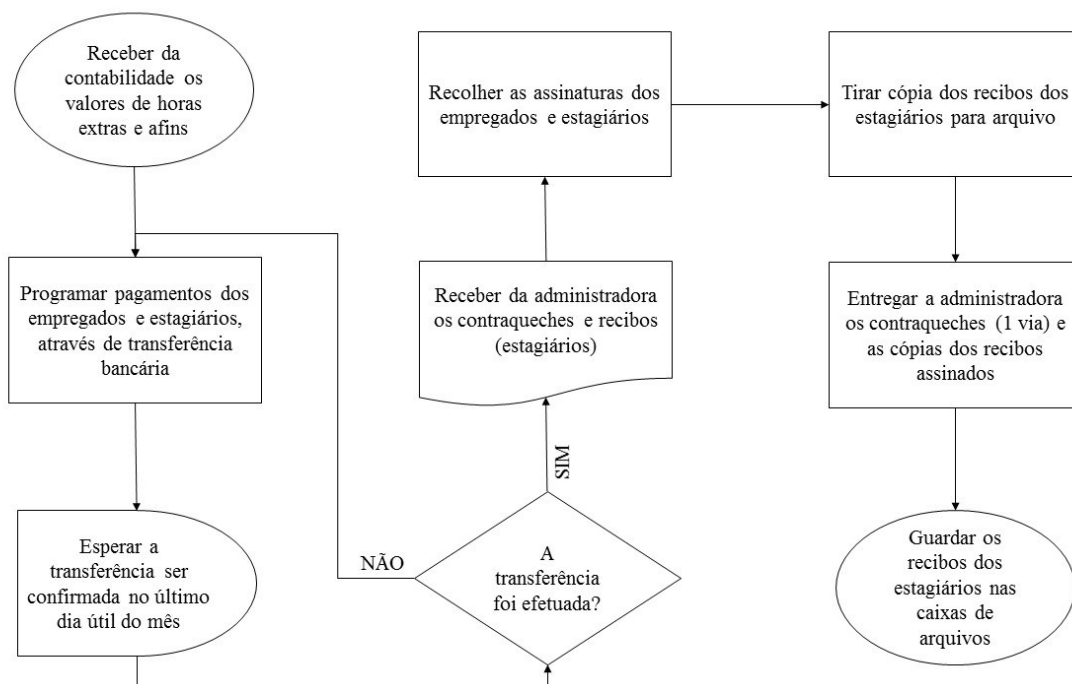
formulário. Já o segundo é indicado para verificação de pontos falhos nos processos, já que podem explicar qualquer trabalho, até mesmo os mais complexos. O terceiro tipo é indicado para transmitir o fluxo de trabalho para toda a organização, já que os órgãos aparecem no fluxo em formato de coluna. (CURY, 2005). Abaixo estão descritos as atividades realizadas e os fluxogramas de cada processo realizado na empresa durante o período de estágio obrigatório.

### 2.2.1 Atividade A - Controle de pagamentos de colaboradores e prestadores de serviço.

Esse controle é feito em parceria com o escritório de contabilidade que faz o arquivamento dos documentos, como recibos (para estagiários e prestadores de serviço) e contracheques (para empregados), etc. Para esta atividade é realizada a junção de todos os documentos necessários, os quais incluem: Notas Fiscais, recibos, comprovantes, etc., para serem enviados ao escritório de contabilidade.

A administradora, Thayss Barros, responsável pelo departamento, juntamente com o diretor executivo, Cléber Oliveira, eram os superiores diretos para a realização dessa atividade. A principal importância dessa atividade é relacionada ao cumprimento da Lei e ao controle geral do sindicato.

**FIGURA 5** – Fluxograma da Atividade A



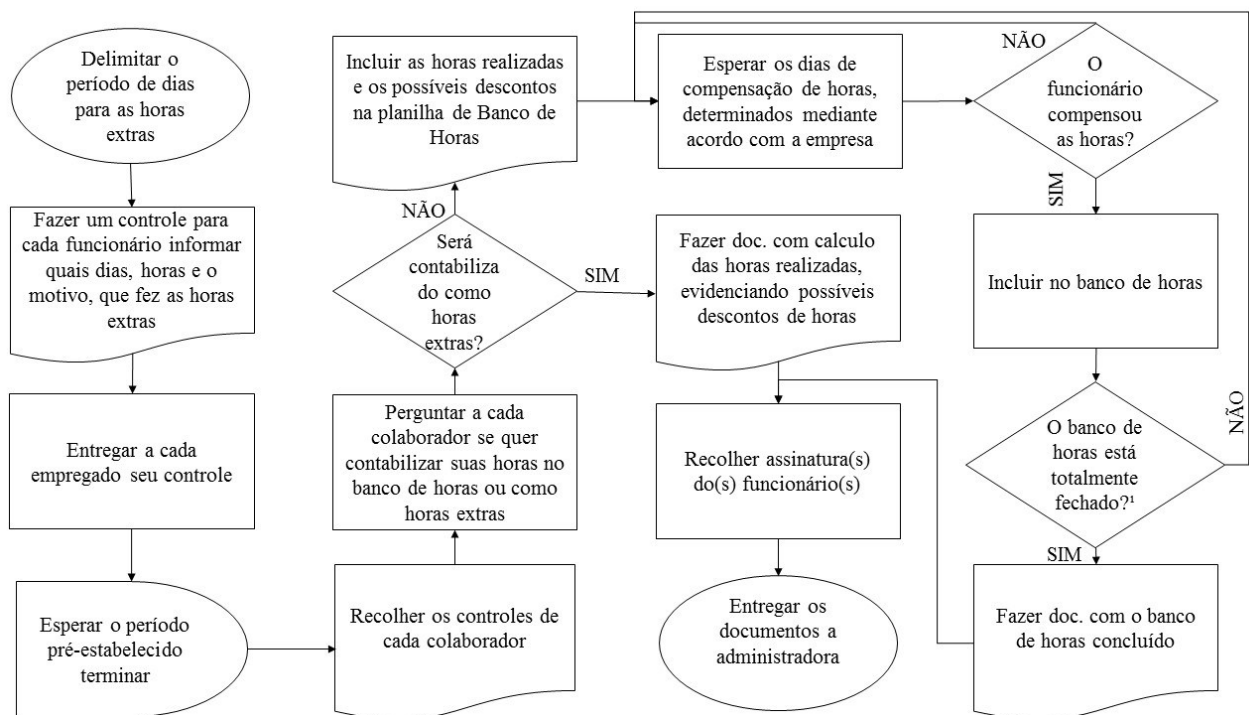
Fonte: Elaboração própria (2016).

### 2.2.2 Atividade B - Controle de hora extra.

Para realização do pagamento de salário aos empregados, é necessário o cálculo das horas extras realizadas por cada um durante um período pré-determinado. Essas horas, em alguns períodos ou a pedido do próprio funcionário são contabilizadas no Banco de Horas para posterior compensação. A diferença entre o Banco de Horas e Horas Extras, é que na primeira o empregado compensa suas horas através de folga, enquanto na segunda, as horas extras são efetivadas em seu salário. Sua influência na organização diz respeito a necessidade de capital humano em ocasiões especiais (como eventos para associados fora do horário comercial).

A administradora, Thayss Barros, responsável pelo departamento, juntamente com o diretor executivo, Cléber Oliveira, eram os superiores diretos para a realização dessa atividade.

**FIGURA6** – Fluxograma da Atividade B



Fonte: Elaboração própria (2016).

### 2.2.3 Atividade C - Controle do auxílio alimentação dos colaboradores.

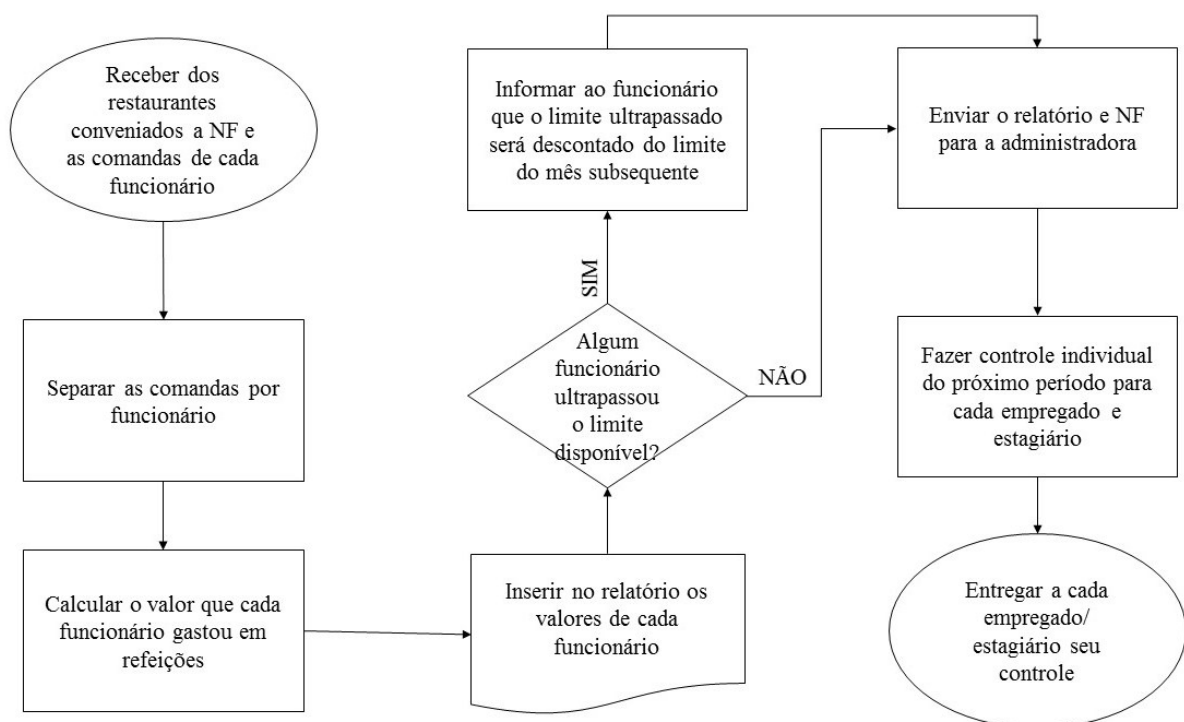
Essa atividade é relacionada ao benefício do valor mensal que cada funcionário possui para almoçar em um dos quatro restaurantes conveniados ao Sinduscon/JP, todos

<sup>1</sup> O banco de horas não deve conter nenhuma hora a ser compensada.

próximos a sede. Esse auxílio faz parte da remuneração dos empregados e estagiários. O valor limite diário é de R\$ 15,00 por funcionário. Quando o limite mensal é ultrapassado, o desconto é feito no mês subsequente, onde o funcionário fica com o limite total reduzido.

A administradora, Thayss Barros, responsável pelo departamento, juntamente com o diretor executivo, Cléber Oliveira, eram os superiores diretos para a realização dessa atividade.

**FIGURA7** – Fluxograma da Atividade C



Fonte: Elaboração própria (2016).

#### 2.2.4 Atividade D - Controle de mensalidades associativas/ boletos diversos.

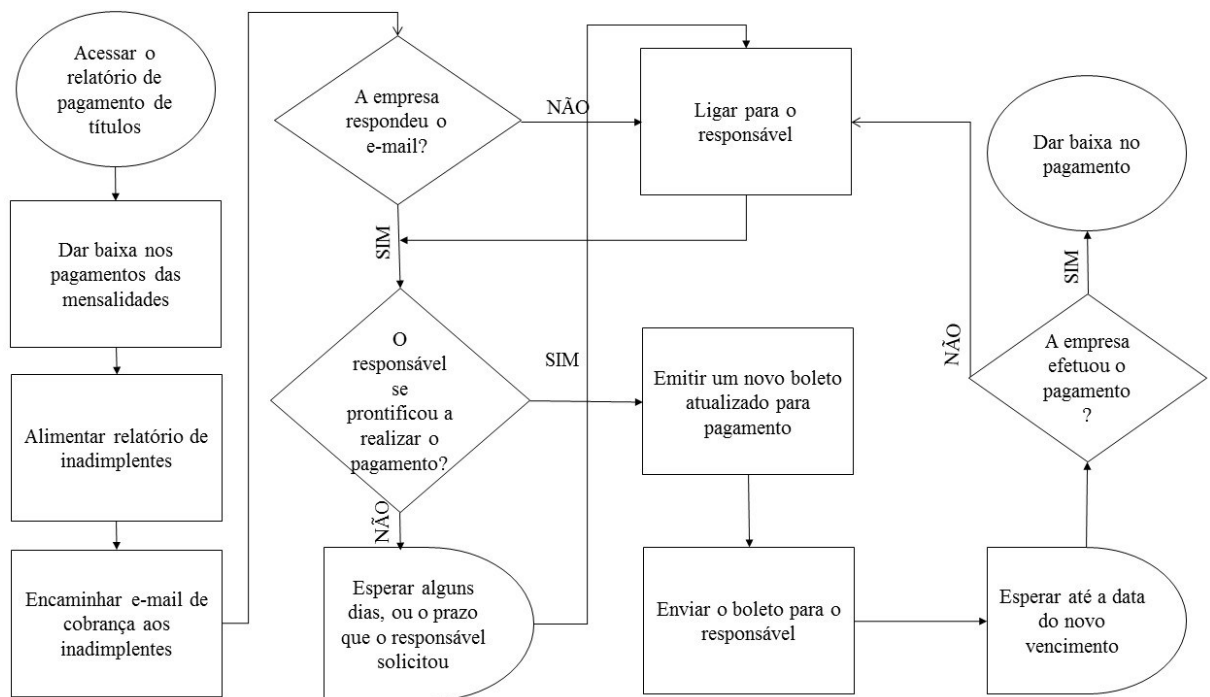
Esta atividade tem como principal objetivo a diminuição do índice de inadimplência do sindicato referente ao pagamento das mensalidades associativas e também a inadimplência referente à Guia de Recolhimento da Contribuição Sindical. Esta contribuição é prevista pelo art. 580 da Lei Nº 6.386, de 9 de dezembro de 1976:

A contribuição sindical será recolhida, de uma só vez, anualmente e consistirá: Para os empregadores, numa importância proporcional ao capital

social da firma ou empresa, registrado nas respectivas Juntas Comerciais ou órgãos equivalentes, mediante a aplicação de alíquotas (...).

A administradora, ThayssBarros, responsável pelo departamento, juntamente com o diretor executivo, Cléber Oliveira, eram os superiores diretos para a realização dessa atividade.

**FIGURA 8** – Fluxograma da Atividade D



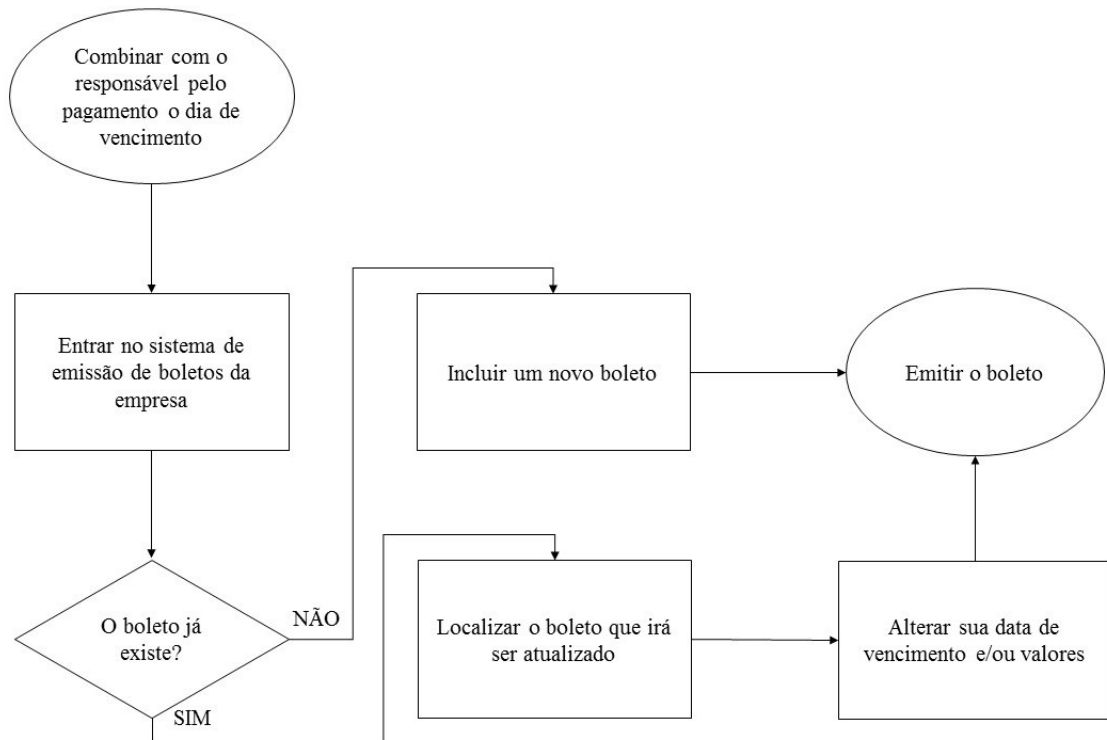
Fonte: Elaboração própria (2016).

### 2.2.5 Atividade E - Emissão de boletos.

Esta atividade está ligada ao controle de mensalidades associativas/ boletos diversos. Quando a cobrança é realizada, é feita uma atualização de boletos e nova emissão dos boletos a serem pagos, já que o Sinduscon/JP não cobra juros e multas pelo atraso no pagamento das mensalidades. Além de outros boletos que se fazem necessários de maneira esporádica, como é o caso do pagamento de turmas da Norma Regulamentadora 35 – NR 35, que é realizada pelo engenheiro de segurança do sindicato.

A administradora, Thayss Barros, responsável pelo departamento, era a superior direta para a realização dessa atividade.

**FIGURA9** – Fluxograma da Atividade E.



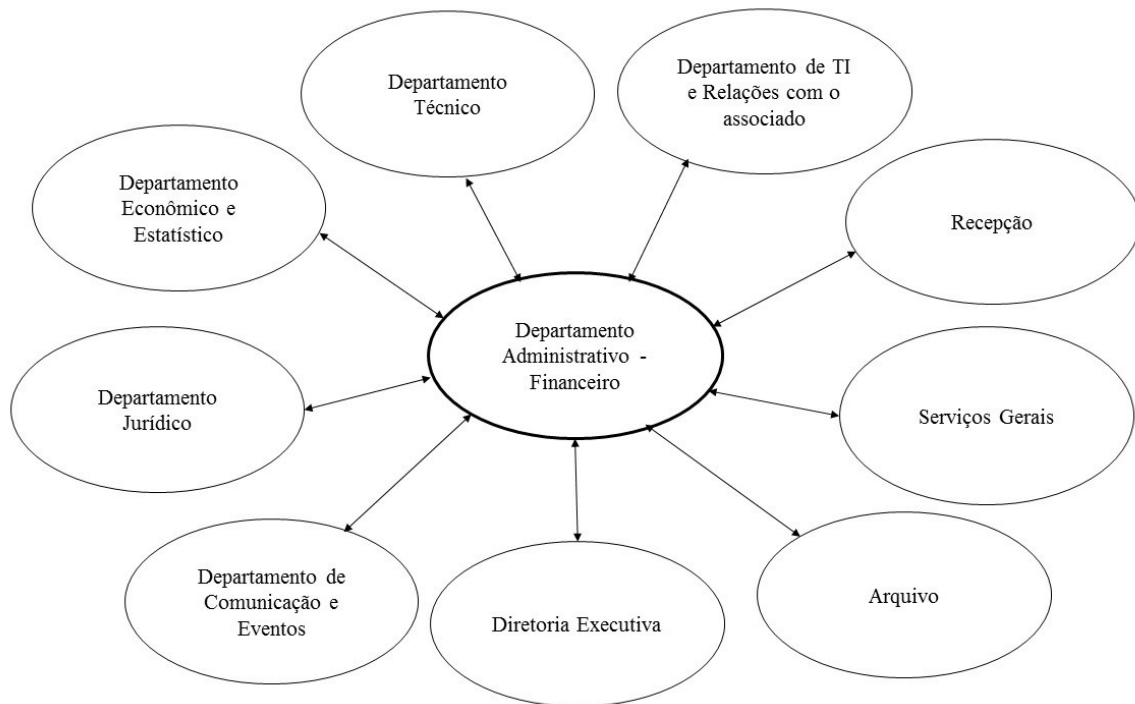
Fonte: Elaboração própria (2016).

### 2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A partir do estágio realizado, as áreas de maior interação da estagiária foram as áreas de Recursos Humanos e Financeira. Contudo, a primeira, tem ligação com todos os colaboradores da empresa conforme as atividades que desempenhava, enquanto a segunda baseia suas trocas de informações com a presidência, diretoria e vice-presidência de administração, financeiro e patrimônio além da diretoria executiva, esta última interliga todos os setores da empresa em prol de objetivos pré-determinados. Esses fluxos de comunicação podem ser visualizados nas Figuras 10 e 11.

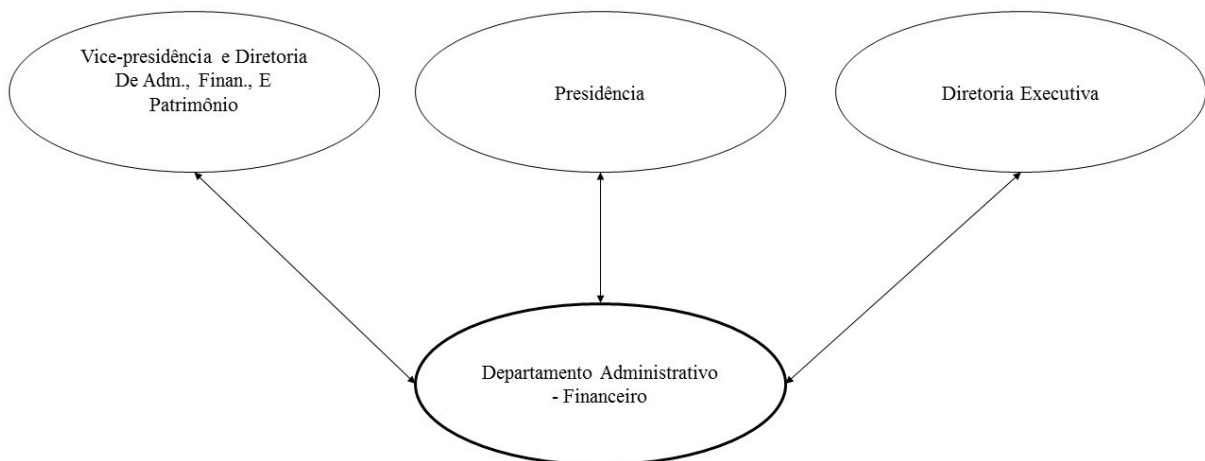


**FIGURA 10** – Fluxo de comunicação do setor de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa.



Fonte: Elaboração própria (2016).

**FIGURA11** – Fluxo de comunicação do setor Financeiro com as demais áreas da empresa.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Com isso, a pesquisadora resolveu incidir a pesquisa sobre a inexistência de um programa de avaliação de desempenho nessa empresa, um problema que aflige a área de gestão de pessoal.

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Os principais gargalos encontrados nas duas áreas de atuação da estagiária foram em relação a inexistência de uma gestão de pessoal ativa na empresa e a baixa arrecadação de receita do Sinduscon/JP. Abaixo estão descritos os problemas encontrados.

- Inexistência de programa de avaliação de desempenho dos colaboradores - A inexistência desta prática na organização pode acarretar na insuficiência de informações sobre o desenvolvimento individual dos colaboradores no decorrer do tempo dentro da organização.
- Inexistência de programa de motivação na empresa – A entidade não possui programas que visem o aumento de motivação dos colaboradores. O que ocorre é que fornecem benefícios, como auxílio alimentação e transporte, sem que estes sejam descontados dos seus salários.
- Inadimplência de mensalidades associativas crescendo continuamente - Nesse momento da economia brasileira, as empresas associadas estão alegando que não têm condições financeiras de arcar com o pagamento das mensalidades associativas. Por este motivo, o índice de inadimplência da empresa vem crescendo nos últimos meses. Além disso, está ocorrendo com maior frequência o pedido de isenção do pagamento das mensalidades associativas por um período de seis (06) meses a um (01) ano, diminuindo a arrecadação de receita.
- Aumento no número de desfiliações – Com a atual crise financeira brasileira, as empresas associadas tendem a solicitar sua desfiliação do sindicato. Na maioria das vezes, alegam não ter condições de realizar o pagamento das mensalidades, fechamento da empresa, término das obras (no caso de SPE - Sociedade de Propósito Específica) ou corte de despesas. Além dessas desfiliações, o sindicato em questão já possui déficit de associados, quando o número de empresas associadas é comparado ao número de construtoras abertas no segmento de atuação.

### 3.2 Problema de Estudo

A autora desenvolveu a pesquisa acadêmica a respeito da inexistência de avaliação de desempenho nos colaboradores que afeta diretamente o departamento administrativo na função de Recursos Humanos (RH), terá como finalidade principal a

obtenção de um estudo a respeito da análise de todo um processo de avaliação de desempenho, desde a escolha do método a ser utilizado, passando pela aplicação do instrumento selecionado e a análise do processo como um todo. O diretor executivo da empresa mostrou-se interessado em realizar este tipo de avaliação em seus colaboradores.

Além disso, durante a observação direta da autora na empresa, é notório que os colaboradores se sentem motivados no ambiente de trabalho, mesmo sem a empresa possuir programas que visem o aumento desse índice. E os problemas detectados na área financeira podem ser resultado da atual conjuntura econômica do país, conforme alegam os associados.

### **3.3 Características do Problema de Estudo**

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pelas empresas para medir o desempenho individual de cada funcionário. É através dessa avaliação que as empresas podem identificar falhas nos seus processos e as dificuldades de cada colaborador, buscando maneiras de abolir gargalos existentes enquanto seus colaboradores passam a ter ciência de seu desempenho individual e procuram maneiras de melhorar. Conseqüentemente, aumentando a produtividade da empresa. Conforme descreve Bohlander e Snell (2009) a avaliação de desempenho é um processo contínuo que envolve o superior e o subordinado que deve ser utilizado para ajudar o colaborador a entender sua função e seus objetivos além de medir seu desempenho.

É de suma importância que a avaliação de desempenho meça o desempenho real de cada funcionário de acordo com sua função e responsabilidades. Segundo Ribeiro (2005) uma das premissas deste tipo de avaliação é que a empresa programe uma relação entre o desempenho individual do funcionário e o reconhecimento funcional ou salário concedido. Dessa forma, será possível que os colaboradores sintam a avaliação como um fator motivacional.

A avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale sobre seu desempenho. Assim, o gerente deve citar as realizações e pontos positivos, mas também precisa estabelecer desafios e identificar pontos a melhorar. Certamente, o funcionário se sentirá mais confiante e motivado. (RIBEIRO, 2005, p. 295).

O processo de avaliação pode, para Bohlander e Snell (2009), fornecer a possibilidade de identificação de problemas potenciais e o alcance de novas metas, aumentando o desempenho. Conclui-se, portanto, que a falta desta prática na organização pode acarretar na insuficiência de informações a respeito do desenvolvimento individual dos

colaboradores no decorrer do tempo. Porém é adequado que não ocorra erros no processo para que a avaliação seja coerente com a realidade da empresa. A otimização proposta por esta pesquisa se deu por meio da adaptação de um modelo de avaliação de desempenho para a organização, a implementação deste modelo visando avaliar o desempenho individual de cada funcionário do Sindicato objeto de estudo, bem como a análise de como se deu o primeiro processo avaliativo dos colaboradores desta entidade.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

## 4.1 Objetivos

### 4.1.1 Objetivo geral:

- Implementar o primeiro processo de avaliação de desempenho em um sindicato de João Pessoa – PB.

### 4.1.2 Objetivos específicos:

- a) Descrever os tipos de avaliação de desempenho;
- b) Adaptar um instrumento de avaliação de desempenho para a organização;
- c) Aplicar uma ficha de avaliação de desempenho aos colaboradores da empresa.

## 4.2 Justificativa

O alcance de objetivos gerais de uma organização advém das atividades envolvidas por seus colaboradores, como a qualidade de seus produtos, o bom atendimento, a minimização dos desperdícios, etc. Todos estes requisitos só são alcançados mediante a colaboração dessas pessoas. A forma como se pode medir essa colaboração é de grande utilidade para identificarmos como o fator humano contribui de forma significativa para o sucesso de uma organização. Conforme Dias *et al.* (2003), a avaliação de desempenho pode colaborar com o pensamento de comprometimento individual do trabalhador, fazendo com que os colaboradores se enxerguem como geradores de resultados. E para Silva (2012) essa prática traz motivação para que o colaborador busque conhecimento e empenho com a atividade por ele praticada. Conforme descreve Tachizawa *et al.* (2006) os principais objetivos da avaliação de desempenho são: ajustar o colaborador ao trabalho, identificar necessidade de treinamento, promoções, incentivos, etc.

Assim, complementa Milkovich e Boudreau (2010), o desempenho dos empregados é ligado ao sucesso da organização, porque através da sua medição a área de Recursos Humanos (RH) da empresa pode definir algumas atividades, tais como: quem contratar, demitir, promover ou recompensar. O sucesso da organização vai depender do seu planejamento estratégico e se este estiver sendo seguido. Tão logo, é de suma importância compreender que o controle, através da avaliação de desempenho, irá proporcionar saber se

este planejamento está sendo realizado de maneira correta. Além de ser utilizada como forma de verificação para o sucesso da organização, a avaliação de desempenho pode trazer melhorias para o funcionário, como por exemplo, indicar qual funcionário merece uma promoção. Entretanto, há também certa resistência por parte do trabalhador a essa metodologia, como aborda Milkovich e Boudreau (2010, p. 100):

O conflito dentro da organização reflete a tensão entre a política de premiar os empregados mais merecedores (pagando mais pelo melhor desempenho, promovendo os mais qualificados, separando aqueles claramente incompetentes) e o desejo de ajudá-los a melhorar por meio de uma avaliação honesta de sua atuação. Vincular a recompensa ao desempenho subentende a comparação dos empregados entre si (ou com determinado padrão) e avalia o passado.

Todavia se faz necessário explicar que por vezes acontecem falhas nos processos de avaliação, erros ocasionados por falta de informação, falta de suporte da alta administração, métodos tendenciosos, padrões indefinidos, além de objetivos contraditórios. (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A relevância desta pesquisa se depara a empresa na questão de inclusão de um programa de avaliação de desempenho que poderá ser utilizado posteriormente para medir o desempenho de seus colaboradores continuamente. Para a pesquisadora, foi importante para desenvolver suas habilidades teóricas na prática, adquirindo experiência na área de estudo. Enquanto para a instituição irá contribuir como base para estudos posteriores sobre o processo de avaliação de desempenho em uma organização.

O desenvolvimento desta pesquisa se deu pela análise dos colaboradores de um sindicato patronal na cidade de João Pessoa – PB. A instituição tem a função de defender o direito dos seus associados, lutar por questões coletivas como ações judiciais, buscar incentivos fiscais em prol da sua categoria, entre outros. Além de debater com o sindicato dos trabalhadores de seu segmento temas como salários, legislação, convenções coletivas, etc.

Assim sendo, é possível perceber que a avaliação de desempenho vem para otimizar a gestão de pessoal no que diz respeito aos desempenhos individuais dos colaboradores ao longo do tempo. **Logo, a questão que norteia esta pesquisa é: quais os resultados da análise do primeiro processo de avaliação de desempenho dos colaboradores em um ambiente sindical?**



## **CAPÍTULO V**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

## 5.1. Referencial Teórico

A empresa, objeto de estudo desta pesquisa, possui características próprias de estrutura e objetivos de acordo com sua natureza, um sindicato patronal. Sendo assim, o referencial teórico será composto por duas temáticas: A Entidade Sindical e a Avaliação de Desempenho.

### 5.1.1.A Entidade Sindical

De acordo com a Constituição Federal Brasileira (CF) em seu decreto-lei nº 1.402, de 5 de julho de 1939, art. 4º que os deveres do Sindicato são:

- a) colaborar com os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade das profissões;
- b) promover a fundação de cooperativas de consumo e de crédito;
- c) manter serviços de assistência judiciária para os associados;
- d) fundar e manter escolas, especialmente de aprendizagem, hospitais e outras instituições de assistência social;
- e) promover a conciliação nos dissídios de trabalho.

Cada sindicato possui uma categoria a ser representada, sendo que, cada categoria possui um sindicato que representa os trabalhadores e outro que representa os empregadores. Sendo assim, de acordo com o art. 611 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é facultativo aos sindicatos, da mesma categoria, realizarem convenção coletiva de trabalho e/ou acordos coletivos. A convenção coletiva nada mais é que um acordo de caráter normativo realizado por meio de dois sindicatos de mesma categoria econômica, sendo de um lado, o sindicato dos empregados e do outro lado, o sindicato patronal. Este acordo estipula condições de trabalho, salário, remuneração, etc.; a serem seguidas por toda a categoria com o aval do Ministério do Trabalho. Enquanto o acordo coletivo, possui basicamente as mesmas características da convenção, contudo, segundo Lacombe (2011) é realizado por uma ou mais empresas com os representantes dos empregados. Vale salientar que além da convenção coletiva, os sindicatos também influem em questões jurídicas em prol da categoria, buscando juros menores, isenção de alíquotas, etc.

O sindicato é uma extensão de uma categoria maior, a qual chama-se Federação, segundo Lacombe (2011) as Federações se organizam em Confederações que são de âmbito nacional. De acordo com o parágrafo 2º do art. 611 da CLT:

As Federações e, na falta desta, as Confederações representativas de categorias econômicas ou profissionais poderão celebrar convenções coletivas de trabalho para reger as relações das categorias a elas vinculadas, inorganizadas em Sindicatos, no âmbito de suas representações.

A constituição administrativa dos sindicatos é regida pelo decreto-lei nº 1.402, de 5 de julho de 1939 no art. 11º que discrimina que é necessária uma assembleia geral para votação da diretoria e conselho fiscal. Também descreve que a diretoria deve ser composta por no máximo 7 e no mínimo 3 membros. Esta escolherá dentre seus membros um presidente para o Sindicato.

A partir da diretoria formada, são traçados objetivos e metas conforme toda empresa. Atualmente, o sindicato objeto desta pesquisa, tem como principal objetivo prestar o maior número de serviços de qualidade aos seus associados. Consequentemente, isso inclui a contratação de pessoal em diversas áreas como: jurídica, econômica, administrativa, entre outras. Mas para que o objetivo inicial seja alcançado de forma satisfatória, é necessário que aconteça uma avaliação periódica a fim de identificar gargalos nos processos, além de beneficiar os colaboradores que mais se destacam.

### **5.1.2. A Avaliação de Desempenho**

Para obtenção de resultados cada vez melhores dentro de uma empresa é preciso olhar para dentro dela e identificar quais pontos necessitam de uma proposta de melhoria e isto implica, consequentemente, nas pessoas que realizam essas atividades. Dessa forma, a gestão de pessoal da empresa precisa estar ávida a identificar quais as características positivas e negativas de seus colaboradores, que ajudam e/ou atrapalham, respectivamente, no processo da busca pela melhoria.

A partir dessa visão, uma das ferramentas que podem ser utilizadas é a avaliação de desempenho. Esta avaliação é, como descreve Carvalho *et al.* (2012) um processo que envolve o setor de RH buscando apreciar o comportamento dos trabalhadores no quesito de competência na qualidade de seus serviços. Milkovich e Boudreau (2010, p. 98) definem a “avaliação como o grau de realização das exigências de seu trabalho”. E segundo Laasch e Conaway (2015) a avaliação de desempenho é um processo de monitoramento e otimização do desempenho dos colaboradores que pode contribuir para a sustentabilidade, a

responsabilidade e a ética da empresa, já que deve incluir a forma como os colaboradores contribuíram para a criação de valor na empresa.

A avaliação de desempenho tem por finalidade, portanto, obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante seu desempenho o trabalho, identificando oportunidades de melhoria, elaborando e desenvolvendo planos de ação em relação à estrutura geral, aos diferentes órgãos e ao colaborador, utilizando-se de um processo constituído de métodos e técnicas. (CARVALHO *et al.*, 2012, p. 259)

Carvalho *et al.* (2012) fundamenta os padrões para a avaliação de desempenho em parâmetros, que se constituem dos seguintes fatores:

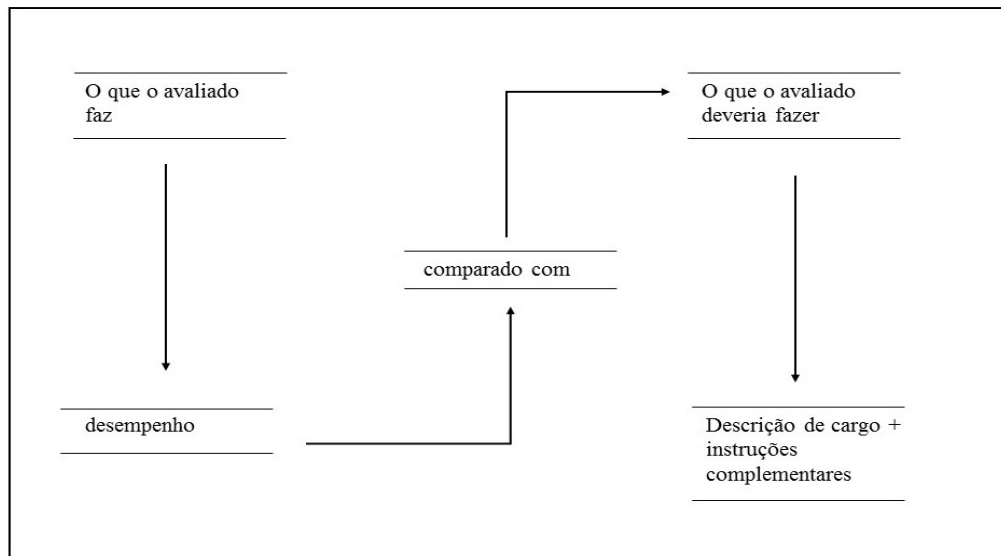
- Viabilidade – que o padrão seja viável;
- Especificidade – deve ser específico, contendo as unidades e a qualidade a se atingir;
- Atualidade – acompanhamento do progresso;
- Mensurabilidade – capacidade de mensurar os resultados, contudo, quando não for possível a mensuração por meio de escala número, que esta seja feita através de subjetividade.

Já para Bohlander *et al.* (2003) os padrões da avaliação de desempenho são:

- Relevância estratégica – capacidade de ligar os padrões aos objetivos estratégicos da organização;
- Deficiência de critério – é necessário que sejam exploradas todas as responsabilidades do funcionário;
- Contaminação de critério – perceber fatores que podem fugir do controle do colaborador;
- Confiabilidade – pode ser medida através da correlação de dois conjuntos de classificação.

De acordo com Bohlander e Snell (2009) os objetivos da avaliação de desempenho podem ser classificados como objetivos administrativos e objetivos de desenvolvimento. No primeiro os principais ganhos são relacionados à decisão de merecimento a promoções; decisão a respeito de demissão; definição de transferências e atribuições e identificar desempenhos insatisfatórios. Já nos objetivos de desenvolvimento os principais ganhos estão ligados a identificar pontos fortes e fracos individuais; reconhecer o empenho individual; melhorar a comunicação e permitir que os colaboradores discutam sobre suas preocupações. Na Figura 12 está ilustrada a comparação de que se trata o objetivo principal da avaliação de desempenho, segundo Carvalho *et al.* (2012).

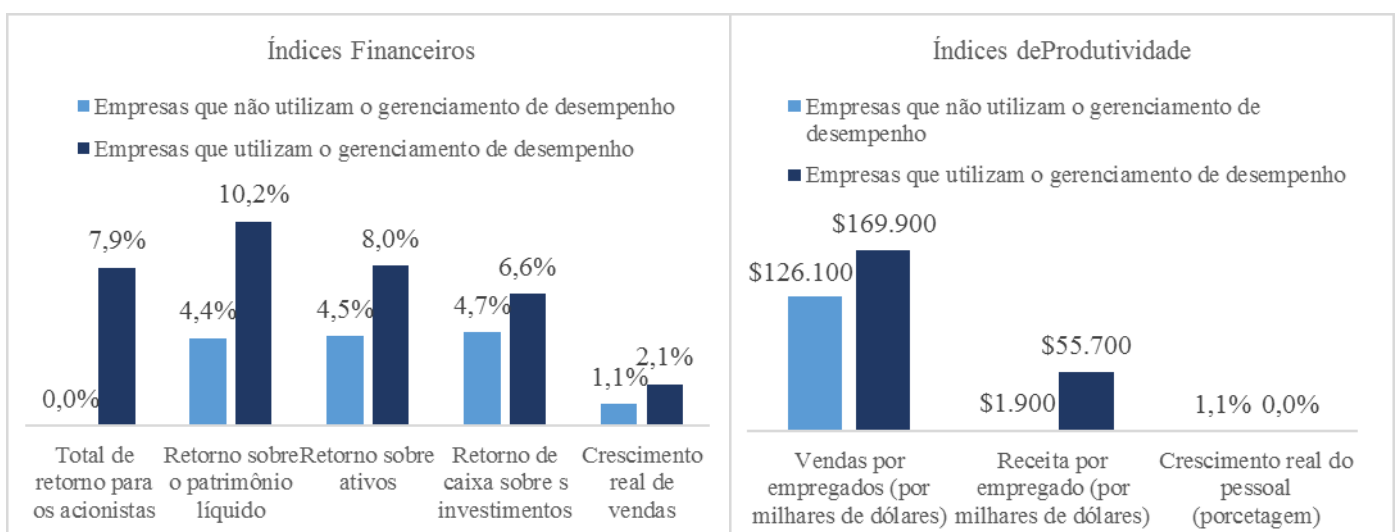
**FIGURA 12** – Objetivo da avaliação de desempenho



Fonte: Carvalho *et al.* (2012 p. 259)

Embora sejam poucas as pesquisas no quesito de verificar se a avaliação de desempenho colabora com os resultados organizacionais, as que foram feitas revelam uma grande diferença entre as organizações que utilizam esse método e as que não utilizam, como pode ser visualizado no Gráfico 1 (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

**GRÁFICO 1** – Comparação entre os resultados financeiros das empresas que utilizam e as que não utilizam a avaliação de desempenho



Fonte: Reproduzido a partir de McDonald; Smithapud Milkovich; Boudreau (2010)

A partir desse levantamento é possível perceber que é indispensável realizar uma avaliação de desempenho nos colaboradores de forma periódica para que exista uma linha

contínua de melhora na atuação dos trabalhadores por meio da determinação dos pontos que precisam ser estimulados, visando uma a otimização dos processos.

Segundo Ribeiro (2005), dentre as premissas de um programa de avaliação, estão: medir o desempenho real mediante a função e a responsabilidade de cada funcionário e a avaliação tem que ter realizada objetivando melhores resultados para a organização. Entretanto, o passo a passo para uma avaliação de desempenho requer apoio da direção da empresa para que os objetivos a serem alcançados estejam ligados ao objetivo principal da organização. Por esse motivo, deve-se ter em mente os interesses da empresa para que seja possível correlacioná-los às atividades chaves de forma que se determine as prioridades.

Conforme descreve Costa *et al.* (2006) um dos fatores que podem influenciar em uma avaliação é a subjetividade de todo ser humano. O julgamento de um ser sobre outro pode mudar de acordo com a pessoa que o avalia. Este fato pode resultar no insucesso do processo avaliativo. Todavia, este não é o único fator que pode atrapalhar o processo de se avaliar o desempenho. Bohlander *et al.* (2003), lista dez razões para o insucesso desse tipo de programa, as quais estão descritas na Figura 13.

**FIGURA 13** – Dez razões principais para falhas nas Avaliações de Desempenho.

1. O gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um funcionário.
2. Os padrões pelos quais o desempenho de um funcionário é avaliado não estão claros.
3. O gerente não leva a avaliação a sério.
4. O gerente não está preparado para a revisão de avaliação com o funcionário.
5. O gerente não é honesto/ sincero durante a avaliação.
6. O gerente não tem habilidade para fazer a avaliação.
7. O funcionário não recebe feedback para recompensar o desempenho.
8. Os recursos fornecidos são insuficientes para recompensar o desempenho.
9. A discussão é sobre o desenvolvimento do funcionário ineficiente.
10. O gerente usa linguagem obscura/ ambígua no processo de avaliação.

Fonte: BOHLANDER *et al.*, 2003, p. 217

Além disso, Spector (2012) afirma que o avaliador pode estar sujeito a tendenciosidade. O autor classifica erros como:

- Efeito auréola: ocorre quando o avaliador confere ao avaliado a mesma classificação em todas as vertentes.

- Erros distribucionais: ocorre quando o avaliador confere a todos os avaliados a mesmas classificações.

Os erros decorrentes da indulgência ocorrem quando o avaliador classifica todos os avaliados no extremo favorável da escala de desempenho. Os erros decorrentes da severidade ocorrem quando o avaliador classifica todos os avaliados no extremo desfavorável da escala de desempenho. Já os erros de tendência central ocorrem quando o avaliador classifica todos os avaliados no meio da escala de desempenho. (SPECTOR, 2012, p. 102).

Além desses, outros fatores podem atrapalhar a avaliação de desempenho. Os sentimentos do avaliador pelo avaliado podem influenciar seu julgamento acerca do desempenho. Essa influência foi confirmada através de pesquisas como Ferris, Judge, Rowland e Fitgibbons (1994). Por esse motivo algumas pessoas acreditam que as avaliações tendenciosas refletem favoritismo. No entanto, também existem evidências de que a afeição do superior por seus subordinados é resultante dos colaboradores que trabalham de forma satisfatória. (ROBBINS; DENISI, 1994 *apud* SPECTOR, 2012). E de acordo com Spector (2012) o estado de espírito do avaliador pode influir em sua análise no momento da avaliação.

Levando em conta esses gargalos que podem ocorrer no processo para o desenvolvimento de um programa de avaliação de desempenho, é necessário que seja determinado quem será o responsável pela avaliação. Carvalho *et al.* (2012) comenta que dependendo da empresa, o responsável pode ser o chefe imediato, o gestor de pessoas, uma comissão de avaliação, a equipe que o avaliado trabalha e o próprio avaliado (auto avaliação), quando todos esses agentes participam da avaliação, esta é chamada de avaliação 360 graus, um dos métodos de avaliação que é utilizada para que se tenha uma visão geral de todos que interajam com a pessoa em questão. Segundo descreve Bohlander *et al.* (2003) também podem avaliar o desempenho o subordinado do avaliado, e uma avaliação de pares (pessoas que possuem posições equivalentes, fazem uma avaliação mútua), além de uma avaliação pelo cliente (externos e internos).

#### **5.1.2.1 Métodos de avaliação de desempenho**

Os métodos de avaliação de desempenho podem ser classificados em: métodos que utilizam os traços da personalidade e os de comportamento para medição. Os relativos à personalidade são bastante utilizados, contudo, possuem muita subjetividade, enquanto os de

comportamento são focados no resultado dos colaboradores e por este motivo estão ganhando cada vez mais adeptos. (BOHLANDER *et al.*, 2003).

Já para Spector (2010) os métodos de avaliação de desempenho podem ser objetivos e subjetivos. No primeiro, são utilizados fatores que podem ser somados, como faltas, número de venda, etc. Enquanto o segundo é ligado ao comportamento de cada funcionário.

Segundo Carvalho *et al.* (2012) existem os métodos tradicionais e os modernos para este tipo de avaliação.

Métodos tradicionais de avaliação de desempenho – entre os mais conhecidos e aplicados estão: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação.

Métodos modernos de avaliação de desempenho – apresentam uma tendência de auto avaliação e de participação do colaborador envolvido no planejamento de seu desenvolvimento profissional, evidenciando o futuro em constante melhoria da função no desempenho. (CARVALHO *et al.*, 2012, p. 272 e 273)

Alguns dos métodos mais utilizados para a avaliação de desempenho estão descritos abaixo.

- Escalas de Classificação Gráfica: Nesse método, cada traço avaliado será uma característica a ser medida através de uma escala gráfica. Segundo Bohlander *et al.* (2003) a subjetividade nesse tipo de método pode ser reduzida quando existe maior clareza quanto às dimensões de cada ponto da escala.
- Escalas de Padrão Misto: Nesse tipo de avaliação, o avaliador terá uma série de comportamentos que variam em sua eficiência e deverá identificar se: “o avaliado é melhor que a definição; a definição é compatível com o avaliado e o avaliado é pior que a definição”. (SPECTOR, 2010, p. 127).
- Método da Escolha Forçada: Esse método, segundo Carvalho *et al.* (2012, p. 272) “consiste em examinar o desempenho do avaliado considerando o conjunto de frases descritivas que procuram focalizar determinadas características de comportamento” através da escolha de uma frase que mais se adequa ao comportamento do avaliado em cada conjunto de frases.
- Método dos Incidentes Críticos: Versa sobre transformar cada fator de avaliação em situações para identificar aspectos de sucesso ou fracasso com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos do avaliado (CARVALHO *et al.*, 2012). Segundo Spector (2010)



um incidente crítico é um evento que resulta em um comportamento eficiente ou não de um funcionário.

- Método de Participação por Objetivos: Nesse método moderno, é feito um levantamento da situação atual para a situação desejada identificando quais aspectos, responsabilidades e recursos serão necessários para a obtenção da situação almejada. Segundo Carvalho *et al.* (2012, p. 274) o procedimento desse tipo de método é desenvolvido pelas seguintes etapas:

Formulação dos objetivos: discutidos com os participantes de modo a obter um consenso; comprometimento pessoal: a respeito de recursos e meios necessários para se atingir os objetivos; desempenho: estabelecimento dos padrões possíveis de serem atingidos; resultados: acompanhar, controlar, avaliar e comparar continuamente com os objetivos formulados; retroação intensiva: modificar, se necessário, o que foi realizado, buscando uma constante avaliação com os participantes.

Determinar qual método utilizar para avaliar o desempenho requer o entendimento do objetivo final para a avaliação de desempenho, para Bohlander *et al.* (2003) as técnicas mais baratas são as mais inexatas, contudo, se usadas adequadamente pode motivar uma discussão entre gerentes e colaboradores que resultam em um desempenho superior, enquanto as técnicas mais sofisticadas e demoradas podem não trazer benefícios se o avaliador não a utilizar.

## **5.2.Aspectos Metodológicos**

A pesquisa foi caracterizada em sua natureza, como aplicada, já que sua aplicação foi voltada para uma situação específica. Em relação aos seus objetivos, é descritiva, apresentando características de um determinado grupo. (GIL, 2010). Definida também como quanti-qualitativa, porque se utilizou de dados objetivos e subjetivos para medir o desempenho dos colaboradores. Já de acordo com seus processos técnicos, foi uma pesquisa de campo, que analisa um grupo de indivíduos em seu ambiente natural, utilizando além de um questionário, a observação direta. (ACEVEDO; NOHARA, 2009). Por fim, em relação ao método foi indutivo por se basearem uma realidade concreta. (BARBOSA *et al.*, 2012).

O instrumento escolhido para atender ao objetivo específico de avaliar o desempenho dos colaboradores foi uma adaptação do formulário de avaliação de desempenho do tipo escala gráfica, desenvolvido pela Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos

da ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Foram feitas pequenas adaptações para que as características a serem avaliadas se adequassem ao sindicato objeto deste estudo.

Sendo assim, o instrumento da pesquisa conta com uma divisão em duas partes, sendo a primeira, caracterizada nas vertentes: Preparo e Qualificação; Capacidade de Trabalho em Equipe; Visão Institucional e Características Comportamentais, composta por 22 fatores objetivos. A segunda parte é subjetiva, composta por uma questão aberta a respeito dos resultados alcançados por cada colaborador e um espaço destinado a observações opcionais. Ambas as partes foram medidas através da auto avaliação e avaliação pela chefia. Foram avaliados dez (10) colaboradores da entidade (amostra). Os únicos que não participaram da pesquisa foram os colaboradores relacionados aos serviços gerais do sindicato, totalizando um universo de doze (12) colaboradores.

O tratamento dos dados se deu, em sua parte objetiva, por meio da descrição dos dados coletados, através de gráficos, e a parte subjetiva foi avaliada de acordo com análise de conteúdo. Essa análise “é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a mensagem”. (BARDIN, 1977, p. 46). Seguindo essa linha de pensamento, este método é dividido em: Organização da análise, codificação, inferência e tratamento informático. Cada uma dessas etapas possui divisões em sua categoria. Para o tratamento dos dados desta pesquisa, foram utilizados: a organização da análise a ser feita, onde para esta etapa foi necessário identificar o objetivo e transcrever as respostas brutas das fichas de avaliações. A fase de codificação, onde foi necessário identificar as categorias que foram apresentadas nas respostas e a inferência onde foi realizada a interpretação dos dados.

Para a realização da codificação foi necessário definir um código para os participantes da pesquisa e identificar categorias dentro das respostas brutas.

A codificação corresponde a uma transformação - efetuada segundo regras precisas - dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 1977)

Dessa forma, para determinar o identificador de trechos, utilizaremos a codificação seguinte: CN e AN, onde:

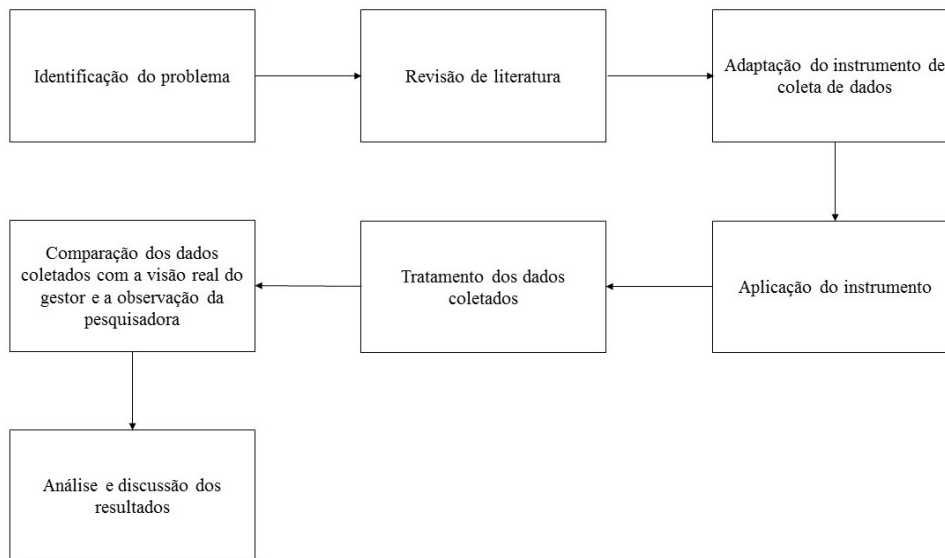
C – Colaborador

N – Número do colaborador

## A – Avaliador

Assim sendo, na Figura 14 está ilustrada o delineamento da pesquisa, desde a identificação do problema até o resultado final da pesquisa.

**FIGURA 14**– Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2016)

Logo, para responder ao objetivo geral e conseqüentemente à questão problema que norteia essa pesquisa, foi abordada a observação direta decorrente da experiência da estagiária na organização, durante o período de dois anos trabalhados em seus estágios obrigatório e não obrigatório, além de uma entrevista semiestruturada com o avaliador após a aplicação das fichas de avaliação.

### 5.3. Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Os dados da pesquisa foram extraídos através de fichas de avaliação de desempenho, onde cada funcionário respondeu mediante a sua auto avaliação, enquanto o gestor direto respondeu ao mesmo questionário a respeito de sua avaliação de acordo com sua perspectiva de cada colaborador, sem que houvesse influência de ambas as partes sobre as respostas de cada um. É importante ressaltar que na empresa em questão, só há um possível avaliador para todos os dez (10) colaboradores avaliados.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa é avaliar o desempenho de cada funcionário. Para isso, foi dividida uma ficha de desempenho em duas etapas, a primeira parte foi objetiva, com quatro vertentes relacionadas a: Preparo e qualificação, Capacidade de Trabalho em Equipe; Visão Institucional e Características Comportamentais; a segunda etapa foi uma pergunta aberta sobre os resultados obtidos pelo colaborador durante o período trabalhado na instituição e um espaço aberto destinado a observações.

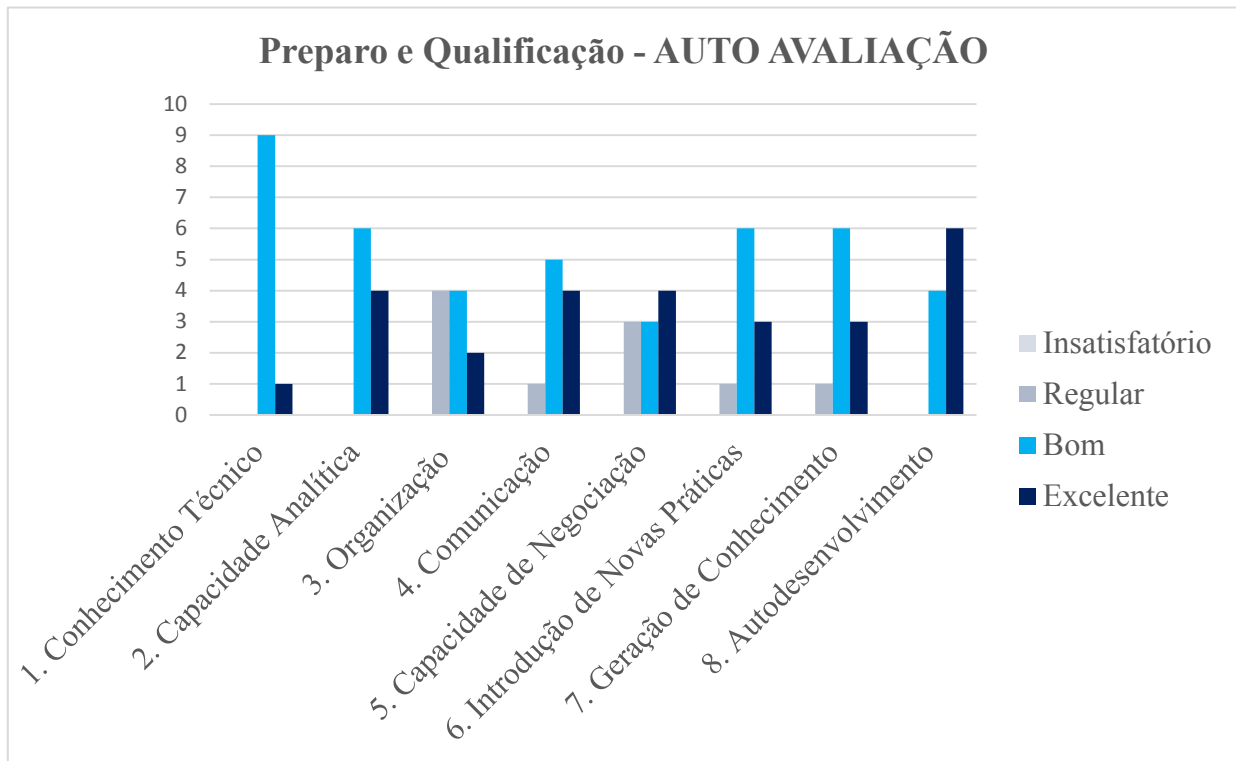
O tratamento da etapa objetiva foi feito através da descrição dos dados coletados. Se faz necessário enfatizar que os dados foram coletados mediante a uma escala gráfica que varia de 1 a 10, sendo que a escala foi dividida em:

- Insatisfatório (1 a 4) – Não atende ou atende minimamente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho;
- Regular (5 a 6) – Atende parcialmente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada;
- Bom (7 a 8) – Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. Alcança o padrão esperado, demonstrando resultado de desempenho plenamente satisfatório.;
- Excelente (9 a 10) – Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência (ABRAPP, 2013).

Contudo, após a aplicação das fichas de auto avaliação e avaliação pela chefia, a pesquisadora obteve uma entrevista semiestruturada com o avaliador, na qual os dados coletados nas fichas de avaliação foram confrontados com a realidade atual da empresa. Essa comparação trouxe para a pesquisa uma discussão aflorada a respeito dos erros cometidos durante o processo avaliativo por parte do gestor, já que, o mesmo deixou claro que ocorreu uma falha no que se diz respeito ao receio de que uma avaliação insatisfatória feita por ele, acarretasse em um descontentamento geral e a motivação dos colaboradores caísse, conseqüentemente, caindo a produtividade geral da empresa.

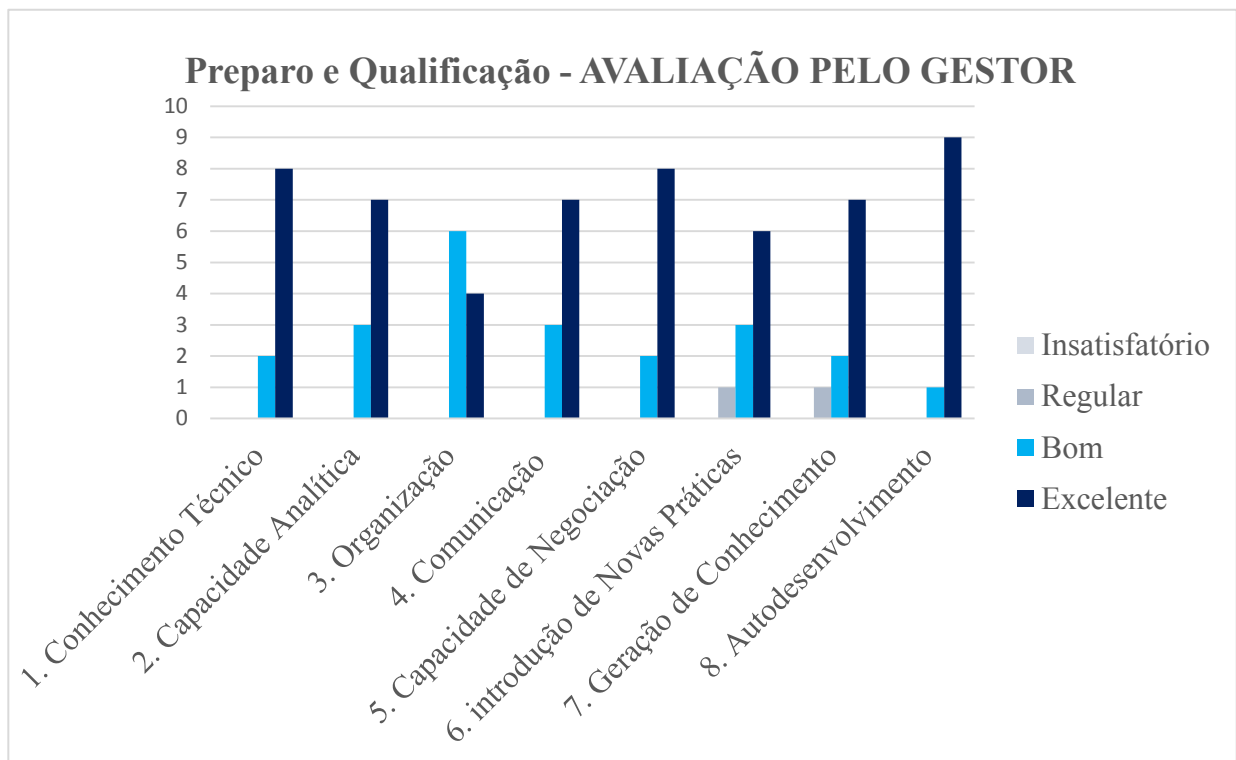
A primeira vertente de avaliação, Preparo e qualificação, está ilustrada nos Gráfico 2 e 3, com os dados gerados a partir da auto avaliação e avaliação pelo gestor, respectivamente.

GRÁFICO 2 – Preparo e Qualificação (Auto avaliação)



Fonte: Elaboração própria (2016).

GRÁFICO 3 – Preparo e Qualificação (Avaliação pelo gestor)



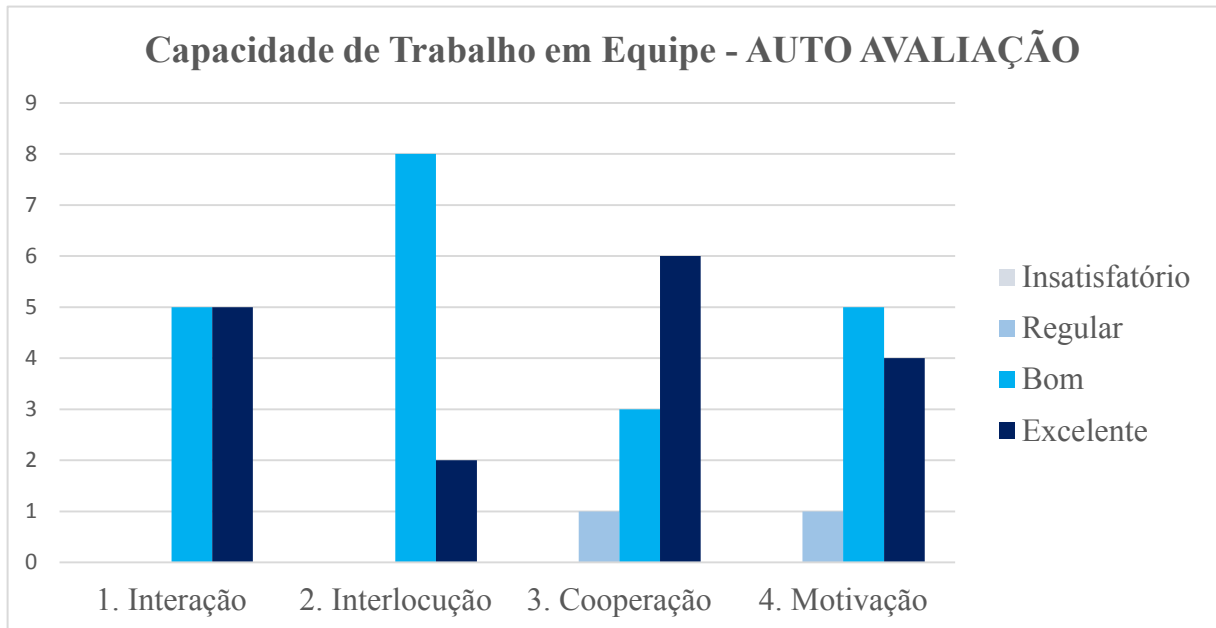
Fonte: Elaboração própria (2016).

A comparação dos gráficos acima permite entender que tanto a auto avaliação como a avaliação pelo gestor apresentaram resultados bastante satisfatórios. Inclusive, o gestor avaliou os colaboradores, de maneira geral, melhor que os próprios avaliados se consideravam. Este fato somado à entrevista após a avaliação implica dizer que houve um erro tendencioso, conforme descreve Spector (2012, p. 102) “Os erros decorrentes da indulgência ocorrem quando o avaliador classifica todos os avaliados no extremo favorável da escala de desempenho”.

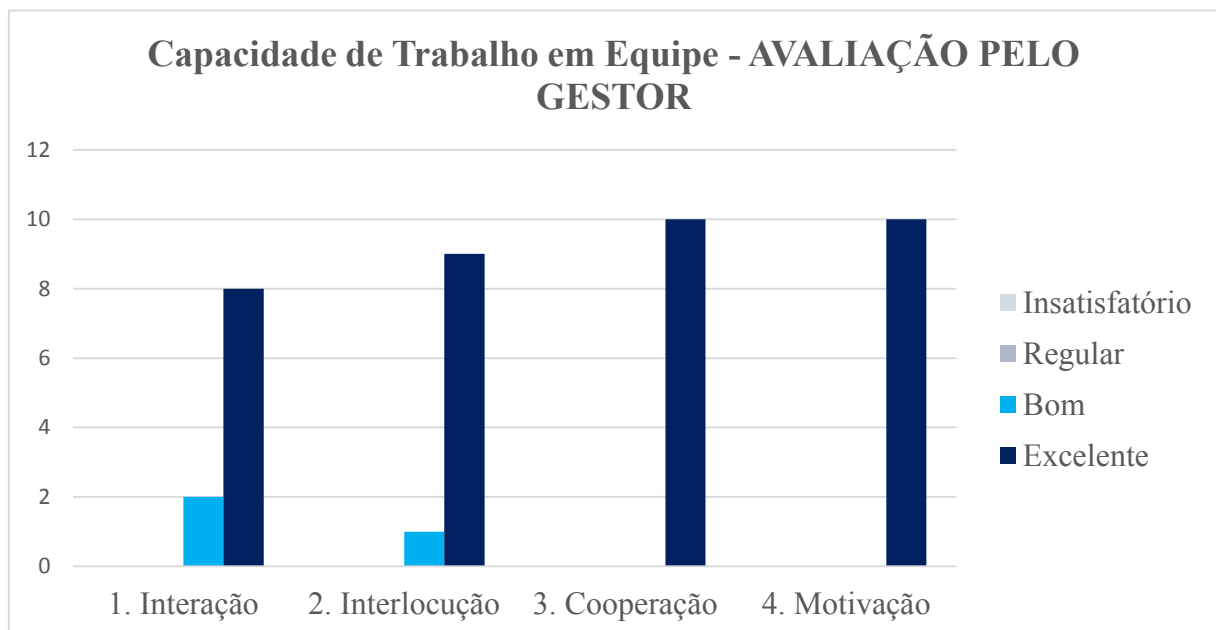
Utilizando a observação direta durante o período trabalhado na instituição, podemos dizer que com base no conhecimento técnico, a maioria dos colaboradores, possuem capacitação comprovada em suas áreas de atuação. Dentro da amostra de 10 colaboradores, somente há uma pessoa que não possui capacitação técnica para gerir seu departamento e isso é notório quando percebemos que este setor é onde encontram-se os maiores gargalos no quesito de organização e funcionalidade no sindicato. Já na variante de capacidade analítica foi mensurada a capacidade de identificar e relacionar diferentes tipos de dados de maneira lógica, conforme Gráficos 2 e 3, tanto na auto avaliação e avaliação pelo gestor. Este quesito variou entre bom e excelente indicando que todos os colaboradores possuem tal capacidade.

Ainda identificado por meio da observação direta, um tópico que deve ser otimizado é o da comunicação, principalmente interna, entre os colaboradores. Apesar do resultado da avaliação, é evidente que a comunicação possui falhas que atrapalham a produtividade geral. Por vezes, são repassados de um colaborador para outro, tensão e estresse sem motivo aparente, além de informações contraditórias. Além desse, um dos tópicos mais importantes a serem analisados nessa vertente é o de introdução de novas práticas. Neste tópico somente 10% dos funcionários assinalaram sua capacidade como regular, bem como o avaliador também só conferiu a 1 colaborador esse quesito como regular. Contudo, através da observação e entrevista com o gestor é possível perceber que, em média, 90% das ideias de novos serviços, ou medidas de otimização dos processos são realizadas por parte do diretor executivo, responsável pela avaliação, demonstrando que os colaboradores podem melhorar bastante seu desempenho nessa variante.

Partindo para a segunda vertente estudada, temos a Capacidade de Trabalho em Equipe, onde os resultados podem ser visualizados nos gráficos 4 e 5.

**GRÁFICO 4** – Capacidade de Trabalho em Equipe (Auto avaliação)

Fonte: Elaboração própria (2016)

**GRÁFICO 5** – Capacidade de Trabalho em Equipe (Avaliação pelo gestor)

Fonte: Elaboração própria (2016)

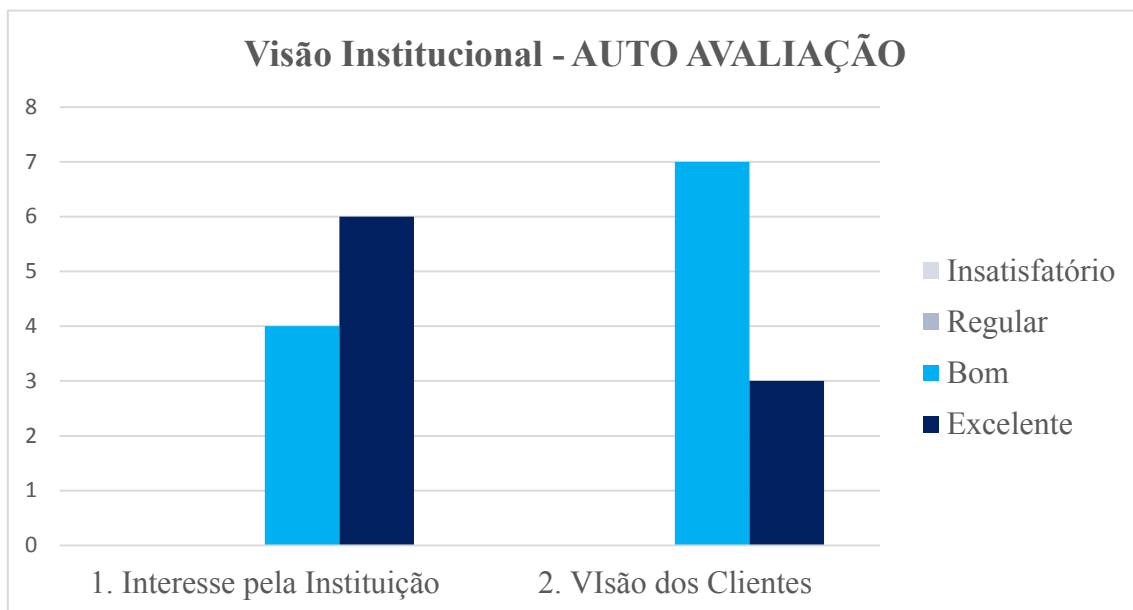
Nesta vertente, ocorre o mesmo erro tendencioso, ocorrido na vertente de Preparo e Qualificação, por parte do gestor. Está explícito que o avaliador utilizou a mesma classificação, no extremo da escala gráfica, para todos os colaboradores em 50% dos quesitos da vertente avaliada, e no restante classificou os colaboradores entre bom e excelente. Contudo, através da observação direta é possível perceber que a amizade existente entre os colaboradores, faz com que a interação entre eles seja leve e fácil de ser realizada, revelando

que os dados recorrentes da avaliação estão corretos nesse tópico. Porém, quando falamos no quesito de cooperação, por vezes, ocorrem eventos nos quais as atividades que foram divididas em equipe, não são realizadas. Com isso, há uma sobrecarga em uma ou duas pessoas em função das atribuições que não foram desenvolvidas pelos demais participantes do grupo.

Assim sendo, podemos perceber que a cultura organizacional da instituição influi diretamente nessa vertente, já que, a equipe apresenta bastante apreço entre os seus integrantes. Porém essa amizade não implica dizer que as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho serão realizadas de maneira rápida e eficiente.

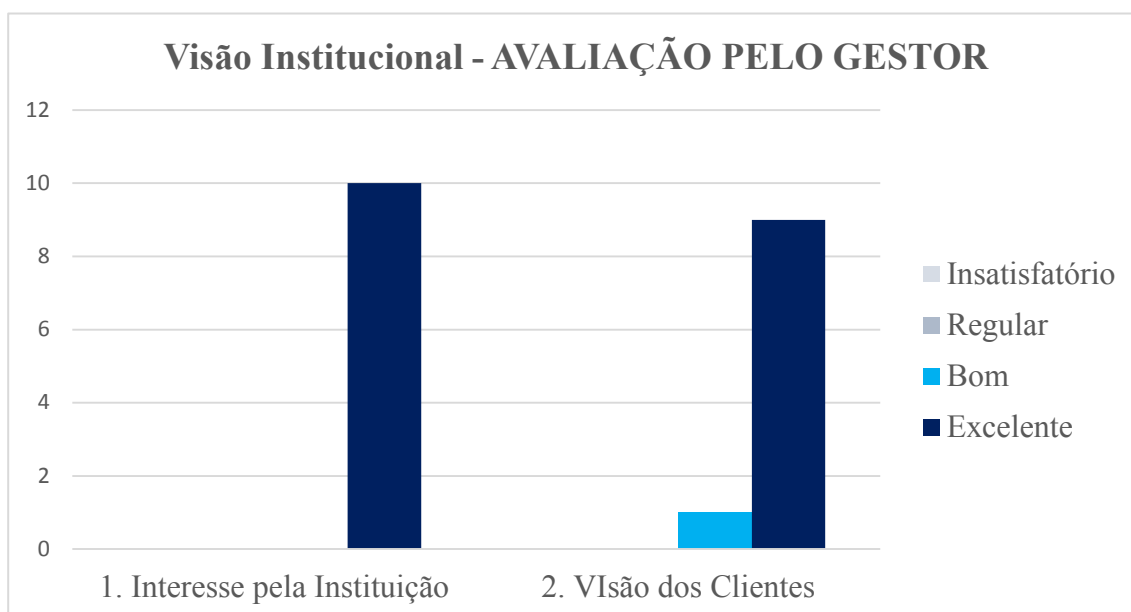
Partindo para a terceira vertente estudada, temos a Visão Institucional, onde os resultados podem ser visualizados nos gráficos 6 e 7.

**GRÁFICO 6 – Visão Institucional (Auto avaliação)**



Fonte: Elaboração própria (2016)

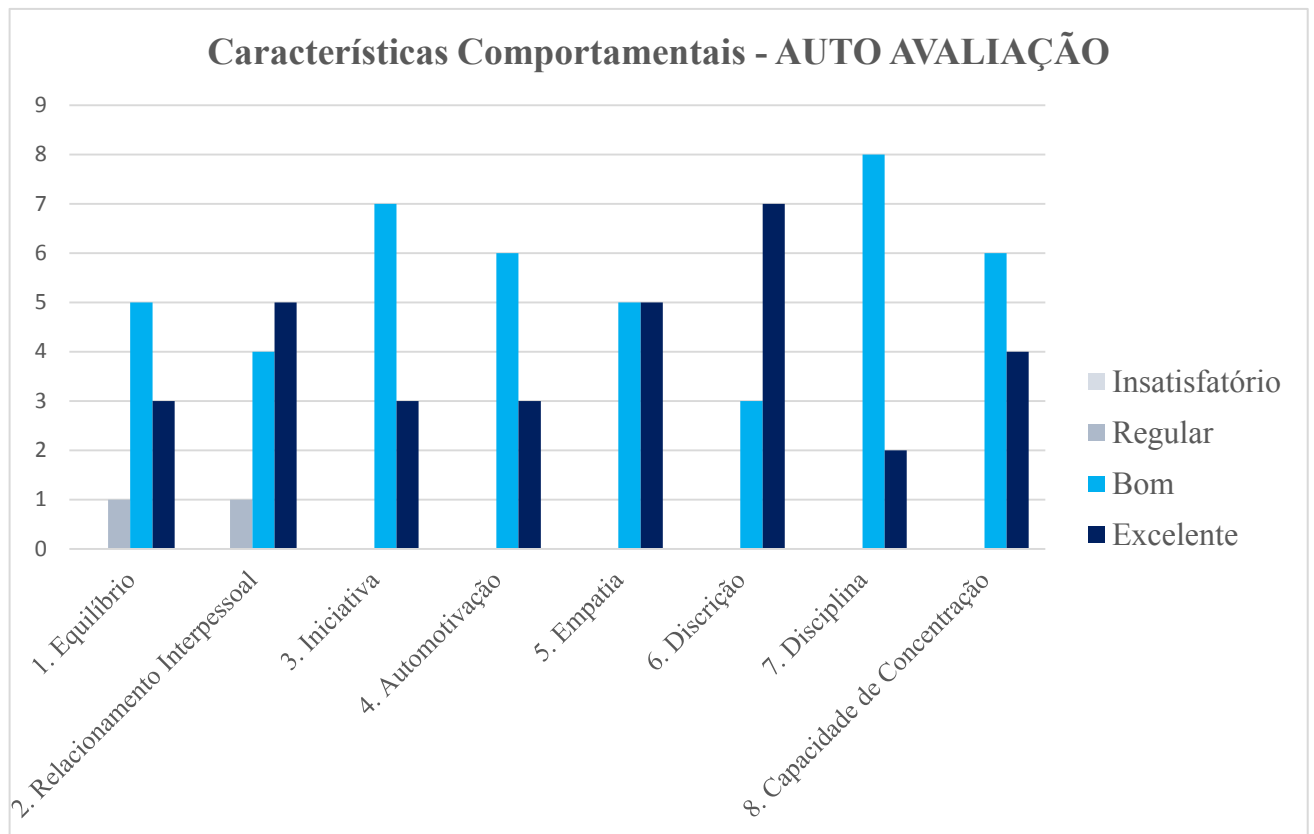


**GRÁFICO7** – Visão Institucional (Avaliação pelo gestor)

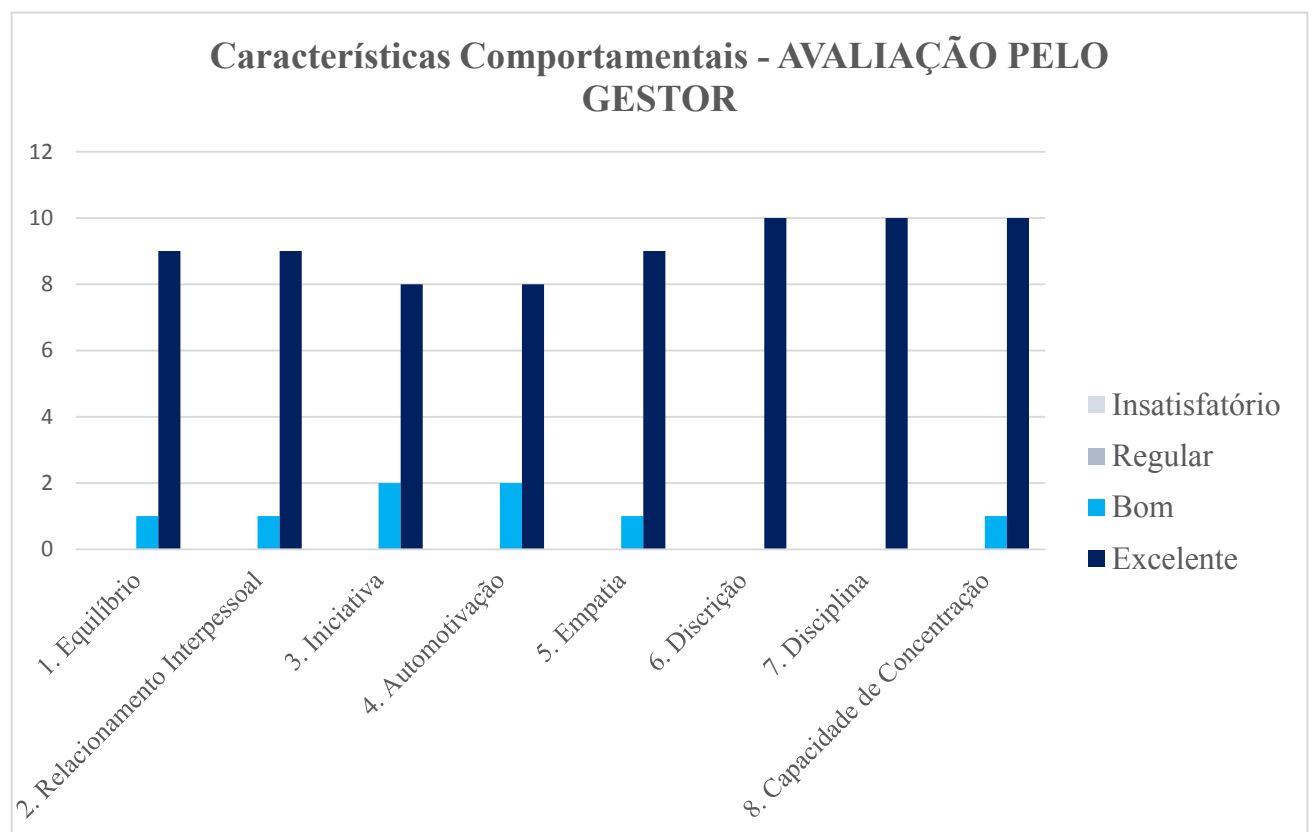
Fonte: Elaboração própria (2016)

Mais uma vez podemos perceber o erro recorrente no momento de avaliação pela chefia, onde o gestor avaliou praticamente todos os colaboradores no extremo da escala gráfica. Nesse quesito os resultados obtidos foram todos satisfatório, todos os colaboradores afirmaram ter interesse pelo crescimento da instituição e pelos seus clientes, contudo, na prática isso não ocorre como descrito nos gráficos. É notório que a maioria dos colaboradores optam por tratar de assuntos pessoais, do que atender um associado mais rápido, por exemplo. Além de se ater apenas ao que lhe é atribuído de forma recorrente, sem demonstrar força de vontade de fazer mais do que lhe é solicitado. Contudo, na visão do avaliador a equipe valoriza muito a instituição e seus clientes, mas na entrevista após a avaliação, ele informou que gostaria que o desempenho dos funcionários aumentasse nessa vertente.

Partindo para a quarta vertente estudada, temos as Características Comportamentais, onde os resultados podem ser visualizados nos gráficos 8 e 9.

**GRÁFICO 8**– Características Comportamentais (Auto avaliação)

Fonte: Elaboração própria (2016)

**GRÁFICO 9**– Características Comportamentais (Avaliação pelo gestor)

Fonte: Elaboração própria (2016)

A vertente de Características Comportamentais foi a que mais se confrontou com a realidade da organização. Após a entrevista com o gestor verificou-se que há uma disparidade entre a imagem que é passada para o avaliador e a verdadeira forma como as atividades são realizadas.

No quesito de Equilíbrio, apesar do resultado da avaliação, onde foi avaliada a capacidade de trabalhar sob pressão, foi observado que uma parte dos colaboradores, por vezes, cria um clima de tensão sem qualquer motivo aparente. Já no quesito de relacionamento interpessoal, a empresa possui um desempenho bastante satisfatório. A afeição existente entre os colaboradores torna o ambiente agradável para o trabalho. Os quesitos avaliados que merecem maior atenção são de iniciativa, que pode ser relacionado também à variante de introdução de novas práticas. É difícil encontrar momentos em que um colaborador traga novidades/ otimização para o sindicato. Na grande maioria das vezes o diretor executivo quem traz ideias novas para serviços e otimizações de processos.

Em o quesito de discrição, devido ao fato que durante a observação ficou explícito que muitas vezes, os fatos ocorridos dentro da empresa são expostos a terceiros, comprometendo a confidencialidade dos dados da entidade. Essa observação é totalmente contraditória à opinião do avaliador conforme descrita no gráfico, contudo, na entrevista após a avaliação, o avaliador concordou que possui uma certa desconfiança sobre este fato, mas não tinha ciência sobre a realidade da organização estar exposta a terceiros de maneira tão intensa.

Partindo para a análise da parte subjetiva das fichas de avaliações aplicadas, foi utilizado para o tratamento dos dados a análise de conteúdo. Após determinar o identificador dos trechos descritos, como CN e AN, continuando a fase de codificação, foram identificadas as categorias apresentadas nas respostas dos colaboradores e do avaliador, em relação a pergunta referente aos resultados obtidos pelo colaborador durante o período trabalhado e o espaço aberto destinado a observações. No Quadro 5 estão descritas as categorias encontradas nas respostas das avaliações.

QUADRO 5 – Categorias de estudo

CATEGORIAS - AVALIADOS	CATEGORIAS - AVALIADOR
Conhecimentos técnicos adquiridos	Bom relacionamento interpessoal
	Atividades realizadas satisfatoriamente
Crescimento organizacional	Demonstração de interesse em melhorar o desempenho
	Responsabilidade nas atividades
Demonstração de interesse em melhorar o desempenho	Não possui informações suficientes acerca do colaborador
	Falta de estímulo em melhorar o desempenho
Atividades realizadas satisfatoriamente	Demonstra respeito pela instituição
	Dedicação ao trabalho

Fonte: Elaboração própria (2016)

A partir da visualização das categorias mencionadas no Quadro 5, podemos iniciar a fase de inferência dos dados. Podemos observar que dentre as categorias encontradas nas respostas dos colaboradores, a vertente de Conhecimentos técnicos adquiridos foram citados por 30% dos avaliados, conforme os trechos a seguir:

*"Conhecimentos adquiridos acerca dos assuntos da atividade fim do Sindicato" (C01)*

*"Desenvolvimento profissional, no tocante as atividades práticas relacionadas ao âmbito econômico, bem como ampliação do conhecimento técnicos e setoriais" (C07)*

*"Melhora na comunicação com as pessoas, já que o trabalho exige o contato com várias empresas e pessoas. Poder ter colocado em prática todo o conhecimento adquirido na graduação, de forma que traga ganhos para a entidade." (C08)*

Nota-se que para estes colaboradores o principal resultado alcançado é bastante pessoal, contribuindo para seu desenvolvimento profissional, na forma de experiência. Apenas 30% dos avaliados trouxeram dados relevantes acerca do aumento dos serviços ou na qualidade nas suas áreas de atuação, na categoria de Crescimento organizacional, conforme os seguintes trechos:

*"Crescemos o número de eventos e a comunicação com veículos e parceiros" (C02)*

*"Introdução de técnicas de gestão de SMS, treinamentos, consultoria de SST, visita as obras com relatório das problemáticas, acompanhamento de programas (PCMAT, PPRA, ARR)" (C03)*

*"Uma maior colaboração das empresas para o cálculo do CUB/m<sup>2</sup>, representando uma amostra 3,5x maior que a anterior a minha entrada" (C05)*

Ainda nas categorias identificadas nas respostas dos colaboradores, temos a demonstração de interesse em melhorar seu desempenho. Nota-se que apenas um colaborador utilizou o campo aberto a observações da avaliação de desempenho para apresentar suas características comportamentais que podem afetar seu desenvolvimento profissional de maneira negativa, bem como uma alternativa que pretende realizar para minimizar o efeito causado por essa dificuldade apresentada. E outra Categoria encontrada nas respostas foi a de Atividades realizadas satisfatoriamente, conforme pode ser visualizado nos trechos seguintes, respectivamente.

*"Melhorar mais na organização, ter mais controle diante de momentos de stress e procurar sempre a reciclagem e aprendizagem" (C09)*

*"Organização das demandas jurídicas" (C04)*

Apenas um dos colaboradores utilizou o espaço aberto da ficha de avaliação para trazer à tona uma dificuldade por ele vivenciada na sua área de atuação, como pode ser visualizada abaixo:

*"Dificuldade de convencer os superiores que é infinitamente mas viável a prevenção na área de SMS que a remediação, financeiramente é muito mais em conta (barato)" (C03)*

Partindo para as categorias encontradas na avaliação pelo gestor, ficou destacado que o mesmo avaliou 40% dos colaboradores como contribuintes de um ambiente de trabalho agradável (categoria Relacionamento Interpessoal). De fato, a observação direta demonstra que o ambiente é descontraído e leve na maior parte do tempo. Podemos visualizar a constatação desse fato nos trechos baixo:

*"Boa vontade norelacionamento com o grupo e destacado interesse em acertar nas tarefas que lhe são atribuídas." (A01)*

*"É uma pessoa expansiva que traz bem-estar ao ambiente de trabalho." (A02)*

*"É muito dedicado no trabalho e tem colaborado para a existência de um bom ambiente de convivência." (A03)*

*"Contribui para o bom relacionamento do grupo de trabalho, em decorrência do seu alto astral." (A07)*

Também foi observado trechos onde o avaliador identificou que alguns colaboradores possuem responsabilidade alta no que diz respeito ao seu trabalho (Categoria Responsabilidade nas atividades), podendo ser visualizado em:

*"Elevada responsabilidade." (A05)*

*"É dotada de elevado senso de responsabilidade." (A09)*

Além dessas características, também foram observadas a dedicação ao trabalho e o respeito à instituição. Contudo, um dos colaboradores foi avaliado de forma contrária a esta característica (categoria Falta de estímulo em melhorar o desempenho), conforme trechos seguintes, respectivamente:

*"É muito dedicado no trabalho e tem colaborado para a existência de um bom ambiente de convivência." (A03)*

*"Mostra-se compenetrado no trabalho." (A04)*

*"Tem se mostrado uma pessoa séria e dedicada." (A06)*

*"É exemplo de dedicação, carinho e respeito pela instituição." (A10)*

*"Deve ser estimulado a melhorar a qualidade de seu trabalho, em prol da excelência do seu serviço." (A07)*

Contudo, o mais novo integrante da equipe foi avaliado no tocante a suas atividades, mas, o comportamento não pôde ser medido na visão do gestor (categoria: Não possui informações suficientes acerca do colaborador), conforme o trecho abaixo:

*"Há necessidade de maior tempo de convivência para uma avaliação mais precisa." (A08)*

A partir dessas observações, percebemos que duas categorias foram encontradas nas duas formas de avaliações (auto avaliação e avaliação pelo gestor), uma delas é a Categoria Demonstrar interesse em melhorar o desempenho. Todavia, poucos colaboradores aparecem com destaque nessa categoria, isso demonstra que poucos avaliados estão se mostrando em pleno desenvolvimento em seu desempenho individual, na visão do gestor, conforme pode ser visualizado nos trechos que seguem:

*"Melhorar mais na organização, ter mais controle diante de momentos de stress e procurar sempre a reciclagem e aprendizagem" (C09)*

*"Mostra-se responsável e com muita vontade de melhorar cada vez mais o seu trabalho." (A02)*

*"As limitações apresentadas no preparo e qualificação têm sido vencidas com esforço próprio." (A10)*

A segunda categoria visualizada nas duas formas de avaliação é a relacionada ao desempenho de suas funções de forma satisfatória (Categoria Atividades realizadas satisfatoriamente). Podemos visualizar esse fato nos trechos seguintes:

*"Organização das demandas jurídicas" (C04)*

*"Tem sido objetivo e bem sucedido nas soluções dos problemas que lhe são apresentados." (A04)*

*"Tem sido eficiente na condução de suas tarefas" (A06)*

*"Tem realizado suas tarefas satisfatoriamente." (A08)*

*"Tem desenvolvido as atividades de TI muito bem." (A09)*

Embora o resultado da ficha de avaliação seja, em sua maioria, satisfatório, quando houve o encontro das observações da pesquisadora com as dúvidas do avaliador quanto aos quesitos avaliados, verificou-se uma realidade onde os colaboradores trabalham em função do avaliador e não do associado, como é o previsto para o objetivo final da entidade, esse fato fica evidente quando comparamos o tempo que se leva para a realização de uma atividade solicitada pelo gestor e o tempo necessário para realização de atividades que o gestor não acompanha continuamente. Dentre estas, atividades com finalidade em prol do associado. Esse fato demonstra que alguns erros ocorreram no momento da avaliação pelo

gestor. Estes erros podem ter sido motivados por uma série de fatores, de acordo com a observação direta realizada e a entrevista informal. Foi possível perceber, possíveis fatores que podem ter contribuído para que os erros no processo avaliativo ocorressem:

- Receio de desmotivação geral – De acordo com a entrevista realizada, o gestor informou sobre o receio de que uma avaliação insatisfatória ocasionasse desmotivação e este fato diminuísse ainda mais a produtividade dos colaboradores.
- Apreço pelos colaboradores – O gestor demonstra bastante afeição por todos os colaboradores da entidade.
- Produtividade alta nas tarefas que requerem acompanhamento direto do gestor – Algumas atividades que são supervisionadas diretamente pelo gestor, são realizadas de maneira mais rápida pelos colaboradores. Existe uma disparidade muito grande no tempo decorrido entre a realização de atividades em prol dos associados e a em prol do gestor, as comparando com seu nível de complexidade.
- Mudança gradativa na administração do sindicato – Após a entrada do gestor participante da avaliação na entidade, ocorreram muitas mudanças. Entre elas, contratações e algumas demissões, o que trouxe, para os colaboradores mais antigos uma certa resistência à nova administração. Segundo o avaliador, há também o receio de desmotivação e diminuição da produtividade decorrente deste fato.

Após essas constatações podemos relacionar os erros ocorridos durante o primeiro processo de avaliação de desempenho com a teoria de Bohlander *et al.* (2003) que em suas razões para as falhas nos processos de avaliação de desempenho destacou:

- O avaliador não foi coerente durante o processo de avaliação;
- O avaliador não tinha informações a respeito do desempenho real dos funcionários;
- O gerente não está preparado para a revisão de avaliação com o funcionário;
- O gerente não tem habilidade para fazer a avaliação.

Houve também erros de indulgência, conforme Spector (2012), no qual o avaliador classificou maior parte dos avaliados no extremo favorável da escala de desempenho e também foi observado o efeito Auréola em alguns funcionários, onde o avaliador se ateve a mesma classificação na escala em vários quesitos e vertentes avaliadas.

Após a entrevista informal com a pesquisadora, o avaliador começou a fornecer o *feedback* da avaliação para cada um dos colaboradores de maneira individual. Contudo, além do resultado da ficha de avaliação, o avaliador confirmou que iria tomar providências para que as observações da pesquisadora e suas próprias dúvidas sejam colocadas em cheque e, dessa



forma, o desempenho dos colaboradores aumentasse; além de outras providências a serem tomadas. Inclusive a de utilizar o material desenvolvido ao longo desta pesquisa para uma análise contínua de avaliação de desempenho na instituição.

#### **5.4.Aspectos Conclusivos**

No mundo contemporâneo é cada vez mais comum a utilização de avaliação de desempenho nas organizações. Esse tema, traz discussões a respeito do desempenho dos colaboradores. Entretanto, por vezes acontecem falhas durante o processo que acabam prejudicando a avaliação. Logo, essa pesquisa teve como principal objetivo avaliar esse processo em um ambiente sindical, onde foi medido o desempenho dos colaboradores da entidade através de uma ficha de avaliação adaptada, desenvolvida pela ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar).

Para o tratamento dos dados foram utilizados: descrição de dados coletados em gráficos (parte objetiva da ficha de avaliação) e análise de conteúdo (parte subjetiva da ficha de avaliação), além de observação direta dos colaboradores e entrevista semiestruturada com o gestor após a aplicação das fichas de avaliação de desempenho.

Como resultado, foi verificado que alguns erros ocorreram durante o processo. É importante ressaltar que a visualização destes erros só foi possível mediante a observação direta da pesquisadora durante o período de dois (2) anos que trabalhou na empresa e a total compreensão dos erros cometidos durante o processo foi resultado de uma entrevista após a aplicação da ficha de avaliação de desempenho. Alguns dos erros que foram identificados são:

- O avaliador não foi coerente durante o processo de avaliação
- O avaliador não tinha informações a respeito do desempenho real dos funcionários
- Erros de indulgência
- Efeito Auréola

Nesse contexto, é possível concluir que apenas um processo de avaliação feito de maneira correta pode trazer resultados que maximizem o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o aumento da produtividade da empresa, já que, utilizando esta pesquisa como exemplo, se fosse utilizado apenas o resultado bruto das análises das fichas de avaliação, veríamos que a maioria dos colaboradores não teriam quesitos a melhorar no seu desempenho individual. Mas a realidade da empresa requer mudanças na forma de trabalho da grande maioria dos colaboradores.

A partir dessas constatações, pode-se citar a falta de treinamento do gestor para esse processo, como sendo a principal limitação desta pesquisa, pois é notório que a visão do avaliador quanto ao desempenho dos colaboradores foi alterada após a entrevista semiestruturada com a pesquisadora, onde está, expôs sua inferência com base na observação direta dos colaboradores durante o período trabalhado, que confirmaram algumas dúvidas do gestor, no que diz respeito a atitudes de alguns colaboradores. Contudo, outra limitação da pesquisa, foi quanto a interação da autora com os colaboradores avaliados, foi necessário que ocorresse bastante imparcialidade na observação do desempenho dos colaboradores, no ambiente de trabalho.

Visto que foi constatado que apenas com a análise dos dados brutos desta pesquisa, não seria possível entender o atual reflexo do desempenho dos colaboradores desta entidade, ocasionando uma análise errônea que não acarretaria ganho significativo para a organização, pode-se sugerir como temas para futuros estudos a relação existente entre o ganho final do processo para a organização e as falhas existentes nesses processos de avaliação; além dos ganhos resultantes desta prática para a organização e a comparação entre as empresas que utilizam esse tipo de avaliação e as empresas que não utilizam.

Com base nessas verificações, a principal contribuição da autora para a empresa objeto de estudo dessa pesquisa, foi a proposta de inclusão de um programa de avaliação, que, quando utilizado de maneira adequada, pode resultar em uma ampliação contínua no desempenho individual dos colaboradores, conseqüentemente, aumentando a produtividade geral da entidade.

## REFERÊNCIAS

Brasil; Constituição da República Federativa Do Brasil; **Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte**; 1988; disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>; acesso em 20 de março de 2016.

\_\_\_\_\_; Constituição da República Federativa Do Brasil; **Regula a associação em sindicato**; 1988; disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del1402.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1402.htm)>; acesso em 21 de maio de 2016.

\_\_\_\_\_; Consolidação das Leis De Trabalho; 1943; **Aprova a Consolidação das Leis de Trabalho**; disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>; acesso em 21 de maio de 2016.

\_\_\_\_\_; Consolidação das Leis De Trabalho; **Lei Nº 6.386, De 9 De Dezembro De 1976**. disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6386.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6386.htm)>; acesso em 27 de junho de 2016.

ABRAPP, Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar; **Guia Para Modelo De Avaliação De Desempenho**; 2013; disponível em: <<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>>; acesso em 18 de junho de 2016.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan; **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**; 3º ed.; Editora Atlas; São Paulo; 2009.

AMORIM, Lucas; **Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil**; Revista Exame; 2015; disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/109202/noticias/a-crise-e-a-crise-da-construcao>>; acesso em 19 de março de 2016.

ASSAF NETO, Alexandre; **Finanças corporativas e valor**; 5º edição; Editora Atlas; São Paulo; 2010.

BARBOSA, José Élber Marques; ARAÚJO, Alice Inês Guimarães; OLIVEIRA, Elaine Cristina Batista de; LÉLLIS, Jimmy de Almeida; OLIVEIRA, Maria de Fátima Silva; SANTOS, Maria Luiza da Costa; COSTA, Vilma Sousa Ismael da; **Prática de pesquisa em administração de Sistema de Informação**; IFPB; João Pessoa; 2012.

BARDIN, Laurence; **Análise de conteúdo**; edições 70; 1977.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; **Administração de Recursos Humanos**; São Paulo; Cengage Learning; 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur; **Administração de Recursos Humanos**; São Paulo; Thomson Learning; 2003.

BRECKENFELD, Wagner Antônio A.; **João Pessoa, a quarta melhor cidade para investir em imóveis**; Artigos Sinduscon/JP; 2015; disponível em <<http://www.sindusconjp.com.br/comunicacao/2015/12/18/863612-joao-pessoa-a-quarta-melhor-cidade-para-investir-em-imoveis>>; acesso em 19 de março de 2016.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes; **Administração de Recursos Humanos**; Volume 1; 2º ed. rev.; São Paulo; Cengage Learning; 2012.

CHINELATO FILHO, João; **O & M Integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**; 14º edição; Rio de Janeiro; LTC; 2011.

COSTA, Camila Furna da; RAMBO, Deise Antunes; MEDEIROS, Igor Batista de Oliveira; CORSO, Kathiane Benedetti; 2006; III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia; **Avaliação de desempenho: um modelo adaptado para organizações do terceiro setor**; disponível em: < [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715\\_Artigo%20Avaliacao%20de%20desempenho.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715_Artigo%20Avaliacao%20de%20desempenho.pdf)>; acesso em 28 de maio de 2016.

CURY, Antonio; **Organizações & Métodos: Uma visão holística**; 8º Edição; Editora Atlas; São Paulo; 2005.

DIAS, Andréia Lé; CÂMARA, Deise da Silva; NASCIMENTO, Rita Oliveira do; **Avaliação De Desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF**; Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia; 2003.

DIAS, Março Aurélio P.; **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**; 6º edição; São Paulo; Editora Atlas; 2009.

GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**; 5º edição; Editora Atlas; São Paulo; 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; **Administração de marketing**; 12º edição; Editora Prentice Hall Brasil; São Paulo; 2006.

\_\_\_\_\_ ; **Administração de marketing**; 14<sup>o</sup> edição; Editora Person; São Paulo; 2012.

LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger N.; **Fundamentos da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética**; São Paulo; Cengage Learning; 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset; **Recursos Humanos: princípios e tendências**; Editora Saraiva; 2<sup>o</sup> edição; São Paulo; 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**; São Paulo; Editora Atlas; 2006.

MILKOVICH George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: 1<sup>a</sup> ed.; 8<sup>a</sup> reimpressão; Atlas, 2010.

MORALES, Mércia; **Análise e controle da administração financeira: fundamentos**; Centro Paula Souza, São Paulo, 2003.

RIBEIRO, Antônio de Lima; **Gestão de Pessoas**; Editora Saraiva; 2005.

RIBEIRO, Osni Moura; **Contabilidade Geral Fácil**; 8<sup>o</sup> edição; Editora Saraiva; São Paulo; 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; **Administração da produção**; 3<sup>o</sup> edição; Editora Atlas; São Paulo, 2009.

SPECTOR, Paul E.; **Psicologia nas organizações**; 3<sup>o</sup> edição; Editora Saraiva; São Paulo; 2010.

\_\_\_\_\_ ; **Psicologia nas organizações**; 4<sup>o</sup> edição; Editora Saraiva; São Paulo; 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**; 5<sup>o</sup> edição; FGV editora; Rio de Janeiro; 2006.

## ANEXOS

## Anexo A – Ficha de avaliação de desempenho (Auto avaliação)

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Empregado Avaliado: \_\_\_\_\_ Gestor: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

ÁREA	INDICADOR DE COMPETÊNCIA	Insatisfatório				Auto avaliação Regular		Bom		Excelente	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Preparo e Qualificação	1. Conhecimento Técnico										
	2. Capacidade Analítica										
	3. Organização										
	4. Comunicação										
	5. Capacidade de Negociação										
	6. Introdução de Novas Práticas										
	7. Geração de Conhecimento										
	8. Autodesenvolvimento										
2. Capacidade de Trabalho em Equipe	1. Interação										
	2. Interlocução										
	3. Cooperação										
	4. Motivação										
3. Visão Institucional	1. Interesse pela Instituição										
	2. Visão dos Clientes										
4. Características Comportamentais	1. Equilíbrio										
	2. Relacionamento Interpessoal										
	3. Iniciativa										
	4. Automotivação										
	5. Empatia										
	6. Discrição										
	7. Disciplina										
	8. Capacidade de Concentração										
Quais os principais resultados obtidos durante o período trabalhado?											
Observações:											

## AnexoB– Ficha de avaliação de desempenho (Avaliação pelo gestor)

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Empregado Avaliado: \_\_\_\_\_ Gestor: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

ÁREA	INDICADOR DE COMPETÊNCIA	Avaliação do Gestor									
		Insatisfatório			Regular				Bom		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Preparo e Qualificação	1. Conhecimento Técnico										
	2. Capacidade Analítica										
	3. Organização										
	4. Comunicação										
	5. Capacidade de Negociação										
	6. Introdução de Novas Práticas										
	7. Geração de Conhecimento										
	8. Autodesenvolvimento										
2. Capacidade de Trabalho em Equipe	1. Interação										
	2. Interlocução										
	3. Cooperação										
	4. Motivação										
3. Visão Institucional	1. Interesse pela Instituição										
	2. Visão dos Associados										
4. Características Comportamentais	1. Equilíbrio										
	2. Relacionamento Interpessoal										
	3. Iniciativa										
	4. Automotivação										
	5. Empatia										
	6. Discrição										
	7. Disciplina										
	8. Capacidade de Concentração										
Quais os principais resultados obtidos pelo colaborador(a)?											
Observações:											

## AnexoC– Escala de avaliação de desempenho

NÍVEL	DESCRIÇÃO
<b>Insatisfatório (1 a 4) - Não atende ou atende minimamente às expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. <b>Precisa desenvolver-se total ou quase que totalmente</b> na competência. <b>Necessita de interferência permanente do gestor.</b>	<b>1. Não atende às expectativas</b> de desempenho. As evidências são claras sobre o <b>não atendimento</b> aos indicadores avaliados. Apresenta <b>total desinteresse em melhorar</b> a competência avaliada.
	<b>2. Muito abaixo das expectativas</b> de desempenho. São <b>raras</b> as evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta <b>muito pouco interesse para melhorar</b> a competência avaliada .
	<b>3. Abaixo das expectativas</b> de desempenho. Há <b>poucas</b> evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta <b>pouco interesse para melhorar</b> a competência avaliada.
	<b>4. Ainda abaixo das expectativas</b> de desempenho. As evidências de atendimento aos indicadores ainda são <b>insuficientes</b> . Apresenta <b>algum interesse e empenho para melhorar</b> a competência avaliada. O desempenho oscila entre Insatisfatório e Regular.
<b>Regular (5 a 6) - Atende parcialmente às expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento. <b>Precisa melhorar</b> o desempenho. <b>Necessita de interferência do gestor com alguma frequência.</b>	<b>5. Demonstra resultado de desempenho abaixo do esperado.</b> As evidências de atendimento aos indicadores avaliados <b>deixam a desejar</b> . Apresenta <b>pouco empenho para desenvolver-se</b> na competência.
	<b>6. Demonstra resultado de desempenho parcialmente satisfatório.</b> As evidências de atendimento aos indicadores avaliados, <b>ora</b> apresentam-se <b>conforme esperado, ora deixam a desejar</b> . Apresenta <b>empenho para desenvolver-se</b> na competência. O desempenho oscila entre Regular e Bom.
<b>Bom (7 a 8) - Atende às expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. <b>Alcança o padrão esperado</b> , demonstrando resultado de desempenho <b>plenamente satisfatório</b> . Na maioria das vezes o gestor <b>apenas valida</b> o atendimento da competência em relação ao padrão.	<b>7. Demonstra resultado de desempenho satisfatório.</b> Faz <b>normalmente</b> o que se espera. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados revelam <b>alcance das expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho.
	<b>8. Demonstra resultado de desempenho plenamente satisfatório.</b> Faz <b>sempre</b> o que se espera. As evidências são claras e objetivas e confirmam o <b>atendimento pleno às expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho para os indicadores avaliados, cujo empenho indica <b>possibilidade de mover-se para o nível seguinte</b> . <b>Por vezes</b> realiza mais do que se espera. O desempenho oscila entre Bom e Excelente.
<b>Excelente (9 a 10) - Supera as expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência. <b>Excede ao padrão esperado</b> , demonstrando desempenho <b>além das expectativas</b> . <b>Agrega melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados</b> no âmbito da entidade.	<b>9. Demonstra resultado de desempenho acima do esperado.</b> Faz <b>normalmente</b> mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que <b>excede às expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Revela uma <b>ótima qualidade de desempenho</b> nos resultados apresentados.
	<b>10. Demonstra resultado de desempenho muito acima do esperado.</b> Faz <b>sempre</b> mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que <b>supera constantemente e consistentemente as expectativas</b> quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Desempenho <b>especialmente relevante</b> . Revela uma <b>excelente qualidade de desempenho</b> nos resultados apresentados e <b>potencial para assunção de novas responsabilidades e novos desafios</b> .



## AnexoD– Descrição da ficha de avaliação de desempenho

ÁREA	INDICADOR	DESCRIÇÃO
1. Preparo e Qualificação	1. Conhecimento Técnico	Detém os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressa autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade.
	2. Capacidade Analítica	Identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico. Sabe como avaliar a qualidade dos registros internos.
	3. Organização	Planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.
	4. Comunicação	Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.
	5. Capacidade de Negociação	Negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços e usuários, observando regras, acordos e contratos.
	6. Introdução de Novas Práticas	Executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho visando a melhoria das atividades e processos.
	7. Geração de Conhecimento	Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade.
	8. Autodesenvolvimento	Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.
2. Capacidade de Trabalho em Equipe	1. Interação	Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos clientes interno e externo, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.
	2. Interlocução	Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.
	3. Cooperação	Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
	4. Motivação	Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.
3. Visão Institucional	1. Interesse pela Instituição	Procura conhecer a estrutura e funcionamento da entidade e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da entidade e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
	2. Visão dos Clientes	Identifica e compreende as necessidades dos clientes e suas expectativas com relação à qualidade dos produtos e serviços da entidade. Busca alternativas para atender participantes e outras partes interessadas, sempre observando as leis, contratos e regulamentos pertinentes.
4. Características Comportamentais	1. Equilíbrio	Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo erros sem "caçar culpados", apresentando baixo índice de desculpas ou pretextos.
	2. Relacionamento Interpessoal	Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito".
	3. Iniciativa	Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.
	4. Automotivação	Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.
	5. Empatia	Consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele.
	6. Discrição	Trata com confidencialidade os dados da entidade.
	7. Disciplina	Apresenta-se em seu local de trabalho no horário. Cumpre as normas da entidade e os compromissos de trabalho (reuniões, treinamentos, etc). Zela pelos bens da entidade.
	8. Capacidade de Concentração	Mantém, durante o tempo necessário, a atenção focada nos processos e nos assuntos que estão sendo tratados.

Fonte: ABRAPP (2013)

## APÊNDICE

### Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Foi possível entender o objetivo principal da avaliação de desempenho?
A escala gráfica empregada no questionário foi fácil de ser utilizada?
As descrições dos quesitos avaliados estavam claras?
Houve dificuldades em preencher a ficha de avaliação de desempenho dos colaboradores?
De que maneira é entendido as observações feitas pela pesquisadora?
Quais os principais motivos para que acontecesse divergências entre os resultados brutos dos questionários e a realidade encontrada na organização?

Fonte: Elaboração própria (2016)