

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

KÍVIA DE OLIVEIRA LIMA

UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA ADMINISTRADORES
DE CONDOMÍNIO

Natal/RN

2009

KÍVIA DE OLIVEIRA LIMA

**UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA ADMINISTRADORES
DE CONDOMÍNIO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro
Cavalcanti, Msc.

Natal/RN

2009

KÍVIA DE OLIVEIRA LIMA

**UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA ADMINISTRADORES
DE CONDOMÍNIO**

Monografia apresentada e aprovada em ____ de _____ de 2009, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, Msc.
Orientador

José Padilha Chrispin Neto
1º Membro Examinador

Marcílio Rodrigues Souza
2º Membro Examinador

Dedico ao meu Deus; o autor e consumidor da minha Fé,
por estar sempre ao meu lado em todos os momentos
de grandes jornadas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela infinita graça de ter me concedido a realizar este grande sonho ao qual ele sonhou por mim, pela força, fé, coragem e oportunidade de estar realizada. Por ser filha da promessa e de grandes conquistas, por ter me gerado no ventre de minha mãe e me propor esta rica oportunidade.

A minha família que direta ou indiretamente torceu pela minha conquista de um grande sonho realizado.

Ao meu orientador Flávio Emílio pela grande iniciativa, idéia e paciência ao qual me ajudou a desenvolver e ter agregado conhecimentos para a conclusão da minha monografia.

A minha ex-chefe de trabalho Wladineudes (Lojas Riachuelo), ao qual me orientou a seguir essa carreira, e que me mostrou o quanto é importante administrar pessoas, que procurou que eu agregasse a faculdade.

À empresa Servicon na pessoa do Sr. Ronaldo que me deu a oportunidade de realizar a minha monografia, e em especial aos que me ajudaram indicando a realizar a proposta de avaliação de desempenho e contribuíram para o meu conhecimento.

Aos professores da FARN – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio grande do Norte, pela transmissão de conhecimentos e experiências que foram administradas por longos dos anos do curso.

A todas as minhas amigas e colegas da FARN que diretamente ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho, sem exceção as amigas do curso de administração Micaele e Poliana pela paciência, experiências e ensinamentos com grande ajuda que me deu na monografia e nas aulas administradas.

As minhas grandes amigas Sheila Araujo, Jakeline Karla, Natália Gomes, Joice Araujo, Flávia Gadelha, pelas grandes forças e apoio, agradeço a convivência, os conselhos, a troca, as amizades, as risadas, as cumplicidades, e também as discórdias.

RESUMO

Em fevereiro de 1988, surge a Servicon – Serviços Gerais em condomínios Ltda., pioneira, atuando exclusivamente na prestação de serviços voltados para condomínios. Naquela época a empresa era responsável pela administração de 17 condomínios e contava com cinco funcionários. A empresa presta hoje serviços a cerca de 200 condomínios. Seu quadro pessoal é constituído de 40 funcionários, em sua maioria contadores, administradores e técnicos em condomínios, os quais são anualmente, submetidos à reciclagem com vistas a melhor servir aos clientes da empresa. Apesar de toda essa evolução, alguns pontos ainda precisam de uma melhoria urgente: um deles é a falta de um sistema estruturado de gestão de desempenho para os colaboradores da empresa para os administradores de condomínio ao qual a Servicon administra os serviços em cada condomínio. Este trabalho é caracterizado como sendo um estudo de caso qualitativo, do tipo avaliação formativa, que propõe tecnicamente um modelo de avaliação de desempenho para o cargo de administrador de condomínio, com base em informações coletadas junto à gestão da empresa e os próprios profissionais administradores de condomínio. Após um estudo pormenorizado junto às atuais técnicas aplicadas pela empresa, pode-se constatar que a Servicon se utiliza de uma prática até certo ponto informal para avaliar o desempenho dos administradores de condomínio. Em muitos casos, os próprios condomínios nos quais os administradores atuam fazem a avaliação de desempenho – o que traz o risco iminente de insatisfação. Assim sendo, o presente trabalho traz um modelo estruturado de processo de avaliação de desempenho, fundamentado no método das escalas gráficas, contando com critérios de avaliação específicos para o cargo de administrador de condomínio. Com o processo de avaliação, a Servicon poderá salientar e definir melhor o cargo de administrador de condomínio, usando os critérios estabelecidos, e para definir pessoas aptas a exercerem a função desejada com os critérios definidos, bem como dará um passo decisivo para ter uma gestão de pessoas mais profissionalizada e eficiente.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho, informal, processos e definir.

ABSTRACT

In February of 1988, it appears the Servicon – General Services in condominiums Ltd., pioneer, acting exclusively in the installment of services turned to condominiums. At that time the enterprise was responsible for the administration of 17 condominiums and it was counting on five officials. The enterprise helps today nearly 200 condominiums. It's personal picture is constituted of 40 employees, in it's majority accountants, administrators and technicians in condominiums, what they are annually, when the best was subjected to the recycling with sights to serve the clients of the enterprise. In spite of all this evolution, some points still need an urgent improvement: one of them is the lack of a structured system of management of performance for the collaborators of the enterprise for the administrators of condominium to which the Servicon administers the services in each condominium. This work is characterized like being a qualitative case study, of the type formative evaluation, which proposes technically a model of evaluation of performance for the administrator's condominium post, on basis of informations collected near the management of the enterprise and the professional administrators themselves of condominium. After a study detailed near the current techniques applied by the enterprise, can note that the Servicon makes use of a practice to a certain extent informal to value the performance of the administrators of condominium. In many cases, the condominiums themselves in which the administrators act do the evaluation of performance – what brings the imminent risk of dissatisfaction. So being, the present work brings a structured model of process of evaluation of performance, based on the method of the graphic scales, disposing of criteria of evaluation special for the administrator's post of condominium. With the evaluation process, the Servicon will be able to point out and to define more the administrator's post of condominium, using the established criteria, and to define suitable people to practise the function wanted with the definite criteria, as well as it will give a decisive step to have a more professionalized and efficient management of people.

Keywords: Evaluation of performance, informal, processes and to define.

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	10
<u>1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE</u>	11
<u>1.2 OBJETIVOS</u>	12
1.2.1 Geral	12
1.2.2 Específicos	12
<u>1.3 JUSTIFICATIVA</u>	13
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	14
<u>2.1 INTRODUÇÃO</u>	14
2.1.1 O que é avaliação de desempenho?	14
2.1.2 Propósito da Avaliação	15
2.1.3 Propósitos do Gerenciamento	16
2.1.4 Porque avaliar o desempenho?	16
2.1.5 Quem deve avaliar o desempenho?	18
2.1.6 Auto-Avaliação do desempenho	19
2.1.7 O gerente	19
2.1.8 O indivíduo e o gerente	20
2.1.9 A equipe de trabalho	20
2.1.10 A avaliação 360º graus	21
<u>2.2 AS IMPORTÂNCIAS E OBJETIVOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO</u>	21
<u>2.3 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho</u>	22
2.3.1 Escolha Forçada	22
2.3.2 Incidentes Críticos	23
2.3.3 Método de escala Gráficas	23
<u>2.4.AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA</u>	24
<u>3. METODOLOGIA</u>	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
3.2 COLETA DE DADOS	27
3.3.ANÁLISE DOS DADOS	28
<u>4 RESULTADO E DISCUSSÃO</u>	29
4.1 PROPOSTA	31
4.2 ETAPAS DOS PROCESSOS	38
4.2.1 Comitê gestor do processo de avaliação	38
4.2.2 Definição de modelo de avaliação	38
4.2.3 Aprovação por parte da diretoria	38
4.2.4 Divulgação interna dos critérios de avaliação	39
4.2.5 Distribuição de formulários	39
4.2.6 Realização de auto - avaliação	39
4.2.7 Elaboração dos rankings de desempenho	39
4.2.8 Feedbacks individuais aos avaliadores	40
<u>5. CONCLUSÃO</u>	41
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	42
<u>ANEXOS</u>	

1. Introdução

O Surgimento do mercado de prestação de serviços de administração de condomínios em natal começou por volta da década de 1966 com o primeiro condomínio misto (residencial e comercial) que era o 21 de março. Que no ano seguinte surge o primeiro condomínio Residencial Salmar. Sendo que em 1979 existiam quinze condomínios residenciais e cinco comerciais.

Em 1990 começou a evolução do crescimento de condomínios em Natal/RN e a Servicon obteve uma visão de que esses condomínios que estão se expandindo necessitaria de uma boa administração para o desenvolvimento dos condomínios, treinando e capacitando profissionais para atuarem nessa área.

Assim foram as evoluções das construtoras partindo na década de 1990 e se expandiu até os dias de hoje em todos os bairros de natal. Podemos contar com novos surgimentos de condomínios nas laterais da BR, Pirangi, Nova Parnamirim e etc.

A sua situação atual em 2009 é aproximadamente 1.500 condomínios construídos na capital, com o crescimento acelerado no mercado imobiliário ajuda para o crescimento da cidade e fortalecendo os perfis empreendedor de cada administrador.

1.1 Caracterização da organização e seu ambiente

Em fevereiro de 1988, surge a Servicon – Serviços Gerais em condomínios Ltda. Pioneira e atuando exclusivamente na prestação de serviços voltados para condomínios. Aquela época a empresa iniciou a administrar 17 condomínios. Contava com cinco funcionários, sendo que um era o Office boy que passava nos condomínios para entrega/recebimentos de malotes utilizando-se de uma bicicleta.

Na década de 90, com o crescimento das construções de edifícios verticais ampliou a empresa para a rua florânia.

Continuando com crescimento de condomínios, a casa foi ficando pequena e em 1999, adquiriu um terreno na Av. Nascimento de Castro 1543 Lagoa Nova onde começaram a construção da sede própria. Em julho de 2000 fica pronta a nova sede da Servicon. Em 2008 completando seus 20 anos de existência a Servicon passou por uma reforma da fachada e ampliação de suas instalações.

A empresa presta hoje serviços e nada menos de 200 condomínios. Seu quadro pessoal é constituído de 40 funcionários, em sua maioria contadores, administradores e técnicos em condomínios pelo CEFET/RN, os quais são anualmente, submetidos à reciclagem com vistas a melhor servir aos clientes da empresa. Funcionando em prédio próprio, tem amplo estacionamento.

A Servicon é empresa legalmente constituída. Tem alvará de funcionamento expedido pela prefeitura local, corpo de bombeiros e pelos conselhos Regionais de contabilidade.

A empresa Servicon é uma empresa criteriosa e reconhecida por uma atitude transparente e delicada em relação aos concorrentes, e em especial quando se trata de condomínios que possui uma empresa que administra os serviços e funcionários. Dentro de cada condomínio sua conduta com a concorrência delimita com um procedimento de visitar, argumentar e propor suas ofertas com muito mais consideração, sem que venha preocupar com a administração da empresa atual, com falsas promessas, e comprometimento que levam a vários critérios de que possa desvalorizar e lutar a saída da empresa no ramo de mercado.

A Servicon tem se preocupado bastante com os profissionais que atuam no ramo, na própria capital, que mesmo com o numero pequeno de qualificados não são satisfatório para os condomínios que exigem tanto a qualificação para suprir a grande necessidade de mão de obra.

Até mesmo fica muito complexo de em termo de substituição e treinamento com o profissional que estar no serviço, pois pode até então absorver o aprendizado e ter poucos proveitos em seu local de trabalhos.

“A baixa qualificação e baixa escolaridade são características do setor”

Falta de regulamentação permite que qualquer pessoa seja administrador de condomínio. Qualquer pessoa, com ou sem formação, pode administrar um condomínio com capacidade ou sem capacidade, com escrúpulos ou sem escrúpulos, pode administrar condomínios. Ex-polícias e porteiros, nomeadamente, fazem disto uma atividade informal e estão a concorrer com as empresas que pagam impostos e declaram os rendimentos.

Diante do exposto a Servicon sente a necessidade de avaliar o desempenho de seus administradores. Assim sendo, qual a sistemática mais adequada para avaliação de desempenho dos administradores de condomínio da Servicon?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Organizar processo de avaliação de desempenho para o cargo de administrador de condomínio da empresa Servicon.

1.2.2 Específicos

- a) Selecionar método de avaliação de desempenho adequado para administradores de condomínio
- b) Definir critérios de avaliação
- c) Estabelecer sistemática de avaliação de desempenho
- d) Recomendar estratégias e procedimentos para fornecimento de feedback aos avaliados

1.3 Justificativa

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

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

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

2. Referencial Teórico

2.1 Introdução

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.

2.1.1 O que é avaliação de desempenho?

Um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobre tudo, a sua contribuição para o negócio da organização. Receber denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, etc.

CHIAVENATO (1981) nos coloca que a “Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”.

Segundo Marras (2007, p. 173) “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc..)”.

Gil (2006, p. 149) define que a “Avaliação de desempenho propõe maneiras que evita que as avaliações sejam feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Alcançando a maior nível de profundidade, ajudando a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado”.

2.1.2 Propósitos da Avaliação

Conforme França (2007, p.116) A avaliação tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.



Fonte: França (2007, apud GILLEN 2000, p.9; SIQUEIRA, 2002, p.59)

Figura I: Processo de feedback

Essa é a principal razão da avaliação: o feedback sobre a qualidade melhora o desempenho fazendo um ponto central no gerenciamento moderno.

2.1.3 Propósitos do Gerenciamento

O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Assim como PRAHALAD (1997) afirma que:

“Na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correta é ponto

a favor do funcionário. Na maior parte das vezes, contudo, a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos funcionários. Ou, ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes. Isso pode tornar confuso e traiçoeiro o progresso de um funcionário pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos. Também existem outras dificuldades, por exemplo, como os funcionários aprendem o que é necessário para ser eficaz? Muitos através de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. O resultado é que cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.”

Segundo Gillen (2000, p. 9) “o gerenciamento existe para associar os funcionários aos resultados que precisam ser atingidos para que a organização possa alcançar suas metas”.

O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho, onde o caminho mais simples para os gerentes seguirem, portanto, para conectar as pessoas aos resultados: estabelecer objetivos avançados; monitorar e proporcionar feedback positivo de desempenho; identificar as formas e tarefas diárias e benefícios que isso traz.

2.1.4 Por que avaliar o desempenho?

Toda pessoa precisa receber retroalimentação a respeito de seu desempenho para saber como esta indo no seu trabalho. Sem retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito do seu desempenho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 190) A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender as linhas básicas.

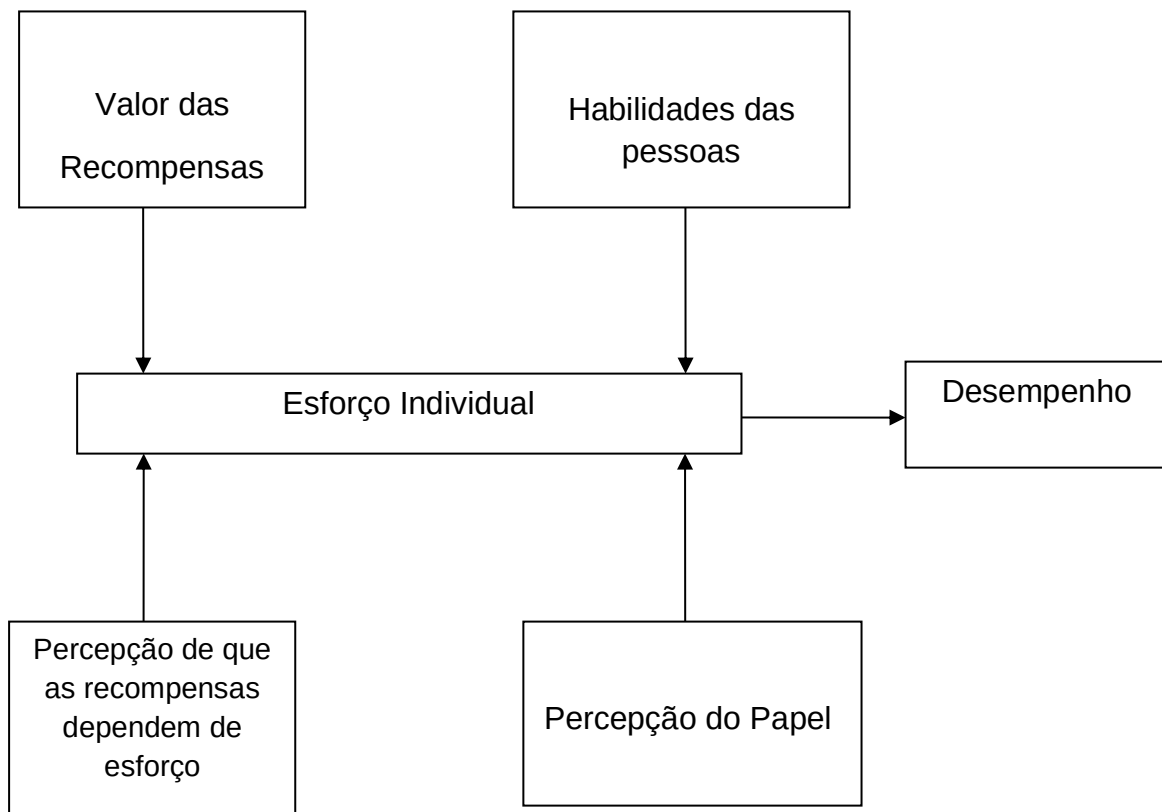


Figura II: Percepção de Avaliação de Desempenho
 Fonte: Chiavenato, 1999

Todo colaborador necessita receber retroação a conceito de seu desempenho para saber como está praticando seu trabalho. Isso tem como o principal objetivo para a organização saber como os colaboradores desempenham as atividades para ter noção de suas potencialidades. As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

- Proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e dimensões.
- Comunicar aos colaboradores como estão se saindo no trabalho e sugerindo quais as mudanças necessárias, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos.
- Permitir o que os chefes pensam a respeito dos seus colaboradores, são utilizadas para gerentes como base para conduzir e aconselhar os colaboradores a respeito do seu rendimento.

2.1.5 Quem deve avaliar o Desempenho?

O fundamento da avaliação do desempenho é o próprio colaborador, e também a organização, mas às vezes os princípios de avaliação são centralizados no diretor de recursos humanos. O ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio cargo ou trabalho adaptasse a retroação do ocupante, sem obrigação de intermediários ou terceiros. Infelizmente a hierarquia, o staff e a centralização quase sempre impõem regras e muitas vezes rígidas que se afastam da realidade que cerca o funcionário e fazem o processo de avaliação tornar-se um método burocrático.

Chiavenato (1999) A avaliação de desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.

Como Chiavenato (1998, p. 324) relata que os responsáveis pela avaliação de desempenho são os gerentes, o próprio indivíduo e o indivíduo e o gerente. Ao qual formula seis itens que possa definir a responsabilidade de avaliar o desempenho, que são:

- a) Formulação de objetivo consensual;
- b) Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- c) Atuação e negociação com o gerente na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.
- d) Desempenho;
- e) Constante medição dos resultados e comparação dos objetivos formulados;
- f) Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

2.1.6 Auto-Avaliação do desempenho

Nas organizações mais abertas e democráticas é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela monitoração com a ajuda de seu superior, ele se utiliza intensamente da auto-avaliação do desempenho, em que cada um se

avalia constantemente quanto a sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros previamente formatado.

Sendo Chiavenato (1999, p. 192) “cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas; avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos”.

Toda a organização retém a sua política de recursos humanos, com a principal responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas podendo ser atribuídas para o gerente até a sua equipe de trabalho. E que envolve a filosofia de ação.

2.1.7 O gerente

Compete ao gerente a responsabilidade de linha pelo comportamento dos seus subordinados e pela sua constante avaliação, além da comunicação dos resultados. Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e os critérios para que as avaliações possam acontecer.

Segundo Gil (2006, p. 151) “a situação mais freqüente nas empresas é aquela em que o próprio chefe tem a incumbência de avaliar seus subordinados. Alega-se em favor dessa postura que ninguém melhor que o próprio chefe poderá avaliar o desempenho dos subordinados, pois convive com ele boa parte do dia e é de certa forma, responsável por seu desempenho.

Para Chiavenato (2004) “o gerente como não possui conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, o órgão de RH entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho dos subordinados por meio do sistema”.

2.1.8 O indivíduo e o gerente

É uma responsabilidade de linha gerencial, e se o maior interessado nela é o próprio funcionário, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte.

Nesta alternativa o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função de retroação fornecida pelo gerente.

Para Gil (2006, p. 152) esse tipo de sistema tem com o principal vantagem o fato de possibilitar ao chefe conhecer a opinião do individuo a seu respeito. Isso é importante, pois é com eles que o chefe trabalha e, à medida que passa, a saber, como vêm, pode orientar-se no sentido de superar os problemas de relacionamento.

2.1.9 A equipe de trabalho

A própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros e programas, e toma as providências necessárias para a melhoria do conjunto. A equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e metas a alcançar.

Segundo Gil e Chiavenato Nessa modalidade, a própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros e define os objetivos e metas a alcançar. Como a própria equipe torna-se responsável pela avaliação, requer-se dela suficiente maturidade para que essa modalidade funcione adequadamente. Gil (2006, p. 152).

2.1.10 A avaliação 360º graus

Este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificando fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos á organização quanto os externos.

Para Chiavenato (1999, p. 193):

A avaliação 360º surgiu com uma novidade recente, que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm algumas interações com o avaliado e é rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às avariadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

2.2 As importâncias e Objetivos da análise de desempenho

A avaliação é mais um dos instrumentos, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, para alcançar uma variedade de objetivos intermediários.

Também CHIAVENATO (1981) propõe a Avaliação por objetivos:

“o método de avaliação o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor.”

Conforme a definição de Lucena (1977, p.13) os objetivos de um programa de avaliação de desempenho voltado para o desenvolvimento de recursos humanos da organização: Definir grau de contribuição de cada empregado; Promover o autodesenvolvimento dos empregados; oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste.

2.3 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Analisar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, incitar as pessoas, não é tarefa fácil.

Para CHIAVENATO (1981) avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de apoio às políticas de promoção das organizações. O procedimento é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e incide na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e futuro na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

2.3.1 Escolha Forçada

Os métodos de Avaliação de desempenho denominado escolha forçada foi desenvolvido

Segundo Lucena (1977, p.27) O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe foram atribuídas.

Assim como Marras (2007, p. 177), a escolha forçada oferece essa possibilidade, tornando o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais em uso.

Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga o avaliador a considerar somente trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.

Sendo que as frases que compõem em cada desempenho se formam em blocos e as que melhor se define e se aplica no desempenho do empregado. Quando se constituem bloco ganha valores distintos e os avaliadores desconhece os valores e poderá adotar o novo método.

2.3.2 Incidentes Críticos

Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

Segundo Marras (2007, p.176) em relação neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamento extremo e sem analisar especificamente traços de personalidade.

2.3.3 Método de Escalas Gráficas

É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

A escala gráfica, que avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, é um dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados.

Conforme Chiavenato (1999, p. 195) o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Os fatores são selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar conforme a figura abaixo:

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e Resultados
Conhecimento do cargo Conhecimento de negocio Pontualidade Assiduidade Lealdade Honestidade Apresentação pessoal Bom sendo Capacidade de realização Compreensão de situação Facilidade de aprender	Desempenho de tarefa Espírito de equipe Relacionamento humano Cooperação Criatividade Liderança Hábitos de segurança Responsabilidade Atitude e iniciativa Personalidade Desembaraço	Quantidade de trabalho Qualidade do trabalho Atendimento ao cliente Situação do cliente Redução de custos Rapidez nas soluções Redução de refugos Ausência de acidentes Manutenção de equipamentos Atendimento ao prazo Foco em resultados

Quadro I: Escala Gráfica

FONTE: Chiavenato (1999, p.196)

2.4 Avaliações de desempenho por competência.

O modelo de Gestão por Competência, a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização.

Assim como Chiavenato (2004) gestão por competência é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular e em determinada função.

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

O método utilizado no presente estudo será o estudo de caso, qualitativo e formativo, que conforme Roesch (1999, p. 155):

“a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.”

Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas [Liebscher, 1998].

De acordo com Santos (2001, p. 30) a pesquisa qualitativa é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentidos através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador.

Segundo Demo (2000, p. 159):

“A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda a resposta fechada, dicotômica, fatal. Mas do que aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento por familiaridade, conveniência e comunicação.”

Um dos motivos de sua utilização é o de determinar as percepções de características dos administradores que atuam diretamente nos condomínios. Neste caso a percepção é de que muitos administradores que atuam nos condomínios na avaliação do seu desempenho.

Oliveira (1998, p. 117) afirma que:

“A abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições nos processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar

contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo, em maior grau de profundidade nos comportamentos de indivíduos.”

Avaliação formativa sugere um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação, por isso requer a possibilidade de programar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos em sua organização. Roesch (1999, p.74)

3.2 Coleta de dados

Uma das fontes que será utilizado para coletar dados é a entrevista com o gestor da empresa Servicon, pesquisa documentos da organização e observação direta.

Roesch (1999, p. 165) afirma que a coleta de dados por documentos é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, material utilizado em relações publica etc.

Entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa e o seu objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contexto que não foram estruturados anteriormente a partir de suposições do pesquisador.

Observação direta é a forma aberta quando o pesquisador tem a permissão para realizar sua pesquisa em empresa e todos sabem a respeito do seu trabalho. Onde que a observação é um método tradicional da pesquisa e que a observação é de forma aberta, pois tem permissão de para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho e estudo.

3.3 Análise dos dados

A análise de dados segue um processo complexo, onde busca identificar o tema principal que envolve diferentes subtemas, e também grupos de temas com significados comuns.

Os dados coletados serão observação e entrevista conforme descreve Vergara (1998, p. 52) onde a observação poderá ser simples e participativo onde a diferença estar na distancia da situação ou quando engaja na situação. E a

entrevista é quando se faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A entrevista pode ser:

- a) Informal;
- b) Focalizada;
- c) Por pautas.

4. Resultado e Discussão

Em geral o mercado de condomínio em Natal cada vez mais vem crescendo e gera a necessidade de contratar administrador de condomínio para que possa representar e auxiliar o síndico em suas atividades. Mas a qualificação de mão de obra é pouca para atender a necessidade de cada condomínio, daí surge então a necessidade de admitir pessoas para assumirem esse cargo sem consultar as suas experiências relacionadas para a estrutura do condomínio.

Quando um funcionário executa suas primeiras tarefas no condomínio, o mesmo recebe um check-list de suas tarefas e obrigações no cargo adquirido que contém a sua principal atividade a ser desenvolvida que é manter organizado e zelar pelo patrimônio do local de trabalho e bem estar dos moradores.

O administrador de condomínio é o responsável pelas tarefas em confiança do seu poder e pelas tarefas atribuídas pelos funcionários da limpeza observando o zelo obtido. Portanto deverá ter orientações sobre prevenção do condomínio como: combate ao incêndio, manutenção hidráulicas e elétricas, procedimentos de segurança, relacionamentos entre funcionários e síndicos.

Dentre outras funções, o mesmo deverá se destacar em desenvolver no decorrer do dia-a-dia, onde o seu principal fundamento é o conhecimento do regimento interno e com ele deverá ter o conhecimento como saber agir em conflitos e ter jogo de cintura saindo bem nas situações desagradáveis, conflitos sem acabar com o humor do trabalho e da equipe com os moradores que entrarem em desordem com o regimento.

Com essas atividades atribuídas pelo administrador à empresa Servicon junto com o síndico oferece cursos práticos e rápidos em busca do desenvolvimento do administrador em função de absorver mais e com a finalidade de aplicar no serviço de cada dia.

A Servicon por sua vez oferece o curso para diversas funções que poderão ser atribuídas ao cargo de administrador de condomínio que o principal foco é conhecimento básico de condomínio em geral. E para curso aplicado a Servicon não obtém a avaliação de desempenho e muito menos acham que o síndico que é o chefe superior direto do administrador avalia o funcionário.

A Servicon não usa o método de avaliação de desempenho diretamente para o funcionário desse cargo, por esperar a decisão de cada síndico de estar com a

responsabilidade de avaliar cada funcionário. Sendo que a sua real necessidade de avaliar por proceder de um cargo que é atribuído por diversos segmentos de tarefa onde se atua com conhecimento predial, negociação de fornecedores, liderança e todo conhecimento básico de administração como o famoso POC3 (planejar, organizar, controlar, comandar e coordenar).

A necessidade da avaliação é fundamental aonde os seus objetivos é a adequação do funcionário ao cargo; feedback; treinamento; incentivo; melhoria; e estímulo a maior produtividade. Que na maioria das vezes o síndico não avalia o administrador devido ao grande vínculo que se obtém a submeter à avaliação ou mesmo por não seguir certo processo aonde a Servicon não implementou.

Em maneira geral os administradores sentem a necessidade de serem avaliados, pois na maioria são indicados e se sentem inseguros em suas tarefas adequados para o cargo, e outros optam por necessidade, e já quem tem experiência também é bom ser avaliado.

4.1 Proposta

É um instrumento criado para levantar as condições gerais da empresa e verificar seu grau de adequação à realidade da empresa. Permite diagnosticar, dentre as áreas e pessoas, aquelas que apresentam maior resistência.

Resumo Atributos de Medidas

	FATOR	PESO
Qualidade (A)	Realizar o trabalho com planejamento e organização, de acordo com os padrões estabelecidos, aplicando o conhecimento técnico exigido e buscando sempre a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e a satisfação do usuário do serviço prestado.	25
Dedicação e Compromisso (B)	Aplicar-se no desenvolvimento dos trabalhos com disponibilidade, responsabilidade, participação, aperfeiçoamento contínuo e visão global do serviço, enfatizando o cumprimento do regimento interno e normas do trabalho.	15
Relacionamento Interpessoal (C)	Lidar social e profissionalmente com pessoas, independentemente do nível hierárquico, influenciando-as construtivamente e demonstrando respeito à individualidade de cada um, tendo sempre como objetivo a melhoria do trabalho como um todo.	20
Iniciativa e Criatividade (D)	Tomar iniciativa e criar idéias inovadoras para o desenvolvimento dos trabalhos, na falta de normas e processos previamente determinados, demonstrando senso crítico e interesse pela pesquisa e produção de conhecimento.	30
Gestão de Pessoas (E)	Capacidade técnica e gerencial para administrar com efetividade a equipes de forma a garantir o melhor desenvolvimento dos processos de sua unidade de trabalho.	10
		100

Quesitos de desempenho dos atributos de medida

Cada atributos de medidas é formado de 5 (cinco) quesitos de desempenho que apontam com objetividade e precisão o desempenho esperado do administrador e os resultados esperados do seu trabalho. Os quesitos de desempenho são aspectos que orientam a percepção e facilitam os apontamentos de fatos concretos,

práticas diárias, comportamentos, atitudes e esforços do administrador para a consecução dos resultados de trabalho. As importâncias dos fatores de desempenho, por sua natureza ampla e subjetiva, não serão aproveitados diretamente na aferição do desempenho. Foram divulgados, no entanto, com o intuito de melhor fundamentar a definição das expectativas de desempenho dos administradores, apresentando os princípios que orientaram a definição dos quesitos de desempenho. Para avaliar os atributos de desempenho, deve adota-se a seguinte regra de três: que calculará a NOTA/PESO de cada tabela. O valor (? A letra que usamos) corresponde a coluna NOTA da tabela que será o valor atribuído ao questionário entre 0 e 10, enquanto que a NOTA/PESO corresponde ao valor desta nota em relação ao Peso Atribuído. A soma da NOTA/PESO corresponderá ao indicador de desempenho deste quesito. A soma de todos os indicadores de desempenho corresponderá ao Benchmark de avaliação do administrador de condomínio.

Nos quadros a seguir, são apresentados os quesitos de desempenho e os fatores a que estão relacionados.

Atributo Qualidade: (A)			PESO	PESO NOTA
Quesito	Conceito			
Conhecimento técnico	ter competência técnica, saber fazer	8		
Eficiência	agregar eficiência ao desenvolvimento das atividades, otimizando o uso dos recursos disponíveis, racionalizando os sistemas e métodos de trabalho e minimizando o desperdício	5		
Execução qualidade Qualidade	executar atividades com precisão, incidência mínima de erros e ausência de retrabalhos, dentro dos prazos estabelecidos	3		
Organização	trabalhar com ordem, apresentação e métodos adequados	8		
Satisfação do usuário	revelar condutas e atitudes direcionadas para a satisfação dos usuários internos ou externos	2		
		25		

Atributo Dedicção e Compromisso: (B)			PESO	PESO NOTA
Quesito	Conceito			
Aperfeiçoamento Contínuo	manter-se atualizado, por iniciativa própria ou aproveitando oportunidades oferecidas pelo regimento interno, buscando o desenvolvimento pessoal e a ampliação dos conhecimentos em sua área de atuação	2		
Resolução de problemas	dispor-se a analisar e solucionar problemas relacionados ao seu trabalho e à sua área de atuação	3		
Resultado de trabalho	atuar no que é relevante e factível, priorizando as atividades conforme planos e metas de trabalho	4		
Comprometimento	comprometer-se com seu trabalho, visando sempre aos objetivos da empresa.	4		
Participação nas atividades do setor	participar e interagir no desenvolvimento das atividades da unidade de trabalho	2		
		15		

Para o cargo atribuído é necessário o candidato preencher os requisitos com sua dedicação e compromisso envolvendo sua participação com resultados satisfatórios

Atributo Relacionamento Interpessoal: (C)			PESO	PESO NOTA
Quesito	Conceito			
Eficiência na comunicação	expressar idéias com lógica de maneira clara e objetiva, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas	3		
Cordialidade e respeito	tratar as pessoas de forma educada, com atenção e consideração	4		
Espírito de equipe	capacidade de trabalhar em equipe, mantendo uma postura profissional, participativa e colaboradora	5		
Administração de conflitos	enfrentar e resolver situações de conflito com equilíbrio e segurança e jogo de cintura.	5		
Respeito à individualidade	ouvir e respeitar diferentes valores e opiniões, a fim de manter a convivência harmoniosa	3		
		20		

Um dos principais fatores é a comunicação interna na empresa, aonde o desenvolvimento e o desempenho atribuído depende da comunicação entre a equipe e o gestor da empresa. Que mede o esforço e capacidade na comunicação.

Fator Iniciativa e Criatividade: (D)			PESO	PESO NOTA
Quesito	Conceito			
Adaptabilidade	adaptar-se a novas situações, assimilando mudanças e contribuindo positivamente para sua implantação	7		
Proposição de melhoria	apresentar sugestões e contribuições, objetivando melhoria dos trabalhos	5		
Análise de riscos e oportunidades	antever ameaças e ocasiões favoráveis que possam repercutir e influenciar nos resultados dos trabalhos	4		
Interação e integração	relacionar-se com pessoas, setores ou instituições reunindo esforços em torno de objetivos comuns	4		
Ação independente	agir com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos, na falta de procedimentos predeterminados	10		
		30		

Para uma boa administração, necessariamente a participação é fundamental e recíproca, para o seu desenvolvimento, aonde sua capacidade é testada com sua integração, desenvolvendo o seu espírito de equipe.

Fator Gestão de Pessoas: (E)			PESO	PESO NOTA
Quesito	Conceito			
Coerência	demonstrar segurança, credibilidade e respeito aos acordos firmados, assumindo decisões e inspirando confiança em sua equipe	1		
Gerência por objetivos	capacidade de decidir e priorizar objetivos com clareza e precisão, traçar e gerenciar metas, planejando-as, acompanhando-as e controlando-as com foco no seu cumprimento	1		
Desenvolvimento de pessoas	habilidades de descobrir talentos, identificando potencialidades, propiciando orientação e criando oportunidades para o desenvolvimento das pessoas, e de reconhecer e valorizar seus méritos, visando manter elevado o nível de motivação da equipe	2		
Liderança	capacidades de tomar decisões e delegar tarefas responsavelmente, conduzindo e influenciando sua equipe positivamente.	3		
Gerência participativa	gerenciar buscando o desenvolvimento, a participação e o comprometimento da equipe na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento, na execução dos trabalhos e na avaliação de situações surgidas	3		
		10		

Principais bases aonde o conhecimento em gestão de pessoas é fundamental, para que possa desenvolver toda a sua etapa na gestão, desenvolvendo sua equipe, motivando e instruindo na melhor forma possível.

4.2 Etapas dos processos

Empregar a pessoa adequada no trabalho direito, se com procedimento do recrutamento de fora, transferência interna, ou a promoção interna são por muito, o revestimento o mais difícil do desafio a maioria de organizações. Sempre será. É igualmente a grande oportunidade de aumentar a eficácia de toda a organização. Estão aqui as etapas que toda a organização deve tomar para melhorar sua média de batidas nesta parte a mais crítica de sua empresa.

4.2.1 Comitê gestor do processo de avaliação:

- Coordena o processo de elaboração
- Estruturar estratégias de gestão adequadas a execução de processos
- Avaliar, executar e acompanhar os resultados e melhorias obtidos pelo processo
- Responsabilizar-se pelo cumprimento dos compromissos técnicos e administrativos do seu respectivo processo relativos à gestão.
- Identificar as necessidades de aperfeiçoamento dos processos junto aos administradores, propor e programar planos de melhoria.

4.2.2 Definição de modelo de avaliação

Os avaliadores e avaliados acertam na definição dos objetivos, indicadores de medida, valores e respectiva ponderação. Os objetivos são fixados na Ficha de Avaliação do Desempenho, que é assinada por avaliador e avaliados.

4.2.3 Aprovação por parte da diretoria

A aprovação da Diretoria para cada ciclo avaliatório é denominada assim como os seus pesos relativos, serão propostas realizadas pelo Comitê de Avaliação

de Desempenho (CAD) em conjunto com os titulares das Unidades Organizacionais, com base no Formulário de Avaliação de Desempenho.

4.2.4 Divulgação Interna dos critérios de avaliação

- Requisito de Aplicação Exercício efetivo de funções durante o período mínimo de 6 meses.
- Periodicidade Anual associa no ciclo anual de gestão de cada serviço ou organismo e reporta-se ao tempo de serviço prestado e não avaliado do ano civil anterior.
- Confidencialidade todos os intervenientes no processo de avaliação do desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo, exceto o avaliado relativamente à sua avaliação.

4.2.5 Distribuição de Formulários

Garantir a distribuição dos formulários da avaliação de desempenho, em concordância com a hierarquia organizacional em vigor, garantir que os avaliadores possam avaliar corretamente. Encaminhar aos responsáveis pela Avaliação de Desempenho até uma data prevista determinada pelo gestor.

4.2.6 Realização de auto – avaliação

A auto-avaliação é a análise que o funcionário faz do seu próprio desempenho de acordo com as mesmas referências que o avaliador tem – objetivos, metas, comportamentos, ponderações, etc.

4.2.7 Elaboração dos rankings de desempenho

Elaboração de um *ranking* para avaliar a importância estratégica da avaliação do desempenho de acordo com a percepção dos gerentes: a elaboração tem a importância das práticas que constam nos formulários e que se fez necessária para relativizar o desempenho atribuído a elas.

4.2.8 Feedbacks Individuais aos avaliadores

É a responsável pela definição das regras e políticas da aplicação do processo, bem como por garantir que ele seja executado dentro das normas e valores corporativos, mantendo a confidencialidade dos avaliadores e a dignidade dos avaliados.

5. CONCLUSÃO

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

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

Foi detectado que a empresa não possui um processo estruturado de avaliação de desempenho. A utilização da avaliação é para identificar as percepções acerca dos pontos fortes e fracos do processo de implementação que é importante mesmo quando a proposta for aplicada por membros internos da empresa.

Foi proposto a empresa Servicon um modelo inovador de avaliação de desempenho para aplicar conhecimentos para cada funcionários, que não avaliam os administradores de forma rigorosa e criteriosa, como também não adotam nenhum método de avaliação, aonde que prejudica na observação dos pontos negativos e assim no desempenho da organização.

Conclui-se que a empresa deve esforçar-se para implantar esse novo processo a fim de aprimorar a eficiência de sua área de gestão de pessoas, capacitando os profissionais em sua área a fim de obter uma boa rentabilidade em sua função de acordo com os critérios estabelecidos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limogi, **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceito, ferramentas e procedimentos**. Editora Atlas – São Paulo, 2007.

GIL, C. A, **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**, São Paulo: Atlas S.A, 2006.

Gillen, Terry. **Avaliação de desempenho**. Editora Nobel – São Paulo, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**, São Paulo: Editora Atlas S.A, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**, Do operacional ao estratégico, São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de **Tratado de Metodologia Científica**, São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo para o futuro – Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **Projetos de Estágio e Pesquisa em administração**, São Paulo: Segunda edição, Editora Atlas S.A, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos, **Metodologia Científica. A construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora DP & A, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998..

ANEXOS

ANEXOS

Deveres do Administrador

- Administrador é aquele que zela e cuida da parte do patrimônio dos moradores a qual é comum de um serviço; as funções deste profissional é conhecimento domestico e manutenção predial;
- É responsável pelo dia-a-dia do condomínio, portanto deverá ter orientações sobre prevenção e combate a incêndio, manutenção hidráulica e elétrica, cuidados com a piscina, procedimentos de segurança, técnicas de segurança, relacionamento entre funcionários e síndico. Em capítulo posterior mencionamos sobre estas citações.
- Destacam-se, entre as atividades do administrador, as seguintes:
 - a) Ajudar o síndico ou a administradora na escolha dos demais empregados a serem admitidos;
 - b) Transmitir a seus subalternos as ordens emanadas do síndico ou da administradora e fiscalizar seu cumprimento;
 - c) Levar, o mais rápido possível, ao conhecimento de seus superiores hierárquicos as irregularidades havidas no prédio;
 - d) Exigir dos moradores o cumprimento das normas fixadas no REGULAMENTO INTERNO;
 - e) Manter sob sua guarda e controle os CARTÕES/LIVROS DE PONTO dos empregados;
 - f) Manter sob sua guarda as fichas de cadastro dos moradores;
 - g) Acompanhar atentamente qualquer mudança que chegue ao edifício, ou dele saia;
 - h) Acompanhar atentamente e fiscalizar qualquer serviço de reparo e manutenção das áreas e partes comuns, como jardinagem, pintura, consertos elétricos e hidráulicos etc., comunicando ao síndico as irregularidades porventura encontrada nos serviços ora executados fora dos padrões, ou diferentemente do contratado com o profissional;
 - i) Acompanhar, de perto, o funcionamento de elevadores, bomba hidráulica, e tudo o mais que se refira ao uso das coisas comuns;

- j) Não permitir a entrada de pessoas estranhas ao condomínio; se algum estranho pretender falar com morador do prédio, deverá antes de permitir o ingresso ao recinto, comunicar-se com o condômino e aguardar que o morador autorize ou não a entrada;
- k) Ser treinado adequado para manusear os extintores, na ameaça perigo de incêndio;
- l) Verificar atentamente e com periodicidade a data de validade dos extintores;
- m) Ter sob sua guarda e responsabilidade as ferramentas (furadeira, martelo, alicates, chaves de fenda etc.) e utensílios do condomínio;
- n) Exercer controle do material de limpeza pertencente ao condomínio;
- o) Distribuir com zelo a correspondência dos moradores do prédio;
- p) Fazer pequenos reparos de problemas domésticos das áreas comuns do condomínio;
- q) Deverá ter controle das chaves;
- r) Organize seu trabalho em tarefas diárias:
 - Verificar o funcionamento dos elevadores;
 - Verificar se os extintores de incêndio estão no local e se estão em bom funcionamento. Quando for data de recarregá-los ou trocá-los, fazer com sistema de rodízio para que o condomínio não fique totalmente sem equipamentos. Não se esqueça que recarregamentos são feitos por empresas especializadas que deverão constar na lista do item 1;
 - Verificar carga e funcionamento de equipamento de energia alternativa como gerador;
 - Separar e entregar correspondências;
 - Anotar infrações cometidas pelos moradores, falta de materiais, objetos, toda e qualquer alteração da rotina e levar ao final do dia para o síndico;
 - Verificar o cumprimento das tarefas dos outros funcionários e após sua saída completar o que possivelmente possa estar faltando e que seja importante;
 - Estar atento a princípios de incêndio, vazamentos de gás e água, funcionamento da caixa d'água, presença de insetos e outros;
 - Pagar contas do condomínio se for pré-estabelecido nas normas;
 - Avisar constantemente à portaria onde se localiza o administrador, e

fazê-lo a cada troca de ambiente;

- Verificar o funcionamento das câmeras de segurança;
- Verificar o funcionamento dos sistemas de entradas e saídas do condomínio como portões eletrônicos e outros;
- Não permitir agrupamento de pessoas estranhas nas imediações do condomínio;
- Vistoriar todos os equipamentos e materiais do condomínio verificando se a manutenção está em dia e se estiver para vencer, contate logo o fornecedor para não ter problemas técnicos importantes na rotina do condomínio. A manutenção preventiva é excelente forma de evitar grandes problemas, riscos e custos;
- Vistoriar sistemas de antenas coletivas