

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD  
MINTER – UFPE & UNINORTE**

**Jonis Angelim da Silva**

**Avaliação de desempenho individual como estratégia  
de gestão na administração pública: o caso da  
Secretaria de Saúde do município de Manaus**

**Recife, 2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor:  
Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

**Título da Dissertação: Avaliação de desempenho individual como estratégia de gestão na administração pública: o caso da Secretaria de Saúde do município de Manaus.**

Nome do Autor: **Jonis Angelim da Silva**

Data da aprovação: 30/11/2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 30 de novembro de 2009.

---

Jonis Angelim da Silva

**Jonis Angelim da Silva**

**Avaliação de desempenho individual como estratégia de gestão na administração pública: o caso da Secretaria de Saúde do município de Manaus**

**Orientador: Dr.Marcos Gilson Gomes Feitosa**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do Grau de Mestre em Administração do Programa MINTER de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE em convênio com o Centro Universitário do Norte-UNINORTE.

**Recife, 2009**

Silva, Jonis Angelim da

Avaliação de desempenho individual como estratégia de gestão na administração pública : o caso da Secretaria de Saúde do município de Manaus / Jonis Angelim da Silva. - Recife : O Autor, 2009.

147 folhas : tab. e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Administração pública. 2. Padrões de desempenho (Secretaria de Saúde de Manaus). 3. Pessoal Avaliação (Secretaria de Saúde de Manaus). I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.4

CDD (22.ed.)

CSA2010 - 041

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD  
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

**Avaliação de desempenho individual  
como estratégia de gestão na administração  
pública: o caso da Secretaria de Saúde  
do município de Manaus**

**Jonis Angelim da Silva**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de novembro de 2009.

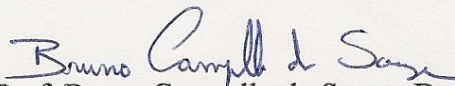
Banca Examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)



Prof.ª Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, Doutora, FBV (examinadora externa)



Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE (examinador interno)

*À minha família, que sempre acredita em mim.  
A meu pai, minha referência de sabedoria.*

## **Agradecimentos**

Em todos os momentos da vida, chega o momento de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, incentivaram ou criaram condições para que o sucesso fosse alcançado. Para estas pessoas, sei que o melhor agradecimento é a completa dedicação ao meu resultado.

Agradeço, antes de tudo, a Deus e a Nossa Senhora Aparecida que me fortificaram para que mais um dos meus sonhos se tornasse realidade.

Sou grato todos os dias à minha família, pelo infinito amor compartilhado. Ao meu pai José Angelim da Silva por ser meu herói e meu grande amigo, e à minha querida mãe Terezinha de Jesus do Nascimento Silva (*in memoriam*), que, onde estiver, tenho absoluta certeza que está sempre me protegendo e orando por mim.

Aos grandes amigos, Maria do Perpétuo Socorro Frazão de Aguiar, Ézio Lacerda Lopes, Wenderson Pinto Farias e Letícia Dias Ponce de Leão, por não medirem esforços em socializar e dividir seus conhecimentos, os quais foram fundamentais nesta jornada.

Ao Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa, pelas suas valiosas contribuições a este trabalho tendo me concedido a oportunidade de receber seus ensinamentos com simplicidade, objetividade e praticidade.

Aos Profs., Dr. Bruno Campello de Souza e Dra. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, pois suas contribuições foram essenciais para este trabalho.

À SEMSA – Manaus-AM, por ter permitido a operacionalização desta pesquisa, fortificando assim, seu compromisso com o desenvolvimento de novos conhecimentos.

À UFPE (PE) e ao UNINORTE (AM), por ter possibilitado e viabilizado a realização deste mestrado.

Aos amigos do mestrado, pelas alegrias e agonias partilhadas me incentivando a alcançar este resultado, não me deixando parar pelo meio do caminho.



Aos eternos e grandes amigos que compreenderam minha ausência durante este período.

A todos muito obrigado!

*Se não houver frutos, valeu a beleza das flores; se não houver flores, valeu a sombra das folhas; se não houver folhas, valeu a intenção da semente.*

*(Henfil)*

*Hoje é vital não só aprender, não só desaprender, mas, sobretudo organizar nosso sistema mental para aprender a aprender.*

*(Edgar Morin)*

## Resumo

As organizações públicas deparam-se com o desafio de proporcionar o desenvolvimento organizacional, reformulando sua administração e seu funcionamento na busca de alternativas que universalize o acesso de seus serviços mediante as necessidades da sociedade. Para isto necessitam reformular seus modelos e práticas gerenciais na busca de um desempenho individual ativo e objetivo, indispensável para exercer o controle e participação efetiva sobre os resultados organizacionais, consolidando a satisfação de seu usuário. Esta pesquisa se propõe a observar o processo de avaliação de desempenho individual e verificar como ele contribui para a atuação gerencial comprovando sua eficácia como instrumento de gestão na administração pública de saúde. A opção metodológica foi por meio de abordagem qualitativa com uma estratégia de estudo de caso descritivo e interpretativo a cerca do processo de avaliação de desempenho gerencial da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Manaus; quanto aos meios, classifica-se como pesquisa documental, bibliográfica e de campo. As primeiras conclusões demonstram que a sistematização da definição, do desenvolvimento e do monitoramento das metas incitou a preocupação do gestor em discutir e definir metas com o grupo, a direcionar, analisar e redimensionar os recursos facilitando objetivar e definir as atividades prioritárias ao alcance dos objetivos. Tornando-os, assim, mais envolvidos e atentos a seus recursos, às pessoas e aos propósitos organizacionais, provocando desta forma, sua mudança de postura em relação a atuação diária.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Instrumento de Gestão. Administração Pública.

## Abstract

The public organizations come across the challenge of providing the development of the organizations, reformulating your administration and operation in the search of alternatives that provides to the contemplation of the access of your services by the needs of the society. For this they need to reformulate your models and managerial practices in the search of an active and objective individual performance-based, indispensable to exercise the control and participation executes on the organizational results, consolidating your user's satisfaction. This research intends to observe the process of evaluation of individual performance-based and to verify like him it contributes to the managerial performance proving your effectiveness as administration instrument in the public administration of health. The methodological option was through qualitative approach with a strategy of study of descriptive and interpretative case the about of the process of evaluation of managerial acting of the Secretaria Municipal de Saúde of the district of Manaus; with relationship to the means, he/she is classified as research documental, bibliographical and of field. The first conclusions demonstrate that the ordering of the definition, of the development and of the observation of the goals it incited the manager's concern in to discuss and to define goals with the group, to address, to analyze and to redimense the resources facilitating to aim at and to define the priority activities to the reach of the objectives. Turned them, like this, more involved and attentive to your resources, to the people and the organizational purposes, provoking this way, your posture change in relation to daily performance.

**Key words:** Performance-based evaluation. Instrument of Administration. Public administration.

## Lista de tabelas

Tabela 1 (4) – Recursos Humanos SEMSA 2009	77
Tabela 2 (5) – Perfil gerencial SEMSA	97
Tabela 3 (5) – Grau de estudo	98
Tabela 4 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA no planejamento estratégico, na tomada de decisão e na ação gerencial.	99
Tabela 5 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA no planejamento estratégico do gestor	101
Tabela 6 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial-SEMSA na tomada de decisão do gestor	105
Tabela 7 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA na ação gerencial	114

## Lista de quadros

Quadro 1 (2) – Exemplo de itens de incidentes críticos	27
Quadro 2 (2) – Exemplo de fatores de escala gráfica	28
Quadro 3 (2) – Síntese demonstrativa do procedimento de Avaliação de Desempenho Individual	29
Quadro 4 (2) – Demonstração sintética conceitual do Planejamento	42
Quadro 5 (2) – Características do gestor estratégico.	47
Quadro 6 (2) – Fatores de tomada de decisão	53
Quadro 7 (3) – Circunscrição das categorias estudadas: Planejamento e Estratégia	62
Quadro 8 (3) – Circunscrição das categorias estudadas: Tomada de decisão e Ação gerencial	62
Quadro 9 (3) – Relação dos fatores de desempenho da ADG-SEMSA com os elementos circunscritos nas categorias	63
Quadro 10 (3) – Fatores determinantes das categorias e o quantitativo das perguntas da pesquisa	65
Quadro 11 (4) – Perfil gerencial SEMSA	80
Quadro 12 (4) – Escala gráfica da ADG - SEMSA	85
Quadro 13 (4) – Fatores descritivos e pontuação da escala gráfica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA	86
Quadro 14 (5) – Análise comparativa dos fatores da ADG SEMSA	94

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>15</b>
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo geral	17
1.1.2	Objetivos específicos	18
1.2	Justificativa e relevância da pesquisa	18
<b>2</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>20</b>
2.1	As organizações, os gerentes e seu desempenho	20
2.2	Avaliação de desempenho humano	22
2.2.1	A abordagem conceitual	22
2.2.2	Os procedimentos metodológicos	26
2.2.3	Por que implantar	30
2.2.4	Aspectos críticos	32
2.2.5	Avaliação de desempenho nas organizações públicas: aspectos críticos e perspectivas	34
2.3	O que faz um gestor	37
2.4	O Planejamento e a estratégia	39
2.4.1	A abordagem conceitual do Planejamento	40
2.4.2	A abordagem conceitual da Estratégia	43
2.5	A tomada de decisão	48
2.5.1	A abordagem conceitual da Decisão	48
2.5.2	Fatores que direcionam a escolha das alternativas nas decisões	51
2.5.3	O processo decisório	53
2.6	A ação gerencial	55
<b>3</b>	<b>Abordagens metodológicas</b>	<b>58</b>
3.1	Delineamento da pesquisa	58
3.2	Definição das categorias, seus elementos e as assertivas	60
3.3	Definição do campo	66
3.4	Coleta de dados	67
3.4.1	1ª etapa – Revisão bibliográfica	68
3.4.2	2ª etapa – Pesquisa documental	69
3.4.3	3ª etapa – Aplicação de questionário	69
3.4.4	4ª etapa – Entrevista semi-estruturada	70
3.5	Análise de dados	72
<b>4</b>	<b>Secretaria Municipal de Saúde de Manaus – SEMSA: o caso em estudo</b>	<b>75</b>
4.1	Perfil institucional	75
4.2	Avaliação de Desempenho Gerencial – ADG/SEMSA	77
4.2.1	Objetivos da ADG	79
4.2.2	Período avaliatório, os avaliadores e os avaliados	79
4.2.3	Descrição do processo	80
4.2.4	Fatores de desempenho	82
4.2.5	Metodologia de avaliação do desempenho gerencial	85
<b>5</b>	<b>Análise e discussão dos resultados</b>	<b>91</b>
5.1	Descrição do processo e identificação dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial	92
5.1.1	Uma percepção teórica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA	93
5.2	Perfil gerencial	96
5.3	Relação da avaliação de desempenho com a gestão e sua ação	99

5.3.1 A influência da avaliação de desempenho individual no planejamento estratégico do gestor	100
5.3.2 A influência da avaliação de desempenho individual na tomada de decisão gerencial	105
5.3.3 A influência da avaliação de desempenho individual na ação gerencial	113
5.3.4 Questões opcionais	125
<b>6 Conclusões e recomendações finais</b>	<b>128</b>
<b>Referências</b>	<b>134</b>
<b>Apêndices</b>	<b>142</b>
APÊNDICE A – Questionário	143
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	146



# 1 Introdução

---

O panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional e institucional. Durante muito tempo, a eficiência das máquinas como meio de maximizar produtividade foi a única preocupação das empresas, o que não resolveu o problema de intensificação de eficácia e desenvolvimento organizacional. Hoje, as pessoas são estimuladas e motivadas a produzir o necessário a este desenvolvimento, pois criam e manipulam estas máquinas conforme suas expectativas, aspirações e motivações. Daí, a necessidade dos resultados ou desempenhos humanos ser mensurados, acompanhados e avaliados em relação ao que a empresa espera como indicadores de desenvolvimento favoráveis. A busca da melhoria contínua é a finalidade da gestão de desempenho, partindo da análise dos resultados individuais, coletivos e de outros elementos do contexto interno e externos que afetam a organização (PINTO, 2007).

A proposta desta pesquisa limita-se a um dos instrumentos da Administração: a avaliação de desempenho humano. Este processo constitui-se de uma ferramenta que visa “estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” (PONTES, 2002, p. 22). Outrossim, deve ser um procedimento que estimule o potencial dos funcionários na empresa, diagnosticando e analisando seu desempenho, através de técnicas e ferramentas científicas, redirecionando os desvios, apontando as dificuldades e intensificando as potencialidades individuais e organizacionais. Percebe-se, então, que a importância da avaliação de desempenho para o crescimento institucional, refere-se principalmente ao fato de poder mensurar o resultado das pessoas da organização em determinado período de tempo, e direcionar suas ações e políticas

no sentido de melhorar a atuação organizacional, visando, assim, monitorar seu progresso e consolidar a satisfação de seu usuário.

E, neste cenário em que a crescente integração das sociedades e das economias globais, a competição, o forte impacto da tecnologia e as mudanças contínuas tornaram-se os maiores desafios externos, as organizações públicas vem sendo objeto de críticas quanto à universalização de acesso de seus serviços, bem como seus resultados alcançados mediante as necessidades da sociedade. Com isso, depara-se com o desafio de proporcionar o desenvolvimento organizacional, reformulando sua administração e funcionamento na busca de alternativas que proporcione serviços de melhor qualidade e que possibilitem o alcance de maior igualdade. Para Bennis (1972), o desenvolvimento organizacional é uma estratégia, que tem por finalidade mudar as crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações adaptando-as melhor aos novos desafios, mercados e cenários de constantes mudanças. As práticas administrativas envolvem os gerentes na aplicação dos métodos de gestão das organizações que, na busca de soluções para seus desafios diários, são responsáveis pelo trabalho das pessoas e por empregar recursos para produzir bens e serviços oferecidos pela organização, ajudando no alcance do alto desempenho institucional (OLIVEIRA & SILVA, 2006). Neste contexto, o desenvolvimento organizacional está na maneira de utilizar o potencial das pessoas e colocá-lo, eficazmente, na busca de soluções e de serviços inovadores.

No serviço municipal de saúde de Manaus, as metas são orientadas por padrões nacionais apontadas pelo Ministério da Saúde. Isto, geralmente, fragiliza a administração das casas de saúde, uma vez que suas realidades são adversas pelas peculiaridades de sua área geográfica e, muitas vezes, o gestor não tem o conhecimento necessário para a administração organizacional dificultando o alcance de resultados.

Considerando a importância deste processo de avaliação de desempenho para o desenvolvimento organizacional, a Secretaria Municipal de Saúde de Manaus (SEMSA), com

aproximadamente 10.000 servidores e 50 Unidades de Saúde distribuídas em 04 Distritos Urbanos e 01 Rural, criou uma metodologia de Avaliação de Desempenho Gerencial, onde se previu a definição de metas de acordo com a área, a população, o histórico de saúde e a estrutura local da unidade de saúde em Manaus. Contudo, o processo é complexo, uma vez que as tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, onde o mais importante a ser considerado é entendermos que a apreciação de um fato sempre sofre influência dos valores de quem avalia.

Na tentativa de compreender como o processo de avaliação de desempenho individual influencia no comportamento e na atuação gerencial dos gestores avaliados, expomos a questão a qual norteou os esforços desse estudo: **Como o processo de avaliação de desempenho individual influencia no planejamento estratégico, tomada de decisão e ação dos gestores dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde (EAS) da administração pública municipal de saúde?**

Pretende-se investigar o processo de Avaliação de Desempenho individual como instrumento de gestão, entendendo sua aplicabilidade na administração organizacional pública. A seguir apresenta-se os objetivos, justificativa e a relevância da pesquisa.

## **1.1 Objetivos**

No intuito de responder à questão de pesquisa foram traçados os objetivos geral e específicos da pesquisa, expostos a seguir.

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar como o processo de avaliação de

desempenho individual influencia no planejamento estratégico, tomada de decisão e ação dos gestores dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde (EAS) da administração pública municipal de saúde.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

De caráter específico vale apresentar os seguintes objetivos:

- a) Descrever o processo e identificar os fatores envolvidos na Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA;
- b) Traçar o perfil dos gerentes que passaram pelo processo de Avaliação de Desempenho Gerencial da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus;
- c) Analisar como a avaliação de desempenho se relaciona com a gestão e sua ação.

## **1.2 Justificativa e relevância da pesquisa**

Na atualidade, para manter sua competitividade e permanente desenvolvimento, as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas gerenciais na busca de um padrão ativo e objetivo, indispensável para exercer o controle e participação efetiva sobre os resultados organizacionais e os interesses da sociedade.

A avaliação de desempenho é o processo de apreciação, através de uma metodologia sistematizada, da performance humana em seu cargo atual com base em metas e objetivos claros, definidos conjuntamente entre avaliadores e avaliados, com vistas ao desenvolvimento das pessoas. Dessa forma, este processo atende às necessidades das organizações, dos

gerentes e dos funcionários, uma vez que integra os gestores ao trabalho das pessoas propiciando um melhor acompanhamento e aproveitamento de suas potencialidades, enquanto orienta os esforços dos colaboradores para o alcance das metas e objetivos organizacionais (STOFFEL, 1997).

Portanto, estudar este processo e verificar como ele contribui para a atuação gerencial, para a tomada de decisão e como influencia nas mudanças estratégicas, é de fundamental importância e relevância para a efetividade das técnicas da administração, para a melhoria e credibilidade da gestão, bem como, comprovar a técnica de Avaliação de Desempenho como fator de desenvolvimento de resultado pessoal, profissional e institucional evidenciando sua eficácia como instrumento de gestão na administração pública, e não, simplesmente, como ferramenta de monitoramento de resultados de metas previamente pactuadas.

## **2 Referencial teórico**

---

Neste capítulo serão apresentados os conceitos relacionados a base teórica necessária a compreensão dos temas principais deste estudo. Está dividido em seis seções: a primeira e a segunda contém um estudo sobre a avaliação de desempenho; a terceira parte dedica-se aos conceitos relacionados às funções do gestor; da quarta a sexta parte aborda-se as funções de planejamento, estratégia, ação e tomada de decisão gerencial.

### **2.1 As organizações, os gerentes e seu desempenho**

No cenário de mudanças contínuas de um ambiente competitivo, a gestão organizacional é considerada uma questão relevante para sua eficiência, pois afeta diretamente sua capacidade de sobrevivência, uma vez que a organização é “uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum” (ROBBINS, 2005, p. 2). Por isso é importante perceber como se dá a intervenção administrativa do gestor e quais são as oscilações de seu ambiente diário.

A gestão é definida como o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução para o alcance das metas e objetivos definidos pela organização, compreendendo o estabelecimento de condições para a efetividade do trabalho. Neste sentido, o gestor tem o desafio de alinhar as estratégias organizacionais com as competências e habilidades individuais, ajudando a organização a alcançar o alto desempenho por meio da utilização de todos os recursos disponíveis. Sua capacidade essencial é a capacidade administrativa,

formalmente definida como planejamento, organização, direção e controle do uso dos recursos (CHANLAT, 1996; FAYOL, 1989).

Mediante a isto se entende que, para exercer estas práticas administrativas, as atribuições gerenciais passam por desafios e dilemas como o de decidir o que fazer apesar da incerteza, grande diversidade e imenso volume de informações potencialmente relevantes, e o de fazer com que um grande e diversificado conjunto de pessoas faça o que tem de ser feito, apesar do pouco controle direto sobre a maioria delas (KOTTER, 2000). Além disso, os gerentes são confrontados freqüentemente com distintas situações as quais eles têm que responder sob condições de tensão e imediatamente, sem tempo para cálculos ou análises prolongadas, induzindo o trabalhador a usar sua iniciativa, no sentido de dar o maior rendimento às organizações (SCHON, 1983; TAYLOR, 1990).

Percebe-se, então, que a gestão nas organizações deve buscar uma postura de superação, inovação e criação contínuas com características contagiantes que estimulem as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, pois a própria história do homem demonstra claramente que todas as vezes em que ele coloca diante de si um desafio maior, mais intenso e significativo ele se torna mais ousado, corajoso, empreendedor e autoconfiante, e, assim, o desempenho gerencial envolve a medida de quão eficiente e eficaz é o gerente. Nesse contexto, percebe-se a eficiência como fazer certo as coisas, e a eficácia como fazer a coisa certa. Ou seja, o gerente eficiente é aquele que obtém os resultados a altura dos insumos (trabalho, materiais e tempo) usados para alcançá-los, e eficaz quando cumpre as metas e tarefas definidas (DRUCKER, 2002; OLIVEIRA & SILVA, 2006).

É comum entre os autores que gestores competentes são recursos sociais relevantes, uma vez que as organizações bem administradas são importantes devido sua influência sobre a qualidade de vida da sociedade (DRUCKER, 2002; MAXIMINIANO, 2007; OLIVEIRA & SILVA, 2006). Verifica-se, assim, que o desempenho das organizações é reflexo de sua

gestão, pois a qualidade com que é administrada determina se suas metas serão ou não atingidas e que irá satisfazer suas responsabilidades sociais.

## **2.2 Avaliação de desempenho humano**

Na atualidade, a globalização econômica estabelece a busca da competitividade nas organizações para sua sobrevivência e, isto impõe reestruturação, menos níveis hierárquicos, flexibilidade, descentralização, terceirização, formação de equipes autônomas, potencialização dos recursos, parcerias interna e externa, a inovação e a aprendizagem constante, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes, e, para tanto, requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse cenário (PONTES, 2002; STOFFEL, 2000).

A organização, segundo Bergamini e Beraldo (1988), pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento. Portanto, como as pessoas desempenham suas atividades, seus resultados são importantes para a sobrevivência e competitividade organizacional, uma vez que, em tudo o ser humano é necessário e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização (PONTES, 2002). Desta forma, percebe-se a importância da atividade de avaliar o desempenho humano nas organizações.

### **2.2.1 A abordagem conceitual**

Sempre que entra em contato com algo ou com alguém, é peculiar ao ser humano o ato de avaliar. E, conceitualmente, na afirmação de Brandão e Guimarães (2001), avaliar significa



comparar os resultados alcançados com os esperados, de forma que apenas o que foi previamente planejado deve ser avaliado. Contudo, Schmidt (2006) destaca que a ação de avaliar, obedece a um processo lógico, porém subjetivo, de: medição; escolha do indicador; estabelecimento de padrões de comparação; comparação do resultado com o respectivo padrão; conclusões; e termina com a tomada de decisão.

Na percepção dos diversos autores, o desempenho significa ação, atuação ou comportamento, que pode ser verificado e mensurado, ou seja, é o cumprimento de determinada missão ou meta previamente pactuada. No entanto, o desempenho no ambiente de trabalho sofre influências das relações interpessoais e das características da organização (BERGAMINI & BERALDO, 1988; BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001; MARRAS, 2000; STOFFEL, 2000). Isto pressupõe a comparação entre o resultado esperado e o trabalho realizado pelo indivíduo, bem como a existência de um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (ALURI & REICHEL, 1994).

Deste modo, as empresas que não tem um plano formal de avaliação, terão informações subjetivas sobre o desempenho das pessoas, pois a existência de um plano formal estruturado conduz a avaliações menos subjetivas e menos distorcidas (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

Vê-se, então, o conceito do procedimento de avaliação do desempenho humano, ou administração de desempenho, nas diferentes concepções de alguns autores:

Para Pontes:

é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (2002, p.20).

Stoffel definiu-a como:

uma metodologia gerencial que visa promover a consecução das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo e dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho (2000, p. 13).

E, Bergamini e Beraldo percebem que “avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam” (1988, p. 32).

Nas organizações públicas, especificamente na área de saúde que é o objeto deste estudo, o Ministério da Saúde através do Conselho Nacional de Saúde ao orientar os princípios e diretrizes para a gestão do trabalho no SUS conceitua o procedimento como sendo:

a apuração do desempenho efetivo do trabalhador, no processo de trabalho por inteiro, levando em consideração, o desempenho da equipe, a análise institucional, as condições de trabalho que são oferecidas, a adaptação do trabalhador no cargo, a oferta de possibilidades de desenvolvimento e de ascensão na carreira, os vencimentos ou salários que auferir, a sua saúde ocupacional e o resultado do trabalho para a saúde da população usuária, dentre outros (BRASIL, 2005, p. 32).

Embora se perceba, nos conceitos abordados pelos autores, considerações de diferentes aspectos da avaliação de desempenho, é comum que o procedimento é um instrumento que permite conhecer, definir, acompanhar e mensurar os resultados obtidos pelos funcionários, de acordo com as perspectivas institucionais visando o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Quanto aos objetivos, a avaliação de desempenho humano busca possibilitar a consecução das metas organizacionais, promover o desenvolvimento das pessoas, dinamizar o planejamento da empresa, estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização,

obter o comprometimento quanto aos resultados requeridos e melhorar a comunicação entre gestores e subordinados (STOFFEL, 2000; PONTES, 2002). Assim, há uma concordância entre os autores ao citar as diversas utilidades encontradas no processo formal de avaliação de desempenho, entre elas enfatizam as seguintes (MARRAS, 2000; PONTES, 2002; ROBBINS, 2000):

- a) tornar dinâmico o planejamento da organização;
- b) identificar necessidades de treinamentos;
- c) estabelecer resultados, individual ou grupal, de acordo com os objetivos organizacionais;
- d) obter o comprometimento em relação aos resultados organizacionais;
- e) descobrir novos talentos na organização;
- f) incentivar o auto-desenvolvimento;
- g) fornecer informações constantes sobre os resultados das pessoas;
- h) melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos;
- i) estabelecer um clima de confiança e cooperação entre a equipe de trabalho;
- j) subsidiar programas de mérito, promoções, rescisões e transferências.

Portanto, a avaliação do desempenho humano é utilizada para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, pois, conforme Bergamini & Beraldo (1988), em termos institucionais, se caracteriza como o processo que dispõe oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização do seu próprio comportamento, valorizando as potencialidades individuais e proporcionando a sinergia da força de trabalho para um resultado comum.

## 2.2.2 Os procedimentos metodológicos

Por conseguinte, para que este processo de avaliação de desempenho dos funcionários tenha resultados consistentes alcançando os objetivos propostos, é necessário um procedimento formal desenvolvido com métodos sistemáticos e racionais permitindo perceber informações válidas sobre as pessoas. Explicando o processo, Stoffel(2000) enfatiza que deve ser:

a) Participativo e dinâmico, pois gerentes e funcionários negociam um plano de trabalho e o acompanhamento para o alcance de metas pactuadas e considera a evolução dos fatos ocorridos durante o acompanhamento permitindo ajustes necessários para o resultado requerido e/ou revisado, assim torna ambos responsáveis pelo alcance das metas;

b) Contínuo, visando sempre a melhoria dos resultados; e

c) Sistematizado, pois se verifica que o processo de avaliação de desempenho é composto por etapas e seqüências definidas para atingir metas previamente pactuadas.

Pontes (2002) complementa que, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a avaliação de desempenho individual visa acompanhar o processo de trabalho e fornecer informações constantes, pois se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho. Implica em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações passam (BERGAMINI & BERALDO, 1988).

Como exposto, o processo de avaliar pessoas deve ser sistematizado, pois se compõe de etapas para atingir resultados definidos. Dentre os diversos métodos existentes, Marras (2000) e Nassif (2007), destacam os seguintes:

a) 360 graus.

Identifica-se com ambientes democráticos e participativos e percebem os cenários internos e externos da organização, por isso, atualmente, é bastante utilizado no ambiente

organizacional. Neste modelo, o avaliado é observado por todos os elementos que tenham contato com ele, ou seja, subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc.

b) Incidentes críticos.

É determinado pontos fortes e fracos de comportamentos apontando os extremos, sem analisar especificamente traços de personalidade. Conforme o autor, em geral este método monta duas séries de afirmativas, uma positiva e outra negativa, em que o avaliador registra sua escolha (Quadro 1 (2)).

Características positivas		Características negativas	
Motivado		É instrospectivo	
Colaborador		Não se comunica bem	

Quadro 1 (2) - Exemplo de itens de incidentes críticos

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

c) Comparativo.

Utiliza-se de análises comparativas entre um e outro empregado, ou o grupo no qual atua. Uma técnica utilizada é determinar se ele se localiza na média superior ou inferior do grupo para, a seguir, compará-lo com este grupo em que se localiza e realizar a confrontação individual com o objetivo de hierarquizá-los um a um.

d) Escalas gráficas.

Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho, é o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Cada fator está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala mínima até a máxima de desempenho, de acordo com os parâmetros da organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, registrar o que melhor se adéqua ao avaliado (Quadro 2 (2)).

<b>Fatores/Graus</b>	<b>1 muito insatisfatório</b>	<b>2 pouco insatisfatório</b>	<b>3 pouco satisfatório</b>	<b>4 satisfatório</b>	<b>5 muito satisfatório</b>
1. Assiduidade/ Pontualidade (não se atrasa, não falta e nem sai mais cedo)					

Quadro 2 (2) – Exemplo de fatores de escala gráfica

Fonte: Adaptado de Nassif (2007).

e) Escolha forçada.

Surgiu na tentativa de neutralizar o subjetivismo e a influência dos avaliadores. Consiste em avaliar a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do funcionário, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas. Estas frases são posicionadas em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados possibilitando a discriminação, e estes valores não são divulgados aos avaliadores. Então o avaliador registra em cada bloco, qual a frase que melhor se aplica ao desempenho do avaliado. Assim, como o avaliador não conhece os valores atribuídos às frases, não poderá conduzir o resultado final da avaliação, obrigando-o a considerar somente o trabalho e resultados do indivíduo, sem levar em consideração a personalidade.

f) Mistos.

Organizações com diversidades e complexidades de cargos podem recorrer a mais de um método na composição do modelo de avaliação de desempenho dos funcionários.

Como todo método, as pessoas devem ser preparadas para colocá-los em prática e, neste procedimento de avaliar pessoas, é importante a capacitação do avaliador através do conhecimento dos objetivos, práticas e condução do processo de avaliação. No que diz respeito à responsabilidade pela a avaliação, o procedimento pode ser bilateral, por meio do qual o avaliador e avaliado discutem em conjunto o desempenho deste último (LACOMBE & HEILBORN, 2008), ou, a avaliação 360 graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes

interna e externa, ou seja, a avaliação do funcionário é efetuada por ele mesmo e/ou por clientes, pares, chefe e subordinados (HOBBS, 2000; NASSIF, 2007).

A abordagem de Nassif (2007) propõe que as qualidades e requisitos requeridas para os avaliadores são organizadas em três dimensões:

1. Cognitiva, na qual o avaliador precisa conhecer e reconhecer o programa e os instrumentos relacionados ao procedimento que vai coordenar, estabelecendo uma comunicação clara e objetiva, aprendendo a interpretar e analisar dados e resultados. Está relacionado aos conhecimentos teóricos, técnicos, operacionais e situacionais do procedimento;

2. Comportamental, na qual o avaliador deve desenvolver a capacidade de escuta e de observação, abrindo espaço às opiniões contrárias tratando todos com igualdade, sem predileções ou preconceitos. Está relacionada às características pessoais;

3. Gerencial, na qual o avaliador deve reconhecer o valor do conhecimento de cada funcionário e o comportamento individual, utilizando seu conhecimento especializado correspondente à avaliação. Está relacionada às características administrativas e de coordenação.

Por conseguinte, vê-se que o processo de avaliação de desempenho individual é desenvolvido com métodos sistemáticos e racionais, desta forma demonstra-se o procedimento no Quadro 3 (2).

<b>Processo</b>	<b>Métodos de avaliação</b>	<b>Responsabilidade pela avaliação</b>	<b>Requisitos dos avaliadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> <li>• Contínuo</li> <li>• Sistematizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 360 graus</li> <li>• Incidentes críticos</li> <li>• Comparativo</li> <li>• Escalas gráficas</li> <li>• Escolha forçada</li> <li>• Mistos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilateral</li> <li>• 360 graus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitiva</li> <li>• Comportamental</li> <li>• Gerencial</li> </ul>

Quadro 3 (2) – Síntese demonstrativa do procedimento de Avaliação de Desempenho Individual

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Confere-se, no que foi exposto, que o processo de avaliação de desempenho é constituído das etapas de planeamento, de pactuação das metas e recursos, de acompanhamento, de monitoramento do desempenho e da consecução das metas possibilitando possíveis ajustes; e de avaliação que consiste da análise comparativa entre o desempenho esperado e o realizado através da perspectiva coerente, profissional e responsável do avaliador e do avaliado. A condução do processo depende dos propósitos da organização, no qual deve ser desenvolvida a cultura da avaliação com base em critérios bem definidos e transparentes, propiciando o desenvolvimento pessoal e organizacional.

### **2.2.3 Por que implantar**

Como já foi explanado, sempre que entra em contato com algo ou com alguém, é peculiar ao ser humano o ato de avaliar. Portanto, em todas as organizações existem avaliações de desempenho das pessoas, pois, segundo Pontes (2002), é uma atividade inerente ao gestor desenvolver os desempenhos fracos em níveis de excelência. O autor enfatiza ainda que deve-se considerar fatos associados ao desempenho nas organizações e que merecem reflexões, tais como:

- a) o sucesso organizacional depende do comprometimento das pessoas com as metas, e isto resulta em desempenho;
- b) desempenho pode ser verificado e mensurado;
- c) o esforço sincronizado das equipes é resultado do desempenho individual;
- d) em toda organização existem pessoas que produzem mais e aqueles que produzem menos;



e) um desempenho médio não é resultado da combinação de desempenhos fracos e excelentes;

f) a definição de metas e padrões de desempenho esperado, a disponibilidade de recursos e a capacitação para a execução das atividades são condições mínimas para um desempenho eficaz;

g) o desempenho deve ser administrado.

Aliado a estes fatos, com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias, a avaliação da performance humana ganhou maior significado através da utilização ampliada de processos de avaliação do resultado das pessoas e, a partir dessa necessidade organizacional de contar com instrumentos de estímulos a atitudes requeridas, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas possibilitando às organizações desenvolverem metodologias adequadas as suas necessidade e finalidades (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

Neste contexto, Pontes (2002) enfatiza que as organizações precisam de metodologias que, além de elevar o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, também se preocupem com a motivação e desenvolvimento dos funcionários culminando no sucesso institucional. Pois, quando não existe um método formal para acompanhar o desempenho nem sempre são claros os resultados a serem alcançados, e, quando não se alcançam, não se sabe o porquê, podendo causar insatisfação, desmotivação e conseqüente desperdícios na organização.

Desta forma, o estabelecimento de um sistema formal de avaliação de desempenho, devidamente formulado e conscientemente conduzido, é um instrumento útil para determinar se a organização dispõe ou não de equipe devidamente preparada para os resultados almejados possibilitando a obtenção e manutenção da competitividade organizacional (LACOMBE & HEILBORN, 2008; PONTES, 2002).

Compreende-se o desempenho como um fator que influencia, em diversos aspectos, os cenários corporativos, bem como o procedimento de avaliação de desempenho dos funcionários como um processo dinâmico e interativo entre avaliador e avaliado, sendo um método imprescindível à gestão, melhorando a qualidade do trabalho e dos resultados organizacionais.

#### **2.2.4 Aspectos críticos**

Explanou-se que o processo de avaliação de desempenho individual consiste em uma metodologia sistemática de planejamento, metas, acompanhamento e monitoramento do desempenho humano através da análise comparativa entre o desempenho esperado e o realizado. Contudo, segundo Pontes (2002), a dificuldade é desenvolver claramente fatores e critérios de avaliações e os indicadores de desempenho, e tornar objetiva a avaliação a fim de evitar interpretações dúbias no ato de avaliar. Apesar de alguns métodos reduzirem as tendências de interpretações no registro do julgamento avaliativo, se não houver um treinamento e acompanhamento efetivo do avaliador e avaliado ou se não houver uma definição clara dos indicadores de avaliação, alguns autores (LACOMBE & HEILBORN, 2008; MARRAS, 2000; NASSIF, 2007; PONTES, 2002) afirmam que podem surgir distorções na avaliação, tais como:

- a) Falta de objetividade, no qual o indicador de escala de avaliação é subjetivo e de difícil mensuração, como, por exemplo: lealdade, atitude, personalidade;
- b) Efeito ralo, no qual o avaliador julga o desempenho do avaliado pelo seu “gostar” ou “não” do avaliado;

c) Tendência central, no qual o avaliador não julga pelos conceitos extremos – excelente ou péssimo – tendendo sua avaliação num ponto central dos indicadores. Esta distorção surge quando o avaliador, dentre outros motivos, não quer se comprometer ao ter eu que explicar o resultado ao avaliado. Para evitar este efeito, os instrumentos de avaliação devem conter um número par de indicadores;

d) Complacência ou rigor, no qual o avaliador julga pelos indicadores extremos – excelente ou péssimo;

e) Preconceito pessoal, no qual o avaliador distorce sua avaliação pelo preconceito em relação ao avaliado – cor , sexo, religião etc.;

f) Recentidade, no qual o avaliador julga as ações mais recentes, não levando em consideração os resultados de todo o período avaliado. Desta forma a avaliação terá resultado refletido das últimas ações boas ou ruins do indivíduo avaliado;

g) Características pessoais extra-cargo, no qual o avaliador deixa-se levar por valores ou atitudes que o avaliado possui fora do ambiente de trabalho, influenciando-o positivamente ou negativamente no registro da avaliação.

Além destas distorções causadas no ato da avaliação, Lacombe (2008) comenta que muitos sistemas de avaliação de desempenho não dão certo por: objetivos do procedimento não são claros; a subjetividade é utilizada para fins de remuneração; executivos inadequadamente treinados e incapazes de minimizar a subjetividade; o descrédito ou desconhecimento da alta administração em relação ao procedimento de avaliação; dificuldade de demonstrar os benefícios que o procedimento proporciona aos indivíduos e à empresa.

Nesta percepção crítica, para um resultado efetivo e eficaz, o procedimento de avaliação de desempenho individual nas organizações deve se preocupar em: definir a finalidade do procedimento; a clareza dos objetivos e indicadores de desempenho; treinar e capacitar os avaliadores no procedimento; e, principalmente, criar um ambiente institucional

favorável para a mudança e implementação da avaliação, visando adequá-la à cultura e ao desenvolvimento organizacional, minimizando as possíveis distorções, propiciando às pessoas a progressão profissional baseada em critérios claros, justos e objetivos.

### **2.2.5 Avaliação de desempenho nas organizações públicas: aspectos críticos e perspectivas**

O interesse por melhores impactos nos resultados das ações da administração pública implica na necessidade de contar com profissionais comprometidos, qualificados e capacitados de acordo com o perfil requerido por suas funções. Percebe-se com isto que os resultados destas ações estão ligados aos desempenhos individuais; portanto, cada vez mais se percebe que, a coesão entre as estratégias e programas definidos e o comprometimento e desempenho dos servidores é essencial para um resultado efetivo e requerido pela administração pública.

Assim, as expectativas em relação aos servidores voltam-se para o seu desempenho e comprometimento com a instituição pública e seus, conseqüentes, resultados para a sociedade. Este cenário pressupõe um modelo de ações planejadas mediante o cumprimento, acompanhamento e mensuração de metas que permita, além do alcance de objetivos, estabelecer um ambiente de colaboração entre os servidores obtendo os resultados esperados. Contudo, um fator complicador nas implantações de procedimentos e técnicas de recursos humanos na administração do setor público era a “estabilidade” alcançada através de concurso público, na qual o artigo 41 da Constituição Federal do Brasil de 1988 assegurava ao funcionário público, nomeados em virtude de concurso, a estabilidade após dois anos de efetivo exercício, denominado “estágio probatório”. Todavia, a partir de 1998, este parágrafo

ganha uma nova redação incluída pela Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998, a qual aumentou o tempo de estágio probatório de dois para três anos e, instituiu a avaliação especial de desempenho como condição obrigatória para a aquisição da estabilidade, ou seja, durante o estágio probatório o servidor deve ser acompanhado e avaliado seu desempenho para fins de aquisição de estabilidade no serviço público. Isto propiciou às instituições públicas adequar esta ferramenta sistemática de acompanhamento e desenvolvimento profissional.

No entanto, após o estágio probatório não existe esta obrigatoriedade legal podendo causar acomodação funcional. Porém, como foi exposto, diante da necessidade da atual administração pública contar com profissionais comprometidos e qualificados para um impacto positivo na sociedade, diante do cenário que exige renovação e melhores prestações de serviços, cabe às instituições públicas desenvolver suas políticas de recursos humanos, adequando as pessoas à um papel de proatividade, atuação, transformação e responsabilidade perante os resultados oferecidos à sociedade. Neste sentido, estudos sobre a avaliação e desempenho no serviço público, (LOTTA, 2002; HANSEN & SILVA, 2006), afirmam que a avaliação individual serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento e progressão profissional, validar programas de: ambientação de treinamento, salários, benefícios, movimentação interna e outros.

Lotta (2002) comenta que as experiências de implantação deste procedimento no serviço público tem encontrado dificuldades que restringem sua atuação nessas organizações, tais como: falta de parâmetros de avaliação causando distorções de avaliação; desvinculação da avaliação ao gerenciamento de recursos humanos; cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho; restrição da avaliação à política salarial; avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior; formulários unificados; formulários falhos; alguns funcionários não são avaliados.

No serviço público na saúde, o Ministério da Saúde através do Conselho Nacional de Saúde, com o objetivo contribuir para uma gestão de qualidade, que possibilitasse a valorização do trabalho no SUS (Sistema Único de Saúde), como instrumento essencial da atenção à saúde e a criação de vínculo dos trabalhadores com a população e os serviços de saúde pública, e, na tentativa de se definir mecanismos e instrumentos mais adequados para a gestão, apresentando uma possibilidade mais efetiva e operacional, publicou um documento como fonte de orientações para a organização de processos gerenciais intitulado, “Princípios e Diretrizes para a Gestão do Trabalho no SUS - NOB/RH-SUS” (BRASIL, 2005), aprovado como política nacional de recursos humanos no âmbito da saúde pública no Brasil. Esse documento tem o mérito de ter sido elaborado de forma participativa, com inúmeras negociações entre trabalhadores e gestores, mediadas por outros participantes que fazem o Controle Social do SUS nas Conferências e no Conselho Nacional de Saúde.

Estes princípios e diretrizes prevêm a avaliação de desempenho como uma das atribuições e responsabilidades dos gestores Municipais, Estaduais e Federal, e, que as instituições públicas da saúde, ao elaborar seus Planos de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS), a evolução do servidor na carreira deverá ser definida considerando-se diversos aspectos incluindo a avaliação de desempenho.

Entretanto, Hansen & Silva (2006) comentam que sua utilização no serviço público ainda precisa de um entendimento por parte dessas organizações sobre sua importância como instrumento de suporte a tomada de decisão, pois os resultados de seus estudos demonstraram que poucas empresas públicas têm adotado estratégias sistemáticas de avaliação de desempenho como parte de um processo de reestruturação organizacional mais amplo.

Portanto, compreende-se a importância de se discutir e analisar como este procedimento ocorre e quais suas implicações nas organizações públicas. Desta forma este

estudo se limitará a apreciação do procedimento de avaliação de desempenho gerencial implantado na Secretaria Municipal de Saúde de Manaus.

## 2.3 O que faz um gestor

Como se observa, a gestão é responsável pelo desempenho das pessoas possibilitando um ambiente favorável de cooperação, aprendizado e produtividade contribuindo para a alta performance organizacional. Nesta seção abordar-se-á as funções gerenciais a partir das percepções dos diversos estudiosos da administração.

Os primeiros estudos sobre a gestão advêm dos conceitos sobre administração de Henri Fayol, industrial francês, os quais deram origem ao desenvolvimento das diversas teorias de gestão na administração. Segundo Fayol, a atividade de administrar é planejar ou prever, organizar, comandar coordenar e controlar, conceituados como:

*Planejar* é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

*Organizar* é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.

*Comandar* é dirigir o pessoal.

*Coordenar* é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.

*Controlar* é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (1989, p. 26) [grifo do autor].

No sentido de abranger as percepções dos diversos estudos sobre as atribuições do gestor, Lacombe & Heilborn (2008) discorrem a contribuição de alguns autores sobre as atividades de gestão na qual se verifica que: William Newman foi substituir o “comandar” de Fayol pelo conceito de “liderar”; Harold Koontz e Cyril O’Donnel incluem entre as atividades gerenciais “prover recursos humanos”; e, Gulick acrescenta “informar” e “estimar recursos”. Neste estudo sobre as atividades gerenciais percebidas pelos diversos autores, Lacombe &

Heilborn (2008, p.48-50) sintetizam-nas como sendo planejar, organizar, prover recursos humanos, liderar, coordenar e controlar. Para Kotter (2000), as atribuições tradicionais do gerenciamento são de planejamento, provimento de pessoal, organização, direcionamento e controle.

Contudo, Drucker (2002) afirma que todo gestor executa muitas coisas que nada tem a ver com administração, gastando, inclusive, muito tempo com elas. Porém, existem cinco elementos fundamentais no trabalho de todo administrador que, juntos, resultam na integração de recursos em um organismo ativo e em crescimento. Segundo o autor, o administrador deve: fixar objetivos, organizar, motivar e comunicar, avaliar, desenvolver pessoas.

Na década de 70, Henry Mintzberg, professor canadense, fez proposições de grande contribuição para o conhecimento do papel dos gerentes através da observação de um grupo de executivos. Seu estudo objetivou desmistificar algumas características da atividade gerencial e apresentar uma descrição mais adequada do trabalho administrativo, contrapondo as palavras de Fayol, segundo o autor. Mintzberg (1986) identificou que a atividade gerencial pode ser determinada em dez papéis do executivo, ou conjunto organizado de comportamentos identificados com uma função, e reuniu em três grupos:

1. Papéis de decisão: Empreendedor, Solucionador de distúrbios, Alocador de recursos, Negociador;
2. Papéis interpessoais: Interpretativo, Líder, Contato;
3. Papéis de informação: Monitor, Disseminador, Porta-voz.

Portanto, conforme exposto, verifica-se as diversas abordagens sobre o que faz um gestor, e essa relação direta com sua atuação e tomada de decisão, identificando, por serem comuns aos autores, que os papéis gerenciais essenciais são de: Planejamento, Organização, Liderança, Coordenação e Controle.



Enfatiza-se, no entanto, que nenhum papel pode ser destacado do conjunto, é uma sinergia, o que não significa que todos os gestores dão igual atenção a eles, é o que caracteriza a atuação gerencial. A função do gestor consiste, portanto, em tomar decisões de modo que estas atividades descritas procedam numa seqüência lógica (MAXIMINIANO, 2007).

Logo percebe-se a importância de compreender a desenvolvimento das funções gerenciais nas organizações. Assim, este estudo abordará a influência e efetividade do procedimento de avaliação de desempenho nas funções gerenciais de planejamento estratégico, tomada de decisão e ação do gestor.

## **2.4 O Planejamento e a estratégia**

Ao se estudar o que faz um gestor, percebe-se que os autores convergem em diversos aspectos sobre as atividades gerenciais e sua importância na administração. Contudo, Koontz (1987) e Oliveira & Silva (2006) salientam que o planejamento, além de adequar a organização à realidade dos ambientes interno e externo, é uma função fundamental da gestão uma vez que abrange a escolha dentre as alternativas futuras de ação para a organização como um todo e estabelece como as outras atividades do gestor serão executadas para o desempenho eficaz das pessoas. E, explanam que, ser estratégico é essencial, pois a estratégia define um modelo de decisões de uma organização que determina suas ações para atingir os resultados desejados, ou seja, um plano, uma referência para comportamentos futuros.

De forma que não é objetivo deste estudo discorrer sobre o planejamento estratégico como um plano sistêmico de metas e objetivos de longo prazo como salienta Lacombe e Heilborn (2008), mais sim como funções gerenciais fundamentais de planejar e de ser estratégico, e não tomar decisões baseadas somente em palpites ou experiências passadas.

Portanto este estudo considerará para sua pesquisa as características conceituais do planejamento e da estratégia explanados neste capítulo.

### **2.4.1 A abordagem conceitual do Planejamento**

Conceitualmente, os autores afirmam que planejar é decidir antecipadamente o quê, como, quando e quem deve fazer, resguardando o espaço entre onde se está e para onde se quer ir, minimizando os riscos do cenário e maximizando o aproveitamento das oportunidades percebidas (ACKOFF, 1974; FAYOL, 1989; KOONTZ, 1987; LACOMBE & HEILBORN, 2008; OLIVEIRA & SILVA, 2006).

Para fins desta pesquisa utilizar-se-á o conceito de Lacombe e Heilborn, pois em seus estudos sobre as atividades gerenciais percebidas pelos diversos autores, sintetizaram a definição do planejamento como “pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo” (2008, p.48). Ou seja, o planejamento determina a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado, e engloba decisões com base em objetivos, critérios e estimativas do que sucederia nas ações.

Contudo, Oliveira & Silva (2006) comentam que a previsibilidade dos planos é limitada pois varia conforme o prazo de projeção, por isso, deve admitir modificações pois quanto maior o prazo, menor a precisão. E, num cenário caracterizado pelas constantes mudanças de padrões de comportamento organizacional conseqüente da crescente integração das sociedades e economias globais, o planejamento deve ocorrer num contexto de teorias, princípios e técnicas fundamentais, legitimando sua importância no ambiente organizacional ao intensificar sua função de compensar incertezas e mudanças, focalizar atenção em objetivos, conseguir economicidade operacional e facilitar a execução e controle das ações,

seguindo seus aspectos básicos de considerar os fins, os meios, os recursos, sua implantação e controle (KOONTZ, 1987; OLIVEIRA, 2005; OLIVEIRA & SILVA, 2006). Assim, para que os resultados sejam alcançados deve seguir alguns princípios, e, neste sentido Koontz (1987) salienta que os principais princípios do planejamento, são:

a) facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, pois os planos podem prever e orientar que ação poderá conduzir, ou não, na direção dos objetivos preestabelecidos;

b) a prioridade do planejamento. O planejamento envolve o controle de manter as atividades em seu curso com a correção de desvios e relações aos planos, então, ainda que as outras funções de administração de organização, liderança, coordenação e controle se interliguem como um sistema de ação organizacional, o planejamento precede a execução destas funções;

c) onipresença do planejamento, uma vez que planejar é função de todo gestor independente de sua autoridade ou posição na organização;

d) eficiência dos planos, percebendo a relação custo e resultados na formulação e execução dos planos definidos no planejamento.

Intensificando os estudos de Koontz (1987), Oliveira (2005) comenta que em geral o gestor deve planejar prestando a atenção com a contribuição aos objetivos, com a precedência do planejamento em relação as outras funções de administração, com a penetração e abrangência na organização, e, por último acrescenta, que ele deve proporcionar à organização, além da eficiência, maior eficácia e efetividade. Explicando estes conceitos, Lacombe & Heilborn (2008) explanam que a eficácia pressupõe fazer a coisa certa para atingir resultados válidos, a eficiência é fazer bem-feito o que se está sendo feito e a efetividade significa a real satisfação das necessidades da sociedade pelo produto ou serviço oferecido pela organização. E, diante destas características gerais interativas, como princípios

específicos, o planejamento deve ser participativo, coordenado, integrado entre os vários níveis organizacionais, e, permanente ou contínuo (ACKOFF, 1974).

Conceitualmente, então, o planejamento requer o conhecimento de seus conceitos, funções e princípios para o alcance de resultados desejados e eficazes conforme demonstra-se sinteticamente no Quadro 4 (2), a partir da concepção dos diversos autores abordados:

Conceito	Princípios
<p>(LACOMBE &amp; HEILBORN, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pensar antecipadamente o que se deseja alcançar</li> <li>• determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo</li> </ul>	<p><b>Gerais</b> (KOONTZ, 1987)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitar o alcance dos objetivos organizacionais</li> <li>• prioridade do planejamento</li> <li>• onipresença do planejamento</li> <li>• eficiência</li> </ul> <p>(OLIVEIRA, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eficácia e efetividade dos planos</li> </ul> <p><b>Específicos</b> (ACKOFF, 1974)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ser participativo</li> <li>• ser coordenado</li> <li>• ser integrado entre os vários níveis organizacionais</li> <li>• ser permanente ou contínuo</li> </ul>

Quadro 4 (2) – Demonstração sintética conceitual do Planejamento

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Ao se perceber que um plano abrange qualquer tipo de ação futura, Koontz (1987) enfatiza uma diversidade de tipos de planos organizacionais de naturezas diferentes, tais como: missões, objetivos, estratégias, políticas, regras, procedimentos, programas e orçamentos. Lacombe & Heilborn (2008) explanam seus tipos como planejamento estratégico e operacional. Neste contexto explicam que o planejamento estratégico é o plano sistêmico das metas de longo prazo e abrange o ambiente externo afetando a organização como um

todo, efetuado pelos dirigentes do mais alto nível hierárquico, pois são os que possuem a visão sistêmica organizacional percebendo melhor o cenário interno e externo da empresa. Assim, segundo os autores, deve ser praticado por meio de seu desdobramento em planejamentos operacionais, os quais especificam com precisão os recursos disponíveis, os cronogramas de execução das metas de curto e médio prazos e concentra-se mais no ambiente interno, e, suas decisões são inerentes a atividade de administrar na organização, é uma função gerencial.

Além dos planejamentos estratégicos e operacional, autores citam um planejamento intermediário, denominado de tático (OLIVEIRA,2005; OLIVEIRA & SILVA, 2006), o qual relaciona-se a objetivos de curto prazo e que, geralmente, afetam somente parte da organização. É conduzido por gerentes intermediários.

Assim, pode-se afirmar que os gestores devem raciocinar antecipadamente em suas ações, baseando seus atos em algum método, plano ou lógica, e não em palpite. Deste modo, a atividade de planejar como sistema deve proporcionar um processo interativo, coerente e consistente, o qual deve compor-se de premissas, diagnóstico, estimativas, projeções, cenários, objetivos, metas, políticas, procedimentos, planos estratégicos e operacionais, programas, projetos, cronogramas e orçamentos (LACOMBE & HEILBORN, 2008; OLIVEIRA & SILVA, 2006). É comum entre os autores que o planejamento deve incluir a estratégia a ser seguida, respondendo o que fazer para atingir os resultados desejados.

## **2.4.2 A abordagem conceitual da Estratégia**

Em razão das constantes mudanças tecnológicas ou do ambiente, geralmente, as ameaças à estratégia são vistas como oriundas de fora da organização. Contudo, por vezes, as ameaças provem do ambiente interno e, uma boa estratégia pode ser arruinada por uma visão distorcida do cenário ou por deficiências organizacionais internas (PORTER, 2000). O autor

ênfatiza que, neste contexto, as organizações devem ser flexíveis e rápidas nas respostas a estas mudanças do ambiente fazendo estudos comparativos para melhorar sua prática, delegando responsabilidades pra ganhar mais eficiência e buscar competências essenciais para o resultado esperado.

Conceituando, a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir os resultados desejados. É um conjunto de objetivos e políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo (ANDREWS 2006; PONTES, 2002).

Assim, as estratégias são respostas aos desafios e às oportunidades do ambiente e dos sistemas internos, pensando no futuro, integrada no processo decisório com base em um procedimento formalizado, programado e articulador de resultados, ou seja, é um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais (MAXIMINIANO, 2007; MINTZBERG, 1983; OLIVEIRA & SILVA, 2006; QUINN, 2001).

Percebe-se que é comum aos autores que as organizações definem estratégias para determinar caminhos e cursos de ação, bem como obter a cooperação e comprometimento às diretrizes estabelecidas. Logo, a superação competitiva depende da transformação dos principais processos de uma organização em capacidades estratégicas, que forneçam continuamente serviços ou produtos de qualidade à sociedade. Ao se determinar uma estratégia um desafio é estabelecido para um direcionamento de liderança desejada pela organização, e isto engloba um processo de gestão intensa e atuante que abrange: focar a organização ao objetivo proposto; incentivar pessoas para as metas; incentivar atuações individuais e de equipes; incentivar o entusiasmo às novas circunstâncias; alocar recursos de acordo com o objetivo (EVANS, SHULMAN & STALK, 2000; HAMEL & PRAHALAD, 2006; MINTZBERG, 1998). O desafio estratégico é estável e determina uma meta que

justifica esforço pessoal e comprometimento, e, para que um desafio seja eficaz as pessoas da organização devem entendê-lo e ver as implicações para seu próprio trabalho e, para isso a gerência precisa criar senso de urgência, desenvolver um foco competitivo entre as pessoas, fornecer às pessoas as habilidades necessárias para o alcance das metas, reconhecer e recompensar (MINTZBERG, 1998).

Certo e Peter (2005, p. 133) contribuem afirmando que deve haver um constante controle estratégico na organização que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione adequadamente, o que ratifica a necessidade de gestores voltados para ações estratégicas que inspiram e incentivam as pessoas na intensificação de sua produtividade, orientadas por metas comuns contribuindo para o sucesso organizacional.

A ação estratégica do gestor é, portanto, de suma importância para a eficácia das organizações, pois procuram sempre alcançar e maximizar seus resultados, lucros e a satisfação da sociedade em que se insere. Mintzberg (1998) explanou a formulação de uma estratégia sob o ponto de vista do indivíduo em seu artigo “A criação Artesanal da estratégia”, abordando, metaforicamente, que o gerente também tem que criar suas estratégias artesanalmente.

Desse modo, o autor afirma que a ação estratégica do gestor surge através de um processo contínuo de aprendizagem e, para isso, ele deve solucionar o desafio de conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar profundamente sobre sua direção estratégica, situando-se entre o passado de capacidades e um futuro de oportunidades, com conhecimento dos recursos disponíveis. Além de planejadas e pretendidas, as estratégias podem ser buscadas e realizadas levando em consideração o processo deliberativo da conexão entre o pensamento e o ato, ou seja, permitindo que suas atuações estratégicas se desenvolvam gradativamente através das operações e experiências da organização, nem sempre se pode

antecipar os fatos. Ou seja, assim como pode ser formulada, a estratégia pode se formar, são ações que podem se transformar, após o fato, em padrões de tomadas de decisões e planos. A isto, denomina-se de estratégias emergentes, que favorecem a aprendizagem, pois os gestores tomam ações, uma de cada vez, e respondem a elas, formando assim, eventualmente, alguns padrões compartilhados que passam a ser exercidos em uma base coletiva e consistente.

Concluindo, Mintzberg (1998) afirma que os gerentes que formulam estratégias emergentes são envolvidos e atentos a seus recursos, conhecem sobre suas organizações e setores através de sua percepção pessoal, e são sensíveis a sua experiência. Então, para determinar a estratégia, reconhecem a importância de sua visão pessoal e de outros fatores como a síntese da estabilidade e descontinuidades das situações e, fundamentalmente, o conhecimento íntimo do negócio para atuar sobre ele, pois, segundo Ohmae (1998), os gerentes vêem melhor o que conhecem melhor.

Contudo, o gestor deve, também, reconhecer o surgimento de estratégias em qualquer ponto da organização, e perceber sua utilidade como padrão formal, pois a percepção e criatividade é uma característica comum a todas as pessoas, e “a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas” (QUINN & VOYER, 2001, p. 109).

Conceitualmente, a partir da abordagem de Mintzberg, sintetiza-se as características individuais para o gestor atuar efetivamente como um indivíduo estratégico nas organizações, conforme demonstra o Quadro 5 (2):



<b>Características</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre as capacidades da organização</li> <li>• Conhecimento sobre os setores da organização</li> <li>• Conhecimento sobre os objetivos organizacionais</li> <li>• Experiência pessoal</li> </ul>

Quadro 5 (2) - Características do gestor estratégico.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1998.

Daí, percebe-se a importância do gestor que intensifica seu desafio de alinhar as competências e habilidades das pessoas com as estratégias organizacionais, possibilitando o alcance do desempenho requerido através da utilização dos recursos disponíveis. O desafio então, é descobrir como manter valores e capacidades, e mudar a maneira como o trabalho é feito, colocando a organização em nova direção estratégica e, assim, revelar os que podem implementar a estratégia, porque sabem como efetivar as atividades e colocar sua credibilidade em jogo para alcançar as metas, evitando que os grupos de trabalho se transformem em grupos passivos e alienados (HUY, 2006). Eles devem desejar e poder perceber a estratégia dentro do tumulto de atividades diárias e construir e manter estruturas e sistemas que façam das estratégias objeto de atividade atual (RUMELT, 2006).

A essência de qualquer estratégia é formar uma postura consistente e, ao mesmo tempo, flexível, de maneira seletiva que a organização possa alcançar seus objetivos, apesar da imprevisibilidade de interações das forças externas (QUINN, 2001). O ser estratégico, portanto, é conhecer sua organização, seu negócio, sua atividade, incentivando a participação, a criatividade e a inovação das idéias, percebendo atentamente nos fatos rotineiros e nas discontinuidades eminentes do cenário, desenvolvendo soluções hábeis, práticas e com resultados efetivos. Em outras palavras, atuar como um líder organizacional e de pessoas. E, é nessa perspectiva individual explanado por Mintzberg (1998) que este estudo abordará a característica de ser estratégico dos gestores.

## **2.5 A tomada de decisão**

As organizações se desenvolvem em conseqüências das ações gerenciais, os quais, como verificados anteriormente, têm o desafio de alinhar as estratégias organizacionais com as competências e habilidades individuais para o alcance de seu alto desempenho através da utilização de todos os recursos disponíveis (CHANLAT, 1996; FAYOL, 1989), e, portanto, uma parte significativa do tempo de um gestor, em todos os níveis da hierarquia organizacional, é ocupada por um processo cotidiano de tomadas de decisões numerosas e de variadas naturezas e graus de responsabilidades. Por isso, como todas as funções da administração, a tomada de decisão talvez seja a mais essencial para o gestor, pois afetam diretamente as organizações e a vida das pessoas (ANSOFF, 1990; CURY, 2000). Assim, todo procedimento voltado para facilitar, maximizar e compreender a tomada de decisão será vital para a agilidade organizacional em sua esfera de atuação.

### **2.5.1 A abordagem conceitual da Decisão**

E o que é a decisão?

Sob o ponto de vista da ciência, a decisão é um atributo humano porque advém do uso da racionalidade e, etimologicamente, “decidir” significa “deixar fluir” (DUBRIN, 2003; PEREIRA & FONSECA, 1997). E, a indecisão, é não agir por incapacidade de concluir o percurso da alternativa mais favorável quando é indispensável uma ação (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

O processo da administração de planejamento, organização e controle são processos de tomadas decisões que ocorrem antes, durante e depois de suas implementações na organização, estas são adotadas para se resolver problemas ou aproveitar oportunidades, é uma escolha entre alternativas e possibilidades (MAXIMINIANO, 2004; OLIVEIRA & SILVA, 2006; STONER & FREEMAN, 1999). Portanto, estudar o processo de tomada de decisão ajuda na compreensão do trabalho gerencial uma vez que o gestor deve atuar no cotidiano com a capacidade de pensar a longo prazo, de visualizar o futuro, contudo só pode decidir e agir no presente; deve ter visão global, saber o que se passar no mundo e como isso interfere na organização, mas sua amplitude decisória é mínima, restrita quase sempre ao local de trabalho (PEREIRA & FONSECA, 1997). Neste contexto, as organizações tem seus objetivos próprios, e seus processos de administração exigem decisões diversas e variadas a todo momento, para seu desenvolvimento e efetividade no cenário.

Para facilitar o estudo do processo geral de decisão, Ansoff (1990) divide o espaço da decisão em três categorias distintas, denominadas estratégicas, administrativas e operacional.

As decisões operacionais visam maximizar a rentabilidade das operações correntes como: alocação de recursos orçamentários, acompanhamento de desempenho, aplicação de medidas de controle; as decisões estratégicas preocupam-se com os problemas no ambiente externo da organização, como: objetivos, metas, diversificação de mercado, abrangência de atuação etc.; as decisões administrativas preocupam-se com a estruturação dos recursos da organização para proporcionar o maior potencial de desempenho, como: a estruturação de autoridade e responsabilidade, fluxos de trabalho e de informações, instalações, treinamentos, financiamentos.

Quanto aos tipos, Simon (1977) formou os termos de decisões:

a) programadas, repetitivas e rotineiras que ocorrem com certa frequência e contam com procedimentos previamente definidos para resolução; e

b) não programadas e de importantes consequências, que são novas sem precedentes e não contam com procedimentos previamente definidos para resolução.

E, de acordo com este contexto de classificação das decisões como programadas e não programadas distinguidas por Simon, Cury (2000) explica que as mesmas podem ser:

a) rotineiras ou inovadoras, as quais são formuladas de maneira habitual fixadas em regulamentos ou formuladas para resolver situações novas;

b) imediatas ou mediatas, nas quais se percebe que a demora de decisão seja uma consequência dos interessados envolvidos; e

c) premeditadas ou improvisadas.

E, Pereira e Fonseca (1997), comenta que as decisões não programadas e imprevisíveis são decisões estratégicas que são relacionadas com grandes mudanças ambientais e causam impacto no futuro da organização, quase sempre, tomadas em condições de incertezas pois seus fatores intervenientes são imprevisíveis, incontrolláveis e subjetivos no cenário organizacional, são as decisões transformadoras.

E quanto as decisões programadas e previsíveis, os autores explicam que são estruturais, pois apóiam-se na estabilidade e na rotina gerencial, na qual para sua agilidade e efetividade no processo de desenvolvimento organizacional deve se basear em cinco pressupostos básicos na estrutura da organização (PEREIRA & FONSECA, 1997):

a) o tamanho da estrutura, quanto maior a organização mais difícil de administrar, exigindo uma estrutura menos profundas para permitir um gerenciamento mais ágil da complexidade;

b) a racionalidade, para se obter os níveis de produtividade necessários aos resultados almejados;

c) a informação, sua circulação rápida e transparente é essencial para a tomada de decisão instantânea;

d) o modelo estrutural, deve ser funcional para estabelecer um funcionamento organizacional dentro de parâmetros lógicos e funcionais; e

e) a relação é comportamental, a forma como as pessoas se relacionam é o que determina a qualidade do funcionamento da estrutura.

Portanto, sempre que uma ação desencadear mais de uma alternativa, surge a necessidade de se optar, de decidir. Ou seja, uma decisão ocorre quando uma pessoa opta entre duas ou mais alternativas para resolver um problema. Assim, toda decisão é uma opção entre alternativas, uma escolha. Se não há escolha, não há decisão, há um fato. Dessa forma verificaremos a seguir os fatores que influenciam estas escolhas.

## **2.5.2 Fatores que direcionam a escolha das alternativas nas decisões**

A tomada de decisão ocorre em um espaço social, ocupado por participantes em vários níveis. No nível mais baixo encontra-se o indivíduo tomador de decisão que, dependendo da situação e da organização, algumas vezes tomará decisões sozinho, contudo precisará levar outros fatores em consideração, o que caracteriza o nível grupal e organizacional da decisão (HOSKING & ANDERSON, 1992).

Pereira e Fonseca (1997) identificaram fatores que direcionam a escolha das alternativas na tomada de decisão, tais como a renúncia de possibilidades, ou seja, a escolha de uma alternativa em detrimento de outras; o medo do novo, o tempo que perpassa entre uma inovação e sua aceitação decorre na sujeição da intensidade da mudança que a inovação demanda; a satisfação das necessidades humanas, pois uma necessidade quando não-satisfeita perturba o processo decisório; a inércia, é mais fácil fugir da decisão do que enfrentá-la; os valores individuais de competência, relacionado aos conceitos de compreensão das coisas, e de avaliação, relacionados aos julgamentos de valor; a rotina e o cotidiano do decisor, a

estrutura de rotina do decisor deve perceber o macro para interferir com microintervenções, pois não existe mudança sem desafio à estabilidade estrutural da rotina.

Dubrin (2003), numa posição semelhante na identificação de fatores que influenciam na habilidade de tomar decisão, enfatiza a afirmação de Pereira e Fonseca (1997) que, também são fatores, as crises e conflitos, ao perceberem como um evento estressante, e as informações corretas pois a agilidade e eficácia da decisão dependem da fidedignidade e disponibilidade das informações, e, acrescenta, ainda, os seguintes fatores:

a) Intuição é uma forma calcada na experiência de saber ou de raciocinar pela qual o peso e o balanceamento das evidências são feitos automaticamente, ou seja, a decisão se forma pelo processo inconsciente criado a partir de depuração da experiência;

b) Personalidade e inteligência cognitiva, as dimensões da personalidade como cautela, perfeccionismo, auto-eficácia, rigidez, flexibilidade, otimismo, pessimismo, inteligência, influenciam na tomada de decisão;

c) Inteligência emocional, é importante porque a precisão com que se conduz seus sentimentos e compreende os de outras pessoas afeta a qualidade de suas decisões;

d) Procrastinação, que resulta em indecisão e falta de ação que, por demorar, acabam por tomar decisões medíocres; e

e) Considerações políticas, sob circunstâncias ideais as decisões são baseadas em considerações políticas, como favoritismo e alianças que darão suporte à posição de indivíduo influente.

Sinteticamente então, conforme a abordagem dos autores, demonstra-se no Quadro 6(2) os fatores de tomada de decisão, no qual constata-se a diversidade de fatores que contribuem para uma decisão e efetividade da atuação gerencial o que enfatiza a importância de seus estudos. Estes fatores serviram de base para a análise do objeto deste estudo:

Fonte	Fator
Pereira e Fonseca (1997)	renúncia de possibilidades, o medo no novo, satisfação das necessidades humanas, inércia, valores individuais de competência, valores individuais de avaliação, rotina e cotidiano do decisor, crises e conflitos, informações corretas.
Dubrin (2003)	crises e conflitos, informações corretas, intuição, personalidade e inteligência cognitiva, inteligência emocional, considerações políticas e procrastinação.

Quadro 6 (2) – Fatores de tomada de decisão

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

### 2.5.3 O processo decisório

Verifica-se, que as decisões nas organizações são tratadas como uma função inerente aos gestores, que estão sempre diante deste processo de tomada de decisão. Dessa forma, na tentativa de compreender este processo de decisão, Ansoff (1990) sugere que o mesmo seja percebido sob o enfoque descritivo e/ou normativo. O primeiro enfoque, é evidenciar como as pessoas em geral, e os executivos em particular, tomam decisões. Que processos, interações e regras aplicam para se chegar à alternativa preferida. E, o segundo, revela as recomendações práticas que possam melhorar a tomada de decisão do gestor através de procedimentos sistemáticos.

O processo decisório trata da descoberta e seleção de alternativas aceitáveis, é o encadeamento de passos que vão da identificação de uma situação problemática ou de oportunidade até a escolha e execução de uma ação ou solução, ou seja, uma forma adequada de decidir (LACOMBE & HEILBORN, 2008; MAXIMINIANO, 2004; PEREIRA & FONSECA, 1997).

Ao estudar a tomada de decisão como um processo recorrente das condições impostas pelo ambiente organizacional, nota-se alguns modelos propostos. No entanto, ressalta-se que, “a vantagem do modelo é permitir ao administrador não uma fórmula mágica, mas uma metodologia que lhe assegurará trilhar o caminho [...] do processo decisório com alguma segurança, de maneira lógica, coerente e racional” (CURY, 2000, p. 92). Outrossim, o processo decisório é muitas vezes esquecidos nas empresas, mas nenhuma delas sobrevive sem que se incorpore no comportamento gerencial uma forma adequada de decidir (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 108).

Sobre processo decisório, Simon (1977) comenta que administrar é sinônimo de tomada de decisão e que o modelo deste processo tem três fases:

- a) percepção do problema;
- b) estruturação, identificação das possíveis alternativas; e
- c) escolha da alternativa.

A partir das conclusões de Simon, muitos estudos definiram modelos de processo decisório. Aqui listam-se as etapas descritas por diversos autores, identificados seus pontos comuns (CURY, 2000; DUBRIN, 2003; HOBBS, 2005; LACOMBE & HEILBORN, 2008; MAXIMINIANO, 2004; OLIVEIRA & SILVA, 2006): identificar o problema ou oportunidade; analisar o tipo de problema ou da oportunidade existente; identificar soluções alternativas; escolher a alternativa mais adequada; implementar a alternativa escolhida; e monitorar a execução da decisão.

Para se evidenciar a influência e efetividade do procedimento de avaliação de desempenho na tomada de decisão, será percebido o processo decisório comentado por Simon (1977), pois sintetiza as discussões e definições do processo decisório descritas por autores diversos.



## 2.6 A ação gerencial

É consenso entre os autores que para uma organização ser bem sucedida, não basta apenas os planos, metas e objetivos definidos, exige-se a ação, e, sem planos, as ações serão apenas atividades aleatórias (KOONTZ, 1987; MINTZBERG, 2006; OLIVEIRA & SILVA, 2006). Percebe-se assim a importância das ações gerenciais, pois, afirma Mintzberg (2006), que os gestores administram passivamente por informações, afetivamente por meio das pessoas e ativa e instrumentalmente por meio de seu envolvimento direto na ação. Assim, os gerentes são pessoas a quem outras pessoas se reportam, as quais são recursos humanos importantes e essenciais para as organizações, pois não atingem o sucesso apenas com investimentos em tecnologia e infra-estrutura, mais, também, em desenvolvimento humano (KOONTZ, 1987; OLIVEIRA & SILVA, 2006).

Mintzberg (1986) comenta que nenhuma atividade é mais vital para a nossa sociedade do que a do gerente. É ele quem determina se as instituições sociais funcionam bem ou se desperdiça talentos e recursos; é hora de estudar o trabalho gerencial de forma realística, de tal forma que se possa começar a difícil tarefa de fazer aprimoramentos significativos no seu desempenho.

Por isso, é importante perceber quais são as habilidades requeridas para sua efetividade gerencial e perceber como atuar para o alcance deste resultado requerido pelas organizações.

Segundo os autores, quanto às habilidades gerenciais, verifica-se que é a capacidade de transformação do conhecimento em ações com resultados requeridos, e competências que estabelecem o nível de eficácia da organização e do gerente no cargo (MAXIMINIANO, 2007; OLIVEIRA & SILVA, 2006). Conclui-se, então, que a ação gerencial é resultado das

habilidades do gestor. Percebe-se, assim, que a atuação do gerente reside na execução de suas habilidades de gestão, e o seu perfil e desempenho são definidos na combinação delas. Obviamente, são necessárias diversas habilidades para se exercer com influência, efetividade e eficácia a atividade de gerenciar. (DUBRIN, 1998; MAXIMINIANO, 2007; OLIVEIRA & SILVA, 2006; SENGE, 2006).

Fayol (1989) definiu que as qualidades e os conhecimentos desejáveis aos gestores são a saúde e vigor físico; a inteligência e vigor intelectual; as qualidades morais; a cultura geral; os conhecimentos administrativos de previsão, organização, comando, coordenação e controle; noções sobre outras funções; e, finalmente, competência profissional na especialidade característica da empresa.

Assim, aprofundando estas idéias de Fayol, Robert L. Katz (1974) dividiu as habilidades gerenciais em:

- a) técnicas que se refere com a capacidade de utilizar os procedimentos, práticas e conhecimentos de um campo de especialização do gerente;
- b) humanas que abrange a compreensão das pessoas, suas necessidades, interesses, motivações e atitudes; e
- c) conceitual que envolve a capacidade de lidar com a complexidade da organização formulando estratégias criativas e planejadas.

Além de enfatizar as habilidades gerenciais citadas por Katz (1974), Dubrin (1998) ainda elencou as de: diagnóstica que se relaciona com a solução de problemas; e a de política que envolve a aquisição de poder necessário ao alcance dos objetivos e, afirma ainda que, em qualquer nível organizacional o gestor necessita da reunião destas cinco habilidades.

Oliveira & Silva (2006) comentam que a capacitação dos recursos humanos será um diferencial nas organizações, pois os funcionários serão, cada vez mais, um ativo importante. Assim, a gestão está relacionada a orientação, treinamento, motivação, liderança e uso da

autoridade. Percebe-se como liderança sendo o processo de influenciar pessoas para o estabelecimento e o alcance de metas, e influência, como qualquer ação ou exemplo de comportamento que causem mudança de atitudes ou comportamentos de outras pessoas (BOWDITCH & BUONO, 2006; STONER & FREEMAN, 1999). Por isso, os autores (OLIVEIRA & SILVA, 2006, p.150) percebem a necessidade de um perfil gerencial substanciado nos seguintes pontos:

1. Facilidade de comunicação.
2. Nível de escolaridade e cultural geral mais elevado.
3. Conhecimento técnico e experiência para o desempenho das funções.
4. Espírito de liderança e habilidade para trabalhar em equipe.
5. Racionalização dos procedimentos e informações.
6. Conhecimento de informática e de língua estrangeira.
7. Direcionamento do trabalho para a melhoria do atendimento ao cliente.
8. Capacidade de absorção rápida de novos conceitos.
9. Visão estratégica e logística de negócios.
10. Capacidade de planejar em curto e longo prazo.

Desta forma, a definição das ações gerenciais que se estudará nesta pesquisa, serão nas concepções de Katz (1974) e Dubrin (1998) os quais afirmam que, em qualquer nível organizacional o gestor necessita da habilidade de ações Técnica, Humana, Conceitual, Diagnóstica e Política.

## **3 Abordagens metodológicas**

---

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar os objetivos propostos, incluindo o delineamento da pesquisa, o detalhamento da composição da mostra para o estudo, além das técnicas de coleta e análise das informações.

A metodologia consiste em estudar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações numa investigação científica (BARROS & LEHFELD, 2000), na qual o método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS & MARCONI, 2005, p.83).

Portanto, para analisar como o processo de avaliação de desempenho individual influencia no planejamento estratégico, tomada de decisão e ação dos gestores dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde (EAS) da administração pública municipal de saúde de Manaus foi utilizado a seguinte metodologia.

### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Conforme será explanado e fundamentado com base teórica, afirma-se que esta pesquisa é de abordagem qualitativa com uma estratégia de estudo de caso descritivo e interpretativo e, quanto aos meios, classifica-se como pesquisa documental, bibliográfica e de campo.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, buscando a compreensão em profundidade dos significados e características situacionais apresentadas pelos indivíduos, isto é, o entendimento das particularidades do comportamento (RICHARDSON, 2008), e, busca compreender o significado para os participantes de uma experiência em um ambiente específico e de que maneira os componentes combinam-se para formar um todo (THOMAS & NELSON, 2007). Uma vez que terá o propósito de identificar comentários e sugestões dos colaboradores sobre o fenômeno pesquisado, a pesquisa será de caráter qualitativo, pois,

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2008, p.80).

Deste modo, para alcançar os objetivos apresentados, bem como responder as questões de pesquisa e análises dos resultados, optou-se por uma investigação de abordagem qualitativa com uma estratégia de estudo de caso, uma vez que seu propósito fundamental é analisar intensivamente uma dada unidade social que pode ser uma organização, uma situação em particular ou até mesmo um simples sujeito (GODOY, 2007). Yin (2001) contextualiza que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que examina acontecimentos contemporâneos dentro de um contexto, e ressalta ainda que

[...]representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

E, como a pesquisa objetiva analisar a percepção dos gestores de como o processo de avaliação de desempenho individual influenciou em sua atuação gerencial, será um estudo de caso descritivo, pois relata detalhadamente um fenômeno social que envolve sua atividade com outro fenômeno, e interpretativo uma vez que, além de conter uma detalhada descrição do fenômeno, busca descobrir padrões conceituais de confirmação, ilustração ou oposições a suposições teóricas (GODOY, 2006).

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como pesquisa documental, bibliográfica e de campo, uma vez que a diferenciação do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com múltiplas fontes de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2001, p.27). Assim, conforme Lakatos e Marconi (2005) explanam:

- a) a pesquisa bibliográfica abrange todo o material publicado em relação ao tema em estudo, com finalidade de colocar o pesquisador em contato com tudo que foi publicado sobre determinado assunto;
- b) a pesquisa documental abrange os documentos (escritos ou não) internos da organização ou de pessoas, relacionados ao fenômeno pesquisado; e
- c) a pesquisa de campo procura localizar na realidade a ser observada, elementos que permitam a análise da questão para a qual se procura uma resposta que se queira comprovar.

### **3.2 Definição das categorias, seus elementos e as assertivas**

Para investigar como a Avaliação de Desempenho Gerencial influenciou na gestão e sua ação na SEMSA definiram-se as categorias e seus elementos a serem estudados no objeto de

estudo e criaram-se as assertivas constituintes dos instrumentos de investigação. Este processo ocorreu da seguinte forma:

- 1) Definiu-se as categorias a serem estudadas;
- 2) Circunscreveu-se seus elementos;
- 3) Percebeu-se a relação dos fatores de desempenho da Avaliação de Desempenho Gerencial, com estes elementos; e
- 4) Definiu-se quais e quantas de assertivas por categoria.

A seguir descrevem-se cada etapa deste processo.

Para responder o problema da pesquisa, circunscreveram-se as categorias Planejamento Estratégico, Tomada de decisão e Ação gerencial, contempladas no objetivo geral do estudo, para verificar a abrangência e descrição de seus elementos. Entende-se as categorias como nominais, pois “apenas servem para nomear seres, atributos ou coisas. A ordem em que aparecem as alternativas não implica hierarquia, maior ou menor distância ou proporção entre elas” (RICHARDSON, 2008, p. 124). Como foi explanado no capítulo do Referencial Teórico, não é objetivo deste estudo discorrer sobre o planejamento estratégico como um plano sistêmico de metas e objetivos de longo prazo como salienta Lacombe & Heilborn (2008), mais sim como funções gerenciais fundamentais de planejar e de ser estratégico. Assim, este estudo considerou para sua pesquisa as características conceituais do planejamento, da estratégia, da decisão e da ação gerencial.

E, para a definição dos elementos constituintes das categorias, de modo a operacionalizar seus estudos, identificaram-se na literatura suas abordagens científicas oriundas das percepções dos diversos autores, adotando as características demonstradas nos Quadros 7 (3) e 8 (3) como elementos do estudo:

Planejamento	Estratégia
<p style="text-align: center;">CONCEITO (LACOMBE &amp; HEILBORN, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de objetivos e metas</li> <li>• determinar os meios e recursos</li> </ul> <p style="text-align: center;">PRINCÍPIOS (KOONTZ, 1987)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitar o alcance dos objetivos organizacionais</li> <li>• prioridade do planejamento</li> <li>• onipresença do planejamento</li> <li>• eficiência</li> </ul> <p style="text-align: center;">(OLIVEIRA, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eficácia e efetividade dos planos</li> </ul> <p style="text-align: center;">(ACKOFF, 1974)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ser participativo</li> <li>• ser coordenado</li> <li>• ser integrado entre os vários níveis organizacionais</li> <li>• ser permanente ou contínuo</li> </ul>	<p style="text-align: center;">(MINTZBERG, 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre as capacidades da organização</li> <li>• Conhecimento sobre os setores da organização</li> <li>• Conhecimento sobre os objetivos organizacionais</li> <li>• Experiência pessoal</li> </ul>

Quadro 7 (3) – Circunscrição das categorias estudadas: Planejamento e Estratégia

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Tomada de Decisão	Ação Gerencial
<p style="text-align: center;">(PEREIRA &amp; FONSECA, 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renúncia de possibilidades</li> <li>• Medo do novo</li> <li>• Satisfação das necessidades humanas</li> <li>• Inércia</li> <li>• Valores individuais de competência e de avaliação</li> <li>• Rotina e o cotidiano do decisor</li> <li>• Crises e conflitos</li> <li>• Informações corretas</li> </ul> <p style="text-align: center;">(DUBRIN, 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuição</li> <li>• Personalidade e inteligência cognitiva</li> <li>• Inteligência emocional</li> <li>• Considerações políticas</li> <li>• Procrastinação</li> </ul> <p style="text-align: center;">(SIMON, 1977)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo decisório: percepção do problema; estruturação, identificação e escolha da alternativa</li> </ul>	<p style="text-align: center;">(KATZ, 1974)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Técnica</li> <li>• Ação Humana</li> <li>• Ação Conceitual</li> </ul> <p style="text-align: center;">(DUBRIN, 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Diagnóstica</li> <li>• Ação Política</li> </ul>

Quadro 8 (3) – Circunscrição das categorias estudadas: Tomada de decisão e Ação gerencial

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Desta forma, para analisar como o processo de avaliação de desempenho individual influencia no planejamento estratégico, tomada de decisão e ação dos gestores dos



Estabelecimentos de Atenção à Saúde (EAS) da administração pública municipal de saúde, fez-se a análise dos fatores de desempenho requeridos pelo procedimento de Avaliação de Desempenho Gerencial (ADG) da SEMSA, apresentados no capítulo 4, verificando sua relação com os elementos revelados no referencial teórico, percebendo assim quais categorias evidenciavam para o devido desenvolvimento do estudo proposto. Constatou-se que alguns fatores se relacionavam com mais de uma categoria. O resultado deste procedimento é demonstrado no Quadro 9 (3).

<b>Categorias</b>	<b>Elementos</b>	<b>Fatores da ADG SEMSA</b>
<b>1. Planejamento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de objetivos e metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de planejamento participativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinação de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ser participativo, coordenado, integrado entre os vários níveis organizacionais, e, permanente ou contínuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas</li> <li>Empenho</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre as capacidades da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre os setores da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre os objetivos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência pessoal</li> </ul>	Não relacionado

(continua)

Quadro 9 (3) – Relação dos fatores de desempenho da ADG-SEMSA com os elementos circunscritos nas categorias

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

<b>Categorias</b>	<b>Elementos</b>	<b>Fatores da ADG SEMSA</b>
<b>2. Tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo decisório: percepção do problema; estruturação, identificação e escolha da alternativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empenho</li> <li>• Avaliação das metas pactuadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações corretas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas</li> <li>• Comunicação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores individuais de competência e de avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotina e o cotidiano do decisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o trabalho</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle Emocional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerações políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento interpessoal / Acolhimento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renúncia de possibilidades</li> </ul>	Não relacionado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medo do novo</li> </ul>	Não relacionado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação das necessidades humanas</li> </ul>	Não relacionado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inércia</li> </ul>	Não relacionado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidade e inteligência cognitiva</li> </ul>	Não relacionado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crises e conflitos</li> </ul>	Não relacionado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuição</li> </ul>	Não relacionado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procrastinação</li> </ul>	Não relacionado	
<b>3. Ação gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de planejamento participativo</li> <li>• Assiduidade e Pontualidade</li> <li>• Zelo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle Emocional</li> <li>• Relacionamento interpessoal / Acolhimento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Conceitual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o trabalho</li> <li>• Empenho</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Diagnóstica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> <li>• Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas</li> <li>• Avaliação das metas pactuadas</li> <li>• Trabalho em equipe / Flexibilidade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> </ul>

(conclusão)

Quadro 9 (3) – Relação dos fatores de desempenho da ADG-SEMSA com os elementos circunscritos nas categorias

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

A partir dos fatores da ADG relacionados às respectivas categorias (Quadro 9 (3)), estabeleceu-se o quantitativo e que fatores serviriam de base ao estudo e ao desenvolvimento das assertivas da pesquisa. Desta forma, evidenciaram-se os fatores determinantes das categorias e o quantitativo das perguntas conforme Quadro 10(3):

<b>Categorias</b>	<b>Fatores da ADG SEMSA</b>	<b>Perguntas</b>
<b>1. Planejamento estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização de planejamento participativo</li> <li>2. Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> <li>3. Empenho</li> <li>4. Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas</li> </ol>	04
<b>2. Tomada de decisão</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empenho</li> <li>2. Ética</li> <li>3. Controle Emocional</li> <li>4. Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas</li> <li>5. Avaliação das metas pactuadas</li> <li>6. Comunicação</li> <li>7. Relacionamento interpessoal / Acolhimento</li> <li>8. Compromisso com o trabalho</li> </ol>	08
<b>3. Ação gerencial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização de planejamento participativo</li> <li>2. Assiduidade e Pontualidade</li> <li>3. Zelo</li> <li>4. Controle Emocional</li> <li>5. Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> <li>6. Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas</li> <li>7. Avaliação das metas pactuadas</li> <li>8. Comunicação</li> <li>9. Relacionamento interpessoal / Acolhimento</li> <li>10. Trabalho em equipe / Flexibilidade</li> <li>11. Compromisso com o trabalho</li> <li>12. Empenho</li> </ol>	12
<b>Total</b>		<b>24</b>

Quadro 10 (3) – Fatores determinantes das categorias e o quantitativo das perguntas da pesquisa

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Conforme percebido no Quadro 10 (3) ficaram 04 fatores evidenciando a categoria Planejamento Estratégico, 08 evidenciando a categoria Tomada de Decisão, e 12 evidenciando a categoria Ação Gerencial. Somando um total de 24 assertivas desenvolvidas para responder o objetivo do estudo proposto, resultando nos formulários de entrevista e questionário (Apêndices A e B).

### **3.3 Definição do campo**

Como a característica da pesquisa é de um estudo de caso qualitativo, “não se trabalha com o conceito de amostragem estatística, é importante estabelecer algum critério que nos informe quando encerrar o trabalho de campo” (GODOY, 2006, p. 136). Na tentativa de uma compreensão detalhada das informações situacionais apresentadas pelos entrevistados, o campo será delimitado através da escolha dos sujeitos envolvidos no fenômeno, assim, o resultado terá como inferir com mais precisão e profundidade os resultados dos dados coletados. A escolha dos entrevistados deve ser orientada pela sua posição no grupo ou por experiência e por sua participação ou vivência de ocorrências que possam fornecer depoimentos significativos (ALBERTI, 2004).

Assim, conforme se observou no delineamento da pesquisa que objetiva-se analisar a percepção dos gestores de como o processo de avaliação de desempenho individual influenciou em sua atuação gerencial, a caracterização do sujeito da pesquisa deu-se através dos seguintes critérios:

- a) O gerente deve ter sido avaliado durante todo o período da Avaliação de Desempenho Gerencial;

- b) Ter tido experiência anterior ao processo de Avaliação de Desempenho, de cargo de gestão na Administração Pública da Saúde;

Contudo, para aplicação dos questionários e da entrevista, os sujeitos da pesquisa foram caracterizados conforme critérios da coleta de dados.

### **3.4 Coleta de dados**

Apesar do estudo de caso ser uma pesquisa de caráter qualitativo, pode comportar dados quantitativos para explicar algum aspecto da investigação (GODOY, 2007), e, suas fontes de evidências podem vir de várias origens distintas como, documentos, entrevistas, registros em arquivos, observação direta, observação participantes e artefatos físicos (YIN, 2001), não implicando, assim, num método específico de busca de evidências. Percebe-se então que, na pesquisa de estudo de caso, o pesquisador não se restringe a somente uma fonte de evidência, podendo utilizar uma variedade de estratégias de coleta de dados como entrevistas, observações e, até mesmo, questionários.

Portanto, adotou-se para esta pesquisa a triangulação de instrumentos de coleta de dados, onde o seu fundamento lógico utiliza-se da coleta de informações de várias fontes de evidências, mas tendo em vista a comprovação do mesmo fato ou fenômeno, tornando, assim, mais convincente as descobertas ou conclusões do estudo de caso (YIN, 2001). Verifica-se assim, que não há um método melhor ou mais importante que o outro em uma pesquisa, principalmente na necessidade de verificação e/ou validação das informações obtidas, pois um complementa e/ou fundamenta o outro.

A pesquisa foi constituída por revisão bibliográfica, e, em seguida, aplicados três métodos de coleta de dados: questionários, entrevista semi-estruturada e pesquisa documental.

Abaixo, identifica-se a relação entre os objetivos específicos desta pesquisa e os instrumentos de coleta de dados que foram aplicados:

- a) Descrever o processo e identificar os fatores envolvidos na Avaliação de Desempenho Gerencial da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus - SEMSA.
  - 1. Pesquisa documental.
- b) Traçar o perfil dos gerentes que passaram pelo processo de Avaliação de Desempenho Gerencial da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus – SEMSA.
  - 1. Questionário;
  - 2. Pesquisa documental.
- c) Analisar como a avaliação de desempenho se relaciona com a gestão e sua ação.
  - 1. Entrevistas semi-estruturadas;
  - 2. Questionário.

Por conseguinte, esta seção especifica como foi realizada cada etapa da coleta de dados da pesquisa para se alcançar o objetivo proposto.

### **3.4.1 1ª etapa – Revisão bibliográfica**

A primeira etapa, revisão bibliográfica, foram realizadas buscas de informações sobre o tema em livros, revistas, artigos científicos, portais eletrônicos e publicações diversas, pois:

o entendimento de que o principal objetivo da investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento exige que o pesquisador leve em consideração a produção anterior sobre o tema. [...] Assim, é importante fazer uma ‘varredura’ pela literatura especializada, sintetizando e refletindo sobre o que foi pesquisado e publicado na área de interesse (GODOY, 2006, p. 131-132) [aspas do autor].

### **3.4.2 2ª etapa – Pesquisa documental**

A pesquisa documental é caracterizada por sua fonte ser restrita a documentos, escritos ou não, consistindo na identificação, coleta e análise de documentações, visando ampliar o conhecimento do objeto em estudo (D'ASCENÇÃO, 2001; MARCONI & LAKATOS, 2005), podendo assim, perceber informações relevantes para o estudo de caso, pois, enfatiza Yin (2001) que o uso mais importante dos documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Nesta segunda etapa foram analisados manuais, relatórios, planos, estatutos, decretos, pesquisas e outros documentos relevantes para o estudo, identificados em reunião previamente agendada com os técnicos responsáveis pelo processo na SEMSA durante os meses de junho e julho de 2009. Todos os documentos utilizados na pesquisa estão registrados no capítulo de referências.

### **3.4.3 3ª etapa – Aplicação de questionário**

Na terceira etapa da pesquisa foi aplicado questionário de coleta de dados. Pelo fato deste instrumento consistir “em uma série de questões ou perguntas formuladas previamente, podendo ser utilizado com ou sem a presença das pessoas envolvidas, ou seja, presencial ou à distância” (D'ASCENÇÃO, 2001, p.98), e, por não haver dificuldade na aplicação dos questionários para todos os gerentes que foram avaliados no Processo de Avaliação de Desempenho Gerencial, optou-se em fazer sua aplicação censitária conforme a definição do campo da pesquisa, ou seja, para 41 (quarenta e um) gerentes avaliados pela ADG-SEMSA.

A aplicação do questionário deu-se no mês de agosto de 2009, e foi utilizado para levantamento de dados relativos ao perfil gerencial e quanto à identificação da relação da avaliação do desempenho sobre a gestão e sua ação.

Para a aplicação, verificou-se junto ao setor de informática da instituição lista de e-mail dos gerentes participantes do público alvo da pesquisa. Dessa forma, 32(trinta e dois) questionários foram aplicados via internet e 09(nove) no momento da entrevista tendo como resultado:

- a) 21(vinte e um) respondido via internet;
- b) 09(nove) respondidos após a entrevista;
- c) 11 não responderam o questionário, não retornaram o e-mail ou saíram da instituição.

O instrumento foi composto de tres partes (Apêndice A). Na parte I, Identificação, foram incluídas perguntas fechadas sobre as características do gerente; na parte II, Questões, tiveram perguntas fechadas relacionadas aos fatores de desempenho do processo de Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA e sua relação com as categorias pesquisadas; e, na parte III, Observações, criou-se um espaço opcional para registro de observações gerais do pesquisado.

#### **3.4.4 4ª etapa – Entrevista semi-estruturada**

Utilizada para obter informações que requeiram reflexões em conjunto com o pesquisado, caracterizada como uma conversa intencional dirigida por uma das pessoas para conseguir informações sobre a outra, a entrevista é uma técnica de conversação executada de forma planejada, sistematizada e documentada (D'ASCENÇÃO, 2001; GODOY, 2007;



ROESCH, 2007). Segundo Yin (2001), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

Na quarta etapa da pesquisa, para perceber os significados e interpretações que os pesquisados conferem as questões relativas ao fenômeno pesquisado, foi aplicado um roteiro pré-elaborado de entrevista individual semi-estruturada, uma vez que, nesta técnica, utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 2007). Contudo, o roteiro teve certo grau de flexibilidade que contribuiu para a aquisição das informações, pois “mesmo quando o pesquisador usa um roteiro, ele não deve ser rígido de maneira a impedir que o sujeito se expresse em termos pessoais ou seguir uma lógica diferente do pesquisador” (GODOY, 2007, p. 367).

O instrumento foi composto de três partes (Apêndice B). Na parte I, Identificação, foram incluídas perguntas fechadas sobre as características do gerente; na parte II, Questões, tiveram perguntas abertas com certa estrutura relacionadas aos fatores de desempenho do processo de Avaliação de Desempenho e sua relação com as categorias pesquisadas; e, na parte III, Observações, criou-se um espaço opcional para registro de observações gerais.

Para a entrevista, além dos critérios descritos no item Definição do Campo, a seleção dos entrevistados ocorreu com os seguintes critérios:

- a) Ter acima de 5 anos de tempo de serviço em função gerencial na SEMSA;
- b) Estar, atualmente, em cargo gerencial na SEMSA.

De modo que incluiu pessoas de cargos gerenciais que tiveram a experiência do “antes” e “depois” do fenômeno estudado, e as entrevistas foram registradas em áudio, autorizado pelo entrevistado. Dos 41(quarenta e um) gerentes avaliados, 09 (nove) se inseriram nos critérios definidos para a entrevista.

A aplicação da entrevista efetivou-se no mês de agosto de 2009 com todos os gerentes identificados pelo critério de entrevista e durou um tempo médio de 30 minutos por entrevistado.

O roteiro de entrevista (Apêndice B) foi utilizado para levantamento de dados referentes à identificação dos fatores que envolvem a avaliação do desempenho e como eles se relacionam com a gestão e sua ação.

### **3.5 Análise de dados**

O meio para se obter o significado das informações coletadas é através da análise dos dados, que consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo (YIN, 2001). No entanto, no desenvolvimento de um estudo de caso, existem muitas possibilidades de manusear dados qualitativos para sua análise e interpretação, esta é uma tarefa eclética na qual não há melhor meio de realizá-la, sendo essencialmente a contribuição única, inalienável e criativa do pesquisador, uma vez que a validade da pesquisa depende da habilidade, competência e seriedade do pesquisador (GODOY, 2006; MATTOS, 2006; ROESCH, 2007).

As informações coletadas pela pesquisa foram tratadas através do método de análise de conteúdo, o qual busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo e deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa (RICHARDSON, 2008; ROESCH, 2007). Como já foram expostos na fundamentação teórica, as proposições nas quais o estudo se baseia relacionam-se a influência do processo de Avaliação de Desempenho Gerencial sobre as categorias de planejamento estratégico, tomada de decisão e ação dos gestores dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde (EAS) da

administração pública municipal de saúde de Manaus. Segundo Richardson (2008), este método propõe um tratamento quantitativo que não exclui a interpretação qualitativa.

Para realizar a análise de conteúdo adaptou-se os roteiros de análise de conteúdo propostos por Roesch (2007) e Richardson (2008), e o modelo de organização e análise de conjuntos de entrevistas proposto por Mattos (2006):

1. Fez-se a compilação de dados.
  - a) Transcreveu-se o que foi gravado anteriormente nas entrevistas, fazendo anotações preliminares a partir do levantamento de questões-guias;
  - b) As informações coletadas nos questionários foram organizadas em um banco de dados eletrônico;
  - c) Escolheu-se os documentos e transcreveu-se o texto relacionado ao fenômeno estudado.
2. Definiram-se as categorias.

Foram consideradas as categorias definidas no item 3.2 Definição das categorias, seus elementos e as assertivas.
3. Codificou-se o texto com base nas categorias.
4. Quantificou-se a informação, que constituiu no cálculo de frequências e/ou percentagens que permitiram estabelecer a importância dos elementos analisados (categorias).
5. Estratificou-se as respostas elaborando comparações em grupos.
6. Apresentou-se dados em textos, tabelas e quadros comparativos.
7. Interpretou-se dados.

Portanto, com o propósito de interpretar o número maior de respostas do resultado da pesquisa, foram adotadas diferentes técnicas de demonstração das informações de acordo com as características de cada instrumento de coleta, realizando um paralelo entre todos os

aspectos convergentes e divergentes, no qual as conclusões foram apresentadas em forma de texto.

## **4 Secretaria Municipal de Saúde de Manaus – SEMSA: o caso em estudo**

---

O relato deste caso se torna relevante para o tema deste estudo uma vez que analisa, na organização escolhida, um modelo de avaliação de desempenho individual. As informações são descritas com base em dados documentais disponibilizados pela instituição.

### **4.1 Perfil institucional**

A Secretaria Municipal de Saúde – SEMSA, tornou-se órgão integrante do Poder Executivo Municipal através da Lei nº 1.246 de 16 de dezembro de 1975 conforme verificado no Manual de integração do servidor, e, em consonância com seu regimento interno disposto no Decreto nº 89 de 04/05/2009, tem como finalidades:

- I - planejamento, orientação normativa, coordenação e controle da Política Municipal de Saúde pelos órgãos e instituições públicas e privadas, no âmbito municipal, integrantes do Sistema Único de Saúde;
- II - promoção de políticas públicas de desenvolvimento da Saúde no âmbito municipal, mediante a execução de ações integradas de atenção à Saúde, de controle de endemias e de qualificação e valorização dos servidores do setor.

E, como dispõe o Decreto nº 9005 de 24/04/2007, tem como missão “prestar serviços de saúde à população do município de Manaus como direito de cidadania, tendo o Sistema Único de Saúde – SUS como política pública garantidora desse direito”.

De acordo com o Art. 10º Cap. VI – Da Descentralização Administrativa, Lei nº 590 de 13/03/2001, determinou um processo de reordenamento e distritalização dos serviços de saúde de Manaus com a criação dos Distritos de Saúde da SEMSA para descentralizar as ações de saúde, administrativas e financeiras, proporcionando um melhor atendimento às unidades de saúde e à população em geral. Neste sentido, território é o conceito chave de Distrito de Saúde, concepção entendida como um território geofísico, econômico, político, cultural e epidemiológico numa dinâmica em permanente construção atuando nas seguintes áreas estratégicas:

1. Controle de Tuberculose;
2. Controle de Hanseníase;
3. Controle de Hipertensão e Diabetes;
4. Controle de Tabagismo;
5. Alimentação e Nutrição;
6. Saúde Mental;
7. Saúde da Pessoa com Deficiência;
8. Saúde Indígena;
9. Saúde da Mulher;
10. Saúde da Criança e Adolescente;
11. Saúde do Idoso;
- 12- Profilaxia da Raiva Humana.

Assim, para garantir a prestação de serviços de promoção, proteção e recuperação da saúde da população, de acordo com o site institucional da Prefeitura de Manaus, a Secretaria Municipal de Saúde(SEMSA) dispõe 9.388 servidores lotados em uma estrutura distribuída em 04 Distritos Urbanos, 01 Rural e na Sede Central, formada por: 01 Maternidade; 01 Central SAMU-192 (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência) com oito Bases

Descentralizadas; 01 SOS Social; 07 Serviços de Pronto Atendimento; 08 Policlínicas; 01 Centro de Referência em Saúde do Trabalhador; 01 Serviço de Fisioterapia; 03 Centros de Especialidades Odontológicas; 01 Centro de Apoio Diagnóstico Distrital; 01 Laboratório de Citopatologia; 01 Laboratório de Vigilância em Saúde; 01 Centro de Controle de Zoonoses; 01 Central de Medicamentos; 46 Unidades Básicas de Saúde; 03 Módulos de Saúde da Família; 20 Postos de Saúde Rural; 158 Unidades Básicas de Saúde da Família.

Como via de acesso e renovação de seu quadro funcional, a Secretaria utiliza a prática do concurso público e, em alguns casos específicos, a seleção e recrutamento por tempo determinado, o qual está distribuído conforme ilustra a Tabela 1(4):

Tabela 1 (4) - Recursos Humanos SEMSA 2009

<b>Vínculo</b>	<b>2009</b>
Estatutário	9.037
Temporário	237
CLT	04
Sem vínculo	110
<b>Total Geral</b>	<b>9.388</b>

Fonte: Divisão de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde SEMSA

Atualizado até Set/2009.

## **4.2 Avaliação de Desempenho Gerencial – ADG/SEMSA**

Diante da temática abordada na fundamentação teórica, verificou-se que a sobrevivência e o fortalecimento das organizações estão na capacidade de adequação às mudanças contínuas dos ambientes organizacionais, e, neste cenário as instituições públicas

vem sendo objeto de críticas quanto à universalização de acesso de seus serviços, bem como seus resultados alcançados mediante as necessidades da sociedade. Desta forma, percebeu-se que a importância do planejamento e acompanhamento da avaliação e da análise do desempenho individual está na capacidade de contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais por meio da comparação entre o que se espera alcançar e o que foi realizado.

O processo de reordenamento e distritalização dos serviços de saúde de Manaus, verificados no perfil institucional da Semsa gerou a necessidade de novos tipos de intervenções no serviço de saúde exigindo a dinamização de suas ações. No serviço municipal de saúde de Manaus, as metas são orientadas por padrões nacionais apontadas pelo Ministério da Saúde. Isto, geralmente, fragiliza a administração dos estabelecimentos de atenção à saúde, uma vez que suas realidades são adversas pelas peculiaridades de sua área geográfica e, muitas vezes, o gestor não tem o conhecimento necessário para a gestão organizacional dificultando o alcance de resultados.

Assim, as expectativas em relação aos funcionários públicos voltam-se para o seu desempenho e comprometimento com a instituição e seus, conseqüentes, resultados para a sociedade, pressupondo um modelo de ações planejadas mediante o cumprimento, acompanhamento e mensuração de metas que permita, além do alcance de objetivos, estabelecer um ambiente de colaboração entre os servidores obtendo os resultados esperados.

Considerando a importância do processo de avaliação de desempenho para o desenvolvimento organizacional, a Secretaria Municipal de Saúde de Manaus - SEMSA criou e implantou uma metodologia de avaliação de desempenho individual, na qual se previu a definição de metas de acordo com a área, a população, o histórico de saúde e a estrutura local da unidade de saúde em Manaus em consonância com o preconizado pelo Ministério da Saúde. O processo denominou-se Avaliação de Desempenho Gerencial – ADG, o qual foi



desenvolvido e tratado com os gestores do nível central, com os coordenadores dos Distritos de Saúde, e, aprovado pelo Conselho Municipal de Saúde –CMS.

A seguir descreve-se o caso da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus – SEMSA, de implantação da Avaliação de Desempenho Gerencial - ADG. Os documentos utilizados para as descrições foram o Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA, e o Relatório de Análise do Desempenho Gerencial SEMSA.

### **4.2.1 Objetivos da ADG**

A Avaliação de Desempenho Gerencial teve como objetivo geral avaliar o desempenho dos gerentes no exercício de sua função, a partir da comparação entre suas ações, comportamentos, atitudes e resultados alcançados, com o esperado pela instituição. E como específicos: mensurar o desempenho individual dos gerentes da SEMSA; identificar as potencialidades e limitações do nível gerencial; elaborar o perfil de desempenho gerencial.

### **4.2.2 Período avaliatório, os avaliadores e os avaliados**

A Secretaria Municipal de Saúde de Manaus realizou durante os meses de maio a outubro de 2007, compreendendo um período avaliatório de 90 (noventa) dias, o processo de Avaliação de Desempenho Gerencial - ADG, tendo como público-alvo todos os diretores dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde – EAS, por entender que exercem papel fundamental como líderes nos processos de produção dos serviços de saúde e de mudanças.

Do total de 65(sessenta e cinco) diretores de EAS foram avaliados 41 (quarenta e um), pois os restantes foram considerados inaptos a participarem do processo por razões administrativas como: reformas e/ou desativações dos EAS; exonerações e/ou substituições gerenciais no período da avaliação. Neste processo de Avaliação de Desempenho Gerencial delineou-se o perfil dos gestores avaliados da seguinte forma:

<b>Gênero</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Regime de trabalho</b>	<b>Tempo de função gerencial na SEMSA</b>
Masculino: 14 Feminino: 27	Ens. Médio: 03 Superior Completo: 38	Estatutário: 31 Outros: 10	Menos de 01 ano: 07 1 a 5 anos : 23 6 a 10 anos : 02 11 a 15 anos: 06 21 a 25 anos : 02 Não especificou: 01

Quadro 11 (4) - Perfil gerencial SEMSA

Fonte: Relatório de Análise do Desempenho Gerencial – SEMSA, 2007.

Os gerentes foram avaliados por, ele próprio (auto-avaliação), sua chefia imediata e três membros de sua equipe de trabalho (um membro de nível elementar, um membro de nível médio e um membro de nível superior). Estes três membros foram sorteados 24 horas antes da avaliação e só participaram do sorteio os servidores que, obrigatoriamente, efetivamente trabalharam na unidade de saúde durante todo o período avaliatório.

### **4.2.3 Descrição do processo**

Para efeito de implantação do processo de Avaliação de Desempenho na SEMSA, o período avaliatório foi de três meses, compreendido entre a pactuação do plano de desempenho gerencial e a conclusão do registro do desempenho de cada gerente. Assim, para

garantir mais legitimidade e transparência à avaliação, a Secretaria de Saúde de Manaus optou pela formação de Comissões de Avaliação, sendo uma por Distrito de Saúde, composta por: 01 Presidente, que foi, obrigatoriamente, a chefia imediata do gerente avaliado, competindo-lhe a coordenação dos procedimentos relativos à avaliação; 02 membros, da área de recursos humanos, indicado pelo Distrito de Saúde; 01 membro, da área de recursos humanos, indicado pelo nível central; 01 membro distrital do Conselho Municipal de Saúde, representando os usuários.

As referidas comissões tinham a responsabilidade de acompanhar, analisar e registrar, em formulários específicos todas as etapas do processo de Avaliação de Desempenho Gerencial, listadas a seguir:

**1. Pactuação das metas e ações** do plano de desempenho gerencial: contemplou o estabelecimento de um plano de trabalho para o gerente avaliado, com o objetivo de nortear suas ações durante o período avaliatório. O plano de desempenho gerencial teve por finalidade subsidiar o processo de avaliação, contendo essencialmente a descrição das metas e ações negociadas entre o avaliado e sua chefia imediata; as estratégias de intervenção, os recursos envolvidos, bem como os fatores facilitadores e dificultadores de seu desempenho. Desta forma, foram definidos que a pactuação de metas e ações deveriam ser nas áreas de Gestão, Assitência e Vigilância;

**2. Acompanhamento do plano de desempenho gerencial:** contemplou o registro mensal das observações feitas pelas Comissões de Avaliação sobre o desempenho do gerente ao longo do período avaliatório;

**3. Entrevista para levantamento das condições de trabalho** do gerente: permitiu ao gerente avaliado manifestar-se sobre as condições de trabalho que lhe foram oferecidas e foi preenchido durante a avaliação, para ser considerado pelas Comissões de Avaliação no momento do registro do desempenho do gerente no Termo Final de Avaliação;

**4. Avaliação de desempenho gerencial:** contemplou o sorteio dos avaliadores e o registro da avaliação do desempenho do gestor avaliado. Ocorreu no último mês do período avaliatório. Para essa fase foi utilizado um formulário de avaliação contendo os 13 fatores de desempenho e sua pontuação (Quadro 13 (4));

**5. Termo final de avaliação de desempenho:** contemplou a formalização da conclusão do registro da Avaliação de Desempenho.

Após estas etapas, o processo continuou com as etapas de finalização através da gerência de desenvolvimento de pessoas da SEMSA, conforme a seguir:

**6. Homologação dos resultados:** Concluídas a análise e o registro de desempenho, o processo de avaliação do gerente foi encaminhado à Gerência de Desenvolvimento de Pessoas para homologação dos resultados;

**7. Recurso de discordância do resultado:** Ao discordar do resultado o avaliado pode manifestar-se através de pedido de recurso interposto à gerência de desenvolvimento de pessoas;

**8. Elaboração do Diagnóstico do Perfil Gerencial:** O resultado da Avaliação de Desempenho tinha como um dos objetivos subsidiar a elaboração do Diagnóstico do Perfil Gerencial da Secretaria Municipal de Saúde, favorecendo as tomadas de decisões sobre programas de desenvolvimento profissional e institucional.

#### **4.2.4 Fatores de desempenho**

Para a avaliação, foram definidos 13 fatores de avaliação de desempenho gerencial, especificados a seguir, conforme o Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial SEMSA:

**1. Utilização de planejamento participativo** - Aplicação de conhecimentos, metodologias e ferramentas que possibilitam o alcance das metas e ações pactuadas no Plano de Desempenho Gerencial. Refere-se à habilidade de planejamento, organização e intervenção;

**2. Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas** – Capacidade de mobilizar e otimizar os recursos necessários para a viabilização e alcance das metas e ações pactuadas no Plano de Desempenho Gerencial. Sintetiza a habilidade do gerente para a tomada de decisão, dar direção às ações e para lidar com todos os níveis hierárquicos da instituição;

**3. Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas** - Acompanhamento do desenvolvimento das metas e ações pactuadas no Plano de Desempenho Gerencial. É a capacidade do gerente utilizar e adaptar sistemas de informação para conduzir o trabalho; denota responsabilidade e observância para com o compromisso e resultados. Refere-se ao controle das ações;

**4. Avaliação das metas pactuadas** - Capacidade para realizar a análise de todo o processo de desenvolvimento das metas e ações, bem como dos resultados obtidos, utilizando dados e informações geradas através do acompanhamento da pactuação; refere-se, também, à função de controle;

**5. Compromisso com o trabalho** – Expressa atuação comprometida com os objetivos institucionais e com os usuários, permitindo ao gerente assumir com responsabilidade e firmeza o desenvolvimento das metas e ações pactuadas;

**6. Empenho** – Atitude permanente para realizar, ser pró-ativo; criar alternativas, dar respostas diante de possíveis adversidades surgidas no decorrer do desenvolvimento das metas e ações pactuadas;

**7. Comunicação** – Ter capacidade para compreender; expressar de forma correta e lógica as informações necessárias à equipe de trabalho; criar oportunidade de escuta com os usuários, de modo a favorecer o desenvolvimento e o alcance das metas e ações pactuadas;

**8. Assiduidade e Pontualidade** – Comparecimento regular e permanência no local de trabalho. Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida pela instituição. Ir trabalhar e não permanecer no local de trabalho também não é sinônimo de assiduidade. Portanto, este critério de avaliação compreende não só o comparecimento regular, mas também a permanência no local do trabalho;

**9. Controle Emocional** – Auto-controle; capacidade para lidar com interesses divergentes, viabilizando alternativas e adotando medidas que facilitam a solução de conflitos;

**10. Ética** – As atitudes demonstram postura profissional e conduta moral confiáveis, embasadas no respeito à dignidade das pessoas e para com assuntos e questões relacionadas ao trabalho;

**11. Trabalho em equipe / Flexibilidade** – É capaz de trabalhar em equipe; demonstra interesse e disponibilidade para cooperar na realização de trabalhos, somando esforços e favorecendo o alcance dos resultados. Capacidade para lidar com possíveis mudanças, adotando comportamento compatíveis com as novas situações;

**12. Relacionamento interpessoal / Acolhimento** – Possui capacidade de interação com todos os níveis hierárquicos, seja da Unidade de Saúde ou do Nível Central. Apresenta, ainda, interação com os usuários, no que diz respeito à identificação e atendimento as suas necessidades. Demonstra atenção e escuta ativa;

**13. Zelo** – Demonstra cuidado com o patrimônio público; utiliza os recursos disponíveis no local de trabalho de forma racional e criteriosa. Demonstra preocupação com um ambiente saudável e organizado, capaz de favorecer condições satisfatórias de trabalho.

## 4.2.5 Metodologia de avaliação do desempenho gerencial

Para mensurar o desempenho do gerente, a metodologia de avaliação contemplou dois métodos, os de Fatores Descritivos e da Escala Gráfica, conceituados conforme o manual do processo:

1. Método dos Fatores Descritivos o qual consiste na descrição do desempenho ou comportamento do gerente em itens relacionados ao fator avaliado;

2. Método da Escala Gráfica o qual permite a avaliação do desempenho mediante a utilização de uma escala em níveis de gradação. Para cada fator de avaliação escolhido, deverá ser feita uma descrição para, posteriormente, ser graduada com o intuito de retratar o desempenho ou comportamento do gerente avaliado.

Os fatores foram graduados numa escala gráfica que variou de 1 a 4, subdividida nos itens de descrição do desempenho ou comportamento, disposta em ordem decrescente, com o intuito de mensurar com qual intensidade determinada descrição expressa o desempenho do avaliado, desde o mais eficiente até o mais insuficiente, conforme descrito no Quadro 12 (4):

1	2	3	4
A atuação está muito abaixo das expectativas para a função.	A atuação não está no nível aceitável para a função.	A atuação atende as expectativas para a função.	A atuação está acima da expectativa para a função.

Quadro 12 (4) – Escala gráfica da ADG - SEMSA

Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA, 2006.

No Quadro 13 (4), demonstra-se os fatores descritivos e a pontuação da escala gráfica utilizados no formulário de avaliação gerencial utilizado na SEMSA:

<b>3. FATORES</b>	
<b>3.1. Utilização de planejamento participativo</b>	<b>Pontuação</b>
Elabora Plano de Intervenção para o alcance das metas pactuadas, em consonância com o Plano de Ação da Unidade, com a participação dos profissionais de saúde e da comunidade;	4
Elabora Plano de Intervenção para o alcance das metas pactuadas, em consonância com o Plano de Ação da Unidade, com a participação dos profissionais de saúde ou da comunidade ;	3
Elabora Plano de Intervenção para o alcance das metas pactuadas, em consonância com o Plano de Ação da Unidade sem a participação dos profissionais de saúde e da comunidade;	2
Não elabora Plano de Intervenção.	1
Na inexistência ou insuficiência de recursos na Unidade, não busca articulação e/ou alternativas de solução para a viabilização do Plano de Intervenção.	1
<b>3.2. Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</b>	
Busca e não recebe apoio dos níveis hierárquicos da Instituição para a execução do planejamento proposto, porém otimiza os poucos recursos disponíveis na Unidade, possibilitando a viabilização do Plano de Intervenção;	4
Busca e recebe apoio dos níveis hierárquicos da Instituição para a execução do planejamento proposto, possibilitando a viabilização do Plano de Intervenção;	3
Busca e recebe apoio dos níveis hierárquicos da Instituição para a execução do planejamento proposto, no que se refere aos recursos não existentes ou insuficientes na Unidade, porém não viabiliza o Plano de Intervenção;	2
Na inexistência ou insuficiência de recursos na Unidade, não busca articulação e/ou alternativas de solução para a viabilização do Plano de Intervenção.	1
<b>3.3. Monitoramento das metas pactuadas.</b>	
Realiza mensalmente a alimentação dos sistemas de informação e monitora as atividades, através de reuniões programadas, de acordo com o cronograma estabelecido, emitindo e encaminhando relatórios gerenciais para os níveis hierárquicos da Instituição;	4
Realiza mensalmente a alimentação dos sistemas de informação e monitora as atividades, emitindo e encaminhando relatórios gerenciais para os níveis hierárquicos da instituição;	3
Realiza a alimentação dos sistemas de informação e às vezes monitora as atividades;	2
Não realiza a alimentação dos sistemas de informação e não monitora as atividades;	1

(continua)

Quadro 13 (4) – Fatores descritivos e pontuação da escala gráfica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA

Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA, 2006.



<b>3. FATORES</b>	
<b>3.4. Avaliação das metas pactuadas</b>	
Avalia sistematicamente o desenvolvimento e o resultado final das ações, através da análise de dados dos sistemas de informação, pactuação de desempenho, com a finalidade de aperfeiçoar este processo, envolvendo a equipe de trabalho, redirecionando as ações para o alcance das metas;	4
Avalia sistematicamente o desenvolvimento e o resultado final das ações, através da análise de dados dos sistemas de informação, com a finalidade de atingir as metas pactuadas;	3
Avalia o resultado final das ações através de dados dos sistemas de informação, sem envolver a equipe de trabalho, sem redirecionar as ações para o alcance das metas;	2
Não avalia o resultado final das ações.	1
<b>3.5. Compromisso com o trabalho</b>	
Apresenta comprometimento, determinação e profissionalismo com o que realiza, destacando-se pela implantação e/ou implementação de projetos e atividades diferenciadas;	4
Normalmente está determinado e comprometido com o trabalho, mostrando profissionalismo em suas ações;	3
Eventualmente apresenta descompromisso, mostrando pouco profissionalismo na execução de suas tarefas;	2
Mostra-se descomprometido com seu trabalho, negligenciando o que lhe é atribuído.	1
<b>3.6. Empenho</b>	
Apresenta disposição, empenho e objetividade na execução de suas tarefas, priorizando suas ações, buscando soluções para os problemas encontrados, cumprindo as metas dentro dos prazos estipulados;	4
Cumprir as metas dentro dos prazos estabelecidos, empenhando-se em priorizar as ações.	3
Demonstra pouca disposição, empenho e objetividade na execução de suas tarefas, necessitando de novos prazos para o alcance das metas;	2
Precisa ser cobrado pelo seu superior, para dar respostas as suas tarefas; não cumpre os prazos estabelecidos.	1
<b>3.7. Comunicação</b>	
Possui habilidade para entender e transmitir informações com clareza e objetividade à equipe de trabalho, criando e ampliando canais de interlocuções no ambiente interno e externo;	4
Recebe e transmite informações com clareza e objetividade à equipe de trabalho.	3
Recebe as informações e eventualmente transmite a equipe de trabalho.	2
Não repassa as informações que recebe à equipe de trabalho.	1

(continuação)

Quadro 13 (4) – Fatores descritivos e pontuação da escala gráfica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA

Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA, 2006.

<b>3. FATORES</b>	
<b>3.8. Assiduidade e Pontualidade</b>	
É assíduo, cumpre os horários e a jornada de trabalho, ausentando-se somente para tratar de assuntos de interesse da instituição;	4
É assíduo, não obedece aos horários estabelecidos, porém cumpre a jornada de trabalho;	3
É pontual, porém não cumpre a jornada de trabalho, causando prejuízo à Unidade;	2
Não é pontual, nem cumpre a jornada de trabalho.	1
<b>3.9. Controle emocional</b>	
Sempre mantém domínio sobre suas emoções, atuando com postura profissional conciliadora diante das situações de conflito e pressão;	4
Normalmente mantém domínio sobre suas emoções, diante das situações de conflito e pressão;	3
Poucas vezes mantém domínio sobre suas emoções, diante das situações de conflito e pressão;	2
Constantemente demonstra desequilíbrio diante de situação de conflito e pressão.	1
<b>3.10. Ética</b>	
Demonstra responsabilidade, cuidado e discrição para com as pessoas e assuntos que lhes são confiados. Inspira confiança e respeito em seus posicionamentos e ações, servindo de referência para a equipe de trabalho;	4
Conduz os assuntos que lhes são confiados de forma adequada.	3
Demonstra pouco cuidado para com as pessoas e assuntos que lhes são confiados	2
Demonstra desrespeito e falta de seriedade para com as pessoas, não podendo lhe ser confiados documentos ou assuntos de caráter confidencial.	1
<b>3.11. Trabalho em equipe / Flexibilidade</b>	
É extremamente cooperativo, tem capacidade de rever posturas e comportamentos, está sempre disposto a interagir e contribuir com o desenvolvimento da equipe de trabalho e com os resultados de trabalho.	4
Demonstra disposição em cooperar, tem capacidade de rever posturas e comportamentos, nem sempre está disposto a interagir com o desenvolvimento da equipe de trabalho e com os resultados de trabalho;	3
É pouco cooperativo, raramente rever posturas e comportamentos, nem sempre está disposto a interagir com o desenvolvimento da equipe de trabalho e com os resultados de trabalho;	2
Não se relaciona com a equipe, demonstrando resistência a aceitar as mudanças e demandas do processo de trabalho.	1

(continuação)

Quadro 13 (4) – Fatores descritivos e pontuação da escala gráfica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA

Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA, 2006.

<b>3. FATORES</b>	
<b>3.12. Relacionamento interpessoal / Acolhimento</b>	
Apresenta habilidade de relacionamento com a equipe de trabalho e usuários, demonstrando interesse em dar soluções para as demandas internas e externas;	4
Apresenta habilidade de relacionamento com a equipe e usuários com pouca preocupação em dar solução para as demandas internas e externas;	3
Apresenta dificuldades no relacionamento com a equipe de trabalho e usuário e pouca preocupação em dar soluções para as demandas internas e externas;	2
Não se relaciona com a equipe de trabalho e usuários, demonstrando falta de habilidade para saber ouvir.	1
<b>3.13. Zelo</b>	
Demonstra zelo com os equipamentos em geral cuidando da sua conservação, bem como a manutenção de um ambiente adequado e propício ao desenvolvimento do trabalho;	4
Demonstra zelo com os equipamentos em geral e pouca atenção a um ambiente propício ao desenvolvimento do trabalho	3
Demonstra pouco zelo com a manutenção dos equipamentos e com o ambiente de trabalho ;	2
Não demonstra zelo com os equipamentos em geral, nem com o ambiente de trabalho.	1

(conclusão)

Quadro 13 (4) – Fatores descritivos e pontuação da escala gráfica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA

Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA, 2006.

Após a avaliação, para o registro do desempenho do gerente, as Comissões de Avaliação aplicaram uma hierarquia de regras para o preenchimento do Termo Final de Avaliação: 1º Consenso, 2º Maioria, e, 3º Média aritmética.

Pela regra do Consenso, os membros das Comissões de Avaliação escolhiam, em consenso, no momento do registro, dentre os itens de descrição apresentados, o que melhor definia o desempenho ou comportamento do gerente, levando em consideração a graduação(pontuação) atribuída pelos avaliadores.

Caso não fosse possível o consenso, era aplicada a Regra da Maioria, a qual utilizou o sistema de votação para definir a descrição que melhor define o desempenho do gerente.

Se, não fosse possível aplicar o Consenso e a regra da Maioria, aplicava-se a Média Aritmética, a qual considera a pontuação dada por cada membro avaliador à descrição do

desempenho ou comportamento já escolhido. Após o somatório dos pontos, divide-se o resultado pelo número de avaliadores.

A atribuição dos pontos na Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA procedeu com as seguintes características:

a) o formulário de Avaliação de Desempenho (Quadro 13(4)) contempla 13 fatores de avaliação. Cada fator de avaliação possui quatro ítems de descrição de desempenho ou comportamento;

b) cada fator possui uma escala gráfica, que varia de 1 a 4, subdividido nos ítems de descrição de desempenho ou comportamento;

c) a pontuação mínima a ser obtida pelo gerente é de 13 pontos, caso lhe seja atribuída a nota 1 em todos os 13 fatores. A pontuação máxima será de 52 pontos, caso lhe seja atribuída a nota 4 em todos os 13 fatores;

d) da pontuação mínima à pontuação máxima, tem-se a variação de 13 até 52 pontos nos formulários, que corresponde a um conceito de desempenho requerido pela SEMSA:

- Ótimo – de 49 a 52 pontos;
- Bom – de 41 a 48 pontos;
- Regular – de 29 a 40 pontos;
- Insuficiente – de 13 a 28 pontos.

Em seguida, demonstra-se a análise dos dados pesquisados e a discussão dos resultados.

## **5 Análise e discussão dos resultados**

---

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados coletados através da aplicação de questionários e de entrevistas com os servidores públicos da SEMSA, bem como de documentos disponibilizados pela instituição.

De acordo com a descrição dos procedimentos metodológicos deste trabalho, um estudo de caso supõe múltiplas fontes de evidência, assim, este estudo utilizou para coleta de dados a aplicação de questionários, entrevistas e análise documental.

Ressalta-se que, para a coleta destes dados, foram aplicados questionários a todos os gestores avaliados (100%), ou seja, 41(quarenta e um) questionários, dos quais 11 (onze) não responderam, totalizando 30 (trinta) respondentes, significando 78% dos gerentes avaliados na SEMSA. E, foram entrevistados 9(nove) gerentes que se inseriram nos critérios da pesquisa pois estavam, no momento da pesquisa, em cargo gerencial e tinham acima de 5 anos de tempo de serviço em função gerencial na Secretaria.

A estrutura deste capítulo foi adotada a partir dos objetivos específicos do estudo e, a análise foi realizada a partir de uma triangulação de dados entre os conceitos abordados no referencial teórico, na análise documental, na análise de conteúdo das entrevistas e dos questionários. Então, serão abordados a descrição do processo de avaliação de desempenho da SEMSA, o perfil dos gestores avaliados e, para analisar como a avaliação de desempenho se relaciona com a gestão e sua ação, foi adotada a divisão a partir das categorias estabelecidas no objetivo geral: Planejamento estratégico, Tomada de decisão, e Ação gerencial.

## **5.1 Descrição do processo e identificação dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial**

Nesta seção será descrito sinteticamente o processo de avaliação da SEMSA por já ter sido explanado com minúcias no Capítulo 4, que descreve o caso em estudo, e faz-se uma análise teórica do processo.

A Secretaria Municipal de Saúde de Manaus realizou durante os meses de maio a outubro de 2007, compreendendo um período avaliatório de 90(noventa) dias, o processo de Avaliação de Desempenho Gerencial - ADG, tendo como público-alvo todos os diretores dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde – EAS. Do total de 65(sessenta e cinco) diretores de EAS foram avaliados 41 (quarenta e um), pois os restantes foram considerados inaptos a participarem do processo por razões administrativas.

O processo de Avaliação de Desempenho na SEMSA ocorreu da seguinte forma:

1. Pactuação das metas e ações do plano de desempenho gerencial;
2. Acompanhamento do plano de desempenho gerencial;
3. Entrevista para levantamento das condições de trabalho do gerente;
4. Avaliação de desempenho gerencial;
5. Formalização da conclusão do registro da Avaliação de Desempenho no termo final;
6. Homologação dos resultado;
7. Manifestação de recurso de discordância do resultado;
8. Elaboração do Diagnóstico do Perfil Gerencial.

Para a avaliação, foram definidos 13 fatores de avaliação de desempenho gerencial, especificados a seguir:

1. Utilização de planejamento participativo;
2. Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas;
3. Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas;

4. Avaliação das metas pactuadas;
5. Compromisso com o trabalho;
6. Empenho;
7. Comunicação;
8. Assiduidade e Pontualidade;
9. Controle Emocional;
10. Ética;
11. Trabalho em equipe / Flexibilidade;
12. Relacionamento interpessoal / Acolhimento;
13. Zelo.

### **5.1.1 Uma percepção teórica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA**

Ao se fazer a pesquisa documental, percebeu-se a falta de fundamentação teórica nos documentos do processo de Avaliação de Desempenho Gerencial, dessa forma optou-se por fazer esta análise com o objetivo de elucidar teoricamente todas as características do procedimento e contribuir para a melhoria do processo de avaliação de desempenho individual na saúde municipal de Manaus.

Ao se analisar Avaliação de Desempenho Gerencial (ADG) da SEMSA, observa-se que seu objetivo geral é avaliar o desempenho dos gerentes através de quatro categorias: ações, comportamentos, atitudes e resultados requeridos pela instituição. Portanto, para análise de sustentação científica destas categorias verificou-se suas abordagens teóricas:

1) Ação gerencial é ato ou efeito de atuar, de proceder. Percebe-se a ação gerencial através das habilidades (DUBRIN, 1998; FAYOL, 1989; KATZ, 1974): Técnica, Humana, Conceitual, Diagnóstica, e Política. Conforme descrito no capítulo de Referencial Teórico;

2) Comportamentos: diz-se que são as formas pelas quais as pessoas agem (DAVIDOFF, 2001). Segundo Griffin & Moorhead (2006), o comportamento no local de trabalho é um padrão de ações adotadas pelos funcionários que influencia direta ou indiretamente sobre a eficiência da organização, como, por exemplo, desempenho, produtividade, absenteísmo e rotatividade;

3) Atitudes: são o modo de expressar os sentimentos. Comentam Griffin & Moorhead (2006), que são os conjuntos de crenças e sentimentos sobre pessoas, idéia e situações;

4) Resultados: ato ou efeito de resultar.

Observa-se que a similaridade dos conceitos das categorias “ação”, “comportamento”, “atitude” não diferenciam efetivamente o que se observar em cada característica do procedimento, nem quais fatores quantificam as devidas categorias. Isso dificulta alcançar o objetivo proposto pelo processo de avaliação de desempenho gerencial da instituição.

Diante do exposto faz-se um quadro comparativo conceitual dos fatores de avaliação da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA, conforme manual do procedimento, com as categorias de desempenho definidas no objetivo geral para uma análise expositiva, conforme Quadro 14 (5):

<b>Elementos de desempenho</b>	<b>Fatores de avaliação do desempenho</b>
Ação técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de planejamento participativo</li> <li>• Assiduidade e Pontualidade</li> <li>• Zelo</li> </ul>

(continua)

Quadro 14 (5) - Análise comparativa dos fatores da ADG SEMSA

Fonte: Pesquisas documental e bibliográfica, 2009.



<b>Elementos de desempenho</b>	<b>Fatores de avaliação do desempenho</b>
Ação humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle Emocional</li> </ul>
Ação conceitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas</li> </ul>
Ação diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas</li> <li>• Avaliação das metas pactuadas</li> </ul>
Ação política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento interpessoal / Acolhimento</li> </ul>
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiduidade e Pontualidade</li> <li>• Zelo</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Controle Emocional</li> <li>• Trabalho em equipe / Flexibilidade</li> <li>• Compromisso com o trabalho</li> <li>• Empenho</li> <li>• Ética</li> <li>• Relacionamento interpessoal / Acolhimento</li> </ul>
Atitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiduidade e Pontualidade</li> <li>• Zelo</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Controle Emocional</li> <li>• Trabalho em equipe / Flexibilidade</li> <li>• Compromisso com o trabalho</li> <li>• Empenho</li> <li>• Ética</li> <li>• Relacionamento interpessoal / Acolhimento</li> </ul>
Resultados alcançados	Não contemplado

(conclusão)

Quadro 14 (5) - Análise comparativa dos fatores da ADG SEMSA

Fonte: Pesquisas documental e bibliográfica, 2009.

Os fatores da avaliação foram alinhados às abordagens teóricas através da percepção dos conceitos de cada fator da avaliação de desempenho descritos no manual do referido processo, comparados aos teóricos apresentados.

Através do Quadro 14 (5) percebeu-se que nem todas as categorias da avaliação de desempenho SEMSA estão sendo contempladas pelos fatores de avaliação, pois a categoria “Resultados Alcançados”, proposta em seu objetivo geral, não está sendo pesquisada dentre os fatores de avaliação o que demonstra fragilidade no procedimento, pois o mesmo não alcançará o objetivo definido. Outrossim, conforme citado anteriormente, a similaridade dos

conceitos “ação”, “comportamento” e “atitude”, assemelham também os fatores do processo de avaliação. É importante ressaltar que todos os fatores propostos pelo processo estão considerados no formulário de avaliação de desempenho (ver Quadro 13 (4)). Contudo, verifica-se que o procedimento de avaliação não justifica a diferenciação de tratamento dada a cada categoria de avaliação, ou seja, não registra como se definiu a quantidade e quais elementos abordados em cada categoria.

Quanto aos métodos, para registrar o desempenho individual foi contemplado uma metodologia mista, pois recorreu a mais de um método na composição do modelo de avaliação (NASSIF, 2007), utilizando os métodos de Fatores Descritivos e da Escala Gráfica, e, para mensurar o desempenho, os avaliadores utilizaram o método de 360°.

Diante do exposto, evidencia-se a percepção crítica de Pontes (2002) quando afirma a dificuldade, nestes procedimentos, de desenvolver claramente fatores, critérios de avaliações e os indicadores de desempenho, e tornar objetiva a avaliação a fim de evitar interpretações dúbias no ato de avaliar. Neste caso, da SEMSA, percebe-se a vulnerabilidade do processo de avaliação de desempenho pela falta de fundamentação baseada nas teorias da administração a fim de elucidar teoricamente todas as características do procedimento, e contribuir para um desenvolvimento claro e objetivo do processo.

## **5.2 Perfil gerencial**

Esta seção demonstra o perfil gerencial dos respondentes a partir da aplicação de questionários conforme explanado anteriormente.

Conforme ilustra-se na Tabela 2 (5), dos gestores respondentes, a maioria é do gênero feminino (70%) o que pode-se inferir que, possivelmente, na área da saúde tem ocorrido formação mais expressiva de profissionais do sexo feminino.

Deve ser ressaltado que todos os gestores (100%) tem curso superior completo e, que estão, em sua maioria(66%) entre 41 a 60 anos, enfatizando uma característica etária madura na gestão, e, corroborado pelos critérios de caracterização do sujeito da pesquisa (item 3.3 Definição do campo), pode-se inferir, com experiência de gestão na área da saúde, pois, atualmente, tem o tempo de função gerencial na saúde entre 4 a 25 anos. Evidencia-se, então, que os gerentes dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde da SEMSA são de nível superior completo, com uma característica etária madura e com experiência gerencial na saúde, o que facilita a percepção estratégica na gestão, pois, na afirmação de Mintzberg (1998), a experiência e o conhecimento íntimo do negócio para atuar sobre ele é fundamental para se determinar a estratégia.

Tabela 2 (5) - Perfil gerencial SEMSA

<b>Gênero</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Tempo de função gerencial na SEMSA</b>
Masculino: 9 Feminino: 21	Ensino Médio: 0 Superior Completo: 30	De 20 a 30 anos: 0 De 31 a 40 anos: 3 De 41 a 50 anos: 11 De 51 a 60 anos: 9 Acima de 60 anos: 4 Não respondeu: 3	1 a 5 anos : 16 6 a 10 anos : 3 11 a 15 anos: 3 16 a 20 anos: 2 21 a 25 anos : 2 Não respondeu: 4
Total 30	Total 30	Total 30	Total 30

Fonte: Pesquisa de campo, Ago, 2009.

Contudo, é importante ressaltar que, no período da aplicação da avaliação de desempenho gerencial na SEMSA, a maioria dos gestores tinha entre menos de 1(um) a 3(três) anos de tempo de função gerencial na saúde percebendo a pouca experiência na área,

conforme constata-se no Quadro 11(4), o qual descreve o perfil dos gestores delineado no Relatório de Análise do Desempenho Gerencial – SEMSA, 2007.

Oliveira & Silva (2006) comentam que a capacitação dos recursos humanos é um diferencial nas organizações, pois os funcionários são, cada vez mais, um ativo importante. Assim, expõe-se o perfil de grau de estudo dos gestores conforme Tabela 3(5):

Tabela 3 (5) – Grau de estudo

<b>Graduação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrato</b>	<b>Doutorado</b>
Administração de empresas: 1 Ciências contábeis: 1 Direito: 1 Enfermagem e obstetrícia: 4 Medicina: 1 Odontologia: 1 Saúde pública: 1 Serviço social: 2 Não informado: 18	Administração hospitalar: 15 Gerência de unidade básica de saúde: 4 Saúde pública e administração hospitalar: 4 Não informado: 7	Educação: 1 Não tem: 22 Não informado: 7	Não tem: 30

Fonte: Pesquisa de campo, Ago, 2009.

Diante do exposto, considerando que todos os pesquisados são de nível superior completo, ilustra-se (Tabela 3(5)) um grau de estudo que evidencia uma diversidade de cursos de graduação, entretanto, demonstra uma predominância de gestores (23) com especialização em gestão na área de saúde indicando um perfil de gestão capacitado para o exercício da função, pois, conforme os autores (OLIVEIRA & SILVA, 2006), dentre os diversos pontos, o perfil do gestor deve ser substanciado no nível de escolaridade cultural mais elevado, no conhecimento técnico e experiência para o desempenho das funções gerenciais.

### 5.3 Relação da avaliação de desempenho com a gestão e sua ação

Esta seção apresenta a análise e discussão dos dados coletados através da aplicação de questionários e de entrevistas com os servidores públicos da SEMSA visando elucidar o terceiro objetivo específico da pesquisa: analisar como a avaliação de desempenho se relaciona com a gestão e sua ação.

Com o objetivo de responder “como” o processo de avaliação influencia na gestão e sua ação, aplicou-se questionários com perguntas fechadas de concordância “sim” ou “não” (Apêndice A), e, entrevistas com perguntas abertas indagando se existia tal influência e como ocorria (Apêndice B).

A análise foi realizada a partir de uma triangulação entre os conceitos abordados no referencial teórico, a análise de conteúdo das entrevistas e das tabelas resultantes dos questionários, realizando um paralelo entre todos os aspectos convergentes e divergentes para a comprovação dos fatos.

Portanto, ao se analisar tabulação dos questionários, percebe-se que os fatores da avaliação de desempenho individual influenciam na gestão e sua ação, pois verifica-se a influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA no planejamento estratégico, na tomada de decisão e na ação gerencial por meio da concordância da maioria dos respondentes com 92% (668) de respostas “Sim”, como ilustra a Tabela 4(5).

Tabela 4 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA no planejamento estratégico, na tomada de decisão e na ação gerencial.

<b>Categoria</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
Planejamento Estratégico	116	4	120
Tomada de decisão	226	14	240
Ação Gerencial	326	34	360
<b>Total Geral</b>	<b>668</b>	<b>52</b>	<b>720</b>

Fonte: Pesquisa de campo, Ago, 2009.

Diante do exposto, para perceber como a avaliação de desempenho se relaciona com a gestão e sua ação, a seguir discorre-se a análise desta influência através das categorias estabelecidas no objetivo geral: Planejamento estratégico, Tomada de decisão, e Ação gerencial.

### **5.3.1 A influência da avaliação de desempenho individual no planejamento estratégico do gestor**

Como explanado no referencial teórico deste trabalho, os autores convergem ao salientar a essencialidade do planejamento como função fundamental da gestão, e, neste contexto, a importância de ser estratégico, pois isso define modelos de ações para se atingir resultados requeridos (KOONTZ, 1987; OLIVEIRA & SILVA, 2006). Esta seção discorre sobre a análise da influência da avaliação de desempenho na função gerencial de planejamento estratégico.

Ao se analisar tabulação dos questionários, percebe-se que todos os fatores da avaliação de desempenho individual influenciam no planejamento estratégico do gestor, pois dos quatro fatores que tratam deste fenômeno, houve quase unanimidade na resposta “sim” (116) com 96%, como ilustra a Tabela 5 (5). Vale ressaltar que o “monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas”, na percepção dos respondentes, é um fator de influência na função de planejamento estratégico do gestor, pois 100% afirmaram “Sim”.

Tabela 5 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA no planejamento estratégico do gestor

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta – Fatores</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
Planejamento Estratégico	1- Utilização de planejamento participativo	29	1	30
	2- Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas	29	1	30
	3- Empenho	28	2	30
	4- Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas	30	0	30
<b>Total Geral</b>		<b>116</b>	<b>4</b>	<b>120</b>

Fonte: Pesquisa de campo, Ago, 2009.

A análise das entrevistas coaduna com a do questionário, enfatizando a influência percebida na Tabela 5(5), pois a concordância foi quase unânime. Dos quatro fatores abordados, somente no fator 2, “Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas”, houve 1(um) entrevistado que discordou da influência deste fator no planejamento estratégico do gestor.

Ressalta-se que, no fator 1, “Utilização de planejamento participativo”, houve consenso em afirmar que o processo de avaliação de desempenho motivou a elaboração de metas de forma participativa por meio da sistematização do desenvolvimento de metas que direcionou a estratificar as metas preestabelecidas, a definir e planejar, pois seriam acompanhadas e avaliadas pela instituição durante um tempo determinado, com isso houve a preocupação de discutir e definir as metas e recursos com o grupo, como iria ser realizado o processo de acompanhamento das mesmas, o porque de conseguir ou não. Destaca-se assim, esta influência visto que a avaliação evidenciou um dos princípios do planejamento de facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que os planos podem prever e orientar que ação poderá conduzir, ou não, na direção dos objetivos preestabelecidos (KOONTZ, 1987); e, demonstra a importância na atuação estratégica do gestor, uma vez que, segundo Mintzberg (1998), a estratégia pode se formar, são ações que podem se transformar,

após o fato, em padrões de tomadas de decisões e planos, o que é denominado de estratégias emergentes . Quanto a este fator enfatiza-se os seguintes relatos:

[...] já havia toda uma metodologia de trabalho gerencial e a avaliação de desempenho gerencial veio e moldou, acompanhou e quantificou meu trabalho, ou seja, houve um melhoramento, porque onde foi detectado que eu precisava fazer um ajuste melhor, o procedimento me ajudou a organizar, a melhorar a forma de trabalho. Ajudou a verificar e redirecionar as metas, porque no momento que eu trabalhava organizada mais aleatória, eu tinha uma meta mais o Distrito não conhecia, ninguém conhecia, e através do procedimento, nós tínhamos que apresentar esta meta, este desenvolvimento, este quantitativo, daí foi excelente.

[...] com relação a recursos, nós sempre estamos sem recursos para tocar as ações da Unidade (*de saúde*), porém agente aprendeu-se, com a avaliação (*de desempenho*), a trabalhar o que agente tem, com os recursos que estão disponíveis no momento. E o que agente viu com isto daí! A participação dos funcionários, um comprometimento maior, porque a gente só percebe quando temos dificuldades [grifo meu].

Reunimos com a equipe, fizemos um treinamento como seminário, cada setor expôs as suas metas, o seu trabalho, pra depois agente planejar as metas, então eu acho que este procedimento motivou, a nossa equipe pra otimizar os programas de acordo com as metas.

No fator 2, “Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas”, os entrevistados responderam quase em maioria que, apesar de já ser uma prática gerencial, a avaliação de desempenho estimulou a otimização dos recursos disponíveis para viabilizar o alcance das metas pactuadas por meio da metodologia sistematizada que demonstrava exatamente o quê, e como deveria se conseguir o objetivo, isto direcionou o acompanhamento e redimensionamento dos recursos disponíveis, incentivando a criação de novas formas de utilização desses. Dessa forma evidencia-se a influência da avaliação de desempenho no planejamento, uma vez que enfatizou sua definição de “pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo” (LACOMBE & HEILBORN, 2008, p.48). Outrossim, evidencia-se no fato exposto, a influência da avaliação de desempenho na estratégia gerencial posto que os



gerentes estratégicos são envolvidos e atentos a seus recursos, conhecem sobre suas organizações, setores e, os objetivos organizacionais (MINTZBERG, 1998). Conforme relatos:

As metas pactuadas nos dava uma visão exata do que deveríamos conseguir, isto nos direcionava a redimensionar nossos recursos disponíveis, pois nunca tínhamos recursos necessários. E, isto foi tão importante não só para o estímulo, mais para nossa capacidade de criatividade para criar ações, mesmo que em caráter provisório, para o alcance das metas.

No entanto, um dos entrevistados registrou que esta preocupação com os recursos, por ser uma prática de sua gerência, não houve mudança por causa do processo de avaliação de seu desempenho.

No fator 3, “Empenho”, todos afirmaram haver a influência do processo na disposição e objetividade do gestor na execução das tarefas pela visão exata do que conseguir facilitava objetivar e definir as atividades prioritárias ao alcance das metas, ou seja, a definir o que fazer. Além disso, a sistematização do monitoramento das metas incitava o acompanhamento do gestor nas atividades e resultados diariamente. Assim evidencia-se a influência da avaliação de desempenho no planejamento, uma vez que enfatizou seus princípios específicos de ser participativo, coordenado, integrado entre os vários níveis organizacionais, e, permanente ou contínuo (ACKOFF, 1974). Neste sentido, é importante ressaltar os seguintes relatos:

tiveram pessoas que disseram: vou fazer naquele momento porque estou sendo avaliado.

[...] percebeu-se melhor as prioridades e separá-las do cotidiano. E, dentro da pactuação nós trabalhamos em cima destas prioridades, ou seja, objetivamos as tarefas e ações. Percebemos com mais precisão as tarefas prioritárias, e as outras ficavam nas rotineiras.

No fator 4, “Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas”, todos afirmaram a influência do processo de avaliação no monitoramento das metas, pois, conforme entrevistados, a sistematização do acompanhamento das metas mensalmente, direcionava-os a criar procedimentos de acompanhamento das atividades e dos resultados como seminários, questionários de satisfação e de sugestão e assim fazer reuniões periódicas para verificar as incidências e fazer planejamentos e redirecionamento das ações para o alcance das metas. Assim evidencia-se a influência da avaliação de desempenho no planejamento, uma vez que enfatizou seus princípios específicos de ser participativo, coordenado, integrado entre os vários níveis organizacionais, e, permanente ou contínuo (ACKOFF, 1974). Nesse sentido é importante ressaltar o seguinte relato:

[...] as tarefas do gestor são inúmeras, e com a programação da avaliação, nós conseguimos realmente realizar o trabalho vendo qual era o resultado e priorizando as tarefas que nós tínhamos nos propostos.

Desta forma percebe-se a importância de um procedimento sistematizado para definir as prioridades e influenciar nas atuações gerenciais planejadas e estratégicas com resultados efetivos, pois se observou que isto tornou o gerente mais envolvido e atento a seus recursos e aos objetivos da organização, intensificando seu senso de urgência e comprometimento possibilitando o desenvolvimento de um ambiente competitivo entre as pessoas a fim de alcançar um resultado proposto por meio de ações planejadas estrategicamente.

### 5.3.2 A influência da avaliação de desempenho individual na tomada de decisão gerencial

Conforme explanado anteriormente, uma parte significativa do tempo de um gestor é ocupada por um processo cotidiano de tomadas de decisões, enfatizando assim, segundo os autores, que a função de tomada de decisão é essencial para a gestão, pois afeta diretamente as organizações e a vida das pessoas (ANSOFF, 1990; CURY, 2000). Logo, todo estudo voltado para compreender a tomada de decisão será vital para a agilidade organizacional. Esta seção discorre sobre a análise da influência da avaliação de desempenho na tomada de decisão do gestor.

Quanto ao resultado dos questionários, percebe-se que a todos os fatores da avaliação de desempenho individual influenciam na tomada de decisão do gestor, pois dos 8(oito) fatores que tratam deste fenômeno, houveram 94% (226) de respostas “Sim”, como ilustra a Tabela 6(5). Ressalta-se que a “Avaliação das metas pactuadas”, na percepção dos entrevistados, é um fator de influência na tomada de decisão do gestor, pois 100% afirmaram “Sim”.

Tabela 6 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial-SEMSA na tomada de decisão do gestor

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta - Fatores</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
Tomada de decisão	5- Empenho	29	1	30
	6- Ética	28	2	30
	7- Controle Emocional	27	3	30
	8- Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas	29	1	30
	9- Avaliação das metas pactuadas	30	0	30
	10- Comunicação	28	2	30
	11- Relacionamento interpessoal / Acolhimento	28	2	30
	12- Compromisso com o trabalho	27	3	30
<b>Total Geral</b>		<b>226</b>	<b>14</b>	<b>240</b>

Fonte: Pesquisa de campo, Ago, 2009.

A influência percebida nos questionários, se confirma nas entrevistas, uma vez que o resultado também foi quase unânime, pois somente 1(um) entrevistado discordou da influência de alguns fatores da avaliação em relação à sua tomada de decisão, conforme expõe-se a seguir:

Houve a convergência de respostas nos fatores 5, 6 e 9, Empenho, Ética e Avaliação de metas pactuadas, respectivamente, afirmando suas influências na tomada de decisão.

No fator 5, “Empenho”, essa influência deu-se por meio do condicionamento do gestor ao acompanhamento mensal das metas, isto estimulava o acompanhamento diário das atividades e seus resultados, facilitando perceber as soluções aos problemas detectados. Assim evidencia-se a influência da avaliação de desempenho na tomada de decisão, uma vez que enfatizou o encadeamento de passos para a decisão delineando um processo decisório que trata da descoberta e seleção de alternativas aceitáveis (LACOMBE & HEILBORN, 2008; MAXIMINIANO, 2004; PEREIRA & FONSECA, 1997).

Este fato é enfatizado nos seguintes relatos:

A consecução das metas sujeitava-nos a acompanhar diariamente as atividades dando-nos subsídios para determinar ações prioritárias para minimizar os problemas e conseguir os resultados desejados.

[...] quando agente sabe que não tem ninguém olhando, o ser humano faz o que bem entende. Mas, quando ele sabe que está sendo monitorado de longe, e numa competitividade, ele procura a dar o melhor, pois tem alguém me olhando.

Com o procedimento, percebeu-se melhor as prioridades e separá-las do cotidiano. E dentro da pactuação nós trabalhamos em cima destas prioridades, ou seja, objetivamos as tarefas e ações. Percebemos com mais precisão as tarefas prioritárias, e as outras ficavam nas rotineiras.

No fator 6, “Ética”, verifica-se que a avaliação possibilitou ao gestor ter ações e posicionamentos que inspirassem confiança e respeito servindo de referência para o grupo, por meio do acompanhamento diário das atividades, pois o resultado das metas seria

acompanhado mensalmente pelo procedimento. Dessa forma a avaliação possibilitou ao gestor, se posicionar de forma mais atuante e transparente perante o grupo por intermédio de demonstração e acompanhamento diário das atividades desenvolvidas pelos profissionais, tendo, inclusive, mudança de postura dos funcionários para com o gestor, como, por exemplo, dar satisfação diária. Assim evidencia-se a influência da avaliação de desempenho na tomada de decisão, uma vez que proporcionou uma atuação gerencial baseada nos valores individuais de competência e de avaliação do gestor, os quais são relacionados, respectivamente, aos conceitos de compreensão das coisas, e aos julgamentos de valor do indivíduo, e estes fatores direcionam a escolha das alternativas na tomada de decisão (PEREIRA & FONSECA, 1997).

Conforme registro:

A avaliação permitiu ter uma ferramenta de demonstração de resultados, assim intensificava o papel do gestor no grupo.

Solidificou o reconhecimento do gestor.

Através da ADG, nós tínhamos que apresentar e alcançar as metas, assim, passei a separar e delegar responsabilidades. Descentralizei. Isto fez agente se conhecer melhor.

Muito, principalmente para servidores de nível superior. Depois que pactuamos, [...]. Ficaram preocupados com o trabalho que agente tava executando.

Por eu ser um gestor, você tem responsabilidade com toda a área de abrangência da Unidade. [...]. A avaliação de desempenho veio para eu ver, intensificar, e perceber se eu realmente estava fazendo um bom papel, ou não, enquanto gestor.

Percebe-se, desta forma, a importância deste procedimento sistematizado, no qual a característica de acompanhamento e monitoramento influencia no tratamento ente as pessoas, corroborando os esforços para a busca de um resultado comum.

No fator 7, “Controle emocional”, houve a concordância que a avaliação de desempenho estimulou a capacidade do gestor em lidar com situações de conflito e de interesses divergentes por intermédio do compromisso com o resultado, isto proporcionou a

delegação de responsabilidades com as metas o que fez do procedimento de avaliação de desempenho ser uma ferramenta disciplinar na qual as pessoas se interessavam em minimizar os conflitos e alcançar os resultados pactuados, facilitando a atuação do gestor nestas situações. Isto possibilitou a criação de instrumentos para minimizar estas situações de conflitos e divergências, como caixa de sugestão e pesquisas de satisfação. Assim evidenciase a influência da avaliação de desempenho na tomada de decisão, uma vez que estimulou a capacidade do gestor em lidar com situações de conflitos, que é um fator preponderante na habilidade de tomar decisões, pois a precisão com que você conduz seus sentimentos e compreende os de outras pessoas afeta a qualidade de suas decisões (DUBRIN, 2003).

Ressalta-se os seguintes relatos:

O procedimento ajudou na proximidade com as pessoas, o gestor deixou de estar lá na administração. [...] Tenho que saber lidar com conflito. E a avaliação ajudou em relação aos funcionários, porque eu tinha que reunir, explicar, e falar, chegar mais perto. [...] As vezes o servidor tem medo de falar com o gerente, e isso deu esta abertura a todos. Fiz reuniões de sugestão, de satisfação, de comportamento, do próprio gestor inclusive. [...] O procedimento possibilitou agente falar e saber como nós estávamos, o gestor e o grupo, porque a responsabilidade era de todos. [...].

[...] este procedimento me ajudou a desenvolver uma equipe, como uma ferramenta de demonstração e acompanhamento de resultados.

Melhorou os conflitos porque quando se delega responsabilidades, o servidor não tem como jogar a culpa para outros, ela tem que assumir os resultados.

Entretanto, somente 1(um) entrevistado enfatizou que não houve influência da avaliação de desempenho em sua capacidade de lidar com situações de conflitos e divergências enfatizando ser uma prática de sua gestão proporcionar eventos, ações e atividades de conscientização comportamental, facilitando assim sua gestão.

No fator 8, “Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas”, e 9 “Avaliação das metas pactuadas”, os entrevistados concordam na influência da avaliação de desempenho sobre estes fatores por meio da sistematização de desenvolvimento e acompanhamento das

metas, isto agilizou o processo de tomada de decisão do gestor, pois propiciou a criação de uma metodologia de acompanhamento diário das atividades e ações, facilitando a visão geral dos resultados alcançados e das ações prioritárias possibilitando tomar decisões mais acertadas. Assim evidencia-se a influência da avaliação de desempenho na tomada de decisão, uma vez que o monitoramento das metas proporcionou as informações corretas, agilizando a eficácia da decisão (DUBRIN, 2003); e, avaliação das metas enfatizou o encadeamento de passos para a decisão delineando um processo decisório que trata da descoberta e seleção de alternativas aceitáveis (LACOMBE & HEILBORN, 2008; MAXIMINIANO, 2004; PEREIRA & FONSECA, 1997).

Assim, registra-se alguns relatos sobre este fato:

Serviu para alinhar melhor as ações que vínhamos desenvolvendo. Cria uma forma, um esqueleto para que agente trabalhe. Agente atinge as metas, pois recebemos uma missão e tínhamos que dar um jeito de cumpri-las.

Influenciou bastante. Porque, como tínhamos que cumprir uma meta, nós tínhamos que dar conta daquele resultado. Por isso, acompanhávamos e também nos reuníamos pra fazer uma avaliação, pra saber porque não estávamos conseguindo alcançar aquelas metas, o que precisa melhorar tomando as decisões necessárias.

A avaliação de desempenho tinha o procedimento de acompanhamento das metas de 30 em 30 dias, e isto nos ajudava muito, principalmente no redirecionamento das metas, ações e das decisões na Unidade.

A avaliação de desempenho moldou, acompanhou e quantificou meu trabalho (*gerencial*), ou seja, houve um melhoramento, porque onde foi detectado onde eu precisava fazer um ajuste melhor. A avaliação me ajudou a organizar, a melhorar a forma de trabalho [grifo meu].

Percebemos com mais precisão as tarefas prioritárias, e as outras ficavam nas rotineiras. Começamos a fazer e priorizar parâmetros de metas. E, criamos metodologias de observação, como quadros de resultados. A avaliação despertou nossas ações.

Menciona-se que somente 1(um) entrevistado enfatizou que, por já ser uma prática de sua gestão, não houve influência da avaliação de desempenho em suas ações de

monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas. No entanto, o entrevistado concordou com a influência do procedimento na avaliação das metas pactuadas, fator 9.

No fator 10, “Comunicação”, os entrevistados concordam que a avaliação de desempenho influencia na preocupação do gestor na forma de expressar e transmitir informações à equipe, por meio da forma sistemática utilizada para o desenvolvimento e acompanhamento das metas que permitia a descentralização das responsabilidades e estimulava ao alcance dos resultados. Este acompanhamento sistematizado propiciou ao gestor a criação de mecanismos para passar as informações sobre as metas individuais nas Unidades, intensificando uma comunicação sem atritos, proporcionando um ambiente de motivação pela busca dos resultados sem causar desmotivação ou insatisfação. Este fato enfatiza a influência da avaliação de desempenho na toma de decisão uma vez que a agilidade e eficácia da decisão dependem da fidedignidade e disponibilidade das informações (DUBRIN, 2003). Conforme relatos a seguir:

[...] como uma ferramenta de processo disciplinar e educativo para todos nós, que nos ajudava a transmitir as informações sem causar a desmotivação ou insatisfação nas pessoas, pois era um processo sistemático e que estimulava para o alcance dos resultados desejados.

A forma sistemática de acompanhamento das metas proporcionou a participação dos funcionários.

Então a ADG facilitou pra mim, a passar a informação, como acompanhar e cobrar resultados. Fazíamos cartaz com a produção do mês e o servidor acompanhava seu próprio resultado. Foram criadas ações e mecanismos diferenciados para este acompanhamento das metas individuais que influenciam nas metas da unidade, e das informações, inclusive.

[...] me estimulou a atuar de outras formas, como por exemplo distribuindo as responsabilidades. Então tive distribuir o trabalho, buscar responsabilidade de cada servidor, pra que ele assumisse seu papel e fizesse o melhor pra ele.



Menciona-se que, somente 1(um) entrevistado enfatizou que, por já ser uma prática de sua gestão, não houve influência da avaliação de desempenho em sua preocupação na forma de expressar e transmitir informações à equipe.

No fator 11, “Relacionamento interpessoal/Acolhimento”, os entrevistados concordam que a avaliação de desempenho influencia na preocupação do gestor com o relacionamento com os diversos níveis hierárquicos e com os usuários para solucionar as demandas internas e externas, visto que a sistematização da discussão das metas facilitou o entendimento entre os setores para acompanhar aquelas metas pactuadas e pode-se perceber a influência destes setores e da participação dos usuários no alcance das metas nas Unidades. Esta sistematização propiciou a interação e a comunicação intersetorial e, conseqüentemente, com as pessoas, pois intensificou a preocupação com os resultados positivos enfatizando a importância das considerações políticas na tomada de decisão para a viabilização dos resultados, pois, como afirma Dubrin(2003) sob circunstâncias ideais as decisões são baseadas em considerações políticas, como favoritismo e alianças que darão suporte à posição de indivíduo influente, facilitando a solução às demandas internas e externas. Diante do exposto ressalta-se alguns relatos:

Este procedimento sistematizado de criação e acompanhamento de metas através de discussão entre as partes envolvidas melhorou a comunicação entre os níveis hierárquicos, pois muitas vezes a cobrança vinha em cima do gestor que está a frente, e as vezes não ouviam nossas solicitações na Unidade. Isto acarretou numa integração extra-unidade, o que fez um diferencial na comunidade, na unidade e na Secretaria.

Porque foi aí que tomamos de conhecimento da importância de outros setores em relação a viabilização dos resultados de nosso trabalho.

Vale ressaltar que este fator foi veemente citado como importante, inclusive para o desenvolvimento institucional; contudo, tal como expresso no relato a seguir, alguns entrevistados registraram o fator negativo da não continuidade do processo, o que corrobora a

afirmação de Hansen & Silva (2006) sobre a utilização deste procedimento no serviço público, que ainda precisa de um entendimento por parte dessas organizações sobre sua importância e utilização como instrumento de suporte a tomada de decisão e ao processo de reestruturação organizacional.

[...] naquele momento do procedimento. Depois, como não teve continuidade, voltou a ser uma comunicação falha. Pois, não existe solução de continuidade. Se a avaliação de desempenho tivesse continuidade, hoje a SEMSA teria um resultado bem melhor, pois a comunicação seria muito melhor entre a Unidade e a Secretaria.

Entretanto, menciona-se que, somente 1(um) entrevistado enfatizou, por já ser uma prática de sua gestão, não haver influência da avaliação de desempenho em sua preocupação com o relacionamento com os diversos níveis hierárquicos e com o usuários.

No fator 12, “Compromisso com o trabalho”, os entrevistados concordam que a avaliação de desempenho influencia em sua atuação em relação aos objetivos organizacionais e aos usuários por meio da sistematização da discussão das metas e seu acompanhamento, que facilitou o entendimento entre os setores e propiciou melhor compreensão dos objetivos macros organizacionais potencializando a atuação gerencial na instituição e objetivando as ações junto aos usuários para viabilizar o alcance das metas propostas nas Unidades. Reconhece-se então, a afirmação de Pereira e Fonseca (1997) que a estrutura de rotina do decisor deve perceber o macro para interferir com microintervenções, ou seja, com tomada de decisão gerencial. Dessa forma, expõe-se os relatos:

A forma sistematizada de criação e acompanhamento de metas através de discussão entre as partes envolvidas proporcionou criar as metas dentro do interesse Institucional e Setorial, o intensificou a percepção dos objetivos macros e o acompanhamento sistemático das atividades com os usuários.

A sistematização da discussão e definição das metas com os Distritos e Sede facilitou o entendimento dos objetivos macros. Isto nos possibilitou uma visão exata do que deveríamos conseguir e objetivar as ações com a comunidade.

Deu uma visão global dos objetivos, pois tudo foi discutido junto com a direção do Distrito.

Contudo, menciona-se que, somente 1(um) entrevistado enfatizou, por já ser uma prática de sua gestão, não haver influência da avaliação de desempenho em sua atuação em relação aos objetivos organizacionais e aos usuários.

Como descrito no referencial teórico, os autores comentam que o processo decisório trata da descoberta e seleção de alternativas aceitáveis, é o encadeamento de passos que vão da identificação de uma situação problemática ou de oportunidade até a escolha e execução de uma ação ou solução (LACOMBE & HEILBORN, 2008; MAXIMINIANO, 2004; PEREIRA & FONSECA, 1997). Diante do exposto, pode-se inferir que os fatores da avaliação de desempenho influenciam diretamente na tomada de decisão gerencial, uma vez que possibilitam fatores que direcionam a escolha das alternativas ótimas recorrente das condições impostas pelo ambiente organizacional.

### **5.3.3 A influência da avaliação de desempenho individual na ação gerencial**

Observou-se no referencial teórico o consenso entre autores ao afirmarem que para uma organização ser bem sucedida, não basta apenas os planos, metas e objetivos definidos, exige-se a ação, e que, os gestores administram ativa e instrumentalmente por meio de seu envolvimento direto na ação, percebendo assim a importância das ações gerenciais no contexto organizacional (KOONTZ, 1987; MINTZBERG, 2006; OLIVEIRA & SILVA, 2006). Esta seção discorre sobre a análise da influência da avaliação de desempenho na ação gerencial.

Quanto ao resultado dos questionários, percebe-se que todos os fatores da avaliação de desempenho individual influenciam sobre ação do gestor, pois evidenciou a predominância da resposta “Sim” com 91% (326), e 9% (34) responderam “Não”, sobre os 12(doze) fatores que tratam deste fenômeno, como ilustra a Tabela 7 (5). A análise deste fator demonstrou 4(quatro) unanimidades que influenciam na ação gerencial, com 100% de concordância: Utilização de planejamento participativo; Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas; Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas; Avaliação das metas pactuadas.

É importante ressaltar que o processo de avaliação de desempenho individual da SEMSA definiu o maior número de fatores nesta categoria de ação gerencial, foram 12(doze) fatores, o que pode-se inferir que o resultado observará em maior ênfase às habilidades do gestor, na qual verificou-se que é a capacidade de transformação do conhecimento em ações com resultados requeridos, e competências que estabelecem o nível de eficácia da organização e do gerente no cargo (MAXIMINIANO, 2007; OLIVEIRA & SILVA, 2006). Neste sentido, pode se observar que o processo de avaliação de desempenho desencadeará maior agilidade na ação do gestor pois tem um maior número de acompanhamento sistematizado em sua atuação.

Tabela 7 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA na ação gerencial

(continua)

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta - Fatores</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
Ação Gerencial	13- Utilização de planejamento participativo	30	0	30
	14- Assiduidade e Pontualidade	22	8	30
	15- Zelo	22	8	30
	16- Controle Emocional	23	7	30
	17- Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas	30	0	30

Fonte: Pesquisa de campo, Ago, 2009.

Tabela 7 (5) – Influência dos fatores da Avaliação de Desempenho Gerencial - SEMSA na  
ação gerencial

(conclusão)				
<b>Categoria</b>	<b>Pergunta - Fatores</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
Ação Gerencial	18- Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas	30	0	30
	19- Avaliação das metas pactuadas	30	0	30
	20- Comunicação	27	3	30
	21- Relacionamento interpessoal / Acolhimento	28	2	30
	22- Trabalho em equipe / Flexibilidade	28	2	30
	23- Compromisso com o trabalho	27	3	30
	24- Empenho	29	1	30
<b>Total Geral</b>		<b>326</b>	<b>34</b>	<b>360</b>

Fonte: Pesquisa de campo, Ago, 2009.

Corroborando com o resultado demonstrado na Tabela 7(5), houve a quase unanimidade de concordância nas entrevistas sobre a influência da avaliação de desempenho individual nas ações gerenciais, e, em alguns fatores, somente 1(um) entrevistado discordou de tal influência.

No fator 13, “Utilização de planejamento participativo”, houve a concordância unânime que a avaliação de desempenho influenciou no estímulo das ações de planejamento, organização e controle do gestor por meio da padronização do acompanhamento das metas pactuadas, o que incitou a criação de ações de planejamento e controle, também nas unidades para a obtenção dos resultados requeridos. Tal como relatos expostos a seguir:

A avaliação de desempenho sistematizou uma forma, um esqueleto para que agente trabalhasse e acompanhasse os resultados, desta forma tínhamos a visão real do andamento de cada meta, ações e atividades diárias.

[...] este monitoramento que o procedimento fez conosco, aconteceu, mobilizou tanto agente (*os Diretores*) como mobilizou o Distrito (*a administração*) [...] pra pactuar as metas, fizemos juntos. Nos deu uma forma de acompanhar as metas” [grifo meu].

Coisas que estão dentro da gente, agente acaba não descobrindo. E a avaliação foi um incentivo pra gente ver onde estavam nossas falhas, o que agente precisava fazer pra melhorar. [...] O procedimento solicitava estas

ações de planejamento e controle. Tinha que haver um monitoramento para o alcance das metas.

Diante do exposto cita-se que essas ações gerenciais de utilização de planejamento participativo são consideradas ações técnicas, pois se referem a capacidade de utilizar os procedimentos, práticas e conhecimentos de um campo de especialização do gerente (KATZ, 1974), o que corrobora que o procedimento incitou a atuação técnica na gestão.

No fator 14, “Assiduidade e Pontualidade”, a maioria dos entrevistados concordam que a avaliação de desempenho influenciou na preocupação com a assiduidade na Unidade, pelo fato de ser um item de avaliação e que os resultados eram monitorados, o processo veio intensificar esta preocupação de estar presente e mais próximo dos funcionários. Percebeu-se também, que estes fatos possibilitaram a preocupação com assiduidade em todos os integrantes do grupo, ou seja, uma mudança de postura do gestor e das pessoas do grupo. Conforme expresso seguir:

Intensificou, eu sempre fui muito presente, contudo o grupo pode perceber que o trabalho da unidade seria avaliado, intensificando assim, importância da presença na Unidade.

No geral, a avaliação de desempenho gerencial melhorou e intensificou a responsabilidade com a assiduidade.

Pelo fato de ser um item de avaliação, intensificou esta preocupação, que já existia.

Passei a verificar e ficar mais próximo das pessoas, mais assídua. [...] mas, como tinha aquela avaliação e nós tínhamos que cumprir aquelas determinadas ações, então estimulou bastante a assiduidade em geral.

Contudo, cita-se que 2(dois) entrevistados responderam, por já ser uma prática de sua gestão e de seus comportamentos, não haver influência da avaliação de desempenho em sua preocupação com a assiduidade. Entretanto, enfatizaram a importância da existência do processo, conforme relatos a seguir:

Não. Continuou a mesma coisa. O servidor que não tem compromisso, não tem jeito. [...]. É interessante um procedimento formal de avaliação na instituição. É importante.

Não. As pessoas já tem esta postura, de faltar ou não.

Diante do exposto, menciona-se que essas ações gerenciais de preocupação com assiduidade e pontualidade são consideradas ações técnicas, pois se referem a capacidade de utilizar os procedimentos, práticas e conhecimentos de um campo de especialização do gerente (KATZ , 1974) , o que evidencia que o procedimento incitou a atuação técnica na gestão.

No fator 15, “ Zelo”, os entrevistados concordam que a avaliação motivou ao gestor o cuidado com os equipamentos e com o ambiente no trabalho, por ser um item de avaliação intensificou o envolvimento e a responsabilidade com o ambiente, reforçando o cuidado com o ambiente físico e humano no trabalho. Como expõe-se:

Já era uma prática, porém o procedimento intensificou este cuidado, a responsabilidade sobre os equipamentos e sobre a necessidade de se trabalhar para a sociedade. Independente das metas, este era um item avaliado, assim a equipe se envolvia e se responsabilizava pelo ambiente. A avaliação de desempenho é um avanço no serviço público.

A avaliação de desempenho melhorou, mas já havia esta preocupação, contudo sempre há uma melhora na postura.

Entretanto, menciona-se que, 2(dois) entrevistados enfatizaram, por já ser uma preocupação de suas gestões, não haver influência da avaliação de desempenho neste fator, contudo, um dos relatos corrobora da opinião dos demais entrevistados, afirmando que o procedimento reforçou tal comportamento, como expresso a seguir:

Não. O grupo já se preocupava com a manutenção dos ambientes da Unidade. Cada um ajuda no setor do outro. Contudo o procedimento de AD registrou esta prática da Unidade, ela veio para ajudar a melhorar, e fazer com que agente percebesse se estávamos fazendo a coisa certa ou se precisava de ajustes.

Assim, expõe-se que essas ações gerenciais de zelo são consideradas ações técnicas, pois se referem a capacidade de utilizar os procedimentos, práticas e conhecimentos de um campo de especialização do gerente (KATZ , 1974), evidenciando a influência do procedimento na atuação técnica da gestão.

No fator 16, “Controle emocional”, houve a concordância que a avaliação de desempenho influenciou em sua postura profissional diante de situações de conflito e pressão por intermédio do compromisso com o resultado estimulou sistematizar ações que facilitavam a postura gerencial diante de conflitos ou pressão, pois estas ações facilitavam a comunicação, possibilitando melhor entendimento netas situações. Os entrevistados enfatizaram ainda, que o processo de avaliação era uma ferramenta para conversar e resolver conflitos ou responder às pressões organizacionais, isto influenciou na postura profissional de todos os integrantes do grupo melhorando a comunicação entre as pessoas e setores. Conforme relatos:

Como a ADG (*avaliação de desempenho gerencial*) nos dava uma visão exata do que deveríamos conseguir, era mais fácil objetivar as tarefas e definir ações sistematizadas o que facilitava nossa postura nestas situações de conflito e pressão [grifo meu].

[...] fez com que eu chegasse com meu funcionário e perguntasse como eu estava. Isto nos uniu mais

[...] como nós tínhamos as metas a alcançar, a minha preocupação era muito grande, e aquele trabalho não era só meu, era o trabalho de uma equipe. Isto facilitava. A ADG (*avaliação de desempenho gerencial*) era usada como ferramenta para se conversar diante dos conflitos. Era uma ferramenta de gestão, melhorou a postura e comportamento, pois eles se preocupam [grifo meu].

O procedimento mobilizou todos da Unidade e isto fez com que melhorasse a comunicação entre agente.

[...] possibilitou utilizar a avaliação como ferramenta acompanhamento sem gerar atritos interpessoais.

Somente 1(um) entrevistado não concordou com esta influência sem fazer comentários.



Assim, menciona-se que essas ações gerenciais de zelo são consideradas ações técnicas, pois se referem a capacidade de utilizar os procedimentos, práticas e conhecimentos de um campo de especialização do gerente (KATZ, 1974), demonstrando a influência do procedimento na atuação técnica da gestão.

No fator 17, “Organização dos recursos disponíveis para o alcance das metas pactuadas”, é unânime a concordância que a avaliação de desempenho estimulou na definição de ações para otimização dos recursos disponíveis na unidade para o alcance das metas por meio da metodologia sistematizada que demonstrava exatamente o que deveria ser conseguido dando o direcionamento das prioridades o que estimulava o acompanhamento contínuo dos recursos disponíveis e perceber o seu redimensionamento, para a implementação de ações para o alcance dos resultados evidenciando a influência do procedimento na atuação diagnóstica da gestão por se relacionar com a solução de problemas (DUBRIN, 1998), tal como expresso a seguir:

Com um formato de trabalho, que era a ADG, aprendemos a trabalhar o que agente tem, com os recursos que está disponível no momento. E percebemos, com isso, a maior participação dos funcionários, um comprometimento maior.

A exata visão do que deveríamos conseguir nos direcionava a analisar e redimensionar nossos recursos e criar ações para alcançar os resultados.

Ao se saber o que deveríamos alcançar aumentava a responsabilidade com o resultado positivo, assim estimulava a perceber nossos recursos e utilizá-lo melhor

No fator 18, “Monitoramento do desenvolvimento das metas pactuadas”, e 19 “Avaliação das metas pactuadas”, é unânime a concordância dos entrevistados na influência da avaliação de desempenho sobre ações destes fatores por meio da sistematização de monitoramento das metas pactuadas, isto intensificou a preocupação com a evolução das metas exigindo a verificação contínua das ações relacionadas às metas possibilitando a

avaliação e redirecionamento das mesmas, intensificando a atuação diagnóstica da gestão por se relacionar com a solução de problemas (DUBRIN, 1998).

Assim, registra-se alguns relatos sobre este fato:

Através do acompanhamento sistematizado, mensal, para percebermos e direcionarmos as ações.

Como tinha aquela avaliação e nós tínhamos que cumprir aquelas determinadas ações, então estimulou bastante perceber o que estava sendo alcançado

O procedimento solicitava estas ações de planejamento e controle. Tinha que haver um monitoramento para o alcance das metas.

O entendimento entre os setores no desenvolvimento das metas, a sistematização de uma forma de trabalhar estas metas, a visão exata do que alcançar e o monitoramento mensal, nos estimulava a analisar diariamente o desenvolvimento do trabalho e seu possível redirecionamento.

No fator 20, “Comunicação”, os entrevistados concordam que a avaliação de desempenho estimulou o gestor a criar oportunidade de escuta com a equipe e usuários, por meio da forma sistemática de monitoramento das metas que intensificou a responsabilidade de cada um com os resultados requerendo, assim, a participação dos usuário e da equipe na consecução destes resultados pactuados, o que incitava a criação de ações de escuta como: caixa de sugestão, reuniões periódicas e pesquisa de satisfação. Tais procedimentos intensificaram as ações políticas, pois possibilitam a aquisição do poder necessário ao alcance dos objetivos (DUBRIN, 1998), como se expõe a seguir:

O acompanhamento das metas estimulava o acompanhamento diário o que nos levava a ter que ouvir melhor nossos servidores e usuário

[...] a avaliação intensificou a responsabilidade de cada um nos resultados. Então era importante ouvir as idéias do grupo.

Criou-se caixa de sugestão com o usuário. Com a equipe nós fazíamos um acolhimento melhor com a comunidade, [...]. Sempre tive esta preocupação, mas com a avaliação, com certeza aumentou esta preocupação.

Quando recebemos as orientações da ADG (*avaliação de desempenho*

*gerencial*), reuni com todos e desenvolvemos novos procedimentos, principalmente na recepção. [...] intensificamos coisas que já fazíamos como reuniões, encontros periódicos [grifo meu].

Menciona-se, no entanto, que 1(um) entrevistado não concordou com essa influência, sem fazer comentários.

No fator 21, “Relacionamento interpessoal / Acolhimento”, houve a concordância que a avaliação de desempenho estimulou ações de interação do gestor com a equipe e usuários, por meio da preocupação com seu resultado de avaliação e da sistematização do monitoramento das metas, que incluíam ações internas e externas, o que sujeitava a maior atuação do gestor com o grupo e usuários percebendo seus interesses e percepções para acompanhar e avaliar a evolução das metas, possibilitando ações como, por exemplo, reuniões e pesquisas de opiniões. Sendo assim, relata-se que essas ações gerenciais de interação com a equipe e usuários são consideradas ações humanas, pois abrange a compreensão das pessoas, suas necessidades, interesses, motivações e atitudes (KATZ, 1974).

Portanto, registra-se alguns relatos sobre este fato:

Para conseguir o resultado das metas e para um bom resultado em minha avaliação, era um fator preponderante estreitar esta interação com os usuários e com os funcionários, pois o procedimento de avaliação incluía os dois, ou seja, todos eram participantes do processo. Com a equipe fazíamos o quadro de exposição das metas e com os devidos elogios. Com o usuário fizemos questionário de sugestão, preenchemos foi muito bom. Ouvimos o usuário e os servidores e tivemos dados para tomarmos decisões, melhorou bastante

Como as metas pactuadas envolvia ações internas e externas, intensificou-se as reuniões periódicas, criou-se instrumentos de escuta interna e externa que possibilitasse decisões de redirecionamento, se necessário, aumentando assim a necessidade de interação com o grupo e com os usuários

Menciona-se que somente 1(um) entrevistado, por já ser uma prática de sua gestão, não concordou com essa influência.

No fator 22, “Trabalho em equipe / Flexibilidade”, é unânime a concordância que a avaliação de desempenho estimulou ações para o trabalho em equipe, por meio da sistematização do monitoramento das metas pactuadas para a unidade incitou a responsabilidade de todos com os resultados, o que incitava a criação de ações para a participação de todos no alcance dos resultados. É importante ressaltar que o fato do gestor estar sendo avaliado incentivou a participação e o comprometimento da equipe com os resultados, intensificando a atuação diagnóstica da gestão por se relacionar com a solução de problemas (DUBRIN, 1998).

Desta forma expõe-se os trechos a seguir:

A avaliação intensificou a responsabilidade de cada um nos resultados. Então era importante ouvir as idéias do grupo, o que nos possibilitou criar ações instrumentos para ouvi-los e acompanhar suas atividades diárias.

O fato de estar sendo avaliada melhorou a participação dos funcionários, e um comprometimento maior

o procedimento de avaliação incluía eu, o servidor e o usuário, ou seja, todos eram participantes do processo. [...] ouvimos o usuário e os servidores e tivemos dados para tomarmos decisões, melhorou bastante.

Através da ADG, nós tínhamos que apresentar e alcançar as metas, assim, passei a separar e delegar responsabilidades. Descentralizei. Isto fez agente se conhecer melhor. O acompanhamento das metas estimulava o acompanhamento diário o que nos levava a ter que ouvir melhor nossos servidores e usuário.

No fator 23, “Compromisso com o trabalho”, houve a concordância que a avaliação de desempenho estimulou ações de implantação de projetos e atividades diferenciadas, por meio da sistematização do desenvolvimento de metas, do acompanhamento e supervisão dos resultados, sujeitou o gestor à criação de novas formas de atuar, de buscar resultados, de ser criativo, evidenciando a influência do procedimento na ação conceitual da gestão, pois, segundo Katz (1974), envolve a capacidade de lidar com a complexidade da organização formulando estratégias criativas e planejadas, conforme relatos:

Neste período de avaliação, teve maior supervisão, maior policiamento, maior pressão. Eu fiz um gerenciamento de pressão, “nós temos que fazer!”. Por isso tive que implantar projeto, para alcançar as metas no período pactuado.

Para atingir as metas tínhamos que ter foco e priorizar ações e direcionar esforços. Assim, desenvolveram-se parcerias com as escolas, trabalhando o adolescente, a vacina e o idoso. Diversificamos nossa atuação.

Passamos a atuar no grupo de humanização, com programações semanais de acolhimento. [...] Foi criado por causa das metas pactuadas.

Nós pactuamos na área e gestão, na área da vigilância e na área da administração. Foram os três eixos. Nós reunimos com a equipe, nós fizemos um treinamento como seminário, cada setor expôs as suas metas, o seu trabalho, pra depois agente planejar as ações, então eu acho que este procedimento (*a avaliação*) motivou, a nossa equipe pra otimizar os programas. [...] Ou seja, o a avaliação estimulou-nos a criar ações inclusive com o usuário, coisa que não fazíamos antes. Tudo para alcançar as metas [grifo meu].

Me estimulou a atuar de outras formas, como por exemplo distribuindo as responsabilidades. Porque eu só, não poderia fazer tudo. Então tive distribuir o trabalho, buscar responsabilidade de cada servidor, pra que ele assumisse seu papel e fizesse o melhor pra ele.

Observa-se que somente 1(um) entrevistado não concordou com essa influência, sem fazer comentários.

No fator 24, “Empenho”, houve a concordância que a avaliação de desempenho estimulou ações pró-ativas criando alternativas para problemas encontrado por meio da visão exata das metas, facilitava objetivar e definir as atividades prioritárias ao alcance dos resultados. Além disso, a sistematização do monitoramento desses resultados condicionou o gestor ao acompanhamento diário das atividades, facilitando perceber as soluções aos problemas detectados. Este acompanhamento incentivou a participação das pessoas com suas sugestões, na criação de ações e soluções para o resultado requerido. Nesse sentido é importante ressaltar os seguintes relatos:

O objetivo de atingir 100% das metas nos estimulava a criar os mais diversos tipos de alternativas para ultrapassarmos as dificuldades.

A obrigação com os resultados, aumentou esta preocupação.

A exata visão do que deveríamos conseguir nos direcionava criar ações para alcançar os resultados. Assim, criamos e fizemos eventos para alcançar as metas, intensificamos nossa comunicação com o DISA (*Administração do distrito de saúde*) e a Sede (*Administração geral*) para discussão de problemas [grifo meu].

Neste procedimento de avaliação nos fez se auto-avaliar sempre, e criar sempre alternativas. A ADG (*Avaliação de desempenho gerencial*) proporcionou mostrar o caminho pra gente ter uma boa gestão [grifo meu].

Nos preocupamos em melhorar as coisas na Unidade (*de saúde*). Ouvimos e desenvolvemos idéias internas, como por exemplo melhorar arquivos, pastas etc. Tiveram novas idéias, inclusive servidores que vieram de empresas privadas tinham idéias mais não socializavam, com o procedimento, em reuniões externaram e aí desenvolvemos muitas mudanças [grifo meu].

Expõe-se que, somente 1(um) entrevistado não concordou com essa influência, sem fazer comentários.

Diante disto cita-se que essas ações pró-ativas para criar alternativas para problemas encontrados são consideradas conceituais, pois, segundo Katz (1974), envolve a capacidade de lidar com a complexidade da organização formulando estratégias criativas e planejadas. O que evidencia a influência do procedimento na ação conceitual da gestão.

Conforme explanado no referencial teórico, os gestores administram por meio de seu envolvimento direto na ação e o seu perfil e desempenho são definidos na combinação delas (MINTZBERG, 2006). Portanto, conforme exposto, infere-se que os fatores da avaliação de desempenho influenciam na ação gerencial estimulando suas habilidades de gestão proporcionando ações comprometidas, criativas, ágeis e planejadas.

### 5.3.4 Questões opcionais

Nesta seção expõe-se a análise de conteúdo das respostas discursivas sistematizadas por meio do item opcional “Observações gerais” nos questionário e nas entrevistas, no qual o pesquisado registrava o que lhe conviesse sobre o assunto pesquisado. É importante salientar que estas informações não se caracterizam em opinião genérica dos pesquisados, haja vista o grande número não responderem as questões e as opiniões registradas serem de caráter individual.

Ao se observar os relatos destacados nas observações gerais, percebe-se o reconhecimento, do gestor, da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e sua importância no processo administrativo da saúde no município pelo procedimento sistematizado de desenvolvimento e acompanhamento de metas.

No entanto, registrou-se a crítica em relação ao não retorno das informações sobre o desempenho do gestor avaliado e a não continuidade do processo, uma vez que o procedimento de avaliação de desempenho gerencial não teve continuidade da instituição, o que intensifica a afirmação de Lotta (2002) ao expor que, nas organizações públicas, a cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho dificulta sua atuação no serviço público.

Outrossim, sugerem melhorias no processo como revisar o período avaliatório curto de 90 (noventa) dias, a linguagem difícil das perguntas que dificultava o procedimento de avaliar pois tinha avaliador de nível fundamental, e, a falta de retorno dos resultados ao gestor avaliado. Portanto, percebe-se o aspecto crítico de Pontes (2002) que, no processo de avaliação de desempenho, a dificuldade é desenvolver claramente fatores e critérios de avaliações tornando objetiva a avaliação a fim de evitar interpretações dúbias no ato de avaliar. Infere-se que, na SEMSA. Infere-se, que esta inconsistência tenha ocorrido pela falta

de sustentação teórica evidenciada na análise do procedimento, percorrido na seção “Uma percepção teórica da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA” ( item 5.1.1, p. 75).

Alguns relatos e registros expostos nas observações gerais nos questionários:

Gostaria de ter o meu resultado da ADG (*avaliação de desempenho gerencial*) [grifo meu].

Foi um mecanismo a mais no processo de implantação na unidade e somente serviu para interagir com os demais setores existentes no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde.

A avaliação de desempenho de uma forma geral estimulou a organização dos trabalhos com o estabelecimento de metas e avaliação dos resultados, no entanto não é responsável pela interação com equipe e usuários na resolução de conflitos ou problemas.

Foi muito positiva (*a avaliação*). É uma ferramenta que deve ser sofrer alguns reajuste e ser continuamente implantada [grifo meu].

A Avaliação de Desempenho Gerencial, considero um marco no processo Administrativo da organização, haja vista que despertou um novo olhar na maneira de como Gerenciar unidades de saúde desse porte.

Avaliação de gerenciamento é um instrumento que vem melhorar ações gerenciais e ao mesmo tempo leva a reflexão das ações tomadas.

Alguns relatos e registros expostos nas entrevistas:

O tempo (*período avaliatório*) foi muito curto, pois tinham muitas ações. Os 90 dias não foram suficientes. Agente atinge as metas, pois recebemos uma missão e tínhamos que dar um jeito de cumpri-las. Porém, este período deve ser revisto em uma outra implementação da ADG (*avaliação de desempenho gerencial*) [grifo meu].

É importante termos percepção de início, meio e fim, no desenvolvimento do trabalho, e, o reinício de uma nova perspectiva com novas metas e seu devido acompanhamento. O que faltou foi o reconhecimento, ou o retorno desta avaliação.

Uma crítica em relação ao processo, é que como eram avaliadores de níveis diferentes, apesar do treinamento e do Manual, as perguntas eram meio complicadas para compreender. Tem pessoas que tem mais dificuldades de entender as perguntas. Isto foi ruim, deve melhorar. A linguagem deve ser mais acessível.

O procedimento contribuiu para tirar as pessoas da acomodação. É fundamental que o procedimento seja implementado para todos os servidores, para que todos demonstrem sua competência.



A avaliação de desempenho é importante para o servidor por que vai constar na ficha funcional, a sua dedicação. O primeiro passo é buscar os gerentes e ouvi-los para melhorar o procedimento da avaliação.

A única coisa que me entristeceu é que tivemos respostas sobre os resultados de nossa avaliação. Se a ADG (*avaliação de desempenho gerencial*) tivesse continuado estaríamos em outro momento, bem melhor [grifo meu].

É importante abranger estas informações para contribuir com a melhoria e eficácia do processo de avaliação de desempenho na administração pública da saúde.

## **6 Conclusões e recomendações finais**

---

Diante do exposto, neste capítulo serão apresentadas as conclusões da pesquisa tendo como referencial os objetivos propostos.

Ao se descrever o processo e identificar os fatores envolvidos na Avaliação de Desempenho Gerencial da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus - SEMSA, cujo objetivo geral é avaliar o desempenho dos gerentes por meio da comparação entre suas ações, comportamentos, atitudes e resultados, com os requeridos pela instituição, pôde-se descrever algumas fragilidades no processo, a serem observadas:

- a) os fatores definidos no processo não contemplam as quatro categorias de avaliação, deixando sem resposta os “resultado requeridos pela instituição”, não permitindo o registro efetivo dos resultados do desempenho em relação aos objetivos organizacionais;
- b) definição de categorias com conceitos similares, tornando confuso e sem objetividade os fatores definidos para a avaliação, o que se constata em sua documentação a ausência de referencial teórico necessário a compreensão dos temas principais do processo de avaliação de desempenho, deixando lacunas no entendimento e na objetividade do procedimento desenvolvido para o acompanhamento do desempenho individual;
- c) ao finalizar o processo, não houve retorno aos avaliados sobre seus resultados, o que ocasiona o descrédito e a insatisfação das pessoas sobre o procedimento de avaliação. Pois, é fundamental que o processo forneça informações constantes sobre os resultados das pessoas dando subsídios para o desenvolvimento pessoal;

- d) não houve continuidade do processo na organização. O que intensificou o descrédito e insatisfação do grupo para com a administração da instituição. A continuidade é fundamental para a efetividade de procedimentos implantados nas organizações.

Desta forma, percebe-se que o procedimento não está devidamente fundamentado teoricamente e que precisa ser revisado para contemplar seu objetivo definido, alcançando assim, o resultado proposto. Assim, faz-se necessário a revisão de sua literatura e de seu procedimento formal adequando-o para um resultado efetivo contribuindo para o desenvolvimento pessoal e institucional. Igualmente, é importante ressaltar a necessidade de continuidade do procedimento na instituição, pois, verificou-se que o reconhecimento de sua importância e os resultados alcançados são vitais para a implementação com êxito de um processo de avaliação de desempenho nas organizações.

Quanto ao perfil dos gerentes dos Estabelecimentos de Atenção a Saúde que passaram pelo processo de Avaliação de Desempenho da Secretaria, evidencia-se que, atualmente, todos são de nível superior com especialização na área de gestão e saúde indicando um perfil capacitado para o exercício da função, coadunando com uma característica etária madura entre 40 a 60 anos e experiência de 5 a 25 anos na função gerencial, o que ressalta um diferencial da instituição com gestores de perfil capacitado, substanciado no nível de escolaridade cultural mais elevado, no conhecimento técnico e experiência para o desempenho das funções gerenciais. Contudo, constatou-se que, no período da aplicação da avaliação de desempenho gerencial na SEMSA, em 2007, a maioria dos gestores tinha entre menos de 1(um) a 3(três) anos de tempo de função gerencial na saúde percebendo a pouca experiência na área.

Na tentativa de compreender como o processo de Avaliação de Desempenho individual influencia no comportamento e na atuação gerencial, a pesquisa permite afirmar

que todos os fatores da avaliação se relacionam com a gestão e sua ação e influenciam no planejamento estratégico, na tomada de decisão e na ação gerencial.

Como explanado no referencial teórico, não foi objetivo deste estudo discorrer sobre o planejamento estratégico como um plano sistêmico de metas e objetivos de longo prazo (LACOMBE & HEILBORN, 2008), mais sim como funções gerenciais fundamentais de planejar e de ser estratégico. Assim, na função gerencial de planejamento estratégico, vale ressaltar que a sistematização da definição, do desenvolvimento e do monitoramento das metas que demonstrava exatamente o que deveria conseguir, incitou a preocupação do gestor em discutir e definir metas com o grupo, a direcionar, analisar e redimensionar os recursos, e, facilitou objetivar e definir as atividades prioritárias ao alcance das metas. Tornado-os, assim, mais envolvidos e atentos a seus recursos, às pessoas e aos objetivos organizacionais, incitando desta forma, a mudança de postura em relação a atuação diária, pois a preocupação com a supervisão das metas estimulou o desenvolvimento de ações de acompanhamento das atividades e dos resultados nas unidades.

Quanto a influência da avaliação de desempenho individual na tomada de decisão gerencial, a pesquisa permite afirmar que este fato ocorre por meio do condicionamento do gestor ao desenvolvimento e monitoramento sistemático mensal das metas, o que estimula ações de acompanhamento diários de atividades para facilitar a percepção de possíveis problemas e suas soluções para o alcance dos resultados. Este fato de se comprometer com o resultado, permite a criação de instrumentos para minimizar situações de conflitos e divergências. Este acompanhamento de atividades possibilitou uma gestão mais atuante e respeitada pelo grupo, facilitando a priorização das ações, intensificando uma comunicação sem atritos, proporcionando um ambiente de motivação pela busca dos resultados sem causar desmotivação ou insatisfação, conduzindo a mudança de postura das pessoas em relação aos resultados, à gestão e ao próprio grupo, possibilitando tomar decisões mais acertadas.

Neste sentido, a sistematização da discussão e acompanhamento das metas facilitou o entendimento entre os setores e melhor compreensão dos objetivos organizacionais, propiciando a interação e a comunicação entre os setores e com as pessoas, pois intensificou a preocupação com os resultados positivos enfatizando a importância das considerações setoriais na tomada de decisão para a viabilização dos resultados.

Percebe-se, desta forma, a importância deste procedimento sistematizado, no qual a característica de acompanhamento e monitoramento influencia no tratamento entre as pessoas e os setores corroborando os esforços para a busca de um resultado comum, possibilitando fatores que direcionam a escolha das alternativas ótimas recorrente das condições do ambiente organizacional, enfatizando a influência da avaliação de desempenho na agilidade da tomada de decisão gerencial.

É importante ressaltar que o processo de avaliação de desempenho individual da SEMSA teve maior preocupação com a “Ação gerencial”, pois delineou o maior número de fatores a esta categoria que observa as habilidades do gestor, o que contribui em maior agilidade na ação do gestor com um maior número de acompanhamento sistematizado em sua atuação. A pesquisa enfatiza que todos os fatores da avaliação de desempenho individual influenciam sobre ação do gestor por meio da sistematização do desenvolvimento de metas, do acompanhamento e supervisão dos resultados. Incitou a criação de ações de planejamento e controle, também nas unidades para a obtenção dos resultados requeridos, possibilitando ações de acompanhamento contínuo das metas, dos recursos disponíveis e seu redimensionamento. Além disso, o fato de ser supervisionado e avaliado sujeitou a preocupação gerencial e da equipe com a assiduidade e permanência do local de trabalho, com o cuidado com o ambiente físico e humano.

Infere-se, desta forma, que o compromisso com o resultado estimula sistematizar ações que facilitam a postura gerencial diante de conflitos ou pressão, pois estas ações possibilitam

a comunicação, proporcionando melhor entendimento com os funcionários e os usuários. Ressalta-se que o fato do gestor estar sendo avaliado incentiva a participação e o comprometimento da equipe com os resultados.

Mas o objetivo principal desse estudo é analisar como o processo de avaliação de desempenho individual influencia no planejamento estratégico, tomada de decisão e ação dos gestores dos Estabelecimentos de Atenção à Saúde (EAS) da administração pública municipal de saúde, o que nos remete à uma síntese quanto a questão central deste estudo, os resultados obtidos permitem identificar alguns aspectos relevantes que influencia na atuação gerencial: a avaliação de desempenho individual por meio da sistematização do desenvolvimento de metas, do acompanhamento e supervisão dos resultados.

Isto tudo mostra e reforça a importância de um procedimento sistematizado de avaliação de desempenho, para definir as prioridades e influenciar nas atuações gerenciais, facilitando a mudança de uma atitude rotineira para uma atuante, planejada, estratégica e com resultados efetivos na administração da saúde no Município de Manaus. Destaca-se, assim, o processo como instrumento de gestão na administração pública de saúde, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor resultado e, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional.

Com relação às implicações deste estudo para a prática de pesquisa em administração espera-se contribuir para o entendimento e relevância da técnica de avaliação de desempenho individual como fator de desenvolvimento de resultado profissional e institucional, e instigar pesquisadores e gestores a estudarem e aplicarem este processo como instrumento de gestão na administração pública, e não, simplesmente, como ferramenta de monitoramento de resultados de metas previamente pactuadas.

Entretanto, as limitações do estudo devem ser reconhecidas pelo pesquisador para que se possa proceder com a evolução do conhecimento na área proposta. Neste sentido, dada a

pesquisa não ser um estudo de caso múltiplo e de ser específica na área de saúde, as conclusões desse estudo de caso só podem ser generalizadas com cautela e restrição dependendo das características do contexto comparado.

Cabe destacar que, como essa pesquisa é descritiva e interpretativa, não existe a pretensão de esgotar o assunto, ao contrário, a intenção é abrir perspectivas para novos estudos, dessa forma com o objetivo de ampliar as discussões sobre os temas abordados nesta dissertação, com base em seus resultados e limitações, são feitas as seguintes sugestões aos interessados em realizar pesquisas nesta área:

a) Investigar as conseqüências institucionais do processo de avaliação de desempenho nas organizações públicas, verificando os resultados efetivos do antes e depois da aplicação do procedimento;

b) Recomenda-se a ampliação do número de organizações públicas pesquisadas a fim de aferir o processo de avaliação de desempenho individual como ferramenta de gestão na administração pública.

## Referências

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ALBERTI, Verena. **História oral**: a experiência do CPDOC. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 1990.

ALURI, R., REICHEL, M. Performance evaluation: a deadly disease? **The Journal of Academic Librarianship**, v. 20, n. 3, p. 145-155, Jul. 1994.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, Henry ... [et al.]. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados; [tradução Luciana de Oliveira da Rocha]. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**: Um guia para iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano da empresa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1988.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**; [tradução Luiz Henrique Baptista Machado]. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, v. 41, n.1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001.



BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Constituição**. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Princípios e diretrizes para a gestão do trabalho no SUS (NOB/RH-SUS)**. Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde. – 3. ed. rev. atual. – Brasília: Ministério da Saúde, 2005.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**; [tradução Reynaldo Cavalheiros Marcondes, Ana Maria Roux Cesar]. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2001. 4v.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia: Terceira edição**; [tradução Lenke Perez]. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Método: OSM Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos**. São Paulo:Atlas, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**; [tradução Carlos A. Malferrari]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EVANS, Philip; SHULMAM, Lawrence E.; STALK Jr, George. Competição baseada em capacidades: as novas regras da estratégia empresarial. In: ULRICH, Dave [organizador]. **Recursos humanos estratégicos**; [tradução Cristina Bazán]. São Paulo: Futura, 2000.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle; [tradução Irene de Bojano e Mário de Souza]. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, Darci Mitiko; ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (organizadores). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**; [tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira]. São Paulo: Ática, 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Objetivo estratégico. In: MINTZBERG, Henry ... [et al.]. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados; [tradução Luciana de Oliveira da Rocha]. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HANSEN, Adriana de Oliveira; SILVA, Marco Antonio Costa da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas**. Revista de gestão USP. vol. 14, nº 2, abr-jun. 2007. em < [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/302.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/302.pdf) > Acesso em 9 jun. 2008.

HOSKING, D. M.; ANDERSON, N. **Organizational change and innovation: psychological perspectives and practises in Europe**. London: Routledge, 1992.

HUY, Quy Nguyen. Em louvor ao gerente intermediário. In: MINTZBERG, Henry ... [et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; [tradução Luciana de Oliveira da Rocha]. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**. p. 90-102. 1974.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração: organização, planejamento e controle**; trad. Antonio Zoratto Sanvicente. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, vol. 1, nº 1, jul-dez. 2002 em <<http://www.rae.com.br/electronica>> Acesso em 03 jun. 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo : Atlas, 1995.

MANAUS. Decreto n. 89, de 04 de maio de 2009. Modifica o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde - SEMSA, e dá outras providências. In: **Diário Oficial do Município**, Manaus-AM, n. 2196, ano X, 04 mai. 2009.

MANAUS. Decreto n. 9005, de 24 de abril de 2007. Homologa o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde e adota outras providências. In: **Diário Oficial do Município**, Manaus-AM, n. 1708, ano VIII, 26 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 590**, de 13 de março de 2001. Reestruturação da administração do Poder Executivo Municipal. Manaus-AM. 2001.

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

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry ... [et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; [tradução Luciana de Oliveira da Rocha]. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3.

\_\_\_\_\_. What is planning anyway. In: **Strategic Management Journal**. New York, nº 2, Oct. 1983.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**; [tradução Bazán Tecnologia e Linguística]. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASSIF, Vânia Maria Jorge. In: HANASHIRO, Darci Mitiko; ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (organizadores). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OHMAE, Kenichi. Gerenciando em um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**; [tradução Bazán Tecnologia e Linguística]. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINTO, Éder Paschoal. Pessoas em organizações na perspectiva longitudinal. In: PINTO, Éder Paschoal, organizador. **Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. ed. São Paulo : LTr, 2002.

PORTER, Michael E. O que é estratégia?. In: ULRICH, Dave [organizador]. **Recursos humanos estratégicos**; [tradução Cristina Bazán]. São Paulo: Futura, 2000.

QUINN, James Brian. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**; [tradução James Sutherland Cook]. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação lógica: Administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**; [tradução James Sutherland Cook]. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores José Augusto de Souza. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**; [tradução Cid Knipel Moreira]. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry ... [et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; [tradução Luciana de Oliveira da Rocha]. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SCHIMIDT, Paulo. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE-SEMSA. **Manual de Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA**. Manaus, 2006.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE-SEMSA. **Manual de integração do servidor SEMSA**. Manaus, 2007.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE-SEMSA. **Relatório de Análise do Desempenho Gerencial**. Manaus, 2008.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construir organizações de aprendizagem. In: MINTZBERG, Henry ... [et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; [tradução Luciana de Oliveira da Rocha]. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SIMON, Herbert Alexander. **The New Science of Management Decision**. New Jersey: Prentice Hall, 1977.

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

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999;

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**; [tradução Arlindo Vieira Ramos]. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. São Paulo: Artmed, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **Apêndices**



## APÊNDICE A – Questionário



Universidade Federal de Pernambuco  
Mestrado em administração de empresas  
MINTER – UFPE & UNINORTE  
Questionário de Pesquisa

**PESQUISADOR:** Jonis Angelim da Silva, Esp. – Mestrando em Administração de Empresas.

### ORIENTAÇÕES:

- O Objetivo deste Questionário é obter informações com a finalidade de estudar o procedimento de Avaliação de Desempenho Gerencial ocorrida no âmbito da SEMSA;
- Serão entrevistados todos os gerentes que foram avaliados durante todo o período da Avaliação de Desempenho Gerencial da SEMSA;
- Nas questões fechadas assinalar a alternativa correspondente a sua resposta;
- As respostas fornecidas serão inseridas em banco de dados com acesso restrito ao pesquisador do projeto, assegurando o sigilo da fonte de informação;
- O seu nome será divulgado somente com sua autorização expressa;
- Em caso de dúvidas, consultar o pesquisador responsável pelo fone 9987-3841;
- O questionário é composto de tres partes: Identificação, Questões e Observações.

### I - IDENTIFICAÇÃO

1. Data de recebimento do questionário: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

2. Data de devolução do questionário: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

3. Nome (opcional): \_\_\_\_\_

4. Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

5. Local de trabalho: \_\_\_\_\_

6. Tempo de função gerencial (em anos): \_\_\_\_\_

7. Tempo de função gerencial na SEMSA (em anos): \_\_\_\_\_

8. Idade:

a) ( ) 20 – 30

b) ( ) 31 – 40

c) ( ) 41 – 50

d) ( ) 51 – 60

e) ( ) Acima de 60

9. Sexo:

a) ( ) Masculino

b) ( ) Feminino

10. Preencha **os níveis** de escolaridade que possui (especificar o curso):

a) ( ) não possuo nível superior

- b) ( ) Graduação: \_\_\_\_\_
- c) ( ) Especialização: \_\_\_\_\_
- d) ( ) Mestrado: \_\_\_\_\_
- e) ( ) Doutorado: \_\_\_\_\_
- f) ( ) Outros: \_\_\_\_\_

## II - QUESTÕES

**ORIENTAÇÕES:** O ENTREVISTADO deverá decidir se concorda ou discorda da afirmação marcando com um X a coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o entrevistado responda a todas as questões.

QUESTÕES	Sim	Não
1. A Avaliação de Desempenho Gerencial o(a) motivou a elaborar em sua unidade, metodologias e ferramentas de planos para o alcance das metas.		
2. O procedimento de Avaliação de Desempenho Gerencial o(a) estimulou a otimizar os recursos disponíveis em sua unidade para viabilizar o alcance das metas pactuadas.		
3. A Avaliação de Desempenho Gerencial incitou sua disposição e objetividade na execução das tarefas.		
4. A Avaliação de Desempenho Gerencial induziu-o(a) a utilizar e adaptar sistemas de observação para a condução do trabalho e o controle do alcance de resultados.		
5. A Avaliação de Desempenho Gerencial, para cumprir as metas, levou-o(a) a priorizar suas ações, buscando soluções para os problemas encontrados.		
6. A Avaliação de Desempenho Gerencial possibilitou ter ações e posicionamentos que inspirassem confiança e respeito servindo de referência par a equipe.		
7. A Avaliação de Desempenho Gerencial o estimulou sua capacidade de lidar com situações de conflitos e de interesses divergentes.		
8. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou suas ações de acompanhamento do desenvolvimento das metas pactuadas.		
9. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou o acompanhamento sistemático das ações dando possibilidade de redirecionamento de suas ações para o alcance das metas.		
10. A Avaliação de Desempenho Gerencial o(a) incitou a se preocupar com a forma de expressar e transmitir informações à equipe.		
11. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou sua habilidade de relacionamento com os diversos níveis hierárquicos e com o usuários para solucionar as demandas internas e externas.		
12. A Avaliação de Desempenho Gerencial influenciou em sua atuação em relação aos objetivos organizacionais e aos usuários.		
13. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou suas ações de planejamento, organização e controle.		
14. A Avaliação de Desempenho Gerencial incitou sua preocupação com a assiduidade na Unidade.		
15. A Avaliação de Desempenho Gerencial motivou o cuidado com os equipamentos e com o ambiente no trabalho.		
16. A Avaliação de Desempenho Gerencial influenciou em sua postura profissional diante de situações de conflito e pressão.		
17. A Avaliação de Desempenho Gerencial o(a) estimula na definição de ações para otimização dos recursos disponíveis na unidade para o alcance das metas.		
18. A Avaliação de Desempenho Gerencial o(a) motivou acompanhar o desenvolvimento das metas pactuadas.		
19. A Avaliação de Desempenho Gerencial o(a) motivou a analisar o desenvolvimento das metas e ações, bem como dos resultados obtidos.		
20. A Avaliação de Desempenho Gerencial o(a) estimulou a criar oportunidade de escuta com a equipe e usuários.		

<b>QUESTÕES</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
21. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou ações de interação com a equipe e usuários.		
22. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou ações para o trabalho em equipe.		
23. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou ações de implantação de projetos e atividades diferenciadas.		
24. A Avaliação de Desempenho Gerencial estimulou ações pró-ativas criando alternativas para os problemas encontrados.		

### III – OBSERVAÇÕES (OPCIONAL)


---

---

---

---

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

	<p><b>Universidade Federal de Pernambuco</b>  <b>Mestrado em administração de empresas</b>  <b>MINTER – UFPE &amp; UNINORTE</b>  <b>Roteiro de Entrevista</b></p>
---	---

**PESQUISADOR: Jonis Angelim da Silva, Esp. – Mestrando em Administração de Empresas.**

### I – IDENTIFICAÇÃO

Data da Entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Hora de Início: \_\_\_:\_\_\_ Horário de Término: \_\_\_:\_\_\_

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Local de trabalho: \_\_\_\_\_

Fone: \_\_\_\_\_

Tempo de função gerencial (em anos): \_\_\_\_\_

Tempo de função gerencial na SEMSA (em anos): \_\_\_\_\_

Idade:

- a) ( ) 20 – 30
- b) ( ) 31 – 40
- c) ( ) 41 – 50
- d) ( ) 51 – 60
- e) ( ) Acima de 60

Sexo:

- a) ( ) Masculino
- b) ( ) Feminino

Nível de escolaridade que possui (especificar o curso, pode marcar quantos forem necessários):

- a) ( ) não possuo nível superior
- b) ( ) Graduação: \_\_\_\_\_
- c) ( ) Especialização: \_\_\_\_\_
- d) ( ) Mestrado: \_\_\_\_\_
- e) ( ) Doutorado: \_\_\_\_\_
- f) ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**II - PERGUNTAS:**

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>
1. A ADG o motivou a elaborar em sua unidade, metodologias e ferramentas de planos para o alcance das metas? Como? Por quê?
2. O procedimento de ADG o estimulou a otimizar os recursos disponíveis em sua unidade para viabilizar o alcance das metas pactuadas? Como? Por quê?
3. A ADG incitou sua disposição e objetividade na execução das tarefas? Como? Por que?
4. A ADG induziu-o a utilizar e adaptar sistemas de observação para a condução do trabalho e o controle do alcance de resultados? Como? Por quê?
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>
5. A ADG, para cumprir as metas, levou-o a priorizar suas ações, buscando soluções para os problemas encontrados? Como? Por quê?
6. A ADG possibilitou ter ações e posicionamentos que inspirassem confiança e respeito servindo de referência par a equipe? Como? Por quê?
7. A ADG o estimulou sua capacidade de lidar com situações de conflitos e de interesses divergentes? Como? Por quê?
8. A ADG estimulou suas ações de acompanhamento do desenvolvimento das metas pactuadas? Como? Por quê?
9. A ADG estimulou o acompanhamento sistemático das ações dando possibilidade de redirecionamento de suas ações para o alcance das metas? Como? Por quê?
10. ADG o incitou a se preocupar com a forma de expressar e transmitir informações à equipe? Como? Por quê?
11. A ADG estimulou sua habilidade de relacionamento com os diversos níveis hierárquicos e com o usuários para solucionar as demandas internas e externas? Como? Por quê?
12. A ADG influenciou em sua atuação em relação aos objetivos organizacionais e aos usuários? Como? Por quê?
<b>AÇÃO GERENCIAL</b>
13. A ADG estimulou suas ações de planejamento, organização e controle? Como? Por quê?
14. A ADG incitou sua preocupação com a assiduidade na Unidade? Como? Por quê?
15. A ADG motivou o cuidado com os equipamentos e com o ambiente no trabalho? Como? Por quê?
16. A ADG influenciou em sua postura profissional diante de situações de conflito e pressão? Como? Por quê?
17. A ADG o estimulou na definição de ações para otimização dos recursos disponíveis na unidade para o alcance das metas? Como? Por quê?
18. A ADG o motivou a acompanhar o desenvolvimento das metas pactuadas? Como? Por quê?
19. A ADG o motivou a analisar o desenvolvimento das metas e ações, bem como dos resultados obtidos? Como? Por quê?
20. A ADG o estimulou a criar oportunidade de escuta com a equipe e usuários? Como? Por quê?
21. ADG estimulou ações de interação com a equipe e usuários? Como? Por quê?
22. A ADG estimulou ações para o trabalho em equipe? Como? Por quê?
23. A ADG estimulou ações de implantação de projetos e atividades diferenciadas? Como? Por quê?
24. A ADG estimulou ações pró-ativas criando alternativas para os problemas encontrados? Como? Por quê?

**III – OBSERVAÇÕES**


---



---



---



---



---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)