

# Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde

PERFORMANCE EVALUATION: DISCUSSING TECHNOLOGY FOR PLANNING AND MANAGING HEALTH WORKFORCE

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: DISCUTIENDO TECNOLOGÍA PARA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD

Celia Regina Pierantoni<sup>1</sup>, Tania França<sup>2</sup>, Marcia Silveira Ney<sup>3</sup>, Valéria Oliveira Monteiro<sup>4</sup>, Thereza Christina Varella<sup>5</sup>, Maria Ruth dos Santos<sup>6</sup>, Dayane Nascimento<sup>7</sup>

## RESUMO

Este ensaio apresenta o produto de reflexões e análises a partir do exame de opções conceituais inerentes às metodologias de avaliação de desempenho (AD) de profissionais e sua possibilidade de aplicação na área da saúde. Estabelece uma discussão conceitual para a área, articulando e integrando conhecimentos de campos distintos – o da saúde e o da administração pública. Promove a intersecção entre a gestão do trabalho em saúde no setor público e as técnicas da administração de pessoal. Pretende gerar novas análises e estudos que possibilitem uma releitura das práticas administrativas para avaliação de desempenho utilizadas nas organizações, adaptá-las para atender às especificidades do setor saúde.

## DESCRITORES

Avaliação de desempenho  
Recursos humanos  
Recursos humanos em saúde  
Administração de recursos humanos em saúde

## ABSTRACT

This essay presents the outcome of reflections and analyses from examining the conceptual options inherent to the methodologies of employee performance appraisal (PA) and its possible application in the health area. It sets a conceptual discussion of the area, associating and integrating knowledge from different fields – health and public administration. It promotes an intersection between public health work management and personnel management strategies. It has the purpose to generate new analyses and studies that would allow for a new approach of the management practices for performance appraisals used in companies, adapting them to meet the specificities of the health sector.

## DESCRIPTORS

Employee performance appraisal  
Human resources  
Health manpower  
Health personnel management

## RESUMEN

Este ensayo presenta el producto de reflexiones y análisis basado en el examen de las opciones conceptuales inherentes a las teorías de evaluación del desempeño (ED) de los profesionales y su posible aplicación en el área de salud. Establece una discusión conceptual para el área, articulando e integrando conocimientos de diversos campos – el de la salud y el de la administración pública. Promueve la intersección entre la gestión del trabajo en salud en el sector público y las técnicas de administración de personal. Pretende ser generador de nuevos análisis y estudios que permitan una releitura de las prácticas administrativas para evaluación de desempeño utilizadas en las organizaciones y adaptarlas para atender a las particularidades del sector de salud.

## DESCRIPTORES

Evaluación del rendimiento de empleados  
Recursos humanos  
Recursos humanos en salud  
Administración del personal en salud

<sup>1</sup> Médica. Doutora em Saúde Coletiva. Professora Adjunta do Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Coordenadora Geral da Rede Observatório de Recursos Humanos em Saúde da Estação de Trabalho do Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Diretora do Centro Colaborador da Organização Pan-Americana/Organização Mundial da Saúde para Planejamento e Informação da Força de Trabalho em Saúde. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. cpierantoni@gmail.com <sup>2</sup> Estatística. Doutora em Saúde Coletiva. Professora Adjunta do Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Coordenadora Adjunta de Pesquisa da Estação de Trabalho Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. taniaf@ims.uerj.br <sup>3</sup> Médica. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva do Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Bolsista de Pós-Graduação. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. marcia.ney.unesa@gmail.com <sup>4</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. valeriaomt@hotmail.com <sup>5</sup> Enfermeira. Doutora em Saúde Coletiva. Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Pesquisadora da Estação de Trabalho da Rede Observatório de Recursos Humanos em Saúde da Estação de Trabalho do Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. thereza1208@gmail.com <sup>6</sup> Farmacêutica. Doutora em Saúde Coletiva. Pesquisadora da Rede Observatório de Recursos Humanos em Saúde da Estação de Trabalho do Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. maria.ruth@ims.uerj.br <sup>7</sup> Acadêmica de Psicologia da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Bolsista de Iniciação Científica PIBIC/UERJ. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. dayane.uerj@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

Recentemente, a mídia noticiou a crise na Orquestra Sinfônica Brasileira desencadeada pela decisão do maestro regente Marcelo Minczuck de implantar um sistema de avaliação de desempenho (AD) para os músicos com o objetivo de galgar excelência e maiores patamares técnicos. A medida não foi aceita por parte do corpo de músicos integrantes da orquestra levando o fato para os tribunais da justiça. A polêmica em torno do caso suscitou debates inflamados pró e contra a gestão do maestro.

De fato, o tema avaliação de desempenho, ao mesmo tempo em que ganha espaço de discussão sobre a gestão de recursos humanos no setor público, provoca polêmica entre gestores e trabalhadores. Figura-se como desafio promover uma reflexão sobre o tema à luz de uma revisão teórica que promova a intersecção entre a gestão do trabalho em saúde no setor público e as técnicas da administração de pessoas. No sistema de saúde brasileiro, o equacionamento e definição de soluções para os grandes problemas existentes no campo do trabalho vêm requerendo processos avaliativos que envolvem o contexto local e organizacional onde estes ocorrem.

O campo de atuação da gestão do trabalho e da educação envolve: a captação, a distribuição e alocação de pessoas em postos de trabalho, com a qualificação requerida. Abrange, ainda, a oferta de possibilidades de formação e capacitação que atenda às necessidades de desenvolvimento de competências para atenção à saúde de qualidade e mediada, no campo da regulação do trabalho, pelas interfaces com as corporações profissionais e com o mercado educativo<sup>(1)</sup>.

Estudo recente<sup>(2)</sup> indica que existe espaço para análise e reflexão dos condicionantes em que se desenvolvem as práticas de gestão em um campo ainda em construção. Os resultados apontam para uma baixa capacidade na utilização de ferramentas de gestão como sistemas de informação, mecanismos de negociação do trabalho, instrumentos de institucionalização da carreira e capacidade de formação e capacitação dos trabalhadores.

O projeto nacional que se desenha com a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (PNC-TIS) e a Agenda Nacional de Prioridades de Pesquisa em Saúde (ANPPS) busca iniciativas de adequação dos mecanismos de gestão do trabalho às ações e serviços no Sistema Único de Saúde, que estão sendo contempladas na linha-mestra Gestão do Trabalho em Saúde. As propostas de investimento em pesquisas para o desenvolvimento de metodologias para avaliação dos mecanismos de incentivo à produtividade e de avaliação de desempenho nos

diversos níveis de complexidade do SUS confirmam as lacunas de conhecimento nestas áreas<sup>(3-4)</sup>.

É fundamental a adoção de modelos de avaliação de desempenho profissional que acolham tanto as exigências dos serviços quanto a proteção do exercício profissional e, especialmente, resguardem o usuário desses serviços com ações qualificadas e sem risco.

Apoiando a necessidade de se estabelecer regulamento sobre os procedimentos adotados para avaliação de desempenho no serviço público, o governo federal lança o Decreto nº 7.133 em 2010, que apresenta os critérios e regras gerais para a realização das avaliações de desempenho no serviço público. Este processo vem sendo utilizado como instrumento para fornecer subsídios ao pagamento das gratificações de desempenho aos servidores do poder executivo federal, incluindo os profissionais de saúde. A inovação no processo consiste no fato de o servidor ser avaliado não apenas pela chefia imediata, mas também pela equipe de trabalho em que está inserido<sup>(5)</sup>.

**É fundamental a adoção de modelos de avaliação de desempenho profissional que acolham tanto as exigências dos serviços quanto a proteção do exercício profissional e, especialmente, resguardem o usuário desses serviços com ações qualificadas e sem risco.**

Este ensaio pretende estimular a reflexão e gerar novas análises e estudos que possam fazer uma leitura atualizada e humanizada das práticas administrativas para avaliação de desempenho utilizadas nas organizações, visando o desenvolvimento político e social dos trabalhadores e, em especial, do setor saúde, articulando e integrando conhecimentos de campos distintos: o da saúde e o da administração pública.

## ARGUMENTAÇÃO

O setor saúde caracteriza-se por situações e intervenções complexas inerentes aos processos de promover a saúde, prevenir agravos, cuidar e recuperar pessoas, produzindo desafios constantes a gestores e trabalhadores. Os serviços públicos são alvo de discussões com enfoque na qualidade da atenção, do acesso, do acolhimento e da resolução de problemas<sup>(6)</sup>.

O termo *avaliação* tem como aspecto consensual sua característica de atribuição de valor. Na perspectiva da avaliação de desempenho, deve ser entendida como instrumento do processo de trabalho, permitindo indicativos de aperfeiçoamento e adequação para a produção do cuidado em saúde. Em que pese seu caráter classificatório, a avaliação de desempenho pode representar um instrumento que favoreça o trabalhador, o gestor e o serviço ao indicar ajustamentos, necessidades de capacitação e condições de trabalho. O processo avaliativo serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usado no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

A tarefa de avaliar o desempenho se apresenta como atividade dotada de uma dupla dimensão: a *política*, porque avaliar é analisar a partir da emissão de juízos de valor para introdução de mudanças e inovações institucionais, organizativas e gerenciais; e a *técnica-operativa*, porque requisita a produção de métodos e instrumentos de aferição. Avaliar resulta, desta forma, da combinação de vontade política com capacidade de realização<sup>(7)</sup>.

As práticas da AD não são novas. A Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, utilizava sistema de avaliação das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas. Com o decorrer do tempo, outras instituições foram implantando o processo de avaliação de desempenho, tais como o Serviço Público Federal dos Estados Unidos que implantou, em 1842, um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários; o Exército Americano, que adotou o mesmo processo em 1880; a General Motors, que em 1918 desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. Porém, apenas após a Segunda Guerra Mundial a avaliação de desempenho ganhou destaque nas organizações<sup>(8)</sup>.

O desempenho humano precisava ser não só planejado como também avaliado e orientado para objetivos comuns<sup>(7)</sup>. Considerado como precursor na avaliação de operários, Taylor, desenvolveu estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho, defendendo a aplicação de métodos científicos à administração para assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo<sup>(9)</sup>.

A trajetória histórica das ações de avaliação passa de um primeiro estágio centrado na medida dos fenômenos analisados para a focalização das formas de atingir resultados, evoluindo para um julgamento das intervenções e, na atualidade, para um processo que tende para a negociação entre os atores envolvidos na intervenção a ser avaliada<sup>(10)</sup>.

Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados) de forma que apenas o trabalho previamente planejado deva ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar a execução correspondente ao que foi planejado<sup>(11)</sup>.

A avaliação pode contribuir para a viabilização de atividades de controle interno e externo, por instituições públicas e pela sociedade, levando maior transparência e responsabilização às ações de governo. Por isso, uma das características primordiais da avaliação deve ser a integração simultânea a todo o ciclo de gestão, desde o momento inicial da identificação do problema<sup>(12)</sup>.

A utilização do conceito de competência na organização dos serviços implica a revisão dos procedimentos de avaliação dos trabalhadores. Pelas ações de monitoramento do desempenho, cada indivíduo fica ciente de qual

resultado deve alcançar e como ele pode ser alcançado. As competências embasam a linguagem para definir os comportamentos desejados que permitam a realização e aprimoramento do desempenho.

O conceito de competência envolve diretamente o indivíduo inserido na equipe de trabalho, sua atividade prática e sua rotina diária, num saber/aprender constante. O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização da tomada de decisão. Assim, uma pessoa ou uma equipe, ao aceitar/assumir responsabilidades, aceita ser julgada e avaliada pelos resultados pelos quais é responsável. Compromete-se e torna-se explicitamente devedora dos resultados de sua atividade<sup>(13)</sup>.

Tal conceito diz respeito ao conjunto de três dimensões interdependentes necessárias à consecução de determinado propósito: conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, as questões técnicas, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho: saber *o quê* e *o porquê*; saber *o como* e por fim *o querer fazer, a identidade e a determinação*<sup>(13-14)</sup>.

Uma vez caracterizadas as competências individuais e coletivas, por meio da avaliação de desempenho na organização é possível identificar potenciais inovadores, formar e gerenciar seus trabalhadores. A gestão por competências é uma prática que visa aumentar o desempenho global da instituição por meio do incremento do desempenho individual de seus trabalhadores. A gestão de desempenho baseada nas competências considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho, pois tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a conexão entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar<sup>(13)</sup>.

Apoiados em um mesmo pressuposto, a competência ou o desempenho do trabalhador exerce influência nos serviços, formando consenso sobre uma visão integrativa em que os processos avaliativos contemplem tanto o desenvolvimento do trabalhador quanto o do serviço. Nessa ótica, avaliar representa um potente instrumento de gestão na medida em que pode e deve ser utilizada durante todo o ciclo da gestão: se antes era marcada por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais, depara-se agora com exigências de renovação.

A gestão de recursos humanos no setor público vem se apropriando dos princípios da gestão estratégica, entendendo as pessoas como recurso determinante para o sucesso organizacional. A competitividade imposta às organizações, em geral, refere à necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazerem frente às ameaças e oportunidades. Valendo-se desta lógica, a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das instituições públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

No Brasil, as primeiras diretrizes voltadas para o plano de classificação e avaliação de desempenho na administração pública foram apresentadas através da Lei nº 284 de 28/10/1936 — Legislação, que trata do reajuste dos quadros e vencimentos do funcionalismo público civil da União denominada *lei do ajustamento*<sup>(15)</sup>.

As diretrizes para o processo de negociação salarial e reorganização do modelo de gestão de recursos humanos, definidas em 2007 pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, estabeleceram critérios como *a consolidação do uso de indicadores objetivos de desempenho de servidores, equipes e órgãos/entidades e a redefinição de sistemática de avaliação de desempenho que norteará a política de gestão com reflexos na composição salarial dos servidores*<sup>(16)</sup>.

No setor público de saúde, o processo de reforma assenta-se sobre o debate entre o público/privado, a descentralização e a reforma do serviço público, a gestão do desempenho e a retenção de pessoal. Ajustes a longo prazo na força de trabalho e uma redefinição dos papéis dos profissionais de saúde na prestação de cuidados devem ocupar lugar de destaque no planejamento da força de trabalho, onde processos de avaliação sistemáticos e consistentes permanecem recomendados no sentido de subsidiarem a gestão pública<sup>(17)</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema avaliação de desempenho nos faz refletir sobre o fato de que a atitude de avaliar é inerente ao ser humano. Estamos sempre em posição de formar julgamentos: se assistimos a uma peça de teatro, emitimos uma opinião sobre o conteúdo e desempenho dos atores, se assistimos a uma partida de futebol, julgamos a atuação de jogadores e técnicos, e assim por diante. Porém, estes são exames informais que efetuamos cotidianamente sobre todos os aspectos das nossas vidas.

## REFERÊNCIAS

1. Pierantoni CR, Varella TC, França T. Recursos humanos e gestão do trabalho em saúde: da teoria para a prática. In: Barros AFR, Santana JP, Santos Neto PM, organizadores. Observatório de Recursos Humanos em Saúde no Brasil: estudos e análises. Brasília: Ministério da Saúde/OPAS; 2004. v. 2.
2. Pierantoni CR, Varella TC, Santos MR, França T, Garcia AC. Gestão do trabalho e da educação em saúde: recursos humanos em duas décadas do SUS. *Physis* (Rio J). 2008;18(4):685-704.
3. Brasil. Ministério da Saúde; Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos; Departamento de Ciência e Tecnologia. Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde [Internet]. Brasília; 2008 [citado 2011 ago. 22]. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/Politica\\_Portugues.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/Politica_Portugues.pdf)
4. Brasil. Ministério da Saúde; Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos; Departamento de Ciência e Tecnologia. Agenda Nacional de Prioridades de Pesquisa em Saúde [Internet]. Brasília; 2008 [citado 2011 ago. 22]. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/AGENDA\\_POR-TUGUES\\_MONTADO.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/AGENDA_POR-TUGUES_MONTADO.pdf)
5. Brasil. Decreto n. 7133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho [Internet]. Brasília; 2010 [citado 2011 ago. 22]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)

Os processos avaliativos institucionais exigem critérios mais rigorosos e formais, que transformem a subjetividade em objetividade, por meio de ajuizamentos detalhados, criteriosos e sistematizados<sup>(11)</sup>. Inovações nos processos de gestão caracterizam-se pela horizontalização das funções da administração, assim como ressignificação da gerência de recursos humanos para um conceito mais ampliado que envolve a gestão do trabalho. Exige do trabalhador a busca de novos atributos por meio da ampliação de seus conhecimentos e polivalência funcional, para garantir espaços em um mundo cada vez mais restrito de oportunidades de emprego<sup>(18)</sup>.

A descentralização da gestão da saúde aproxima a gestão dos recursos humanos das operações reais, aumentando a pressão dos usuários que demandam aos gestores ações que garantam um desempenho qualificado. O princípio seria simples: objetivos e metas explícitas guiam o desempenho individual, articulando-os aos objetivos do serviço e da organização. Uma vez quantificado o desempenho em relação a esses objetivos, torna-se possível promover os comportamentos desejados por meio de incentivos financeiros e outros.

Porém, segundo estudos da Organização Mundial de Saúde<sup>(17)</sup>, *existem poucas evidências de que os sistemas de gestão formal do desempenho afetem, realmente, a qualidade ou os resultados para os clientes*.

No entanto, seria ingenuidade atribuir à gestão do desempenho a solução para os problemas que o planejamento falhou em resolver e não considerar que, para o estabelecimento de uma cultura gerencial que incorpore o uso efetivo de AD de trabalhadores, alguns desafios deveriam ser superados, como o estabelecimento de parâmetros de avaliação; de cultura organizacional de avaliação; da ampliação do uso da avaliação para além da política salarial; da expansão do processo para geralmente circunscrito a uma pessoa de nível hierárquico superior; da utilização de múltiplos instrumentos mais precisos e objetivos, entre outros<sup>(19)</sup>.

6. Fernandes LC, Machado RZ, Anschau GO. Gerência de Serviços de Saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2009; 14 Supl 1:1541-52.
7. Campos GWS. Considerações sobre a arte e a ciência da mudança: revolução das coisas e reforma das pessoas: o caso da saúde. In: Cecílio LCO, organizador. *Inventando a mudança na saúde*. São Paulo: Hucitec; 1994. p. 29-87.
8. Chiavenato I. *Recursos humanos*. 7ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.
9. Chiavenato I. *Introdução à teoria geral da administração*. 4ª ed. São Paulo: Makron Books; 1993.
10. Rua MG. Avaliação no ciclo de gestão pública [Internet]. 2009 [citado 2011 ago. 17] Disponível em: [http://www.seguranca.mt.gov.br/UserFiles/File/SUPF/aval\\_cic\\_gest\\_publ.pdf](http://www.seguranca.mt.gov.br/UserFiles/File/SUPF/aval_cic_gest_publ.pdf)
11. Brandão HP, Guimarães TA. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE Rev Adm Empresas*. 2001;41(1): 8-15.
12. Mokate KM. "Convirtiendo el 'monstruo' en aliado: a avaliação como herramienta de la gerencia social". *Rev Serv Público*. 2002;8(1):91-136.
13. Ubeda CL, Santos FCA. Avaliação de desempenho como um instrumento de identificação para o desenvolvimento de competências individuais [Internet]. Bauru; 2005 [citado 2011 ago. 17]. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo)
14. Bruno-Faria MF, Brandão HP. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. *RAC Rev Adm Contemp*. 2003;7(3):35-56.
15. Brasil. Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. *Diário Oficial da União* [Internet]. Seção 1 Suplemento 30/10/1936, p.1 [citado 2011 ago. 23]. Disponível em: <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1936-10-28;284>
16. Brasil. Ministério do Planejamento; Secretaria de Recursos Humanos. Apresentação [Internet]. Brasília; 2011 [citado 2011 ago. 23]. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=24&sec=11>
17. Van Lerberghe W, Adams O, Ferrinho P. Human resources impact assessment. *Bull World Health Organ*. 2002;80(7):525.
18. Pierantoni CR. Gestão do trabalho e da educação em saúde: recursos humanos em duas décadas do SUS. (*Physis Rio J*). 2008;18(4).
19. Lotta GS. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE Rev Adm Empresa* [Internet]. 2002 [citado 2011 ago. 17];1(2). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12.pdf>