



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
FACULDADE DE MEDICINA – FAMED
NÚCLEO DE SAÚDE PÚBLICA – NUSP
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO
EM SAÚDE

DANIEL DE MELO LEMOS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIA COMO POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE SAÚDE DE CAJUEIRO ALAGOAS**

MACEIÓ-AL
2016

DANIEL DE MELO LEMOS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIA COMO POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE SAÚDE DE CAJUEIRO ALAGOAS**

Projeto de Intervenção apresentado como
requisito parcial, para obtenção do título
de Especialista em Gestão do Trabalho e
da Educação em Saúde, pela
Universidade Federal de Alagoas – UFAL.

Orientadora: Mestra Isaline Azevedo
Tenório

DANIEL DE MELO LEMOS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIA COMO POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE SAÚDE DE CAJUEIRO ALAGOAS**

Projeto de Intervenção apresentado como
requisito parcial, para obtenção do título
de Especialista em Gestão do Trabalho e
da Educação em Saúde, pela
Universidade Federal de Alagoas – UFAL.

Orientadora: Mestra Isaline Azevedo
Tenório

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária Responsável: Helena Cristina Pimentel do Vale

L557p

Lemos, Daniel de Melo

Proposta para implantação da avaliação de desempenho por competência como política da gestão de pessoas na secretaria municipal de saúde de Cajueiro – Alagoas / Daniel de Melo Lemos. – 2016.

48 f. : il.

Orientadora: Isaline Azevedo Tenório.

Monografia (Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde) -- Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Medicina. Núcleo de Saúde Pública. Maceió, 2016.

Bibliografia: f. 46-48.

1. Administração pública. 2. Avaliação de desempenho. 3. Competências.
4. Secretaria Municipal de Saúde – Cajueiro (AL). 5. Profissionais da saúde.
I. Título.

CDU: 35

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai Cicinho Lemos (In Memoriam), minha mãe Fátima Melo e aos meus irmãos (Luciano e Malu).

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes, em especial Quitéria, Graça e Divanise.

Ao minha orientadora Isaline, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus familiares, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

A avaliação de desempenho é um processo de redução de 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 consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.

CHIAVENATO, Idalberto

RESUMO

Avaliar é um processo que faz parte do dia-a-dia de qualquer instituição, seja ela, privada ou pública, sendo de grande importância para adequar correções das ações institucionais, como também, rever e/ou melhorar essas ações. Cotidianamente, qualquer gestor se envolve em diversos momentos avaliando seus profissionais e estes, se percebem refletindo sobre suas ações, suas decisões e seus desenvolvimentos na carreira. Assim, se torna possível obter uma visão real e ampla da instituição, de seus pontos fortes e de suas fragilidades. Proporciona feedback e impetram informações que convenham de base nas tomadas de decisões relativas à gestão de pessoas. Partindo desses pressupostos, o trabalho que se segue tem como finalidade apresentar uma proposta para implantação da avaliação de desempenho por competência como política de gestão de pessoas na secretaria Municipal de Saúde, no município de Cajueiro, Alagoas. Neste panorama, busca-se apresentar a avaliação de desempenho por competência como uma ferramenta necessária e eficaz para a gestão de pessoas, possibilitando a adequação dos funcionários nos processos de trabalho, visando uma vinculação dos mesmos à qualidade nos serviços prestados na administração pública.

Palavras-chave: Administração pública. Avaliação de desempenho. Competências.

ABSTRACT

Evaluating is a process that is part of the daily life of any institution, be it private or public, being of great importance to adjust corrections of institutional actions, as well as to review and / or improve these actions. Every day every manager is involved in evaluating his or her professionals and these if they perceive themselves reflecting on their actions, their decisions and their career development. Thus, it becomes possible to obtain a real and broad vision of the institution, its strengths and its fragilities. It provides feedback and impels information that is the basis for decision-making regarding people management. Based on these assumptions, the following work aims to present a proposal for the implementation of performance evaluation by competence as a people management policy in the Municipal Health Department, in the municipality of Cajueiro, Alagoas. In this panorama, we seek to present the performance evaluation by competence as a necessary and effective tool for the management of people, allowing the adequacy of the employees in the work processes, aiming at linking them to quality in the services provided in the public administration.

Keywords: Public administration. Performance evaluation. Competences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro forma de ingresso categoria auxiliar	34
Figura 2 – Quadro forma de ingresso categoria técnico.....	34
Figura 3 – Quadro forma de ingresso categoria analista	35
Figura 4 – Cronograma das atividades	39
Figura 5 – Orçamento	40
Figura 6 – Quadro resumo	40
Figura 7 – Modelo de questionário gestor	44
Figura 8 – Modelo de questionário auto avaliação	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPS – CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL

IBGE – FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

NASF – NÚCLEO DE APOIO À SAÚDE DA FAMÍLIA

PCCS – PLANO DE CARGOS E CARREIRAS DA SEGURIDADE SOCIAL

RH – RECURSOS HUMANOS

SIAB – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA ATENÇÃO BÁSICA

SMS – SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE

SUS – SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

UBS – UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

SUMÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	13
1 – INTRODUÇÃO	13
1.1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
1.2 - MÉTODOS TRADICIONAIS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
1.2.1 – Método de escalas gráficas	20
1.2.2 – Método da escolha forçada.....	20
1.2.3 – Método de pesquisa de campo	21
1.2.4 – Método dos incidentes críticos.....	21
1.2.5 – Método comparativo	22
1.3 – MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
1.3.1 – Método de auto-avaliação.....	23
1.3.2 – Método de avaliação 360º	23
1.3.3 – Método de avaliação 450º	24
1.3.4 – Métodos mistos.....	25
1.3.5 – Método de avaliação participativa por objetivos (APPO).....	25
1.3.6 – Avaliação 180 °	26
1.4 – BENEFÍCIOS APRESENTADOS PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ...	26
1.5 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O SERVIÇO PÚBLICO	30
2 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	32
2.1 – CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL	32
3 – JUSTIFICATIVA	37
4 –SITUAÇÃO PROBLEMA	38
5 – OBJETIVOS	39
5.1 – GERAL:.....	39
5.2 – ESPECÍFICOS:	39
6 – METODOLOGIA	40
6.1 – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	40
6.2 – ACOMPANHAMENTO	41
6.3 – ORÇAMENTO	41
7 – QUADRO RESUMO DO PLANO DE INTERVENÇÃO.....	42

8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
9 – PROPOSTAS DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	44
9.1 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTOR	45
9.2 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA AUTO AVALIAÇÃO	46
REFERENCIAS.....	47

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título do Projeto:

Proposta para Implantação da Avaliação de Desempenho por Competência como Política de Gestão de Pessoas na Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro Alagoas.

Unidade Organizacional:

Secretaria Municipal de Saúde do Município de Mar Cajueiro

Autores do projeto e respectivos cargos:

Daniel de Melo Lemos – Gerente de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Contatos (e-mail e telefones):

dml75analista@hotmail.com

Área de Atuação:

Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Cajueiro

1 – INTRODUÇÃO

Por meio de uma característica muito primitiva que costumamos denominar de instinto, alguns indivíduos acabam por demonstrando uma facilidade maior para relacionar-se. Essa característica é impressa também no contexto funcional, e repercute na forma como esses indivíduos desempenham suas funções no trabalho, sejam eles coletivos ou individuais.

Ao identificar as preferências individuais ou coletivas para o trabalho, conseguimos melhores resultados no contexto global para o funcionário. Assim, percebe-se que a Avaliação de Desempenho por competência é uma ferramenta que auxilia a gestão na análise do desempenho individual ou de um grupo de funcionários. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento que possibilita ao gestor e/ou funcionários uma postura profissional adequada, um aperfeiçoamento no conhecimento técnico e nas relações com os parceiros de trabalho.

Percebemos dessa forma que não há viabilidade nas tentativas frustrantes de modificar o indivíduo, mas, quando passamos a respeitar sua individualidade – e dessa maneira extrair sua capacidade e junção ao grupo –, convergimos para o alcance um nível de eficiência muito mais perceptível.

Nesse panorama, surgem novos grupos, com indivíduos que possuem características semelhantes. Com base nisso, abordamos o tema “Avaliação de Desempenho por Competência” como uma política imprescindível à gestão de pessoas, seja no âmbito privado ou público. Levando em consideração a necessidade de melhoramento de desempenho pautado na economicidade, a Avaliação de Desempenho por Competência é um instrumento que não pode ser deixado em segundo plano, pois reflete diretamente no âmbito motivacional para além do simples comprometimento do funcionário, nas atividades que realiza.

O processo de avaliação de desempenho por competência de um colaborador inclui, dentre outros, as expectativas desejadas e os resultados reais alcançados. Este método é importante, também, para eliminar achismos e palpites no que diz respeito à avaliação de um funcionário. É um meio de obter informações reais e avaliar de perto as implicações de uma possível mudança na gestão de recursos humanos de qualquer empresa, seja ela estatal ou não.

Durante o processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos a aperfeiçoar, necessidade de treinamento ou até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções a que se adequaria melhor, visando sempre equilibrar as metas estabelecidas pela empresa com o comportamento de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia e atingir os objetivos traçados.

Assim, o papel principal da Avaliação de Desempenho por Competência é identificar e trabalhar, de forma sistêmica, as diferenças de performance entre os vários funcionários, tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

Cajueiro é um pequeno município da Zona da Mata Alagoana, que depende de repasses federais para colocar em prática o melhor serviço possível em todos os setores, e na saúde essa dependência toma proporções muito maiores.

Ao perceber esse problema, em especial na área de saúde, vimos a necessidade de avivar o interesse, tanto da Gestão quanto dos funcionários, no tocante a suas funções dentro da saúde pública, por meio da intervenção proposta por esse projeto. A saída mais viável para contornar essa situação é a prática da Avaliação de Desempenho por competência.

O município já conta com lei específica para o desenvolvimento desse processo de Avaliação e Desempenho por competência, previsto no Plano de Cargos e Carreiras da Seguridade Social(PCCS), Lei nº 707/2014, mas, para que esse instrumento legal seja aplicado na prática, é necessário que se busque instrumentos exteriores para focar no melhoramento da execução do trabalho do servidor.

Esse projeto se desenvolverá com a observância da Avaliação e Desempenho por Competência já descrita na Lei nº 707/2014 (PCCS), focando, principalmente, nas peculiaridades inerentes ao contexto social e econômico dessa instituição. O projeto traz uma flexibilização no que diz respeito à readequação de cada funcionário no universo profissional, melhorando, assim, os resultados tanto no desempenho do funcionário quanto nos ganhos para a Gestão, tendo como objetivo o desenvolvimento pessoal, profissional, a proatividade e a resolutividade do funcionário.

Diante de tal circunstância surge o seguinte questionamento: como implantar a Avaliação de Desempenho na Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro?

1.1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em momentos históricos distantes, a avaliação de desempenho era realizada por meio de métodos burocráticos e rotineiros, devido à característica de estabilidade e permanência apresentada na época. Com o passar do tempo, os processos de realização de trabalho mudaram, assim como os conceitos e entendimentos apresentados pelas pessoas e organizações.

Para Lucena (1992, p. 77): “Avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos” e o desempenho se detém na atuação do empregado em seu posto de trabalho, representada por atividades a serem desenvolvidas por ele, assim como os resultados e padrões de desempenho que dele são esperados.

No dicionário, “avaliar” aparece como sinônimo de apreciar, medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir. Portanto, avaliação, num sentido geral, significa apreciar um ser, situação ou atividade, considerando os fatores ou elementos que o constituem, atribuindo-lhe um “justo” valor. Bohmerwald define:

O desempenho significa performance, resultado do trabalho ou atuação, que consideramos estar composto dos resultados (quantitativamente e qualitativos), da capacidade (conjunto do potencial, conhecimento e habilidades) e das atitudes. (BOHMERWALD, 1996, p. 29).

Diante das definições já mencionadas, pode-se ter a visão do que são avaliação e desempenho, bem como a expressão composta pela união dessas duas palavras, designando a ação de quantificar e qualificar as ações dos funcionários nas organizações.

Gramigna (2007, p.145) relata que, por muito tempo, os processos de avaliação de desempenho geraram desconfiança e insegurança para as pessoas nas organizações, pois eram feitas de maneira sigilosa, e guardadas em envelopes

lacrados e identificados como confidenciais. Desse modo, o empregado só tinha conhecimento do seu interior caso recebesse alguma promoção.

De acordo com Rosso:

A famosa avaliação de desempenho é o processo mais complexo e mais arriscado de se implantar em uma Gestão de Pessoas séria e profissional. Contudo, é o principal fator de sucesso de cada indivíduo e de todos os times de trabalho de uma organização de saúde, pois, sem visão clara sobre a performance individual e coletiva, todo o resto é pura alucinação [...]. (ROSSO, 2003, p.130).

Até o final dos anos 1970, as pesquisas que se detinham à avaliação do desempenho estiveram subentendidas como “metáfora do teste”, sendo considerada a avaliação do desempenho como mera medida dos resultados do indivíduo, e tendo como foco a exatidão da medida. Neste contexto, a eficácia dos processos seria resultante da construção dos instrumentos e do grau de confiabilidade nos resultados apresentados pela ação.

Segundo Chiavenato (2004), com os novos tempos de mudança, transformação e de instabilidade, a burocracia deu lugar à inovação e à necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem, criando novos conceitos e formas de se mensurar as habilidades e evolução dos colaboradores.

Para Marras:

Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades). (MARRAS, 2000, p. 173).

Dessa maneira, pode-se entender que a avaliação é a ferramenta que permite à gestão conhecer os resultados individuais e coletivos apresentados nos processos organizacionais.

Bergamini relata que:

A Avaliação de Desempenho Humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do optimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho. (BERGAMINI, 1993, p. 13).

A afirmação garante que os novos métodos de mensuração do desempenho humano dentro das organizações deixem de ser motivo de frustração e passem a ser influenciadores do desenvolvimento individual. Chiavenato ainda afirma que:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante de cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. (CHIAVENATO, 2009, p. 113).

Assim, o processo de avaliar o desempenho nada mais é do que a forma de quantificar o quão favorável é a ação de cada indivíduo para a organização, entendendo assim os pontos fortes e fracos de cada pessoa, setor ou ação, sendo que, a partir dos resultados, o processo pode colaborar no desenvolvimento e determinação das políticas de Recursos Humanos(RH) da empresa.

1.2 - MÉTODOS TRADICIONAIS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Vários métodos para avaliar o desempenho foram instituídos. Com o passar dos anos eles foram sendo aperfeiçoados e sendo caracterizados por suas funcionalidades. Dessa forma, enquanto uns são utilizados com o objetivo de julgar, outros apresentam com o fim o desenvolvimento, sendo apresentada uma grande diversidade de formas de aplicação, de modo que atendam às especificidades de cada organização.

Para Chiavenato :

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidos pelo fato de a avaliação funcionar como fim e não como meio. (CHIAVENATO, 2004, p.235).

Mesmo sendo considerados ultrapassados, certos métodos de avaliação do desempenho ainda são utilizados nas organizações atuais, de acordo com suas características, objetivos ou necessidades.

A avaliação de desempenho é uma forma de obter-se informações que auxiliem nos processos de tomada de decisão, permitindo a melhoria contínua do desempenho humano. Gramigna (2007, p. 146) confirma tal afirmação com a seguinte frase: "A avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências".

Segundo Chiavenato:

O problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2009, p. 124).

Cada método de avaliação varia de acordo com a organização, sendo que cada uma delas tende a criar o seu próprio processo de avaliar o desenvolvimento de acordo com suas próprias necessidades, cultura e demais características específicas. Para Chiavenato (2009, p.124) os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são:

1. Método da escalas gráficas;
2. Método da escolha forçada;
3. Método da pesquisa de campo;
4. Método dos incidentes críticos e
5. Métodos mistos.

Em contrapartida, Marras (2000, p.175) relata que entre os métodos existentes para avaliar o desempenho humanos nas organizações destacam-se os seguintes:

1. Método de escalas gráficas;
2. Método de incidentes críticos;
3. Método comparativo;

4. Método da escolha forçada; e
5. Método 360 graus.

A partir da definição dos principais métodos, no texto que seguirá estarão especificados cada um dos métodos com suas especificações e abrangência.

1.2.1 – Método de escalas gráficas

O método de escalas gráficas é considerado o mais simples e é o mais utilizado. Segundo Marras (2000, p. 176), este método “baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. Os fatores citados são responsáveis pela mensuração quantitativa e qualitativa do trabalho. Assim como especificidades tais quais cooperação, assiduidade e iniciativa.

De acordo com Palmeira (1999), a avaliação de desempenho utilizada pelo método de escala gráfica traz a sugestão para que o colaborador seja avaliado de acordo com os seus indicadores de desempenho, que são pré-determinados e coerentes com os propósitos da Organização.

Para Chiavenato (2009, p. 125), a aplicação deste método requer muitos cuidados, como forma de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem ser fatores que implicam em diferenciações nos resultados.

Segundo Chiavenato (2009, p. 125-126), para tais extremos são apresentadas três alternativas:

1 – Escalas gráficas contínuas: São escalas que possuem apenas dois pontos extremos definidos, fazendo com que o resultado da avaliação permaneça sobre um dos dois extremos.

2 – Escalas gráficas semicontínuas: O processo é igual ao método das escalas gráficas contínuas, porém são incluídos pontos intermediários entre os pontos extremos da escala, o que facilita a avaliação.

3 – Escalas gráficas descontínuas: Consiste em escalas cujas marcações já estão previamente definidas, cabendo ao avaliador escolher, dentre as opções, a que melhor se adequa à condição apresentada pelo indivíduo avaliado.

1.2.2 – Método da escolha forçada

O método da escolha forçada, segundo Chiavenato (2004, p. 232), é utilizado para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade – aspectos apresentados no método das escalas gráficas. Segundo Marras:

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. (MARRAS, 2002, p. 200).

1.2.3 – Método de pesquisa de campo

O método de pesquisa de campo é realizado por meio de entrevistas que acontecem entre o especialista em avaliação de desempenho e as chefias imediatas. Coletivamente, o especialista e o superior, executam a análise do trabalho dos colaboradores, levando em consideração as diversas situações fatores que influenciam certos desempenhos. Chiavenato relata:

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio de responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo. (CHIAVENATO, 2004, p. 232).

De acordo com cada uma dessas entrevistas, o gerente, juntamente com o especialista, deverá preencher um formulário para cada um dos funcionários avaliados.

1.2.4 – Método dos incidentes críticos

O método de avaliação do desempenho baseado em incidentes críticos observa somente as características, positivas ou negativas, que estão nos extremos

Marras relata:

Neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de que está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca. (MARRAS, 2000, p. 176).

Desse modo, o registro dos fatos é feito pela chefia imediata, que apresenta os pontos positivos e negativos nas ações de seus funcionários. Com o resultado desta análise, é possível mensurar os aspectos que necessitam de aperfeiçoamento, a fim de melhorar o desempenho dos indivíduos.

Para Chiavenato, este método se define da seguinte forma:

É um método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente fracos. Permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas. (CHIAVENATO, 2004, p. 133).

Fazendo uso desse método, é torna-se fácil perceber os pontos que reduzem a satisfação e – consequentemente – o bom desempenho dos funcionários.

1.2.5 – Método comparativo

O método comparativo para avaliação se resume no paralelo entre dois funcionários, ou entre o trabalhador e a equipe de que faz parte. Para Marras:

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um. (MARRAS, 2000, p. 177).

Esse método é citado com maiores colocações e diferenciações por Chiavenato (2009, p. 144), como método de comparações aos pares. Aqui é realizada a comparação entre duas pessoas de cada vez e o melhor desempenho é registrado.

Para Chiavenato (2009, p. 145), este método deve ser utilizado apenas quando os avaliadores não possuírem condições de aplicar métodos mais sofisticados, pois este processo, apesar de ser um processo simples, é pouco eficiente.

1.3 – MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo dos anos, muitos foram os métodos de avaliação de desempenho que se fixaram nos processos organizacionais. No entanto, alguns foram melhorados e/ou receberam maior ênfase em sua utilização, sendo aplicados até hoje. Dentre os vários instituídos, os principais serão referidos a seguir.

1.3.1 – Método de auto-avaliação

Apesar de o método da auto avaliação ter sido fundamentado há um tempo significativo, este se classifica como um método contemporâneo, pois é usado ainda atualmente, além de indispensável para que o colaborador seja capaz de identificar, por si só, suas reais ações em uma organização. Segue o modelo de auto avaliação:

A auto avaliação é um processo de grande importância para a empresa e para o bom desempenho do empregado, pois é a partir desse método que o servidor será capaz de detectar suas potencialidades – a fim de otimizá-las –, e suas dificuldades – para, da melhor forma possível, exterminá-las, ou ao menos reduzi-las. Chiavenato afirma:

É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos. (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

O método supracitado possibilita ao próprio funcionário analisar sua condição como profissional e sua posição dentro da organização. Sendo possível, a

partir dessa nova visão, buscar, continuamente, a evolução de suas capacidades profissionais e relação com a empresa.

1.3.2 – Método de avaliação 360°

O método para avaliação do desempenho de 360°, graus também chamado de feedback 360 graus ou Avaliação em Rede, é um dos recursos mais visualizados atualmente nas organizações, pois este é considerado um meio pelo qual a democratização e a participação são valorizadas e possibilitadas dentro das organizações. A afirmativa é confirmada por Marras:

Este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e q eu se preocupam tanto com os cenários internos quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contado com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores. Esse processo de avaliação total recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback. (MARRAS, 2000, p. 178).

Assim, a dimensão do campo em que se recebe o feedback é bem maior que nos processos já referidos anteriormente, pois cada indivíduo estará realizando a avaliação por meio de uma visão holística e nada limitada. Chiavenato apresenta as seguintes informações quanto a esse método contemporâneo de avaliar os indivíduos:

Avaliação 360°: trata-se de uma recente inovação na apreciação do desempenho. Cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem seu entorno. Isto significa que todas as pessoas com as quais a pessoa mantém alguma forma de interação ou no intercâmbio participam da avaliação de seu desempenho. (CHIAVENATO, 2009, p. 118).

Com isso, a avaliação de 360° está refletida nas opiniões e visões de cada pessoa envolvida n o trabalho do avaliado. Chiavenato (2009, p. 118) resume que:

Moderadamente, a tendência é deslocar gradativamente a responsabilidade pela avaliação para o próprio indivíduo com a participação gerencial na negociação consensual de objetivos a

serem seguidos pelo indivíduo com a ajuda e apoio do gerente. (CHIAVENATO, 2009, p. 118).

Assim o próprio colaborador recebe o dever de detectar no meio organizacional onde estão as falhas e competências essenciais.

1.3.3 – Método de avaliação 450°

O método de avaliação 450° graus surgiu como complementação para a avaliação 360°, mantendo o envolvimento das chefias, seus subordinados e demais pessoas que se relacionam ao avaliado nos processos organizacionais. A diferenciação se concentra no surgimento de um consultor externo.

A função deste consultor é verificar e analisar os questionários respondidos pelo corpo executivo sobre a própria condição dentro da organização, assim podendo cruzar as informações com as dos outros questionários respondidos pelos demais funcionários. Com essa análise em mãos o consultor e o corpo executivo podem assim traçar uma plano de ação para o aprimoramento dos pontos negativos, as formas, maneiras ou métodos para transformar os pontos negativos em pontos positivos. (FREITAS, 2011, p. 39).

A avaliação 450° é a sofisticação da avaliação 360° por meio da inclusão de um consultor, que, por estar fora da empresa, poderá apresentar uma visão diferenciada sobre os índices de desempenho apresentados pelos colaboradores.

1.3.4 – Métodos mistos

Como apresentado anteriormente, muitos são os métodos para avaliar o desempenho dos funcionários. Em algumas organizações a complexidade dos cargos requer a utilização de métodos de avaliação variados. Chiavenato (2009, p. 148) diz que “as organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos utilizam vários métodos na avaliação do desempenho”.

Segundo Chiavenato:

Os métodos de avaliação do desempenho são variados, tanto em sua apresentação e em aspectos relacionados com as prioridades envolvidas quanto ao seu funcionamento. É muito comum encontrar-se organizações em que funcionam três ou quatro sistemas

diferentes de avaliação de pessoal: para horistas, mensalistas, supervisores e executivos, vendedores. (CHIAVENATO, 2009, p. 150).

1.3.5 – Método de avaliação participativa por objetivos (APPO)

O método de avaliação do desempenho por meio da participação por objetivos tem sido instituído nas organizações, sendo adotado para a participação efetiva tanto funcionário quanto do gerente. Para Chiavenato:

Algumas organizações estão adotando um avançado sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o funcionário e o seu gerente. Nesse sistema se adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão proativa. (CHIAVENATO, 2004, p. 240).

Essa nova abordagem da Administração por objetivos apresenta em seu contexto a democracia e participação efetiva de todos os envolvidos nos processos. Segundo Chiavenato (2004, p. 240), essa avaliação consiste em seis etapas.

1.3.6 – Avaliação 180 °

Muito utilizada nos dias atuais pelas grandes organizações, a avaliação 180° tem como foco a gestão estratégica de pessoas. Este método consiste apenas na análise do empregado por seus superiores, não havendo mais nenhum outro ponto de vista além do alto nível hierárquico.

Mas, também, o gestor fornece orientação, aconselhamento, informação, equipamentos, metas, objetivos e cobra resultados, enquanto o subordinado fornece desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se o maior interessado nela é o próprio funcionário, o envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte, pois acontece um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para obtenção de resultados (CHIAVENATO, 2004).

1.4 – BENEFÍCIOS APRESENTADOS PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As empresas, ao elaborar suas estratégias, objetivos e metas, buscam detectar, com antecedência, os resultados que desejam alcançar por meio das pessoas envolvidas diretamente nos processos da organização. Visando garantir a eficácia nas atividades realizadas e o alcance dos objetivos traçados, deve-se instigar o melhor desempenho, através do monitoramento das atividades das pessoas e equipes imersas nesse processo, por meio de reconhecimento do valor da contribuição de cada indivíduo e investindo no desenvolvimento individual. Para Chiavenato:

A avaliação do desempenho tem recebido demonstrações extremamente favoráveis e outras extremamente negativas e contrárias. A maioria dos executivos acha que a avaliação é indispensável, mas que ela não funciona bem em suas empresas e não traz os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2004, p. 121).

A avaliação do desempenho passou a ser vista como uma ferramenta de aperfeiçoamento indispensável para a gestão organizacional. Esse processo eleva tanto a organização quanto os indivíduos e equipes envolvidos. Sendo que, além dos resultados empresariais, resulta em benefícios para a equipe de trabalho como um todo e para cada pessoa individualmente.

Segundo Welch (2005, p. 98), o sistema de avaliação de desempenho deve ser bastante claro e simples, apresentar critérios previamente acordados e relacionados ao desempenho, e, ainda, fazer a previsão de reuniões formais que englobem gerente e subordinados com a periodicidade mínima de duas vezes por ano, sem deixar de incluir qualquer componente que auxilie no desenvolvimento profissional.

Marras (2002, p. 188) relaciona algumas das vantagens apresentadas na realização de processos para avaliar o desempenho organizacional, sendo apresentadas as seguintes:

A identificação dos empregados que necessitam de aperfeiçoamento;

Definição do grau de contribuição (individual ou coletivo) nos resultados da Empresa;

Descoberta de novos talentos na organização;

Facilitação do autodesenvolvimento dos empregados;

Fornecimento de *feedback* aos empregados;

Subsídios para programas de mérito, promoções e transferências.

A avaliação do desempenho apresenta o objetivo de examinar – minuciosamente – o comportamento dos indivíduos em relação aos resultados almejados pela organização, ao cargo ocupado e sua influência, positiva ou negativa, nas atividades em equipe.

Através das políticas e práticas da avaliação de desempenho, é possível realizar a integração dos processos inerentes aos Recursos Humanos; e tendo sido instituído com seriedade, formalidade e exatidão, é possível mensurar-se completamente o programa de Gestão de Pessoas nos variados processos que são instituídos na organização. Considerando estratégias, métodos, programas, têm-se os melhores meios de realizar a administração organizacional.

Chiavenato (2000, p. 332-333) apresenta os benefícios relacionados à Avaliação de desempenho para as organizações:

1. *Benefícios para o gerente:*

Capacidade de avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.

Possibilidade de tomar providências com o propósito de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.

Comunicação com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema.

2. *Benefícios para o subordinado:*

Estar ciente das “regras do jogo”, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários.

Compreender as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.

Entender as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágio) e as que ele mesmo – subordinado – deve tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria).

Fazer auto avaliação e autocritica no que diz respeito ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.

3. Benefícios para a organização:

Avaliação seu potencial a curto, médio e longo prazos e definição da contribuição de cada empregado.

Identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências.

Dinamização da sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Dessa forma, pode-se entender que tanto gerentes e subordinados quanto organizações recebem benefícios através de um sistema de avaliação do desempenho bem elaborado e aplicado com eficácia. Pois seus resultados serão tangíveis e aplicáveis em prol do desenvolvimento da organização, das equipes e dos indivíduos.

Vroom (1997, p. 164) afirma ainda que “os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender a três necessidades, uma da organização e duas dos indivíduos”, sendo estas:

Fornecer julgamentos sistemáticos que justifiquem aumentos salariais, promoções, transferências e, às vezes, rebaixamentos e demissões; ser uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitir que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe.

Também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento por seu superior.

Entende-se que os métodos de avaliação do desempenho devem ser utilizados como forma de agregar valores, aplicar conhecimentos, recompensar por práticas positivas, desenvolver organização e colaboradores, manter o quadro de funcionários e monitorar pessoas no interior das organizações. Para Ferreira, Fortuna E Tachizawa:

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros. (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006, p. 207).

O aumento de empresas e pessoas que utilizam os métodos de avaliação é constante, tendo em vista que tais ações resultam em benefícios particulares para a empresa e seus colaboradores.

1.5 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O SERVIÇO PÚBLICO

A avaliação do desempenho dos servidores públicos deverá observar, criteriosamente, como supracitado, assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, basicamente. Estes critérios são base para que o servidor possa desenvolver suas habilidades, já avaliadas e previstas no processo de Avaliação de Desempenho, para, então, fazer jus aos possíveis méritos que receberá.

No Município de Cajueiro, os prazos para abertura de requerimento para desenvolvimento de carreira devem se pautar após o término do estado probatório de 3 (três) anos. A avaliação de desempenho, para os que já possuem a estabilidade, é critério para promoção, conforme referido na Lei nº 707 de 19 de setembro de 2014, que institui o novo plano de cargos e carreira dos colaboradores do quadro da seguridade social do município de Cajueiro-Al:

Art. 17. O processo de desenvolvimento na Carreira ocorrerá, conforme condições oferecidas aos servidores, me diante: I – elaboração de plano de qualificação profissional; II – estruturação de um sistema de avaliação de desempenho anual; III – estruturação de um sistema de acompanhamento de pessoal, que assessorar permanentemente os dirigentes na gestão de seus recursos humanos (CAJUEIRO, 2014, p.07).

Então, para a promoção no cargo, o servidor deverá, após três anos de efetivo exercício, apresentar uma pontuação mínima em sua avaliação de desempenho:

Art. 23 - O índice do critério geral de desempenho funcional será o resultado da verificação do tempo líquido de efetivo exercício em cargo de provimento efetivo no Município, respeitando-se o interstício mínimo de dois anos, atribuindo-se 100 (cem) pontos pelo desempenho funcional apurado dos pontos atribuídos aos quesitos elaborados e previamente divulgados pelas Secretarias Municipais de Saúde e de Assistência Social. **§ 2º** - A avaliação de desempenho será feita pela atribuição, no ano, de até 10 (dez) pontos positivos a cada um dos seguintes subitens conforme descrição detalhada das atividades de cada cargo/função: Desempenho eficiente no trabalho; Dedicação; Assiduidade; Pontualidade; Responsabilidade; Realização de projetos e trabalhos especializados; Cursos de atualização; Desenvolvimento profissional pela produção de resultados exitosos; Ética profissional; e Cumprimento da legislação. (CAJUEIRO, 2014, p. 12).

Isso posto, a avaliação de desempenho deverá ocorrer sob a guarda do setor de Recursos Humanos (RH) e dentro de tempo hábil pré-determinado, submetendo-a posteriormente para homologação pela autoridade competente. O sistema de avaliação está instituído em regulamento próprio.

No que compete a Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro - Alagoas, as carreiras se desenvolvem por progressão e promoção. Ambas apresentam suas características, sendo respectivamente:

Art. 18 - O desenvolvimento na carreira das Carreiras criadas na presente Lei poderá ocorrer após 05 (cinco) anos de efetivo exercício na Classe inicial, mediante os procedimentos de: **I – PROGRESSÃO HORIZONTAL** – passagem do servidor de uma Classe para a imediatamente seguinte, dentro do mesmo Nível, com interstício mínimo de 05 (cinco) anos, obedecendo ao critério específico de tempo de serviço; **II – PROGRESSÃO POR NOVA HABILITAÇÃO OU TITULAÇÃO** – passagem do servidor de um Nível para outro, conforme exigência de nova habilitação ou titulação, após conclusão de curso em sua área de atuação[...] (CAJUEIRO, 2014, p. 08).

Assim, na Secretaria de Saúde de Cajueiro – Alagoas, além do citado artigo, é exigida, para a progressão no cargo, uma avaliação de desempenho anual.

De acordo com o *capt.* do art. 17 da Lei 707/2014:

§ 1º - A avaliação de desempenho a que se refere o inciso II deve ser compreendida como um processo global e permanente de análise de atividades dentro e/ou fora da Área de Seguridade Social do Município de Cajueiro e deve ser um momento de formação em que o servidor tenha a oportunidade de analisar a sua prática, percebendo seus pontos positivos e visualizando caminhos para a superação de suas dificuldades, possibilitando dessa forma seu crescimento profissional. (CAJUEIRO, p.07-08)

Grillo (1981) afirma que é difícil a implantação de um programa de recursos humanos em qualquer organização, seja pública ou privada, sem que se tenha as informações adequadas perante o comportamento das pessoas que ali trabalham. Diante do exposto pelo citado autor, a avaliação de desempenho deve ser o meio de obtenção dessas informações. Nesse contexto, a avaliação é uma ferramenta para mudanças no que se refere à funcionalidade das organizações públicas. O esperado é que seja utilizada para averiguar deficiências e alicerçar políticas de desenvolvimento profissional.

2 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 – CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL

Discorre-se, a seguir, sobre o atual quadro de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro, considerando a relação da distribuição organizacional com a situação de saúde do município, associada aos resultados da operacionalização das ações da Secretaria Municipal de Saúde e o envolvimento do trabalhador.

O município de Cajueiro, com uma extensão de 136,7 Km², se encontra situado ao nordeste do Estado de Alagoas e pertence a Zona da Mata, limitando-se ao sul com Atalaia, ao norte e ao leste com Capela e ao oeste com Viçosa e Pindoba. Encontra-se a 78,2 Km da capital, a cidade de Maceió, com que mantém um intenso relacionamento político, econômico e social. Alguns outros municípios, dada a proximidade, são muito integrados aos mercados produtores e consumidores de Cajueiro, representando uma grande e vital importância para a sociedade local; entre os quais podem ser citados: Atalaia, Pilar, Capela, Viçosa, Paulo Jacinto.

A população estimada, em 2015, do município, de acordo com último censo e estimativa da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é de 21.355 habitantes. Observa-se que a maior parte da população é jovem, o sexo feminino predomina, exceto na faixa etária de 1 a 9 anos, 15 a 39, e acima dos 80 anos. A maior concentração de mulheres possui entre 20 e 29 anos.

De acordo com informações do Sistema de Informação da Atenção Básica (SIAB), o grau de urbanização verificada no município é bastante elevado, com taxa de 74,12%, já que, da população acima descrita, 14.954 habitantes residem na zona urbana – desses 7.056 (47,2 %) do sexo masculino e 7.898 (52,8%) do sexo feminino – e 4.221 na zona rural – sendo 2.075 (49,2%) do sexo masculino e 2.146 (50,8%) feminino.

Como a economia do município depende, fundamentalmente, da agricultura, o seu grau de urbanização, a princípio, provoca certa apreensão junto às autoridades Políticas e lideranças comunitárias. Inclusive porque a zona urbana não dispõe de infra-estrutura para absorver tal população e muito menos criar-lhe condições.

Atualmente, a Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no município de Cajueiro vem apoderando-se de instrumentos que permitam um planejamento de ações adequadas e que objetivem avanços na qualidade da assistência prestada à população.

Como fenômeno sociocultural, o SUS de modo geral no território brasileiro sofre um processo de descrédito por meio da população, que não entende a grandiosidade do SUS, formulado para atender um país de dimensões continentais como é o Brasil.

Em municípios menores, como é o caso de Cajueiro, com arrecadação própria irrelevante para o funcionamento dos serviços que devem ser ofertados a população, o crédito é ainda mais reduzido no que diz respeito à resolutividade das demandas que buscam o SUS.

Porém, muito tem sido feito para que esse padrão cultural, venha a ser modificado, mas o desfinanciamento federal é o ponto mais periclitante, neste ínterim, enfrentamos uma luta de opostos, onde funcionários e colaboradores lutam para dar acesso a uma saúde mais digna para uma população extremamente pobre, mas que o Governo Federal repassa a responsabilidade para o município que não tem reservas no erário público para financiar corretamente o sistema.

Em Cajueiro temos um panorama atual onde a Unidade Básica de Saúde(UBS), deve ser enquadrada em um local centralizado que contemple com maior mobilidade todos os usuários que estão inscritos sob a sua área de abrangência, de forma que em Cajueiro, por ser um Município especialmente pequeno, as 8 unidades básicas de saúde se distribuem pela proximidade geográfica com as comunidades que atendem, assim sendo, o município tem 100% de sua demanda contemplada pela rede SUS em sua integralidade o que não obsta os atendimentos em zona rural, onde entre as 8 unidades 2 delas são em pontos estratégicos de nossa zona rural, o que aproxima os usuários SUS destes locais, garantindo-lhes o acesso à saúde.

Basicamente os turnos funcionais seguem os padrões normativos do Ministério da Saúde, porém, nas UBS'S da Zona Rural esse turno é reduzido pela metade, onde ao invés de 40h semanais cumpridas nas UBS's da Zona Urbana, há uma flexibilidade de horário para os profissionais que trabalham na Zona Rural que gira em torno de 20 à 25h semanais, em virtude da dificuldade de acesso aos locais,

fato este que diminui a demanda de usuários e conseqüentemente reduz a carga horária da equipe.

No tocante ao Hospital, que por ser uma unidade de pronto atendimento, funciona 24h por dia os 7 dias da semana, com o intuito de absorver demandas de média complexidade, urgência e emergência, bem como oferta leitos de média permanência, para pacientes que venham precisar de cuidados médicos durante o processo de recuperação. Os demais núcleos ligados a saúde do município mantém o padrão de funcionamento de 40h semanais de segunda à sexta-feira.

Raramente os coordenadores se envolvem nas decisões de utilização de recursos financeiros, exceto nas ações específicas onde existem recursos a serem empregados numa determinada área e o próprio responsável pela área faz o projeto e a destinação do recurso, posteriormente há uma readequação do projeto para o universo contábil e financeiro no que diz respeito aos elementos disponíveis para a realização destes.

O nível decisório nas ações em saúde, respeita uma ordenação hierárquica, porém, há espaço para o dialogo aberto com todos os profissionais que serão envolvidos de forma direta ou indireta nessas ações.

A rede de serviços de saúde municipal é formada por 8 Unidades de Saúde da Estratégia de Saúde da Família, 8 consultórios dentários da Estratégia de Saúde da Família, 1 Núcleo de Apoio à Saúde da Família(NASF), 1 Centro de Atenção Psicossocial(CAPS), 1 Unidade Mista (Hospital Municipal) com casa de parto normal, 1 Centro de Especialidades Médicas com Reabilitação Física, 1 Unidade de Vigilância Sanitária, 1 Central de Marcação e Regulação.

O município de Cajueiro tem como referência de média e alta complexidade o município de Maceió, através dos convênios firmados pelo SUS com os hospitais de Maceió, que absorvem casos mais complexos, que não podem ser tratados devidamente no domicílio do paciente.

Existe uma competência específica para a regulação dos elementos disponibilizados pelo SUS, para o usuário que se através de sistemas específicos do Ministério da Saúde. Além da Central de Marcação e transportes existe uma assessoria técnica para avaliar prioridades de marcação considerando que a demanda é sempre muito maior que a oferta de serviços.

Vale ressaltar que o município tem PCCS o que, por um lado é excelente porque não permite a precarização dos salários e por outro lado engessa qualquer tipo de negociação salarial que permita uma melhor execução dos gastos e, por consequência, um melhor serviço prestado.

Podemos visualizar o panorama de recursos humanos da secretaria municipal de saúde de Cajueiro – Alagoas conforme o seguintes quadros funcionais:

DISTRIBUIÇÃO POR CARGOS/FUNÇÕES	FORMA DE INGRESSO			
	Categoria: Auxiliar			
	Concurso Público	Seleção Pública	Contrato	Comissionados
Agente Comunitário de Saúde	82	-	02	-
Auxiliar Administrativo	-	-	02	-
Auxiliar de Laboratório	01	-	-	-
Auxiliar de Serviços Gerais	32	-	12	-
Guarda Municipal	-	-	01	-
Inspetor Sanitário	01	-	-	-
Motorista	02	-	03	-
SUB TOTAL	118	-	20	
TOTAL GERAL			138	

FONTE: FOPAG PMC/2015

DISTRIBUIÇÃO POR CARGOS/FUNÇÕES	FORMA DE INGRESSO			
	Categoria: Técnico			
	Concurso Público	Seleção Pública	Contrato	Comissionados
Agente Administrativo	22	-	10	-
Assessor Técnico	-	-	-	01
Auxiliar de Enfermagem	41	-	02	-
Auxiliar de Saúde Bucal	-	-	03	-
Coordenador	-	-	-	02
Coordenador de Patrimônio	-	-	-	01
Gerência de Atenção Especializada	-	-	-	01
Gerente Administrativo	-	-	-	01
Gerente de Atenção Básica	-	-	-	01
Gerente de Gestão e Participação	-	-	-	01
Gerente de Regulação, Controle e Avaliação	-	-	-	01
Oficineiro	-	-	01	-
Parteira	-	-	03	-
SUB TOTAL	63	-	19	09

TOTAL GERAL	91
FONTE: FOPAG PMC/2015	

DISTRIBUIÇÃO POR CARGOS/FUNÇÕES	FORMA DE INGRESSO			
	Categoria: Analista			
	Concurso Público	Seleção Pública	Contrato	Comissionados
Assistente Social	02	-	02	-
Cardiologista	-	-	01	-
Educador Físico	-	-	01	-
Enfermeiro	08	-	02	-
Farmacêutico	03	-	-	-
Fisioterapeuta	01	-	03	-
Fonoaudiólogo	-	-	01	-
Ginecologista	-	-	01	-
Médico	07	-	02	-
Nutricionista	01	-	01	-
Odontólogo	08	-	01	-
Psicólogo	03	-	01	-
Psiquiatra	-	-	01	-
Secretária Municipal da Saúde	-	-	-	01
Terapeuta Ocupacional	-	-	01	-
Veterinário	01	-	-	-
SUB TOTAL	34	-	18	01
TOTAL GERAL			53	
FONTE: FOPAG PMC/2015				

3 – JUSTIFICATIVA

A Avaliação de Desempenho por competência proporciona ampla importância nas empresas, independentemente de sua categoria, seja na iniciativa privada ou não. Avaliar o desempenho dos trabalhadores por suas habilidades é um processo que ocorre naturalmente nos ambientes de trabalho, não se restringindo apenas a sistemas que possam medir o exercício executado por esses trabalhadores. Avaliar é uma função que está diretamente ligada ao papel dos “chefes”, com a justificativa de que, avaliando pretende-se tornar os serviços prestados mais eficazes e qualificados. Tornando possível, assim, identificar as deficiências e potencialidades de cada trabalhador. Lucena afirma que:

Dada a importância da avaliação de desempenho para o funcionamento eficaz do processo de Planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem às expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que estas competências. (LUCENA, 1999, p. 130).

No setor público, a importância da Avaliação de Desempenho por competência não é diminuída. Entende-se que, neste setor, a eficiência dos serviços prestados deve ser correspondida, o que já nos garante a Constituição Federal de 1988, Capítulo VII – Art. 37. Na Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro, a Avaliação de Desempenho revela-se parcialmente ativa, pois, mesmo que garantida pelo PCCS, não é posta em prática.

É de conhecimento público que a Avaliação de Desempenho da Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro não existe de forma efetiva, pois, facilmente nota-se que não existe um processo pautado em eficiência e aptidão do servidor. A ausência do processo de Avaliação de Desempenho, acarreta, para a gestão, dificuldades em detectar pontos relevantes e particulares de cada funcionário.

Fleury (2002) diz:

A importância das avaliações está, portanto, no subsídio à decisão gerencial com base em critérios definidos como legítimos pela organização e pelos profissionais. Dessa forma, é possível ter uma visão mais apurada e ampla da empresa e de seu quadro de profissionais, de suas fragilidades e de seus pontos fortes, oferecer *feedback coaching* estruturado e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas. (FLEURY, 2002. p. 76).

Com a carência do conhecimento sobre a importância apresentada pelo processo de avaliação, depara-se com o medo, advindo do risco de perda do cargo ou punição. Destarte, faz-se necessário que tanto, gestão quanto funcionários, percebam com bons olhos a implantação da Avaliação de Desempenho, e que tal ferramenta lhes garanta segurança, qualificação profissional, controle financeiro e melhoria nos serviços prestados.

4 –SITUAÇÃO PROBLEMA

Os processos de gerenciamento e gestão de pessoas no município de Cajueiro têm sido de maneira geral, esquecidos, situação ainda mais aparente na Secretaria Municipal de Saúde, apesar da existência da Lei nº 707/2014, na Seção III, no que se refere ao desenvolvimento de carreiras, que nos obriga a instrumentalizar certas práticas de gerenciamento avaliativos.

Percebe-se, então, a ausência de instrumentos que possibilitem essa forma de avaliação dos funcionários e da gestão, culminando em um planejamento de ordem organizacional, estrutural e financeiro.

Em virtude da inexistência desses, visualiza-se a necessidade de Implantar a Avaliação de Desempenho por Competência na Secretaria de Saúde, como instrumento que dê lastro legal para que se possa repensar o planejamento em todos os seus níveis.

Considerando o exposto, surge o questionamento mediante a exigibilidade legal contida na Lei nº 707/2014: Como implantar a Avaliação de Desempenho na Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro?

5 – OBJETIVOS

5.1 – GERAL:

Propor modelo de Avaliação de Desempenho por competência como política de gestão de pessoas, voltada para capacitação, desenvolvimento e remuneração dos funcionários da Secretaria Municipal da Saúde de Cajueiro, focando em suas habilidades individuais e coletivas.

5.2 – ESPECÍFICOS:

- Oportunizar gestores e servidores momentos de formação para que os mesmos tenham propriedade de analisar suas práticas possibilitando-os uma melhoria na qualidade dos serviços ofertados.
- Buscar ferramentas que possibilitem a adequação dos funcionários nos processos de trabalho, visando a vinculação dos mesmos à qualidade nos serviços prestados pela SMS de Cajueiro.
- Dar subsídios para criação de programas de capacitação, visando à ampliação da qualificação dos servidores da SMS de acordo com os indicadores de desempenho obtidos como resultado da aplicação do modelo de avaliação proposto.

6 – METODOLOGIA

A importância deste trabalho é apresentar uma proposta de política de Avaliação de Desempenho por Competência, prevista anteriormente na Lei nº 707/2014 (PCCS). O modelo proposto divide-se em 7 fases:

Fase 1: Grupo de estudo: que será formado por gestores e funcionários que farão estudo do PCCS para que, desse momento em diante, todos entendam quais seus direitos e deveres no que diz respeito à avaliação de desempenho prevista em Lei.

Fase 2: Sensibilização de Gestores e funcionários: nesse momento, o modelo de avaliação de 180° será exposto aos funcionários, por meio de Workshops e oficinas, o que deverá culminar no engajamento de toda a equipe.

Fase 3: Realização de oficinas: tais oficinas contarão com a presença dos gestores e funcionários, que, em momentos de *hole play*, colocarão em prática a aplicação do modelo de questionário de avaliação de desempenho por competência.

Fase 4: Formação de comissão: a comissão será composta pela Gestão de RH, mais 6 componentes, sendo 3 indicados pela gestão e 3 indicados pelos funcionários, de forma paritária.

Fase 5: Capacitação: após a formação da comissão, parte-se para o processo de qualificação e capacitação de seus membros, através de oficinas e estudos de caso.

Fase 6: Implantação da Avaliação de Desempenho: após os momentos iniciais de estudo e formulação de comissão, inicia-se para a avaliação de desempenho propriamente dita, onde serão distribuídos questionários de avaliação para a gestão e para os funcionários que serão selecionados como amostra piloto.

Fase 7: Avaliação de Indicadores: mediante a resposta dos questionários partiremos para avaliação de cada indicador, formulando a média atingida por cada funcionário, para que, nesse momento, possamos aplicar a Avaliação de Desempenho por competência.

6.1 – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

ATIVIDADES/DESCRIÇÃO	MESES – 2017								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Grupo de estudo com Gestores e Funcionários sobre o PCCS	X								
Sensibilização de Gestores e Funcionários sobre a proposição do Modelo para implementação da política de Avaliação de Desempenho		X							
Realização de Oficinas com Gestores relacionadas ao tema Avaliação de Desempenho		X	X						
Realização de Oficinas com Colaboradores relacionadas ao tema Avaliação de Desempenho		X	X						
Formação de Comissão para criação do núcleo de Avaliação e Desempenho				X	X				
Capacitação da Comissão para aplicabilidade da Avaliação de Desempenho						X	X		

Implantação da Avaliação de Desempenho								X	
Avaliação do resultado dos indicadores de desempenho								X	X

6.2 – ACOMPANHAMENTO

O processo de análise da proposta de Avaliação de Desempenho terá como indicadores o serviço e desempenho produzidos pelos próprios colaboradores, que serão acompanhados e avaliados de maneira contínua, durante todo o período.

Todo o processo de implantação passará pela discussão entre gestão e funcionários, visando possíveis adaptações do Projeto de Avaliação de Desempenho.

6.3 – ORÇAMENTO

ESPECIFICAÇÃO DO ITEM	QUANT	VL UNIT	VALOR TOTAL
Banner	1	R\$50,00	R\$50,00
Folder	350	R\$0,25	R\$122,50
PCCS impresso e encadernado	30	R\$7,60	R\$228,00
Datashow	1	R\$ 2.000,00	R\$2.000,00
Notebook	1	R\$ 2.000,00	R\$2.000,00
Caixa de Som	1	R\$570,00	R\$570,00
Coffe-breack (média de 30 pessoas)	35	R\$100,00	R\$3.500,00
Material de Apoio	-	R\$2.000,00	R\$2.000,00
TOTAL			R\$10.470,50

7 – QUADRO RESUMO DO PLANO DE INTERVENÇÃO

NÓ CRÍTICO	OPERAÇÃO (AÇÃO)	CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	RESULTADOS ESPERADOS
A não	Instituir modelo	Início em	Oficinas,	Efetivação da

utilização da Lei nº707/2014 como política de Avaliação de Desempenho, de forma continuada na Secretaria Municipal de Saúde de Cajueiro – Alagoas	de Avaliação de Desempenho; E apresentar para gestores e Funcionários	janeiro de 2017.	Workshops, estudos dirigidos.	Avaliação de Desempenho como política de gestão.
Falta de estrutura dos funcionários na absorção do que é e para que serve o Processo de Avaliação de Desempenho	Conscientização de que a política de avaliação de desempenho é necessária para que os mesmos se sintam valorizados e responsáveis pelo seu crescimento profissional	Fevereiro a Março/2017	Oficinas, Workshops e Holy Play	Funcionários engajados a lidar com a política de avaliação de desempenho entendendo que a mesma é indispensável para sua valorização e melhor qualidade nos serviços ofertados a comunidade
Falta de ferramentas que legalizem a adequação dos funcionários visando qualificação nas ações executadas pelos mesmos	Elaborar ferramentas que formalizem a adequação dos funcionários no ambiente de trabalho	Mairo/2017	Oficinas Com a presença da comissão de acompanhamento do Processo de Avaliação de Desempenho	Funcionários satisfeitos com sua adequação ao setor de trabalho.
Ausência de Comissão capacitada a acompanhar o processo	Instituir e capacitar uma comissão composta de 3 membros	Abril a Julho/2017	Oficinas, Workshops e Holy Play	Comissão desprendida de vícios relativos ao processo de

de Avaliação de Desempenho	indicados pela gestão, mais 3 membros escolhidos pelos funcionários.			avaliação de desempenho, que entenderá que esta política serve para melhor fluidez dos serviços ofertados e qualificação do funcionário
Falta de subsídios que estabeleçam programas de capacitação que visem à ampliação da qualificação dos funcionários.	Instituir programas de qualificação baseado no que foi extraído da avaliação de desempenho.	Agosto/2017	Coletas de dados na pesquisa	Funcionários qualificados mediante sua necessidade.

8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que o sistema de Avaliação de Desempenho é eficiente e eficaz quanto a valorização do ser humano como parte primordial e de total importância para o resultado e maximização e sustentabilidade dos serviços ofertados no setor público. Além de um mecanismo de seleção, é uma poderosa Política motivacional, e de qualificação e aperfeiçoamento dos funcionários, tornando-se um grande diferencial para o serviço público.

Contudo, será que todos os serviços públicos que almejam estes objetivos estão preparados, ou se preparando, para ter/ser um diferencial? Certamente, os órgãos públicos, que comecem e já estiverem adaptando sua cultura

organizacional à administração de recursos humanos, conseguirão se destacar e perpetuar neste mundo globalizado. Segundo Chiavenato (2000): "As pessoas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação".

9 – PROPOSTAS DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma avaliação bem aplicada pode gerar muitos benefícios e resultados para uma organização, desde que esta tenha agentes competentes na sua implementação. Cabe às empresas, quando adotado o sistema de avaliação de desempenho, qualificar seus profissionais (gestores), ou contratar pessoas com competência, para desenvolver atividades que possam alcançar os resultados citados na sequência.

Estabelecer clima de confiança e motivação, conseguir alcançar sinergia da equipe, alcançar o comprometimento em massa dos integrantes, proporcionar qualidade de vida e satisfação de seus funcionários, identificar pessoas com talentos potenciais para crescimento dentro do serviço, despertar a proatividade para desenvolvimento individual e em coletivo, proporcionar promoções e bonificações aos profissionais pelos seus méritos.

Em contrapartida, a avaliação 180º aplicada por gestores não qualificados para função pode causar grandes efeitos para os envolvidos, dentre os quais podemos citar: desmotivação individual e coletiva; falta de objetividade, por ser um processo excessivamente burocratizado, onde é dada maior importância ao processo do que à própria finalidade; esquecimento dos conceitos de necessidades dos funcionários e da cadeia onde estão contidos, a qual se refere a gestores, funcionários e população assistida; incorporação de distorções e fatores que geram interpretações tendenciosas e injustas; e ambiguidade na informação e comentários desfavoráveis do avaliador.

Dentre várias outras formas não supracitadas, vale destacar que um sistema, independentemente de ser bom, está sujeito ao comprometimento das pessoas que irão conduzi-lo.

9.1 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTOR

SECRETARIA			
FUNCIONÁRIO(A)			
CARGO		LOTAÇÃO	
ADMISSÃO		DATA DA AVALIAÇÃO	
Nº	COMPETÊNCIAS	CONCEITOS	PONTUAÇÃO
01	APRESENTAÇÃO PESSOAL	Considere a higiene pessoal apresentada, bem como os cuidados dispensados ao fardamento e adequação do traje ao local de trabalho.	
02	ASSIDUIDADE	Considere a frequência do funcionário ao local de trabalho.	
03	PONTUALIDADE	Considere o cumprimento dos horários de chegada do funcionário ao local de trabalho.	
04	OBJETIVOS PRE ESTABELECIDOS	Considere o alcance pelo funcionário aos objetivos determinados pela secretaria.	
05	CONHECIMENTO DO PRÓPRIO TRABALHO	Verifique até que ponto o funcionário sabe o que faz e porque executa o trabalho.	
06	PRODUTIVIDADE	Considere a qualidade do trabalho executado em relação ao tempo gasto.	
07	QUALIDADE DO TRABALHO	Considere o grau de perfeição no desempenho de suas tarefas, levando em conta o resultado prático.	
08	CAPACIDADE DE APRENDER	Considere a capacidade de assimilar e captar as tarefas que lhe são atribuídas.	
09	COLABORAÇÃO	Considere a disponibilidade e a boa vontade para com a chefia e os colegas e o senso de cooperação na execução das tarefas.	
10	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Considere as características do comportamento manifestado no trabalho levando-se em conta todo e qualquer tipo de contato pessoal.	
11	INICIATIVA	Considere o modo de agir do funcionário face às novas situações, às resoluções tomadas, às sugestões apresentadas.	
12	LIDERANÇA	Capacidade de reunir pessoas em torno de ideias e metas; Poder de sensibilização e mobilização para mudanças.	
13	DISCIPLINA	Considere o comportamento mediante a organização e as pessoas, levando-se em conta as leis, normas e convenções existentes na instituição e no meio social.	
MÉDIA TOTAL			
AVALIAÇÃO GLOBAL			
Muito Bom – desempenho satisfatório			
Aceitável – necessita aprimoramento			

Insatisfatório – sem condições de enquadramento	
PARECER	
Treinar/Qualificar () Área: _____	

NOTA: Assinalar com um "X" o item da avaliação global e do parecer em que o colaborador deve treinar/qualificar

PONTUAÇÃO: 01 – Muito fraco / 02 – Fraco / 03 – Regular / 04 – Bom / 05 – Muito Bom

9.2 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA AUTO AVALIAÇÃO

SECRETARIA			
FUNCIONÁRIO(A)			
CARGO		LOTAÇÃO	
ADMISSÃO		DATA DA AVALIAÇÃO	
Nº	COMPETÊNCIAS	CONCEITOS	PONTUAÇÃO
01	APRESENTAÇÃO PESSOAL	Considere sua higiene pessoal apresentada, bem como seus cuidados dispensados ao fardamento e adequação do traje ao local de trabalho.	
02	ASSIDUIDADE	Considere sua frequência ao local de trabalho.	
03	PONTUALIDADE	Considere seu cumprimento dos horários de chegada ao local de trabalho.	
04	OBJETIVOS PRE ESTABELECIDOS	Considere seu alcance aos objetivos determinados pela secretaria.	
05	CONHECIMENTO DO PRÓPRIO TRABALHO	Verifique até que ponto você sabe o que faz e porque executa o trabalho.	
06	PRODUTIVIDADE	Considere sua qualidade no trabalho executado em relação ao tempo gasto.	
07	QUALIDADE DO TRABALHO	Considere seu grau de perfeição no desempenho de suas tarefas, levando em conta o resultado prático.	
08	CAPACIDADE DE APRENDER	Considere sua capacidade de assimilar e captar as tarefas que lhe são atribuídas.	
09	COLABORAÇÃO	Considere sua disponibilidade, boa vontade para com a chefia e os colegas, e o senso de cooperação na execução das tarefas.	
10	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Considere suas características do comportamento manifestado no trabalho, levando-se em conta todo e qualquer tipo de contato pessoal.	
11	INICIATIVA	Considere seu modo de agir face às novas situações, às resoluções tomadas, às sugestões apresentadas.	

12	LIDERANÇA	Capacidade de reunir pessoas em torno de ideias e metas; Poder de sensibilização e mobilização para mudanças.	
13	DISCIPLINA	Considere seu comportamento mediante a organização e as pessoas, levando-se em conta as leis, normas e convenções	
MÉDIA TOTAL			
PARECER			
Necessito Treinar/Qualificar () Área: _____			

NOTA: Assinalar com um "X" o item da avaliação global e do parecer em que você deve ser treinando/qualificado

PONTUAÇÃO: 01 – Muito fraco / 02 – Fraco / 03 – Regular / 04 – Bom / 05 – Muito Bom

REFERENCIAS

BERGAMINI, Cecília.W. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1993.

BOHMERWALD, Pedro. Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6.ed. São Paulo: Manole, 2009.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello; TACHIZAWA, Élio Takeshy. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Ryan Carlos. A avaliação do desempenho como ferramenta de gestão de diagnóstico e análise do desempenho do profissional como indivíduo ou em grupo dentro das organizações. 2011. 57f. Monografia (Conclusão de Curso) - Escola Superior Aberta Do Brasil – Esab, Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, Vila Velha.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PALMEIRA, Mirian. gestão de pessoas. In: BULGACOV, Sérgio (Org). Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSO, Fabrizio. Gestão ou Indigestão de pessoas. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WELCH, Jack. Paixão por vencer. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.