



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS
Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Juliana Iracet da Silva
Thayse Moreira Monguilhott

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CARTÓRIO TRINDADE

Florianópolis
2014.

Juliana Iracet da Silva
Thayse Moreira Monguilhott

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CARTÓRIO TRINDADE

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis, como requisito parcial para a obtenção do título de *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas.

Professora Integradora: Andresa Darosci.
Orientadora: Maria Fernanda Diogo.

Florianópolis
2014.

A todas as pessoas que participaram de nossas vidas
e fizeram com que cada momento valesse a pena ser
vivido.

AGRADECIMENTOS

À nossa professora da disciplina integradora Andresa Darosci, por toda a sua paciência, suas observações e o direcionamento de nossos objetivos para a realização deste trabalho e à orientadora Maria Fernanda Diogo, por aceitar este desafio e nortear na realização desta pesquisa.

Aos nossos pais que batalharam para que pudéssemos estudar, ter ambição de futuro. E com seu carinho nos acolheram em todas as nossas fraquezas e nos apoiaram para a conquista de nossos ideais.

Aos nossos namorados que aguentaram nossas ausências dos sábados e os dias que os deixamos de lado para as pesquisas e estudos da Pós Graduação. Por todo amor e companheirismo que recebemos e por fazerem parte de nossas vidas, nos acompanhando de mais esta conquista.

Aos nossos familiares irmãs, primas, tias e avós que são parceiras, amigas, festeiras e animadas, torcem por nossa vitória e estão ao nosso lado nos altos e baixos da vida.

Aos nossos amigos e amigas que nos acompanham nessa aventura que é a vida, passando por cada jornada juntos, aprendendo uns com os outros na experiência de cada um.

Aos nossos xodós de estimação que clamam por nossa atenção e ficam felizes apenas com a nossa presença.

A todos os nossos colegas do Curso *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, por todos os nossos debates, conversas de corredores, compartilhamento de ideias, a interação do conhecimento e o sonho de concluir mais essa etapa de nossos estudos.

A toda equipe do SENAC pelo atendimento e atenção as nossas reivindicações e situações cotidianas, sempre buscando por uma solução plausível a todos os envolvidos.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”

Abraham Lincoln (2014, p.1).

RESUMO

Com base no levantamento de informações sobre o Cartório Trindade se percebeu a necessidade de apresentar um modelo de avaliação de desempenho por valores. O projeto visa a implantação, a análise dos resultados obtidos e o acompanhamento do processo de avaliação de desempenho. Na elaboração da avaliação optou-se pelo modelo de Escala Gráfica definindo fatores alinhados aos valores organizacionais, pois este modelo permite uma análise mais exata dos fatores abordados na avaliação. Acompanhando as etapas de formação da avaliação verificou-se que o projeto pode auxiliar os gestores a identificar os pontos deficientes em cada funcionário e na equipe como um todo, ajudá-los a saná-los, por meio da aplicação de um plano de ação e *feedbacks*. Ao final, esta pesquisa é um modelo de avaliação voltado para cartórios e busca o aperfeiçoamento da gestão de pessoas neste ramo de negócio. Além disso, a avaliação de desempenho permite analisar o comportamento das pessoas, contribuindo para a melhoria dos seus processos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Valores. Plano de Ação. *Feedbacks*.

ABSTRACT

Was based on survey information about the Clerk Trinity who realized the need to present a model of performance evaluation by values. The project aims to implement, the analysis of the results and to monitor the performance evaluation process. In preparing the assessment, it was decided by the Graphic Scale model, defining factors aligned with organizational values; this model allows a more accurate analysis of the factors addressed in the assessment. Following the formative stages of the evaluation, it was found that the project can assist managers to identify weak points in each employee and help you resolve them through the implementation of a plan of action and feedbacks. Finally, this research is an evaluation model facing notaries and strives to improve the management of people in this business. Furthermore, the performance evaluation to analyze the behavior of the people contributing to the improvement of its processes.

Keywords: Performance Evaluation. Values. Plan of Action. *Feedbacks*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Organograma | 18 |
| Quadro 1 – Competências Organizacionais e Individuais | 23 |
| Figura 2 – Modelo de Escala Gráfica | 27 |
| Figura 3 – <i>Balanced Scorecard</i> | 29 |
| Figura 4 – Ad 360° | 30 |
| Figura 5 – 5w2h | 32 |
| Quadro 2 – Erros Típicos X Explicação | 34 |
| Quadro 3 – Exemplo de Plano de Ação | 40 |
| Quadro 4 – Exemplo de Plano de Ação | 41 |
| Figura 6 – Administração Financeira | 42 |
| Quadro 5 – Ativos Intangíveis- | 43 |

ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho.

BSC – Balancedscorecard.

CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola.

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas.

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social.

PDCA – *Plan, Do, Check, Act.*

5S – *Seiri, Seiton, Seisō, Seiketu, Shitusuke.*

5w1h – *what, where, why, when, who, how.*

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.2 | Objetivos | 10 |
| 1.2.1 | <i>Objetivo Geral</i> | 10 |
| 1.2.2 | <i>Objetivos Específicos</i> | 10 |
| 1.3 | Justificativa | 11 |
| 1.4 | Método | 12 |
| 1.4.1 | <i>Caracterização da pesquisa</i> | 12 |
| 1.4.2 | <i>Técnica de coleta de dados</i> | 14 |
| 1.4.3 | <i>Delimitação da população pesquisada</i> | 14 |
| 1.4.4 | <i>Análise de dados</i> | 14 |
| 1.5 | Diagnóstico | 15 |
| 1.5.1 | <i>Análise do ambiente externo</i> | 15 |
| 1.5.2 | <i>Análise do ambiente interno</i> | 16 |
| 1.5.2.1 | <i>Apresentação da empresa Cartório Trindade</i> | 16 |
| 1.5.2.2 | <i>Gestão de Pessoas da empresa</i> | 18 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 22 |
| 2.1 | Gestão de Pessoas e Principais Tendências | 22 |
| 2.2 | Conceitos de Competências | 23 |
| 2.2.1 | <i>Avaliação de Desempenho</i> | 25 |
| 2.2.1.1 | <i>Tipos de AD</i> | 26 |
| 2.2.1.2 | <i>Principais Problemas de uma AD</i> | 34 |
| 2.2.2 | <i>Motivação</i> | 36 |
| 3 | FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS | 39 |
| 3.1 | Modelo de Avaliação | 39 |
| 4 | ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO | 42 |
| 4.1 | Custos, Despesas e Receita | 43 |
| 4.2 | Fluxo de Caixa | 44 |
| 4.2.1 | <i>Viabilidade</i> | 44 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 45 |
| | REFERÊNCIAS | 46 |
| | APÊNDICE A - AD POR VALORES DO CARTÓRIO TRINDADE | 51 |
| | ANEXO A – CARGOS INFORMADOS | 55 |
| | ANEXO B – DESCRIÇÃO DE CARGOS DO CARTÓRIO TRINDADE | 56 |

1 INTRODUÇÃO

Por que é importante aplicar avaliação de desempenho (AD) em Cartório? Durante muitos anos, a titularidade dos cartórios era hereditária, ou seja, passava-se de pai para filho. Havia pouco ou nenhum interesse em prestar serviço de qualidade, visando à satisfação do cliente, até por que não havia concorrência e o lucro era certo. Após a Lei 8935/94, que regulariza as atribuições do Tabelião e formaliza que o ingresso nesta função deverá ser feito por meio de concurso público, a visão da administração dos cartórios começou a mudar. Mais serventias foram criadas e a fiscalização ficou mais atuante. Por ser uma empresa basicamente voltada à prestação de serviços, o capital humano é o seu bem mais valioso.

O Planejamento Estratégico do Cartório é construído por pessoas, desta forma, a Gestão de Pessoas visa alinhar os processos para o alcance do objetivo da organização. De acordo com Dutra (2002, p.17) “a Gestão de Pessoas caracteriza-se por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo tempo.” A AD servirá como ferramenta de análise do comportamento das pessoas, buscando saber se estão alinhados com o objetivo da empresa e quais pontos precisam ser tratados, e servirá inclusive como estímulo aos funcionários, pois com base na avaliação será possível premiar ou promover pessoas.

1.2 Objetivos

Serão alinhados ao trabalho os objetivos geral e específicos desenvolvidos com o propósito de nortear o desenvolvimento da pesquisa.

1.2.1 *Objetivo Geral*

Propor um modelo de ferramenta de Avaliação de Desempenho para o Cartório Trindade no intuito de desenvolver pessoas e gerar resultados à organização.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- a) Realizar diagnóstico da Gestão de Pessoas do Cartório Trindade;
- b) Identificar lacunas no desenvolvimento de pessoas;
- c) Propor estratégias de Avaliação de Desempenho;

- d) Apresentar a revisão de literatura relacionada à temática;
- e) Analisar a viabilidade da ferramenta de Avaliação de Desempenho para a organização.

1.3 Justificativa

Atualmente as pessoas são o principal capital das empresas e surge neste sentido a necessidade de desenvolvê-las com o propósito de motivar tanto no seu âmbito profissional quanto pessoal. Sabe-se que “avaliar com eficácia é a chave do sucesso na Gestão de Pessoas. O processo de avaliação bem administrado beneficia funcionários e organização [...]” (RABAGLIO, 2006, p. 2).

Em face disto, justifica-se a importância da AD pela análise dos aspectos que interferem no ambiente organizacional e envolvem a motivação das pessoas, crescimento profissional, troca de conhecimentos, sugestões, necessidades de treinamento, premiações e feedbacks. É possível com a AD, mensurar os fatores, diagnosticar as problemáticas, buscar soluções e desenvolver pessoas na organização (CHIAVENATO, 1999).

A esse respeito, a AD envolve vários campos, gerando resultados que proporcionam o crescimento da organização com a perspectiva de lucro financeiro e qualidade de vida das pessoas. Permite inclusive acompanhar e avaliar as reais situações problemáticas do cotidiano que necessite de aperfeiçoamento.

O presente estudo possibilita à área acadêmica o enriquecimento do conhecimento técnico das ferramentas de AD, esclarecendo a importância desta ferramenta na sua aplicabilidade e os seus resultados para a empresa.

É válido ressaltar que há poucas pesquisas voltadas às rotinas de Cartório. A literatura pesquisada aborda as avaliações feitas em empresas que possuem processos diferentes aos dos Cartórios, assim foi preciso adaptar as ferramentas existentes com as necessidades da serventia. A ausência de estudos nesta área explicita a importância do mesmo, pois representa um enriquecimento aos parâmetros cartorários, uma vez que podem ser levantados uma série de indicadores que visam contribuir com o desempenho nas atividades e também nos processos administrativos, gerenciais, financeiros e fiscais. Além disso, os resultados da pesquisa servirão como “norte” aos gestores do Cartório e como referência para que outros profissionais da área possam se basear, aprimorando com novos conhecimentos.

1.4 Método

Toda pesquisa precisa de um método para ser aplicada. De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 65) “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar um objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Assim, tal estudo utilizou o método para a elaboração desse Projeto Integrador, apresentado cada etapa de forma sistêmica iniciando com a introdução do tema escolhido, seguindo para os objetivos gerais da pesquisa e após especificando os resultados a serem alcançados com este estudo. Com base nessas, são apresentadas as justificativas com o propósito de compreender a relação do tema ao interesse desta pesquisa.

E nesse sentido fazer uso de métodos para então coletar informações, dados, estudos e conduzir a elaboração deste trabalho. Para tanto, foram levantados dados da empresa por meio do diagnóstico, proporcionando uma análise do ambiente interno e externo do Cartório Trindade (nome popularmente conhecido) e possibilitando ainda o levantamento das problemáticas existentes. No que se refere à compreensão desses fatores levantados, buscou-se, nas fundamentações teóricas, referenciais bibliográficos que apresentem uma visão mais crítica e instrumentada no conhecimento de autores da área de administração e AD.

Com isso, no método de formulação de estratégias, a equipe desenvolveu um modelo que considera adequado à realidade do Cartório Trindade, e buscou analisar se existe viabilidade financeira para dar continuidade a proposta desta pesquisa, finalizando com as considerações e referências apresentadas.

O método utilizado neste estudo foi o indutivo. De acordo com Freitas e Prodanov (2013, p.28), “no raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações.” Desta forma, com base nos estudos da empresa, analisando o diagnóstico, a problemática da empresa e referenciando a literatura foi concluído que a ferramenta de AD é ideal para empresa identificar-se, preencher as lacunas e aprimorar os processos.

1.4.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa foi realizada com base em um estudo sobre o Cartório Trindade. De acordo com Gil (2009), para o desenvolvimento da pesquisa são alinhadas as etapas da seguinte

forma: primeiramente foi formulado o problema com um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas. No estudo de caso, contemplou-se o conjunto de processos e a gestão de pessoas da instituição. Foram observados diversos casos na empresa, dentre eles, a falta de *feedback* por parte da diretoria aos funcionários e a falta de esclarecimento das premissas na execução das suas tarefas.

O estudo foi de caráter descritivo, pois o assunto já é conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente. Segundo Rampazzo (2005, p. 54), “a pesquisa descritiva observe, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los, estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.” A pesquisa descritiva em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

A pesquisa bibliográfica foi uma etapa desta pesquisa. Após a definição do tema, as acadêmicas buscaram materiais que abordam e desenvolvem amplamente o assunto, realizando uma leitura reflexiva e crítica de cada obra. Esta é uma etapa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, pois busca explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sites*, dentre outros. É um excelente meio de formação científica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Outra técnica de pesquisa utilizada foi a análise documental, em que foram recolhidas informações prévias sobre o campo de interesse. Com base em relatos da diretoria e de funcionários, foram levantados pontos que ajudaram a delinear a pesquisa. A pesquisa documental assemelha-se a pesquisa bibliográfica, já conceituada, sendo a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes, onde a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2009).

A observação do participante foi outra técnica de pesquisa utilizada neste estudo. Esta consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro que está estudando e participa das atividades normais do grupo (LAKATOS; MARCONI, 2010). Neste caso específico, uma das acadêmicas trabalha na empresa objeto deste trabalho, o que tornou mais fácil e rápido o levantamento dos acontecimentos para estudo.

1.4.2 Técnica de coleta de dados

Esta é etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Um dos instrumentos de coleta de dados foi a entrevista não estruturada. Este é definido pela liberdade que o entrevistador tem em desenvolver questionamentos em qualquer direção que considere adequada, explorando mais amplamente uma questão. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Outro instrumento de coleta de dados foi por meio da observação. A pesquisadora funcionária da empresa realizou observações das equipes de trabalho, fazendo anotações minuciosas sobre os processos de trabalho e as técnicas de gestão de pessoas da organização. As anotações trouxeram a oportunidade de analisar as informações colhidas para verificar as lacunas existentes na empresa e propor melhorias. Segundo Lakatos e Marconi (2009) é através da observação que o pesquisador pode identificar fatos importantes, analisar aspectos comportamentais de indivíduos que interagem com o objeto pesquisado, além de investigar de forma mais direta a realidade existente.

1.4.3 Delimitação da população pesquisada

Além da observação, realizada pela pesquisadora funcionária da empresa, também foi aplicada uma entrevista com a Oficial Substituta do Cartório, pois é a pessoa que possui maior conhecimento dos processos, está engajada na melhoria destes e detêm um conhecimento mais aprofundado da rotina do cartório. O tempo estimado desta entrevista foi de 15 minutos.

1.4.4 Análise de dados

A análise dos dados foi baseada em abordagens qualitativas, esta tem como características o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave. O pesquisador entra em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido. Exemplos: descrição detalhada de fenômenos, comportamentos, citações diretas de pessoas sobre suas experiências, trechos de documentos, registros, correspondências, gravações ou transcrições de entrevistas e discursos, dados com maior riqueza de detalhes e profundidade, interações entre indivíduos, grupos e organizações

(MARTINS; TEÓFILO, 2009). Após o levantamento de informações, feito por meio de observações e da entrevista, foi construído o diagnóstico da empresa e fundamentando as lacunas encontradas na revisão de literatura.

1.5 Diagnóstico

A aplicabilidade do diagnóstico na organização tem por interesse coletar informações sobre a empresa, como esta funciona no seu dia a dia, da sua forma de trabalho, estrutura, atividades e também encontrar situações problemáticas que precisam ser revisadas e trabalhadas na busca de uma solução.

1.5.1 Análise do ambiente externo

Realizar uma análise do ambiente externo significa buscar conhecer o mercado a qual a empresa está inserida, as possibilidades e oportunidades de crescimento, bem como conhecer seus concorrentes e os fatores que interferem as suas atividades ou mesmo se tornem ameaças para o negócio.

O Cartório Trindade é o único cartório localizado no bairro Trindade, contudo na cidade de Florianópolis existem no mínimo dez outros Cartórios que oferecem os mesmos serviços, tais como: Ofício de Registro Civil, Títulos e Documentos das Pessoas Jurídicas - 1º Subdistrito; Ofício do Registro Civil e Tabelionato de Notas - 2º Subdistrito; Ofício Registro Civil e Tabelionato de Notas - 3º Subdistrito - Saco dos Limões; Ofício de Registro Civil e Tabelionato de Notas – Canasvieiras; Ofício do Registro Civil e Tabelionato de Notas - Lagoa da Conceição; Ofício do Registro Civil e Tabelionato de Notas - Barra da Lagoa e dentre outros da região de Florianópolis.

O vínculo de trabalho dos funcionários no cartório ocorre pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), pela Constituição Federal de 1988, exceto o Tabelião que é regido por cargo público estatutário do poder Judiciário.

A contratação de funcionários acontece por meio de recrutamento e seleção, cada cartório segue seu método de recrutamento, sendo os mais comuns a divulgação em anúncios em jornais, indicação e anúncios em sites de vagas. O método para seleção de candidatos geralmente são entrevistas e dinâmicas. O tipo de recrutamento é determinado pelo notário do Cartório e não por governantes do poder Judiciário, o vínculo dos funcionários se dá por

contratação trabalhista CLT, pois congratula o vínculo diretamente com o Tabelião, como empregado deste.

Os cartórios são Autarquias, ou seja, um serviço público entregue por nomeação ou concurso a um cidadão que se habilite e cumpra as exigências administrativas e jurídicas, sendo o lucro e as despesas gerados pelos serviços prestados de responsabilidade do Tabelião. Desta forma, quanto melhor for a prestação de serviços, maior será a procura, gerando maior renda. As pessoas estão procurando cada vez mais qualidade nos serviços oferecidos. Logo, quando não há a satisfação do cliente, este não hesita em procurar outro cartório que atenda às suas expectativas. Nos últimos dez anos, houve um aperfeiçoamento dos cartórios no que diz respeito à infraestrutura e gestão de pessoas, o que ainda não aconteceu no cartório Trindade. Isso ocasionou a necessidade de mudança. Foi observado pelas pesquisadoras que muitos clientes que eram do cartório, como Construtoras e Imobiliárias passaram a buscar serviços de outros cartórios que atendiam melhor suas necessidades, oferecendo facilidades, prazos, e principalmente excelência no atendimento.

Desta forma, a excelência na prestação de serviços tornou-se o fator crucial para o sucesso da empresa. A AD é uma ferramenta que visa identificar os pontos que precisam ser melhorados e nortear o comportamento das pessoas em busca desta excelência.

1.5.2 Análise do ambiente interno

Neste item cabe explorar o ambiente interno da organização no intuito de conhecer a empresa, seus processos de trabalho, suas rotinas, as potencialidades, as fraquezas, as situações administrativas e todas as faces de seu desenvolvimento e também a forma como procede com seus funcionários na apresentação de propostas de condições de trabalho.

1.5.2.1 Apresentação da empresa Cartório Trindade

O Cartório Trindade possui a Tabeliã Sra. Maria Alice Costa da Silva, Bacharel em Direito, que iniciou as suas atividades notariais em 30 de novembro de 1855, como representante legal do cartório.

Localizado na Rua Lauro Linhares, nº 1849, sala 108, bairro Trindade, em Florianópolis/SC, o Cartório abrange toda a região da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, atendendo os bairros: Trindade, Pantanal, Carvoeira, Itacorubi, Serrinha, Córrego Grande e parte do bairro João Paulo.

Os serviços oferecidos pelo cartório são de registro civil das pessoas naturais e notas, reconhecimento de firmas, autenticações, certidão de nascimentos, casamentos e óbitos, bem como procurações públicas, escrituras e dentre outros.

O cartório está caracterizado como empresa de pequeno porte pelo fato de seu faturamento bruto anual estar entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões anuais. Trata-se de uma autarquia e sua contabilidade é exercida por um escritório, ou seja, este tipo de serviço é terceirizado.

Atualmente consta com uma equipe de 37 funcionários que atende desde o cliente que necessita de uma cópia autenticada ao cliente que busca escriturar um imóvel em seu nome. Em geral trata-se de um público adulto, em sua maior parte cidadãos brasileiros, pessoas físicas com algum tipo de interesse pessoal e pessoas jurídicas proprietários e empreendedores de cunho empresarial.

O cartório Trindade tem a Missão de promover atendimento eficaz e de referência, voltado à segurança jurídica e satisfação dos clientes.

Na sua Visão de negócio propõe ser referência como provedor de soluções jurídicas eficazes no sul do país, fidelizando os clientes por meio da construção de sólidos relacionamentos de confiança, da excelência técnica, atendimento diferenciado, criatividade, agilidade e otimização de processos.

O cartório desenvolveu valores e comportamentos que são divulgados entre os funcionários e estão disponíveis nas proteções de tela dos computadores, bem como nos arquivos internos da direção. Os valores são:

- **Ética:** cumprimento das normas com responsabilidade e honestidade;
- **Segurança Jurídica:** aplicação das normas, valores e princípios, para que os atos sejam válidos;
- **Excelência Técnica:** o conhecimento, aprendizado permanente e a expertise diferenciada são os ativos que integram os profissionais de nossa equipe;
- **Compromisso:** desenvolvimento de atividades abraçando os ideais do cartório;
- **Credibilidade:** construir sólidos relacionamentos de confiança entre as pessoas;
- **Respeito, Cordialidade e Pessoaalidade:** com o relacionamento com as pessoas;
- **Qualidade:** prestar serviços com responsabilidade, eficiência e eficácia nas atividades meio e fim, otimizando processos;
- **Equipe:** atuar de forma integrada, solidária, gerando satisfação por a ela pertencer;

- **Compartilhamento:** compartilhar conhecimentos gerando uma rede de informações de excelência, tais informações foram retiradas de documentos internos do cartório.

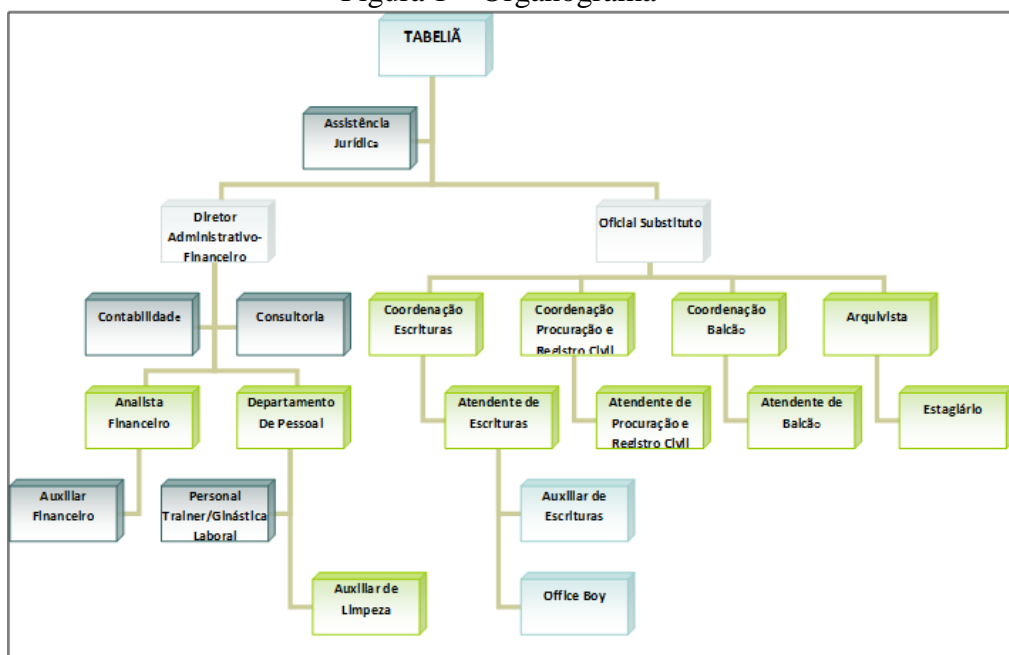
Concernente a Missão, Visão e Valores da empresa atualmente muitos planejamentos são discutidos, mas, na maioria das vezes não são executados. Falta delinear um projeto e monitorar a execução das tarefas, visando o alcance dos objetivos. Atualmente, as coordenadoras de setor estão com excesso de atividades e sobrecarregadas com processos, sem tempo e até mesmo para fornecer orientação e fiscalizar as tarefas executadas pelos funcionários. Isso ocorre devido o Cartório não possuir um planejamento estratégico que esteja documentado.

Segue as informações levantadas no setor de Gestão de Pessoas do Cartório Trindade, por meio de observações e entrevista, bem como a apresentação do organograma da empresa e diretrizes do setor de pessoal.

1.5.2.2 Gestão de Pessoas da empresa

O Cartório Trindade tem uma gestão hierárquica, modelo pirâmide, onde todas as atividades devem estar voltadas ao seu superior, neste caso as coordenadoras. Todos os funcionários respondem à Tabela do cartório. Por meio do organograma exposto na figura 1 pode-se visualizar a estrutura:

Figura 1 – Organograma



Fonte: Elaborado pelas autoras (2014).

Como apresentado no organograma, a empresa atua com o auxílio de assessoria jurídica terceirizada, no entanto, se faz necessário que a profissional no cargo de Tabeliã tenha conhecimento da legislação que rege o cartório e suas atividades, bem como conhecer os códigos de normas da corregedoria do Estado de Santa Catarina. O referido conhecimento se faz necessário devido aos inúmeros processos, escrituras, procurações e registros legais efetuados na empresa. Desta forma, a tabeliã deve ter formação em Direito para o exercício do cargo.

Atualmente o cartório possui 19 ocupações. Todas possuem descrições das responsabilidades, missão e requisitos para ocupar a função. As ocupações são: Agente de serviços gerais, Analista Administrativo Financeiro, Analista de Arquivo, Assessora da direção, Assistente de pré-atendimento, Auxiliar administrativo, Auxiliar de operações, Atendente de cartório I, Atendente de cartório II, Atendente de cartório III, Atendente de cartório IV, Escrevente juramentado I, Escrevente juramentado II, Escrevente juramentado III, Escrevente juramentado IV, Supervisora de atendimento corporativo, Diretor administrativo financeiro, Oficial substituta e Tabeliã. Atualmente, conforme já descrito, 37 funcionários se dividem nestas funções. A título de ilustração, o anexo A apresenta os cargos existentes na empresa e o anexo B apresenta como modelo da descrição de cargos a função de Oficial substituta, publicado no Manual de Ocupações do Cartório Trindade. Embora a empresa possua um programa de cargos e salários documentado, ele não foi homologado pelo Ministério do Trabalho e não é praticado pela empresa.

O cargo de Tabeliã faz se necessária seleção por concurso público, para as demais funções do Cartório; a seleção ocorre por escolha de currículo e entrevistas com o candidato a vaga.

As formas de recrutamentos são realizadas por meio de anúncios em jornal ou por indicação de funcionários. O recrutamento e a seleção dos candidatos se dá por entrevistas aplicadas por uma consultoria externa e posteriormente, os selecionados são entrevistados pela diretoria (Diretor Administrativo Financeiro) que decide o melhor candidato para ocupar a vaga.

O cartório não possui programas de treinamento contínuo ou admissional para os novos colaboradores para que estes conheçam as atividades da empresa. No dia de ingresso na empresa, o funcionário recebe uma breve apresentação dos setores e posteriormente é alocado para o seu setor e acompanha o funcionário mais experiente nas suas atividades. O treinamento, dessa forma, ocorre por tutoria no decurso do trabalho.

A empresa percebeu a necessidade em possuir um Departamento Pessoal voltado somente para o desenvolvimento de pessoas. Este implantou um projeto utilizando a ferramenta 5S, voltada para a padronização dos processos, identificação dos materiais, relacionamento interpessoal, dentre outros.

O 5S é uma técnica de metodologia Japonesa que apresenta 5 sentidos para melhorar a eficiência na empresa, separando o que é necessário e descartando o que não se utiliza, tais sentidos são: **Seiri** (senso de utilização) – preza a utilização dos materiais que são necessários para o trabalho que está sendo desenvolvido; **Seiton** (senso de ordenação) – mantém o espaço organizado para as atividades; **Seisō** (senso de limpeza) – mantém o ambiente limpo, higiênico e agradável para o trabalho; **Seiketu** (senso de normatização) – regulamenta normas e orientação que todos devem seguir; **Shitusuke** (senso de autodisciplina ou hábito, costume) – mantém um padrão ou cumprir com as finalidades dos 5S no dia a dia das atividades (HIRAE, [2008?]).

Com o Projeto do 5S, algumas medidas com relação a responsabilidade social estão sendo tomadas, como por exemplo, a separação de lixo ou conscientização sobre o uso consciente de papel.

A remuneração é feita até o último dia do mês, sendo computados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), juntamente com os benefícios de vale refeição e vale transporte. Os estagiários recebem no mesmo dia, e são contratados por intermédio do Centro de Integração Empresa–Escola (CIEE), por meio de contrato de estágio previsto na Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008.

No cartório as lideranças eram definidas conforme a capacidade técnica do funcionário, mas devido a grandes frustrações, tanto do colaborador quanto da direção, desde o ano de 2013 se exige formação na área de Administração para os cargos de chefia e direção.

Embora o clima entre os funcionários seja harmônico, a falta de conscientização na ajuda ao próximo e a centralização de tarefas é constante, podendo ser observado nas lideranças o desconforto e acúmulo de trabalho. Poucos funcionários faltam ao trabalho, no geral, todos são comprometidos com os horários. A gestão é hierárquica, ou seja, a Tabela está no topo, posteriormente as chefes de setor e por últimos os funcionários. Todavia, a liderança é democrática, ou seja, os funcionários geralmente são ouvidos antes de ser feita qualquer mudança. Uma vez por mês é feito um encontro que se chama “Café com Conhecimento”, onde são discutidos temas relacionados aos serviços do cartório e é servido um café. Todo final de ano há um jantar de confraternização e durante o ano, diversos eventos são promovidos pelos próprios funcionários, tais como: churrascos e *happyhour*.

O cartório não possui uma política de retenção de talentos, mas sempre que um funcionário se destaca, ele é promovido a outro setor com salário maior e caso não tenha mais para onde subir, a empresa oferece ajuda de custo em cursos, faculdades, dentre outros.

Os conflitos são intermediados pelo coordenador do setor, quando este não obtém sucesso é solicitada a interferência da diretoria ou do consultor externo. Embora a empresa apresente um organograma clássico, não se tem uma liderança autoritária, existe diálogo aberto dos funcionários para com os líderes e a diretoria.

As comunicações sobre novos procedimentos, normas, leis ou outras questões formais, são feitas verbalmente pelo coordenador para seus subordinados ou por meio de email, mural ou intranet.

Para exercer a atividade de Tabelião, o candidato deverá cumprir as exigências da Lei nº. 8.935, de 18 de Novembro de 1994, art. 14. Os demais cargos são previstos pela CLT, donde constam seus direitos como trabalhador.

No que se refere ao modelo desejado de atendimento e execução de processos, embora haja a descrição de funções documentada, os comportamentos dos funcionários não são aqueles esperados pela diretoria Este projeto visa encontrar soluções ou apresentar propostas que venham a contribuir para o desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva o estudo da pesquisa baseada na conceituação dos autores em relação aos temas propostos para a implementação de estratégias voltadas ao desenvolvimento de AD no Cartório Trindade. Convém nesse sentido entender o papel do setor de gestão de pessoas e buscar conceitos de competências na organização, os tipos e referenciais de AD e sua influência na motivação das pessoas envolvidas no processo.

2.1 Gestão de Pessoas e Principais Tendências

As organizações buscam resultados, produtividade e, especialmente, lucratividade, mas a questão principal é que todo esse trabalho é desempenhado por pessoas, talvez em alguns aspectos a tecnologia ajude com *software*, máquinas e aparelhos específicos, ocorre que até para o funcionamento disso há intermédio de pessoas.

Fischer (2002, p. 11-12) afirma que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”. Face a isto as organizações têm desenvolvido modelos de gestão de pessoas que significa a forma de “gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Em relação à gestão de pessoas, as empresas definem os princípios, políticas, estratégias e processos de gestão. Vários aspectos internos e externos influenciam no comportamento humano e também no modelo organizacional, tais como: produtos, serviços, legislação trabalhista, clima organizacional. Estes são fatores que envolvem o modelo de gestão delineado também pela estrutura departamental, a concorrência do mercado, a competitividade dentro e fora o âmbito organizacional, a psicologia na expressão do comportamento dentro do contexto de trabalho, sentimentos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Além disso, as empresas perceberam a necessidade de atrelar a novos modelos de gestão voltados para as estratégias, competências profissionais, vantagens competitivas e até se assim for necessário reestruturar a organização com a reengenharia dos processos e a forma de gestão (FISCHER, 2002).

Este contexto de gestão de pessoas ressalta a necessidade de medir o comportamento das pessoas da organização possibilitando aos gestores auxiliar no desenvolvimento de potenciais. Acontece que o desempenho compromete o ambiente organizacional, portanto é importante ter alinhado os objetivos da empresa e cultivado as competências.

2.2 Conceitos de Competências

O termo competência é usualmente utilizado no meio corporativo. Mas o que ela significa? Segundo Chiavenato (2004) é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e da inovação, mesmo em situações desfavoráveis, é a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros.

Neste contexto Gomes et al (2008) analisam os termos de competências organizacionais e individuais, conforme exposto no quadro 1 as definições de competências no pensamento dos principais autores deste assunto:

Quadro 1 – Competências Organizacionais e Individuais

| Autores | Essência do Pensamento dos Autores |
|-------------------------------|---|
| Doz (1994) | Combinação de habilidades, sistemas, ativos e valores que permitem elevados níveis de desempenho de tarefas específicas, as quais resultam em vantagens sobre competidores e fornecem valor para os clientes. |
| Stalk, Evans e Shulman (1992) | Integração intencional de funções, atividades e processos operacionais de uma empresa, visando o atendimento das necessidades dos clientes. |
| Ulrich (2000) | Conjuntos de competências individuais, que constituem competências organizacionais estáveis, as quais não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes. |
| Spencer e Spencer (1993) | Competência é uma característica profunda do indivíduo que prediz quem fez algo bem ou mal. |
| Le Boterf (1994) | Situa competência em três eixos: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades. |
| Zarifian (2003) | Define a competência como tomar iniciativa e assumir responsabilidade em situações profissionais utilizando-se de inteligência prática, apoiada em conhecimentos e na capacidade de mobilizar pessoas. |
| Ruas (2000) | As competências são gerenciais quando o conhecimento, habilidade e a atitude são expostas na organização, possibilitando mobilizar e integrar recursos e agregando valor para a organização. |

Fonte: Adaptado de Gomes et al (2008, p. 218-226).

Conforme explicitado no Quadro 1, a maioria dos autores concorda quanto a definição de competências como um conjunto de características individuais que definem o desempenho das atividades do indivíduo, concernente as suas habilidades e atitudes ligadas

aos seus valores e conseqüentemente ao seu comportamento. As competências de cada indivíduo, quando alinhadas entre si e aos objetivos organizacionais, geram vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

É válido ressaltar que há várias teorias sobre competência, no olhar controverso entre a Psicologia e a Administração. Para David McClelland há três necessidades individuais que são responsáveis pelo comportamento humano em que cada pessoa é diferente da outra, e reage conforme seus motivos. Caracteriza em: **Necessidade de Realização** – busca de excelência, competir e lutar pelo sucesso; **Necessidades de poder** – influenciar no comportamento e decisões das pessoas; **Necessidade de associação** – relacionamento interpessoal e de amizades. (ROBBINS, 2002; SERRANO, 2006).

Sendo assim, McClelland considera competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas”. (FLEURY et al, 2002 p. 53). Assim também Rhinesmith (1993, apud VERGARA, 2005, p. 38) define competência como “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”.

Dentro desse contexto Rabaglio (2001, apud URBANAVICIUS JÚNIOR et al, [2006?]) considera competência aquilo que é adquirido com o conhecimento no decorrer da vida; a habilidade de saber fazer e realizar; e atitudes que representam o comportamento humano no ato de querer fazer. Nisso esclarece o termo conhecido como CHA de gestão, significando conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atuar em conjunto aos objetivos e valores da empresa.

Na visão dos autores Fleury et al (2002), as competências são fontes de valor que envolvem tanto o indivíduo quanto a organização. Deste modo, o indivíduo compartilha com a organização suas competências individuais ou adquire as competências que se fazem necessárias às atividades organizacionais.

Dutra (2004, p. 24) afirma que “ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”. Essa relação de troca permite a contribuição mútua das pessoas e organização. De acordo com Mills et al (s/d apud DUTRA, 2004, p. 25). “existem recursos e competências importantes para a organização – por serem fontes para sustentar atuais ou potenciais vantagens competitivas [...]”. A isto criaram categorias distintivas de competência, tais como:

competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; **competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas; **competências de unidades de negócio:** pequeno número de atividades-chave [...]; **competências de suporte:** atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização [...]; **capacidade dinâmica:** condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente. (MILLS et al, [s/d], apud DUTRA, 2004, p. 25).

É possível afirmar que as pessoas “quando atuam em conjunto, geram sinergia e aprendizado continuamente. Ou seja, quanto mais evolui o processo e elas contribuem com novos conhecimentos, valores e ideias, maior se torna a competência coletiva.” (MACÊDO et al, 2007, p. 130).

A frase de KoNishimura ([s/d], apud STOFFEL, 2000, p. 1), na qual o autor afirma que “as pessoas são muito capazes do que pensam que são e estão dispostas a fazer muito mais do que você pensa que farão”, traz a reflexão da importância do desenvolvimento das pessoas na organização, proporcionando estímulos que as levem a motivação. Por isso o instrumento de AD é tão fundamental, pois permite não somente avaliar, mais acompanhar o funcionário na sua evolução e perceber as reais ameaças ao seu desempenho.

2.2.1 Avaliação de Desempenho

A AD cada vez mais está sendo apontada como uma das ferramentas chave para o desenvolvimento de pessoas. Esta tem como meta analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho (FRANÇA, 2010).

De acordo com Chiavenato (1999, p.189), “a AD é uma apreciação sistemática do desenvolvimento de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.” A avaliação é importante para que a pessoa possa saber a respeito do seu desempenho, desta forma ter um “norte” para saber o que precisa melhorar para alcançar seus objetivos. Ela também pode proporcionar julgamentos para fundamentar aumentos salariais, promoções, dentre outros. A empresa também pode re-orientar seus funcionários com base nos resultados da AD.

Segundo Marras (1999, p. 173), “a AD é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica [...]” A esse respeito Marcelo Faria (apud FRANCISCO FILHO, 2008, p. 1) chama a atenção para o entendimento de que “a AD é um processo e não uma

atitude. [...] Um bom sistema promove o reconhecimento e a recompensa dos atores com base na sua contribuição para os resultados e competências.”

É importante entender como funciona esse processo de AD, quem é o avaliador, o avaliado, definir como será o acompanhamento com relação ao resultado da avaliação, que padrões de desempenho serão utilizados como indicadores das estimativas sobre o avaliado, a forma como irá medir o resultado (FRANCISCO FILHO, 2008).

AD permite medir e acompanhar o comportamento do avaliado com relação as suas atribuições, ao seu envolvimento com a cultura da empresa, se alinhados ou não aos objetivos organizacionais. Por meio da avaliação pode se mensurar o clima organizacional, a motivação das pessoas, o impacto sobre o cliente, as deficiências internas e as situações externas que afetam o desempenho, e dentre outros fatores levantados com base nas informações que são obtidas na avaliação.

Com relação à avaliação, cabe ao gestor optar pela técnica mais conveniente para a sua empresa. Há vários tipos de instrumentos que podem ser utilizados para avaliar, a opção por um modelo depende muito mais do resultado que se quer obter. Para cada tipo há uma forma de mensurar, o modelo de avaliação deve estar alinhado à realidade da empresa, pois nem sempre o que é usado em determinada empresa será útil para outra.

2.2.1.1 Tipos de AD

Os métodos de AD permitem mensurar os resultados do avaliado sob os indicadores propostos para a avaliação. Desta forma, cabe escolher o método a ser aplicado que atenda a realidade da organização e as expectativas com a avaliação.

Diante disso, os autores Robbins (2008) e Gomes et al (2008) apresentam os principais modelos de AD:

Relatórios escritos: são anotações, descrição de adjetivos, dos pontos fortes e fracos do avaliado, listando como foi o desempenho anterior e o seu potencial, propondo sugestões para o aperfeiçoamento.

Incidentes Críticos: expõem aspectos extremamente positivos ou negativos do avaliado. Neste método o avaliador, por escrito, apresenta todas as atividades e comportamentos dos funcionários destacando aquilo em que o avaliado tem o desempenho muito bom ou muito ruim na empresa.

Escalas Gráficas de Mensuração: no método de escala gráfica primeiramente é determinado os fatores que serão avaliados, depois o grau e os critérios de avaliação em cada

fator. As escalas geralmente possuem uma variação de cinco pontos mensurando cada fator de insatisfatório até excelente. “Os fatores serão selecionados para definir que qualidades serão avaliadas. Cada fator é estabelecido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções”. (GOMES et al, 2008, p. 296). Além disso, as escalas de mensuração apontam o grau dos fatores indicando aqueles que maior expressam o avaliado.

De acordo com Pontes (2010, p. 58), “a escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos.” Tais fatores são avaliados por meio da descrição do desempenho, sendo descritas desde o desempenho ruim ao excepcional.

Segundo os autores Girardi e Dalmau (2009), a opção por escala gráfica reduz resultados subjetivos, todavia, a questão de subjetividade depende da quantidade de indicadores ou mesmo a elaboração dos fatores que serão avaliados. A escala gráfica consiste na estruturação de um quadro que contará com uma coluna com os fatores a serem avaliados e demais colunas relacionadas a escala de mensuração. Para melhor ilustrar o método proposto pelos autores, segue exemplo na figura 2:

Figura 2 – Modelo de Escala Gráfica

| N.º | Indicadores | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Comprometimento: capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com total dedicação e empenho. | | | | | |
| a | Está profundamente comprometido com o trabalho? | x | | | | |
| b | Assume tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe? | | x | | | |
| c | ---- | | | | x | |
| d | ---- | | | | x | |

Fonte: Girardi e Dalmau (2009, p. 147).

A figura 2 apresenta um modelo simples e eficiente de Escala Gráfica. Segundo os autores supracitados este método é geralmente mais usado nas empresas pela facilidade de mensuração, donde se atribui notas à variação das escalas definidas para o levantamento dos fatores.

Comparações Multipessoais: esta avaliação é utilizada para comparar o desempenho de determinado profissional com outro ou demais indivíduos. Neste sentido, compara-se o desempenho individual de um funcionário com outro colega, ou com os demais, ou ainda com relação ao grupo, ordenando de melhor ou pior, de acordo com atividades, comportamentos e desempenhos já alcançados na empresa.

Escolha Forçada: este modelo consiste na objetividade das informações, indicando por meio de frases determinados aspectos comportamentais. Cada etapa possui de duas, quatro, ou mais frases que devem ser escolhidas entre estas aquela que corresponde ao desempenho do avaliado. Isso significa que “o método de escolha forçada exige que o avaliador escolha afirmações, muitas vezes em pares, que parecem ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis. As sentenças, no entanto, devem distinguir entre o sucesso ou insucesso no desempenho”. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 228 apud GIRARDI; DALMAU, 2009, p. 148).

Classificação por Grupo ou Distribuição Forçada: determina uma faixa de avaliação em que o avaliador coloca cada funcionário dentro de determinada faixa, como, por exemplo, entre os primeiros 20% ou entre dos segundos 20%, ou entre tantos por centos inferior e superior, conforme os parâmetros de cada grupo. Desta forma, classifica o avaliado no grupo em que condiz com o seu desempenho.

Classificação Individual: avalia os funcionários em uma ordem de melhor desempenho ao pior. Este modelo determina uma avaliação pontual do avaliado, que é classificado em ordem de suas qualificações, visualizando nas atividades que desempenha aquelas em que se sobressai e às que possui dificuldades.

Avaliação por resultados: este tipo de avaliação tem por base uma comparação periódica entre os resultados fixados e esperados para o funcionário e aqueles efetivamente alcançados. Geralmente parte de uma negociação entre o empregador e o empregado, da qual ficam estabelecidos os critérios e resultados esperados nas atividades a serem realizadas. Também é bastante utilizado para avaliação em atividades que demandam o planejamento estratégico. Este método impacta sobre a avaliação da qualificação e capacitação profissional do avaliado.

Analisando o cenário de crescimento das organizações e preocupação em capacitar e reter profissionais, as empresas vêm renovando os métodos de AD a fim de obter com maior precisão dados e resultados que beneficiem a empresa e estimulem as pessoas no desempenho das atividades organizacionais. Muito se fala no *balancedscorecard (BSC)* modelo desenvolvido por Klapan e Norton (1997) para propor “medidas de desempenho em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento”. Possibilitando uma análise geral do indivíduo sobre todos os aspectos que afetam o desenvolvimento da organização. (CARBONE et al, 2009, p. 66).

Para melhor explicitar o método, a figura 3 apresenta a metodologia *BSC* utilizada para implementar estratégias corporativas conforme os conceitos de Klapan Norton (1997):

Figura 3 – *Balanced Scorecard*

Fonte: Trigo (2011).

Percebe-se que as quatro perspectivas interferem no universo corporativo e o *BSC* permite medir, alinhar e reformular estratégias e ações a essas perspectivas exibindo uma visão geral sobre estes aspectos (TRIGO, 2011).

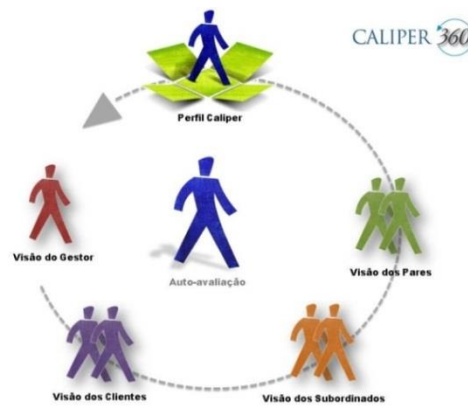
Assim como exposto na figura 3, os objetivos e medidas do *BSC* derivam da visão estratégica da empresa, com isso é possível avaliar, por exemplo, “[como] as unidades de negócio geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Os autores supracitados afirmam que com o *BSC* é possível uma avaliação geral dos aspectos financeiros e de negócio da empresa, tanto internos quanto externos, analisando o perfil dos clientes e as oportunidades de crescimento tanto financeiras quanto competitivas de mercado. Com base nessas análises, o *BSC* atua como um sistema de gestão estratégica que administra e viabilizam ações sobre processos gerenciais críticos e, dessa forma, o *BSC* permite identificar situações críticas, monitorar, ajustar ações e programar estratégias para melhorar o desempenho ou mesmo o crescimento do negócio que impacta direta ou indiretamente na questão financeira (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outro modelo contemporâneo também bastante discutido é a avaliação 360°. Edwards e Ewen (1996) explicam que essa avaliação vem de múltiplas fontes e permite que haja a participação de todas as pessoas envolvidas no processo produtivo, possibilitando uma visão panorâmica da realidade do avaliado (CARBONE et al, 2009).

A AD 360° permite um diagnóstico comportamental mais detalhado, podendo mensurar as deficiências e buscar por ações que apresentem resultados satisfatórios no desempenho profissional do avaliado. Conforme ilustrado na figura 4, o profissional avaliado faz uma auto avaliação de si mesmo, além de ser também avaliado por todas as partes envolvidas das suas atividades, pelos colegas de trabalho, os seus subordinados, clientes, gestores e diretor (CALIPER, 2014).

Figura 4 – AD 360°



Fonte: Caliper (2014, p.1).

Com a AD 360° é possível obter uma visão sistemática do desempenho profissional, pois todas as partes correlacionadas às atividades do avaliado participam, apresentam suas opiniões seja sobre a postura do funcionário na empresa, seja, criticando ou sugerindo propostas para melhorar seu comportamento ou desempenho profissional no ambiente de trabalho (AGUIAR, 2013). Deste modo e corroborando com o pensamento de Periard (2012 apud AGUIAR, 2013, p. 3) na avaliação 360°:

o colaborador recebe *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor (daí o nome 360°). Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. Tal avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos. Este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o colaborador com relação às competências desejadas pela empresa.

A AD permite acompanhar a evolução e o desenvolvimento das pessoas, se elas estão ou não satisfeitas com os processos organizacionais, se estão integradas e cientes dos objetivos, se possuem fatores internos e externos que as afetam profissionalmente ou mesmo que interfiram em suas vidas pessoais.

Além de avaliar e acompanhar, é necessário apresentar os resultados dessa avaliação, para que o profissional tenha o conhecimento do seu desempenho. A ferramenta utilizada por muitos autores é o *feedback*, em que, após a AD, é apresentado para o avaliado a visão crítica referente ao seu resultado. Outra ferramenta é o plano de ação, onde há planejamento de como executar ações que visem contribuir com o desempenho deste profissional.

O *feedback*, segundo Bee (2000), trata-se de uma crítica positiva. Toda crítica versa sobre uma opinião sobre as coisas que se faz, isso significa dizer que gera concepções e pode gerar interpretações entre o avaliador e o avaliado. Da mesma maneira o *feedback* é uma forma de transmitir ideias e conhecimentos sobre determinado resultado. Inclusive, o autor ressalta que o saber criticar adequadamente é uma habilidade interpessoal que deve ser treinada e que pode contribuir e influenciar as pessoas.

Entende-se por Bee (2000, p. 11) que o objetivo do *feedback* após a AD está relacionado a apresentar ao avaliado “informações sobre o comportamento e o desempenho com base em dados objetivos, de tal maneira que a pessoa criticada mantém uma atitude positiva em relação a si própria e a seu trabalho”.

A AD busca coletar as informações sobre determinados aspectos do comportamento do profissional avaliado, definindo quais as reais situações que o envolvem, de modo a detectar o que o prejudica e seu desempenho, também o que o motiva no seu trabalho. Além disso, obtém uma visão de como está este profissional no ambiente de trabalho, de como ele se sente, de como está evoluindo e identificar o que é necessário para realinhar este profissional de forma que ele se sinta inserido na cultura, missão, visão e objetivos da empresa. Para tanto, faz-se preciso ter o conhecimento dessa avaliação e o *feedback* é o canal deste processo, assim o avaliado terá o retorno de como está o seu desempenho e se atendeu ou não às expectativas da empresa.

Citando Hilsdorf (2012, p. 1) "entende-se por *feedback* o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente".

Bee (2000, p. 11) aborda também a diferença entre crítica construtiva e destrutiva. Cabe lembrar que o *feedback* precisa ser uma crítica construtiva, uma vez que a intenção é de encorajar a pessoa, mostrar que tem potencial, mas que precisa reforçar alguns pontos. Este tipo de crítica visa desenvolver, incentivar e motivar a pessoa a buscar por novas alternativas ou ações que melhorem o seu desempenho tanto pessoal quanto profissional. Já a crítica destrutiva “costuma assumir a forma de comentários generalizados e subjetivos, apontando

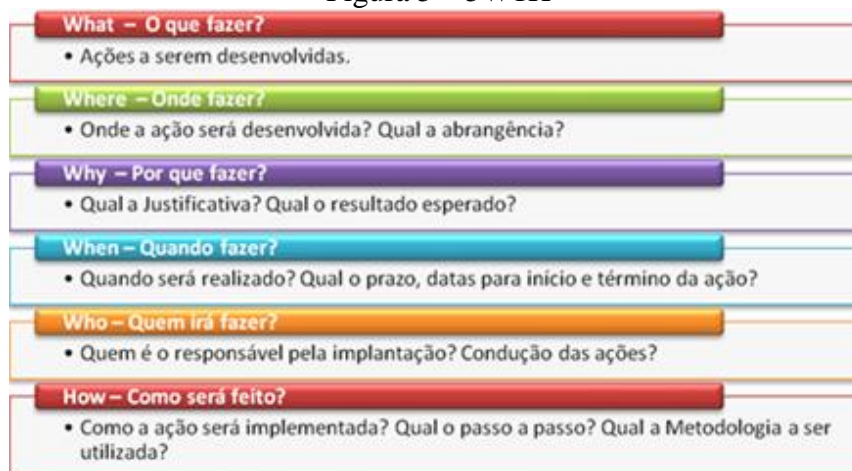
com frequência para atitudes pessoais ou atitudes percebidas” e, desse modo, afeta as pessoas com as coisas que apontam estar erradas e nada apresentam para melhorar ou resolver estes problemas. Por isso, o autor trata como uma habilidade interpessoal, o profissional que saber fazer críticas construtivas só tem a receber, pois obterá um retorno da pessoa avaliada de comprometimento, no sentido de desenvolver as questões de seu desempenho que possuem dificuldades, afim de, contribuir para o aprimoramento e progresso no seu desenvolvimento profissional.

É importante saber como é aplicado a AD, pois quando bem utilizado serve de base para decisões importantes de melhoria e desenvolvimento dos processos na organização. Ocorre que muitas empresas apenas aplicam a AD para obter certificações e depois esta é engavetada, o processo não se desenvolve. Esse é um dos principais problemas com relação e esta avaliação, dessa forma torna-se preciso desenvolver um plano de ação, para evitar que a avaliação não tenha fundamento.

A esse respeito, percebe-se o quanto é significativo desenvolver um plano de ação para que a empresa dê continuidade a AD. Teixeira (2013, p. 1) sustenta que o “planejamento é a preparação para ação”, diante disso, deve haver um planejamento, uma preparação, um conhecimento, pesquisa e identificar quais as ações que serão apropriadas para atingir os objetivos desse planejamento, diante disso, criar o plano de ação, definindo as ações que serão realizadas.

O plano de ação estabelece cada tarefa no sentido de definir o que será feito, como será feito, onde será feito, quando será feito, quem irá executar, e qual o custo dessa ação. (PERIARD, 2009). A ferramenta 5W1H retrata um modelo simples de plano de ação, estabelecendo ações a serem realizadas em cada etapa. Para melhor ilustrar, segue a figura 5:

Figura 5 – 5W1H



Fonte: Adaptado de Joaquim (2011).

A ferramenta 5W1H exposta na figura 5 explicita a técnica do plano de ação, a versão original em inglês apresenta o questionamento da ação a ser realizada: *What* (o que?), *Where* (onde?), *Why* (porque?), *When* (quando?), *Who* (quem?) e *How* (como?). Praticamente “o plano de ação é todo o planejamento que fazemos antes de qualquer ação efetiva, para se atingir um objetivo específico. Em outras palavras, é como uma elaboração de estratégia antes do ataque.” (METER, 2014, p. 1). Corroborando com este pensamento, o plano de ação permite descrever as ações que serão executadas para a finalização do objetivo, estabelece uma sequência das tarefas organizando e simplificando o processo.

Além disso, o ciclo de planejamento, execução, verificação e agir é um termo conhecido como PDCA (iniciais das palavras em inglês *Plan, Do, Check, Act*) e tem o propósito de dar continuidade a essas ações. A esse tema Franklin e Nuss ([2007] p. 5) apresentam os seguintes passos:

Plan (planeamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessárias para o atingimento dos resultados;

Do (execução): realizar, executar as atividades.

Check (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.

Act (agir): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Dessa forma, depois da avaliação e após mensurar os resultados pode se aplicar as ferramentas de 5W1H para planejar a execução das atividades e a ferramenta PDCA que serve como acompanhamento e monitoramento do processo de avaliação. Isso significa que a avaliação seguirá um fluxo, não somente será aplicada aos funcionários, mas também sobre os resultados obtidos será planejado ações que visem na capacitação, no desenvolvimento do indivíduo dentro da empresa. Por exemplo, a avaliação pode diagnosticar deficiências no desempenho do indivíduo, identificando as situações que precisem de melhorias, começa o ciclo PDCA, segue:

- **Plan** – planejar, estabelecer metas e objetivos que visem a otimização no desempenho do profissional, para tanto, pode se usar a ferramenta 5H1W e desenvolver um plano de ação estabelecendo as atividades e etapas que este deve realizar;
- **Do** – executar as atividades estabelecidas no plano de ação, a fim de gerar resultados dessas ações;

- **Check** – verificar as atividades realizadas, se os resultados atingiram os objetivos estabelecidos, se foi cumprido de forma adequada, se houve dificuldades na execução das tarefas, avaliar o que deve ser melhorado e o que pode ser mudado e adaptado às competências das pessoas. Monitorar o desempenho realizado na execução das tarefas.
- **Act** – agir em parceria com o indivíduo, auxiliando em seu desenvolvimento, nas suas atividades e situações ocorridas. Nesta fase, pode ser realizado o *feedback* em relação as atividades executadas ou o comportamento avaliado da pessoa com relação ao desempenho de suas tarefas. O *feedback* costuma chamar a atenção para a percepção ou crítica da realidade. Quando aplicado de forma correta gera o compartilhamento de informações e conhecimentos que visam auxiliar no desempenho do avaliado.

O ciclo trata de um processo contínuo, significa dizer que após agir com o avaliado volta-se a etapa inicial de planejamento para dar continuidade ao processo, gerando um acompanhamento contínuo o que possibilita o desenvolvimento e crescimento das pessoas da organização.

2.2.1.2 Principais Problemas de uma AD

A literatura sobre o tema apresenta diversos problemas na operação da AD. De acordo com Marras (1999) dentre os problemas estão os “vícios de julgamento”, que dão origem as críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Estes vícios podem ser conscientes, quando o avaliador sob qualquer pretexto “vicia” um resultado premeditando intencionalmente atender interesses em jogo ou buscar ajudar a prejudicar o avaliado; também temos vícios inconscientes, é quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado final. A esse respeito Francisco Filho (2008) apresenta uma lista de erros típicos de avaliação que pode ser analisada no quadro 2:

Quadro 2 – Erros Típicos X Explicação

| ERROS TÍPICOS | EXPLICAÇÃO |
|--|---|
| O desconhecimento do padrão ideal de desempenho | Interfere na avaliação por não se ter por onde se basear, que padrão o desempenho pode ser avaliado se está ou não de acordo com o que se é esperado? |
| O desconhecimento do trabalho do avaliado | Dificulta a análise, deve se ter conhecimento das atribuições que se espera desse profissional para assim se tornar possível sua avaliação. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Erro constante | Quando a cada avaliação permanece o mesmo erro, não se desenvolve as habilidades, atitudes e conhecimentos do avaliado. |
| Falta de conhecimento técnico | Quando o avaliador desconhece os objetivos da avaliação. |
| Falta de imparcialidade | Prejudica na avaliação, pois como conhecer a competência de um profissional se permitir a empatia e antipatia seja um método avaliativo de uma pessoa. |
| Rotina | A avaliação em nada muda para o gestor, pois não reconhece as mudanças de comportamento do avaliado e mantém o mesmo parecer inicial. |
| Subjetivismo | As pessoas costumam induzir juízo de valor sobre determinado indivíduo, numa avaliação deve coexistir a imparcialidade. |
| Tendência Central | Quando o gestor classifica todos os indivíduos na média evitando os extremos de avaliação. |
| Unilateralidade | Quando o avaliador prejudica o resultado da avaliação dando ênfase somente aspectos que julga importantes para si, ignorando outros fatores pertinentes. |
| Efeito halo | Quando o resultado de determinado fator de avaliação é generalizado como resposta a todos os outros. |
| Acompanhamento | Após o processo de avaliação um erro comum nas empresas é arquivar o resultado sem desenvolver, orientar e observar o desempenho do profissional depois da avaliação. |
| Instrumentos de apoio | Servem para direcionar um padrão de acordo aos objetivos da organização. |
| Formulários | Fator importante na avaliação e que muitas vezes a empresa utiliza de forma errada. Para a elaboração do formulário faz se necessário averiguar quais os indicadores da avaliação para então desenvolver o modelo adequado, levantado a base de informações esperadas, e com o tipo de propósito da avaliação relacionado ao objetivo que se quer obter com a aplicação deste processo. |

Fonte: Adaptado de Francisco Filho (2008).

O autor apresenta, ainda, instrumentos importantes para análise de avaliação, são estes:

Descrição de cargos; padrões de desempenho; políticas da empresa; objetivos específicos; plano de ação; perfil de cargos de comando; ficha de acompanhamento periódico; planejamento de programas a serem desenvolvidos; informações sendo coletadas no dia a dia de outras pessoas/áreas. (FRANCISCO FILHO, 2008, p.16).

Estes instrumentos são importantes porque será com base neles que a análise da AD irá apontar onde se encontram as deficiências que interferem no desempenho. É por meio desses indicadores que chegamos a uma conclusão dos reais fatores que comprometem o comportamento e desenvolvimento do profissional na empresa.

No que se refere aos erros típicos da AD, percebe-se a necessidade de planejar cuidadosamente a avaliação e, por meio dos indicadores, definir as metas e ações a serem desenvolvidas para que a AD obtenha o resultado esperado. O plano de ação busca apresentar claramente as etapas, outra ferramenta a ser aplicada para evitar estes erros é o PDCA que tem como objetivo dar continuidade a ação, de modo a preparar, executar, verificar, e agir para novas soluções dando continuidade a um ciclo de acompanhamento e estratégias.

A esse respeito cabe também abordar o tema motivação, pois é um fator essencial que interfere no desempenho das pessoas.

2.2.2 *Motivação*

Ao se tratar do tema motivação, antes de qualquer julgamento cabe compreender que envolve questões do comportamento humano relacionadas a uma ação, um motivo, uma emoção que envolvem e direcionam para algum sentido na vida dessa pessoa.

Sendo assim, entende-se do termo motivação a prenuencia “motivo para ação. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção às suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos”. (MACÊDO et al, 2007, p. 92).

A motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” (ROBBINS, 2008, p.132).

O assunto motivação é muito debatido no ambiente corporativo. Este tema é objeto de estudo desde a década de 1950, quando o psicólogo americano Abraham Maslow criou a hierarquia das necessidades (ROBBINS, 2008).

As teorias de motivação de Maslow (s/d apud MACÊDO et al, 2007) trata das necessidades em que o ser humano procura satisfazer suas necessidades individuais, profissionais e isso interfere nas suas atitudes, pois quando uma pessoa não está satisfeita gera uma fonte de motivação que a propulsiona a buscar algo para atender às suas necessidades.

De certa forma o ser homem está sempre buscando atender as suas necessidades sejam essas: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto estima ou auto realização. Maslow (1954 apud CASADO, 2002, p. 251) dizia que “à medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar o seu lugar. Quando este é satisfeito surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo.” Por esta razão a Maslow defendia que a motivação é algo constante, pois o homem sempre deseja por algo e movimenta uma ação para atender a esta necessidade.

Hersberg (1959 apud CASADO, 2002) defende outra teoria clássica de motivação, a teoria de dois fatores: *os fatores de motivação* relacionados a auto estima e auto realização e *os fatores de higiene* relacionados as necessidades fisiológicas, sociais e de segurança. Esta relação dos fatores compara-se a teoria de Maslow, no entanto, Hersberg fez uma pesquisa que comprovou resultados diferentes dos apresentados na teoria das necessidades. Para o autor os fatores têm dimensões diferentes, não são continuidade de outro.

Os fatores de motivação representam a parte intrínseca do ser humano, “são aqueles que fazem com que o indivíduo se sinta especialmente bem e que são os de satisfação [...]” e os fatores higiênicos “são aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam satisfeitos [...]” Nesse sentido, a pesquisa apresentou que os fatores de satisfação envolviam o trabalho e o desempenho das pessoas (CASADO, 2002, p. 254).

O autor acrescenta que os estímulos da motivação devem ser contínuos, haver uma manutenção ou senão irão afetar o desempenho. Ele classifica esses dois grupos de fatores higiênicos e motivacionais ao ambiente de trabalho que representam tanto as condições de trabalho, remuneração, quanto ao desafio, o reconhecimento, a auto realização. (HERSBERG, [s/d] apud MACÊDO et al, 2007).

Macêdo et al (2007, p. 99) ressaltam “que a motivação - ou a ausência dela – é um fenômeno intrínseco, absolutamente pessoal, o que explica que determinados estímulos externos funcionem para algumas pessoas, mas não para todas.”

Nas organizações deve haver cuidado quanto aos estímulos e métodos adotados a fim de motivar seus funcionários, pois esta precisa buscar conhecer a necessidade de sua equipe, as perspectivas com relação ao trabalho para que na empresa não erre e ele se sinta desmotivado em continuar trabalhando ou em assumir novos desafios. Isso significa que:

a organização só pode induzir comportamento motivado se oferecer condições concretas para a realização, dentro ou fora do trabalho, de aspirações previamente existentes nos colaboradores, e se essas aspirações foram criadas pela estrutura de ideias e valores construída no processo educacional do qual participaram. Outra possibilidade é a empresa alterar essa estrutura de valores por meio da educação. (MACÊDO et al, 2007, p. 104).

É válido lembrar que há “outros subsistemas de gestão de pessoas, como remuneração e comunicação interna, por exemplo, que agem como indutores do processo de desenvolvimento de competências, gerando incentivos e estímulos à aprendizagem”. E a medida que as pessoas são valorizadas na organização, sentem-se predispostas a desenvolver suas competências (CARBONE et al, 2009, p. 74).

A esse respeito Felipe (2006, p. 1) ressalta que “a motivação ainda é um grande desafio para as empresas, e cada vez mais deve ser preocupação, pois é o combustível que nos faz funcionar. Por meio da motivação há melhoria nos processos internos, dos produtos, envolvimento e comprometimento.”.

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Nesse capítulo sugerem-se estratégias para solucionar as problemáticas observadas na empresa. Estas tiveram como sustentáculo o levantamento do diagnóstico, provendo soluções aos reais problemas no Cartório Trindade.

Com base nos valores determinados pela empresa, foi proposta uma AD por valores, visando a mensuração dos aspectos comportamentais dos funcionários. Percebe-se que o cartório possui uma lacuna referente a análise do desempenho de sua equipe que permita propor ações e efetivar planejamentos para a melhoria dos processos.

Neste enfoque, o desempenho do funcionário do cartório será medido pelos valores da empresa, que serão avaliadas por intermédio de perguntas referente ao comportamento do colaborador, avaliando os seguintes valores: ética, segurança jurídica, compromisso, credibilidade, respeito, cordialidade e pessoalidade, qualidade, equipe e compartilhamento

3.1 Modelo de Avaliação

Neste estudo, o tipo de AD que melhor se adéqua é a avaliação por Escala Gráfica, por ser o modelo que apresenta maior facilidade de mensurar os fatores relacionados aos valores da organização, especificamente o Cartório Trindade. O modelo de escala gráfica consiste em uma análise baseada em um gráfico, apresentando nas linhas os fatores de AD e nas colunas a mensuração dos graus desses fatores.

A efetivação do processo de AD do Cartório consistirá no seguinte:

- 1) A avaliação será realizada por uma comissão avaliadora composta pela Oficial Substituta e pelas chefes de setor; que serão responsáveis pela aplicação da avaliação e pelos *feedbacks* a todos os funcionários da empresa;
- 2) Como explicitado anteriormente, o método utilizado será o da Escala Gráfica, pela sua facilidade de aplicação e por demonstrar os fatores mais importantes para o cartório;
- 3) A avaliação será realizada periodicamente. Inicialmente pensou-se em repeti-la trimestralmente, com o intuito de acompanhar o desempenho e a evolução do profissional. Esta periodicidade poderá ser revista em face aos resultados obtidos nas primeiras avaliações;
- 4) Após a avaliação, serão dados *feedbacks* a todos os avaliados, por meio de entrevistas individuais;
- 5) A ferramenta utilizada para a aplicação encontra-se no apêndice A.

Desta forma, as etapas do processo de AD ficaram assim definidas:

- 1) Escolha dos indicadores para a formulação da AD por meio de uma pesquisa de campo, que contou com a participação da Diretoria e de uma funcionária, co-autora desse projeto;
- 2) Elaboração do formulário de AD, que utilizou o método escalas gráficas, apontando como mais adequado a pesquisa do tópico anterior;
- 3) Apresentação do formulário de avaliação aos proprietários;
- 4) Aprovação da AD pelo Cartório;
- 5) Treinamento da Comissão de Avaliação, responsável pela análise dos resultados da AD;
- 6) Implementação do Processo;
- 7) Levantamento de informações e análise da AD;
- 8) *Feedbacks*;
- 9) Planejamento do plano de ação, individuais e coletivos;
- 10) Acompanhamento dos resultados;

Após a execução da AD e do seu *feedback* aos funcionários, é necessário que se faça um plano de ação, visando a melhoria contínua do processo. O modelo de plano de ação a ser proposto é o 5W1H, que segundo Cesar (2011, p.121) “é um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas.” Nos quadros 3 e 4 estão descritas as ações a serem tomadas após a aplicação da AD.

Quadro 3 – Exemplo de Plano de Ação

| Responsável pelo Plano de Ação | | Data de elaboração do Plano de Ação | | |
|---|--|--|------------|-----------|
| PLANO DE AÇÃO | | | | |
| META: Compartilhar conhecimentos gerando uma rede de informações de excelência. | | | | |
| O QUE FAZER | COMO FAZER | QUEM FARÁ | ONDE | PRAZO |
| Documentar experiências peculiares ocorridas no ambiente de trabalho | Descrever em formato <i>Word</i> a experiência e salvar na rede de documentos compartilhados no cartório | Funcionário responsável pela administração da rede | Na empresa | Dois dias |

Fonte: As autoras (2014).

Após a execução da AD e da identificação de possibilidades de melhorias nas ações praticadas pelos funcionários do cartório, se desenhará um Plano de Ação. Este servirá como “norte” para a equipe gestora responsável pela aplicação da AD. Abaixo segue o quadro 4, pormenorizando as ações a serem tomadas após a aplicação da AD.

Quadro 4 – Exemplo de Plano De Ação

| Nome da Organização: Cartório Trindade | | | | |
|--|--|-------------------------------------|------------|--------------|
| | Responsável pelo Plano de Ação | Data de elaboração do Plano de Ação | | |
| PLANO DE AÇÃO | | | | |
| META: Desenvolver pessoas e gerar resultados para a empresa. | | | | |
| O QUE FAZER | COMO FAZER | QUEM FARÁ | ONDE | PRAZO |
| Mensurar os resultados da AD | Somar os pontos descritos para cada valores da empresa | Funcionário que aplicou a AD | Na empresa | Dois dias |
| Apresentar resultados para diretoria | Apresentar o resultado por meio de gráficos, de cada funcionário | Funcionário que aplicou a AD | Na empresa | Uma semana |
| Orientar os coordenadores | Orientar os coordenadores quanto a forma de aplicar a AD, bem como a interpretação dos resultados, a maneira de aplicar os <i>feedbacks</i> aos funcionários e como monitorar as atitudes, por meio de exemplos do cotidiano, livros e <i>workshop</i> | Funcionário que aplicou a AD | Na empresa | Duas semanas |
| Aplicar <i>feedback</i> com cada funcionário | Apresentar o resultado da AD ao funcionário, apontando os pontos que precisam ser melhorados, a forma que deverá ser melhorado e o que a empresa espera deste funcionário espera dele | Chefe do setor | Na empresa | Uma semana |
| Monitorar as ações do funcionário | Acompanhar as atitudes do funcionário dando <i>feedbacks</i> imediatos quando necessário | Chefe de setor | Na empresa | Três meses |
| Aplicar novamente a AD | Aplicar a mesma AD novamente com cada funcionário | Chefe de setor | Na empresa | Uma semana |
| Mensurar os resultados da AD | Somar os pontos descritos em cada competência | Chefe de setor | Na empresa | Dois dias |
| Analisar os resultados | Comparar os resultados da AD atual com a anterior, analisando os pontos que foram melhorados e os que não evoluíram, por meio de gráficos | Chefe de setor | Na empresa | Uma semana |
| Aplicar <i>feedback</i> com cada funcionário | Apresentar o resultado da AD ao funcionário, apontando a sua evolução e os pontos que não progrediram | Chefe do setor | Na empresa | Uma semana |
| Propor ações para desenvolvimento | Propor, juntamente com a diretoria, com base nos resultados da AD, ações para melhorar o desempenho dos funcionários | Chefe de setor e diretoria | Na empresa | Duas semanas |
| Aplicar ações para desenvolver as pessoas | Treinamento dos funcionários que apresentaram baixo desempenho | Chefe de setor | Na empresa | Um mês |
| Aplicar a AD | Aplicar a AD com os funcionários | Chefe de setor | Na empresa | Uma semana |

Fonte: As autoras (2014).

4 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO

Para que de fato esta pesquisa tenha credibilidade para o cartório Trindade e seja possível sua aplicabilidade, foi preciso uma análise sobre a viabilidade da aplicação de AD na empresa. Por isso a importância da administração financeira que permite uma visão geral da rentabilidade através de demonstrações financeiras como ciclo de fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstrações de resultados do exercício, demonstrações de aplicações e fundos e dentre outros relatórios que permite o acompanhamento e implementação de estratégias que visam o crescimento da empresa (GITMAN, 2010; HIGGINS, 2014).

Acontece que o planejamento financeiro ele é necessário para a definição de diretrizes, como afirma Brito (2006, p. 17) “ele é estratégico, quando fixa paradigmas estáticos para serem implantados. Pretende alcançar o desenvolvimento econômico, que é um processo de mudanças estruturais [...]”.

Além disso, Wilker (2013, p.1) sustenta que a administração financeira permite “a captação de recursos e alocação de capitais” pertinente ao acompanhamento, controle, investimentos e planejamentos voltados aos objetivos da empresa. Sob o ponto de vista do autor é possível desmembrar a administração financeira em Mercado Corporativo, Mercado Financeiro e Finanças Pessoais possibilitando uma visão holística da organização, assim como demonstrado na figura 6.

Figura 6 – Administração Financeira



Fonte: Wilker (2013, p. 1).

A figura 6 apresenta as áreas da administração financeira que visam os resultados para a empresa, faz se necessário o conhecimento do **mercado financeiro** de como funciona títulos e valores mobiliários para que se possa tomar iniciativas no mercado e através de

finanças corporativas tomar decisões que sejam rentáveis á empresa, analisadas no estudo das **finanças pessoais** que representam os investimentos de pessoa física (WILKER, 2013).

Face a isto, a administração financeira proporciona para empresa o uso estratégico do seus recursos e o diagnóstico das melhores formas de investir, reduzindo os custos e viabilizando ações rentáveis.

Assim tal estudo, visa apresentar um modelo de avaliação de desempenho no Cartório Trindade com o intuito de implantação do modelo, visto ser hoje necessário para a empresa auxiliando na sua rentabilidade, para melhor ilustrar segue o quadro 5 com os investimentos ativos intangíveis que a empresa terá com a implantação da avaliação de desempenho.

Quadro 5 – Ativos Intangíveis

| Discriminação | Quantidade | Valor Unitário | Total |
|---------------------------------------|------------|----------------|-----------------|
| Avaliação de Valores | 1 | R\$ | 4.800,00 |
| Implantação processo de monitoramento | 1 | R\$ | 3.200,00 |
| Total | | R\$ | 8.000,00 |

Fonte: As autoras (2014).

Os investimentos serão a avaliação de desempenho por valores e implantação do processo de monitoramento. Este investimento requer um estudo detalhado o que justifica o valor da consultoria prestado pelas estudantes o total de R\$8.000,00. Na compreensão de Laponi (2007, p. 1) sobre investimentos entende que “[...] são o resultado das decisões de investimento tomadas no passado e que influem no seu desempenho presente, conseguindo ou não sustentar o crescimento das receitas e do lucro que cria valor para a empresa”.

O retorno do investimento sobre a implantação de avaliação de desempenho para o Cartório provê o resultado positivo após o período de 12 meses.

4.1 Custos, Despesas e Receita

Os custos que o Cartório terá com a consultoria e implementação da AD é o total de R\$8.000,00 dividido por 6 meses (período de consultoria), finalizando um custo mensal durante os seis primeiros meses de R\$ 1.333,33.

A previsão da receita esperada com a consultoria e aplicação da avaliação de desempenho tem por base a análise dos investimentos e economias geradas e com a implantação verifica-se o aumento no faturamento nos primeiros 4 meses com o percentual de

0,20% a.m. gerando a quantia de R\$600,00 a mais sobre o faturamento. Com o aumento gradativamente do percentual do faturamento até o 3º ano soma-se ao total de R\$37.500,00 de faturamento, é possível devido a melhora na qualidade de atendimento que visa o projeto, gerando a fidelização de clientes, novas parcerias, otimização de tempo no atendimento e operacionalização dos processos operacionais e administrativos.

4.2 Fluxo de Caixa

Nas palavras de Gitman (2010, p. 99) “a demonstração dos fluxos de caixa faz, na prática, é resumir as entradas e saídas de caixa durante um dado período”. O fluxo de caixa do Cartório referente a implantação de avaliação de desempenho e tem como saída o valor pago pela consultoria nos 6 primeiros meses com o valor de R\$1.333,33, gerando um saldo mensal negativo, que a estimativa de retorno sobre o investimento será já no primeiro ano de aplicação.

Na análise do fluxo de caixa percebe-se que no 9º mês existe uma estagnação do retorno financeiro em R\$1.200,00, que se mantém até o 36º calculado. Por isso a importância de haver o monitoramento do retorno do projeto para a empresa, na questão de aumentar o faturamento e melhorar na qualidade do atendimento.

Corroborando com o pensamento de Brito (2006, p. 39) “o fluxo de caixa bem feito é o melhor resumo do projeto que se pode ter [...]”, pois, com base no levantamento de fluxo de caixa a empresa toma conhecimento do seu investimento pelo período de tempo calculado, tendo como controle as entradas e saídas de custos, receitas e despesas, e do dinheiro investido.

4.2.1 Viabilidade

A análise do investimento da implantação da avaliação de desempenho é viável conforme a base do VPL que determina o valor presente líquido do investimento calculado em R\$ 21.482,31 definido pelo retorno financeiro obtido sobre a taxa interna de retorno de 16%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo alcançou os objetivos, foi realizado um diagnóstico para conhecer a empresa e identificar lacunas existentes. Com isso, foi trabalhada a proposta de AD no Cartório Trindade com o intuito de desenvolver pessoas e gerar resultados para a organização. Para tanto, buscou-se através da bibliografia de autores da área de Administração e AD embasamento teórico para a necessidade da aplicação de AD na empresa.

A proposta visa contribuir e proporcionar à empresa melhoria nos seus processos, desenvolver suas equipes, detectar falhas, deficiências internas e externas, incentivar as pessoas da organização e conhecer o impacto sobre seus clientes.

O estudo levantou também o retorno desse processo de AD para a empresa através da viabilidade financeira para sua aplicação e foi observado que é possível analisar os resultados logo nos primeiros meses. Verificou-se que o projeto pode auxiliar os gestores a identificar os pontos deficientes em cada funcionário e ajudá-lo a saná-los, por meio da aplicação de um plano de ação e *feedbacks*. Vale lembrar a importância de dar continuidade para que se tenha a eficácia dos resultados e o *feedback* é uma das ferramentas importantes para que todos tenham o conhecimento do que deve ser melhorado e trabalhado para que as partes envolvidas tenham resultados positivos.

Como sugestão para trabalhos futuros a empresa poderia investir em desenvolvimento de lideranças, visto também como uma das lacunas a serem preenchidas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Mario Wilson Oliveira de. Métodos de Avaliação de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Roupas Femininas na Região Central da Cidade de Goiânia. **Revista On-line IPOG**. Goiânia, v. 1, n. 5, p. 1-11, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/aluno/revista-ipog/download/metodos-de-avaliacao-de-desempenho-um-estudo-em-micro-e-pequenas-empresas-varejistas-de-roupas-femininas-na-regiao-central-da-cidade-de-goiania>>. Acesso em: 3 jul. 2014

BEE, Roland e Frances, **Feedback**. Tradução: Maria Cristina FiorattiFlorez. São Paulo: Nobel, 2000.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CALIPER GESTÃO ESTRATÉGICA DE TALENTOS. **Qual sua impressão sobre a avaliação de desempenho?** Jun. 2014. Acesso em: <<http://brasilblog.calipercorp.com/qual-sua-impresao-sobre-a-avaliacao-de-desempenho/>>. Disponível em: 8. jun. 2014.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências: e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASADO, Tânia. A motivação o e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-258.

CESAR; Francisco I. **Ferramentas Básicas da Qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24h, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**. 8.ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, André Luiz et al. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al (Org.). A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCISCO FILHO, Egildo. **Uma maneira descomplicada de fazer avaliação de desempenho e estimativa de potencial humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FRANKLIN, Yuri. NUSS, Luis Fernando. **Ferramenta de gerenciamento**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf>. Acesso em 3 jul. 2014.

FREITAS, Ernani Cesar; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2009.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de pessoas**. Florianópolis: UFSC, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Tradução: Allan Vidigal Hasting. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, Carlos Eduardo et al. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 217–257.

HIGGINS, Robert C. **Análise para administração financeira**. 10. ed. S.I.: McGraw Hill e AMGH, 2014. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=me-_AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP3&dq=o+que+%C3%A9+administra%C3%A7%C3%A3o+financeira&ots=LNiz3Hhv42&sig=ZVtvvgv4pJ23shFt32vzvvoIH-jTs#v=onepage&q&f=false>. Acesso: 19 jun. 2014.

HILSDORF, Carlos. **O que é feedback?** Jul. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>>. Acesso em: 3 jul. 2014.

HIRAE, Fernando. **5S**. Disponível em: <http://www.aliadaconsultoria.com.br/trabalho_5s.html>. Acesso em: 3 jun.2014.

FELIPPE, Maria Inês. **Mudanças nos valores do trabalho e a motivação**. 27 nov. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mudancas-nos-valores-do-trabalho-e-a-motivacao/1145/>>. Acesso em: 9 set.2014.

JOAQUIM, Ana Teresa Oliveira. **Ferramenta 5W2H**. Ago. 2011. Portal da enfermagem. Disponível em: <http://www.portaldaenfermagem.com.br/dicas_read.asp?id=1966>. Acesso em: 3 jul. 2014.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balancedscorecard***. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimentos na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LINCOLN, Abraham. **Frase de Abraham Lincoln**. 2014. Kdfrases. Disponível em: <<http://kdfrases.com/frase/90809>>. Acesso em: 26 set. 2014.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3.ed. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

METER, Gisele. **Como elaborar um plano de ação utilizando o 5W1H**. 15 maio. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-elaborar-um-plano-de-acao-utilizando-o-5w1h/77447/>>. Acesso em: 9 set. 2014.

PERIARD, Gustavo. **O que é 5W2H e como ele é utilizado?**. Jul. 2009. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de McClelland**. Set.2006. Acesso em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm>. Disponível em: 3 jun.2014.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Rio de Janeiro: ABRH-Nacional, 2000.

TEIXEIRA, Marcelo. **Como fazer um plano de ação**. Set. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-fazer-um-plano-de-acao/72824/>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

TRIGO, Pedro. **Benefícios, Desafios e Pitfalls da implementação de BSC nas organizações**. Dez. 2011. Acesso em: <<http://pedrotrigo.wordpress.com/2011/12/13/beneficios-desafios-e-pitfalls-da-implementacao-de-bsc-nas-organizacoes/>>. Disponível em: 8 jun.2014.

URBANAVICIUS JÚNIOR, Valdas et al. **Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior**.

[2006?] Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314_200600030.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WILKER, Bráulio. **Objetivos da administração financeira**. Mar. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/objetivos-da-administracao-financeira/69169/>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

APÊNDICE A - AD POR VALORES DO CARTÓRIO TRINDADE

| Avaliação de Desempenho por Valores do Cartório Trindade | |
|--|-----------|
| Funcionário: | |
| Cargo: | |
| Data de ingresso na empresa: | |
| Data da Avaliação de Desempenho: | |
| Avaliador: | |
| Tempo de resposta | |
| CONCEITOS | PONTUAÇÃO |
| A – Sempre | 4 |
| B – Frequentemente/quase sempre | 3 |
| C- Às vezes | 2 |
| D – Raramente/quase nunca | 1 |
| E – Nunca | 0 |

ÉTICA - Capacidade em ser um exemplo a ser seguido pelos componentes da equipe, no cumprimento das normas com responsabilidade e honestidade.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mesmo quando não concorda com algum procedimento, procura cumprir as regras da empresa, com responsabilidade e honestidade. | | | | | |
| 2 | Demonstra ter total compatibilidade com os padrões disciplinares da organização, é um exemplo para a equipe. | | | | | |
| 3 | Prima pelo cumprimento de normas, políticas e procedimentos e influencia a equipe a fazer o mesmo. | | | | | |

SEGURANÇA JURÍDICA - Capacidade em aplicar as normas, valores e princípios, para que os atos sejam válidos.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Executa seu trabalho orientado pelos valores e princípios da empresa. | | | | | |
| 2 | Orienta seu cliente, obedecendo as normas jurídicas e o que seu resultado pode ocasionar | | | | | |
| 3 | Busca orientação de superiores quando se sente inseguro na execução de uma tarefa. | | | | | |

EXCELÊNCIA TÉCNICA – Capacidade em buscar o conhecimento, aprendizado permanente e a expertise diferenciada são os ativos que integram os profissionais de nossa equipe.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Procura se atualizar com relação às normas e leis que regem o seu trabalho. | | | | | |
| 2 | Busca soluções para casos complexos que necessitam de estudos mais aprofundados. | | | | | |
| 3 | Busca a satisfação do cliente na resolução de seus problemas. | | | | | |
| 4 | Por mais desgastante que seja um trabalho, não fica tranquilo enquanto não vê o resultado. | | | | | |
| 5 | Quando acontecem obstáculos, busca meios para solucioná-los. | | | | | |

COMPROMISSO – Capacidade em desenvolver atividades abraçando os ideais do cartório.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Dá o máximo de si todos os dias para garantia dos resultados. | | | | | |
| 2 | Trabalha duro para atender a demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe. | | | | | |
| 3 | Tem orgulho de pertencer à equipe e à empresa. | | | | | |
| 4 | Defende a equipe. | | | | | |
| 5 | Sempre tem ideias e sugestões de melhoria e as compartilha com a equipe. | | | | | |

CREDIBILIDADE – Capacidade em construir sólidos relacionamentos de confiança entre as pessoas.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Vê suas tarefas e atividades como elementos que são parte de um processo complexo e mantém relacionamentos harmoniosos com todos os envolvidos | | | | | |
| 3 | Desenvolve seus trabalhos pensando na produtividade da equipe e na continuidade das tarefas. | | | | | |
| 4 | Busca passar confiança as pessoas que estão em sua volta. | | | | | |
| 5 | Confia no trabalho e nas atitudes dos membros de sua equipe. | | | | | |
| 6 | Realiza análises criteriosas antes de tomar uma decisão importante. | | | | | |

RESPEITO, CORDIALIDADE E PESSOALIDADE – o relacionamento com as pessoas.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Ouve os demais com atenção e respeito, procurando contribuir dentro de suas possibilidades. | | | | | |
| 2 | Está sempre atento a fornecer uma informação ou ajuda a quem o solicite. | | | | | |
| 3 | Consegue estabelecer empatia com os colegas e clientes. | | | | | |
| 4 | Atende aos clientes e aos colegas com compromisso e profissionalismo. | | | | | |
| 5 | Tem facilidade para lidar com adversidades, mantendo o equilíbrio das emoções. | | | | | |
| 6 | Possui ponderação, bom senso e lida com situações adversas de maneira exemplar. | | | | | |
| 7 | Busca a excelência no atendimento, não deixando que outros fatores influenciem em suas atitudes. | | | | | |

QUALIDADE – Capacidade em prestar serviços com responsabilidade, eficiência e eficácia nas atividades meio e fim, otimizando processos.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | É capaz de desempenhar com eficácia e eficiência todas as tarefas sob sua responsabilidade. | | | | | |
| 2 | Tem os conhecimentos e as habilidades de que necessita para entregar os melhores resultados na sua área. | | | | | |
| 3 | Tem experiência necessária para um bom desempenho. | | | | | |
| 4 | Possui total domínio da legislação e consegue orientar os clientes e os colegas com excelência. | | | | | |
| 5 | Está sempre buscando novas formas de melhorar os resultados. | | | | | |
| 6 | Busca aperfeiçoamento contínuo | | | | | |
| 7 | Organiza-se para cumprir prazos de acordo com o combinado. | | | | | |
| 8 | Não perde tempo com assuntos desnecessários. | | | | | |
| 9 | Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante. | | | | | |

EQUIPE – Capacidade atuar de forma integrada, solidária, gerando satisfação por a ela pertencer.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Entende e compartilha critérios de sucesso da equipe, que são cuidadosamente observados, ajudando a definir as ações do dia a dia. | | | | | |
| 2 | Aceita, defende e vive de forma positiva com os critérios de sucesso da equipe. | | | | | |
| 3 | Está em sintonia com a equipe. O sucesso de cada um contribui para o da equipe e vice-versa. | | | | | |
| 4 | Monitora o seu desempenho e o seu progresso em relação aos critérios de sucesso da equipe. | | | | | |
| 5 | Serve aos clientes internos e externos, não somente a hierarquia. | | | | | |
| 6 | Prioriza o sucesso e o resultado da equipe, e não o seu próprio sucesso. | | | | | |
| 7 | Fala positivamente da equipe fora da equipe e somente faz críticas construtivas âmbito da equipe. | | | | | |

COMPARTILHAMENTO – Capacidade em compartilhar conhecimentos gerando uma rede de informações de excelência.

| Nº | Medidores | A | B | C | D | E |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Fornecer todas as informações necessárias aos colegas para assegurar bons resultados. | | | | | |
| 2 | Compartilha experiências e conhecimentos na rede de informações. | | | | | |
| 3 | Evita guardar informações importantes somente em seu computador. | | | | | |
| 4 | Sempre quando solicitado repassa informações aos colegas e clientes. | | | | | |

ANEXO A – CARGOS INFORMADOS**CARGOS INFORMADOS NO MANUAL DE OCUPAÇÕES DO CARTÓRIO
TRINDADE DESENVOLVIDO POR: CATHO (2009).**

| |
|--|
| Agente de Serviços Gerais |
| Analista Administrativo Financeiro |
| Analista de Arquivo |
| Assessora da Direção |
| Assistente de Pré-Atendimento |
| Auxiliar Administrativo |
| Auxiliar de Operações |
| Atendente de Cartório I |
| Atendente de Cartório II |
| Atendente de Cartório III |
| Atendente de Cartório IV |
| Escrevente Juramentado I |
| Escrevente Juramentado II |
| Escrevente Juramentado III |
| Escrevente Juramentado IV |
| Supervisora de Atendimento Corporativo |
| Diretor Administrativo Financeiro |
| Oficial Substituta |
| Tabeliã |

ANEXO B – DESCRIÇÃO DE CARGOS DO CARTÓRIO TRINDADE

| | |
|------------------------|---|
| PERFIL DO CARGO | Cartório <u>Trindade</u> |
|------------------------|---|

OFICIAL SUBSTITUTA

DEPARTAMENTO: **GERAL**

REPORTE: **Tabeliã**

| | |
|--------------------------|--|
| Missão | <p>Cumprir com as determinações legais e judiciais atribuídas ao Cartório, lavrando atos, autuando processos, procedendo registros, registrar documentos, entre outros, para atender a demanda dos clientes, no menor prazo possível, sem perder a qualidade, visando satisfazer e fidelizar o cliente.</p> |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Praticar simultaneamente com a Tabeliã, todos os atos próprios da Serventia, substituindo-a nas suas ausências ou impedimentos. • Realizar a conferência das minutas elaboradas pelos colaboradores e seus respectivos processos, apontando as eventuais falhas e solicitando as devidas correções. • Realizar atendimento, minutar e/ou orientar a elaboração de minutas de testamentos, procedendo a lavratura do ato no livro correspondente, colhendo assinaturas, selando, carimbando, finalizando perfeitamente o ato acabado. • Orientar os colaboradores nos atendimentos ou processos de maior complexidade, orientando-os dos procedimentos a serem tomados. • Inteirar-se com o Código de Normas da Corregedoria, mantendo-se informada sobre leis, suas interpretações e estabelecendo procedimentos a serem adotados pelo Cartório, a fim de orientar os colaboradores corretamente sobre os atos a serem praticados. • Realizar estudos de casos, pesquisando doutrinas, jurisprudências e entendimentos dos Tribunais para assessorar os posicionamentos. • Elaborar minutas de atos praticados pela Serventia, disponibilizando-as nos sistemas utilizados. • Orientar a modificação de minutas para os diversos setores, sempre se atentando para os dispositivos legais a serem respeitados. • Ouvir o desejo das partes, aconselhando-as no sentido de conseguir a melhor solução jurídica para o que pretendem, verificando o que é lícito, identificando as pessoas, avaliando a sua capacidade jurídica, fiscalizando para que sejam satisfeitas eventuais exigências tributárias e se traduza a vontade das partes no documento. • Elaborar e atualizar apostilas para treinamento dos colaboradores. • Preparar os materiais necessários para a realização de reuniões, exposições, seminários, palestras e outros eventos. • Preparar, acompanhar e aplicar aos colaboradores instrumentos de avaliação de conteúdo. • Participar de processos de seleção de candidatos a ingresso na Serventia e processos de seleção interna. |

| | |
|--------------------------|--|
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Assessorar a Serventia na execução de serviços jurídicos e na análise, elaboração e emissão de pareceres em processos administrativos e jurídicos de ordem geral e outras tarefas correlatas de necessidade da Serventia. • Assessorar na execução dos serviços administrativos de natureza complexa, para atender rotinas pré-estabelecidas ou eventuais na Serventia. • Assessorar a direção nos planejamentos, decisões, implantação e execução de projetos e processos. • Assinar os documentos emitidos pela Serventia, analisando-os previamente, visando possibilitar a finalização do processo em conformidade com o disposto na legislação vigente e com os procedimentos determinados pela direção. • Garantir a qualidade do serviço prestado, apontando os problemas e fragilidades observadas na equipe, indicando, providenciando e realizando treinamento de colaboradores, a fim de repassar a estes todas as informações necessárias para desenvolver um bom trabalho. • Administrar os sistemas de informática utilizados pela serventia, realizar contatos com a fornecedora de software para solicitação de suporte, protocolar pedidos de alteração de sistema e adaptação do sistema às particularidades da legislação em vigor e/ou necessidades específicas da serventia, tudo para garantir a adequação dos sistemas para o bom funcionamento da empresa. • Realizar as diligências necessárias ou convenientes ao preparo e conclusão dos atos notariais. • Suprir e/ou encaminhar solução a eventuais necessidades dos setores, observando a correta execução dos atendimentos de acordo com as normas existentes. • Garantir a eficiência e excelência no atendimento e nos serviços prestados, agindo proativamente na solução de eventuais problemas, bem como sendo ágil na execução das atividades e mantendo a qualidade das mesmas. • Zelar pelos valores e bens da empresa, conservando equipamentos e materiais colocados à disposição para execução do trabalho, evitando desperdícios e mau uso de qualquer ferramenta ou instrumento. • Zelar pela limpeza, organização e disciplina em seu local de trabalho. • Executar outras atribuições, correlatas às acima descritas, conforme demanda e/ou a critério de seu superior imediato. • Zelar pelo cumprimento das normas internas estabelecidas. • Identificar e sugerir melhorias ou inovações, que se propõem a manter e aumentar os níveis de satisfação dos clientes e a segurança dos processos. • Colaborar para a retenção e captação de clientes, conquistando mercado e aumentando a rentabilidade e a performance financeira da empresa. |
| Requisitos | <p style="text-align: center;">Instrução/Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • INSTRUÇÃO: Curso Superior Completo em Direito • CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS: Coordenação de Equipes; Em processos de Autenticações e Reconhecimento de Firma e Registro Civil e Procurações e Escrituras em geral; Código de Normas da Corregedoria. Informática Básica; Espanhol para leitura. Inglês para leitura. Gramática da Língua Portuguesa. • CONHECIMENTOS DESEJÁVEIS: Noções de Administração. Administração do tempo. Gerenciamento de conflitos. • CURSOS E TREINAMENTOS: <p style="text-align: center;">Experiência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em atendimento ao público, Desejável em Coordenação de Equipes. |