

MINISTÉRIO DA SAÚDE



GESTÃO DE DESEMPENHO DE EQUIPES

Guia para gestores e trabalhadores
do Ministério da Saúde



Brasília – DF
2020



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Assuntos Administrativos

GESTÃO DE DESEMPENHO DE EQUIPES

Guia para gestores e trabalhadores
do Ministério da Saúde



Brasília – DF
2020

2020 Ministério da Saúde.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

A coleção institucional do Ministério da Saúde pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde: www.saude.gov.br.

Tiragem: 1ª edição – 2020 – 300 exemplares

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Executiva

Subsecretaria de Assuntos Administrativos

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Esplanada dos Ministérios, bloco G, Edifício Anexo, ala B, sala 330

CEP: 71200-040 – Brasília/DF

Tels: (61) 3315-2657 / 3315-2194 / 3315-3893 / 3315-3846

Sites: <https://integrans.saude.gov.br/internal/#/workspace/1279/page/3430> / <http://saude.gov.br/component/content/article/873-sobre-a-lei-de-acesso-a-informacao/42538-servidores-cedidos-avaliacao-de-desempenho-individual>

E-mail: ad.duvidas.cogep@saude.gov.br

Organização:

Silmara Ribeiro dos Santos

Elaboração:

Antônia de Lima Santos

Delciene Aparecida de Oliveira Pereira

Elizabeth Golembiouski Lopes

Fabiana Alves dos Santos Prado

Gerson Marques Pires de Saboia

Priscila de Figueiredo Aquino

Priscila Lopes de Oliveira Couto

Raquel Lopes Siqueira

Rosângela Ligoski Toniolo Silva

Silmara Ribeiro dos Santos

Tatiane Palhano Macedo

Fotografias:

Banco de imagens da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde – SAES

Colaboração:

Elizabeth Sousa Cagliari Hernandez

Capa, projeto gráfico e diagramação:

Maurício Euclides de Lima e Borges

Editora responsável:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Executiva

Subsecretaria de Assuntos Administrativos

Coordenação-Geral de Documentação e Informação

Coordenação de Gestão Editorial

SIA, Trecho 4, lotes 540/610

CEP: 71200-040 – Brasília/DF

Tels.: (61) 3315-7790 / 3315-7794

Site: <http://editora.saude.gov.br>

E-mail: editora.ms@saude.gov.br

Equipe editorial:

Normalização: Luciana Cerqueira Brito

Revisão: Tamires Felipe Alcântara e Khamila Silva

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

Ficha Catalográfica

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos.

Gestão de desempenho de equipes : guia para gestores e trabalhadores do Ministério da Saúde / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. – Brasília : Ministério da Saúde, 2020.

93 p. : il.

ISBN 978-85-334-2757-0

1. Gestor de saúde. 2. Política organizacional. 3. Desempenho profissional. I. Título.

CDU 614

Catálogo na fonte – Coordenação-Geral de Documentação e Informação – Editora MS – OS 2020/0024

Título para indexação:

Team Performance Management: guide for managers and workes of Ministry of Health

Sumário

APRESENTAÇÃO	5
CONTEXTUALIZAÇÃO.....	6
História do Ministério da Saúde	8
Missão do Ministério da Saúde	10
Princípios do Sistema Único de Saúde.....	11
GESTÃO DE DESEMPENHO.....	12
Ciclo de Gestão de Desempenho.....	14
Gestão do Desempenho de Equipes do MS.....	16
Etapas do Ciclo de Gestão do Desempenho de Equipes no MS.....	17
Monitoramento e <i>Feedback</i>	42
Monitoramento	43
<i>Feedback</i>	45
GESTÃO DE DESEMPENHO NO MINISTÉRIO DA SAÚDE.....	49
AVANÇOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO NO MS.....	50
GESTÃO DE DESEMPENHO E UM CASO DE SUCESSO.....	51
DESAFIOS PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO NO MS.	52
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD: FERRAMENTA DE SUPORTE À GESTÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA SAÚDE	53
Módulo I – Como acessar o SAD?	54
Módulo II – Aprendendo a navegar no SAD.....	57
Módulo III – Estágio probatório	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	88



O que preciso saber sobre gestão de desempenho de equipes?

Reconhecendo estratégias e contribuindo para o fortalecimento do SUS!

APRESENTAÇÃO

Com o objetivo de avançar nas boas práticas de gestão, a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep/SAA/SE/MS), por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (Codep/Cogep/SAA/SE/MS), apresenta esta publicação como um material de apoio aos gestores e aos trabalhadores do Ministério da Saúde (MS) frente à gestão de desempenho de equipes. Este instrumento traz orientações e técnicas que visam fomentar o diálogo entre as equipes para o estabelecimento de relações saudáveis e produtivas no trabalho.

O conteúdo da publicação abrange teorias voltadas às políticas de Gestão de Pessoas e faz um resgate histórico da sistemática da Avaliação de Desempenho no Ministério da Saúde, apresentando os avanços e os desafios encontrados na trajetória de implementação da gestão de desempenho na instituição.

A perspectiva é que este material seja amplamente divulgado entre os gestores e os trabalhadores do MS e possa contribuir para o fortalecimento das equipes, com o objetivo de alcançar melhores resultados individuais e institucionais frente aos desafios atuais.

Boa leitura!

CONTEXTUALIZAÇÃO

O serviço público vem evoluindo na definição da política de Gestão de Pessoas, desde a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), na década de 1930, passando pela criação do Decreto-Lei n.º 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União de 1952, vigorando até a publicação da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, resultando em um regime para os servidores públicos federais (PIRES *et al.*, 2005).

Tais instrumentos configuram-se como formas de uniformizar o tratamento para os servidores públicos, contemplando direitos, deveres e normatizando procedimentos.

Dentro dessa perspectiva, uma temática muito discutida na administração pública brasileira, além de outras, é a avaliação de desempenho, a qual foi objeto das diferentes políticas de Gestão de Pessoas de reforma ocorridas nas últimas décadas. Nesse sentido, foi modificada a normativa e os sistemas aplicados ao longo do tempo.

No Brasil, cada ente tem competência para regular seu próprio sistema de Avaliação de Desempenho (AD) de seus servidores, ou seja, municípios, estados e a União têm normas específicas. No âmbito da União, existem normativas próprias para as diversas carreiras. Entretanto, a Lei Federal n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), com a posterior regulação do Decreto n.º 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010a), passou a reger a maioria das carreiras dos servidores públicos federais.

O Decreto n.º 7.133/2010 estabelece uma avaliação individual por competências e alcance de metas, instaura a avaliação 180°; exige elaborar planos das equipes de trabalho e institucionais e resulta em um processo de incentivo remuneratório por meio da gratificação pelo desempenho. Essa gratificação se obtém segundo a pontuação final atingida, após aferição do resultado individual e institucional.

Do mesmo modo, estabelece a participação dos servidores no planejamento, no monitoramento e na avaliação, fazendo a associação entre resultados voltados para o desenvolvimento individual e institucional.

Os modelos e as metodologias de AD foram se modificando ao longo dos anos, tentando aprimorar os desenhos, a forma de implementação e, também, buscando melhorar o uso da

CONTEXTUALIZAÇÃO

informação. Porém, ainda ocorrem dificuldades no âmbito do setor público. As limitações na gestão de desempenho podem se classificar, segundo Odelius (2010), em:

- Características próprias dos sistemas de AD.
- Características dos atores envolvidos em implementar os sistemas.
- Características da cultura organizacional na qual se desenvolvem os sistemas.
- Fatores externos à organização.

Considerando todo esse contexto, embora decorridos alguns anos de implementação do processo da avaliação de desempenho e muitos esforços empreendidos para seu aprimoramento, no Ministério da Saúde há um empenho constante na melhoria contínua e na ressignificação do processo de avaliação de desempenho para torná-lo uma ferramenta de gestão de desempenho de equipes, transpondo os aspectos burocráticos e normativos, buscando efetivamente a transformação nas práticas de gestão.

A abordagem do processo a partir dessa perspectiva procura superar a realização desse processo apenas pela imposição legal, rito normativo e burocrático, e passa a buscar o engajamento dos trabalhadores na melhoria da qualidade dos serviços prestados por esse MS aos usuários do Sistema Único da Saúde (SUS).

CONTEXTUALIZAÇÃO

Você conhece a história do Ministério da Saúde?

Com o intuito de nos aproximar da temática de gestão de desempenho de equipes no âmbito do MS, é importante conhecer um pouco da história da nossa instituição. Vejamos:

História do Ministério da Saúde

Muito embora a história da Saúde Pública Brasileira tenha início em 1808, o Ministério da Saúde só veio a ser instituído no dia 25 de julho de 1953, com a Lei n.º 1.920, que desdobrou o então Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde, Educação e Cultura. A partir da sua criação, o Ministério passou a encarregar-se, especificamente, das atividades até então de responsabilidade do Departamento Nacional de Saúde (DNS).

[...] Outro marco da história da saúde no âmbito ministerial ocorreu em 1963, com a realização da III Conferência Nacional da Saúde (CNS), convocada pelo ministro Wilson Fadul, árduo defensor da tese de municipalização. A Conferência propunha a reordenação dos serviços de assistência médico-sanitária e alinhamentos gerais para determinar uma nova divisão das atribuições e responsabilidades entre os níveis político-administrativos da Federação visando, sobretudo, à municipalização.

Em 1964, os militares assumem o governo e Raymundo de Brito firma-se como ministro da Saúde e reitera o propósito de incorporar ao MS a assistência médica da Previdência Social, dentro da proposta de fixar um Plano Nacional de Saúde segundo as diretrizes da III Conferência Nacional de Saúde.

Com a implantação da Reforma Administrativa Federal, em 25 de fevereiro de 1967, ficou estabelecido que o Ministério da Saúde seria o responsável pela formulação e coordenação da Política Nacional de Saúde, que até então não havia saído do papel. Ficaram as seguintes áreas de competência: política nacional de saúde; atividades médicas e paramédicas; ação preventiva em geral, vigilância sanitária de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; controle de drogas, medicamentos e alimentos e pesquisa médico-sanitária.

CONTEXTUALIZAÇÃO

O Ministério da Saúde passou por diversas reformas na estrutura. Destaca-se a reforma de 1974, na qual as Secretarias de Saúde e de Assistência Médica foram englobadas, passando a constituir a Secretaria Nacional de Saúde, para reforçar o conceito de que não existia dicotomia entre Saúde Pública e Assistência Médica [...] (BRASIL, 2017).

Do final da década de 1980 em diante, destaca-se a Constituição Federal de 1988, que determinou ser dever do Estado garantir saúde a toda a população e, para tanto, criou o Sistema Único de Saúde (SUS). Em 1990, o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde que detalha o funcionamento do Sistema.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Missão do Ministério da Saúde

“Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania” (BRASIL, ©2013a).”



CONTEXTUALIZAÇÃO

Apresentamos a história e a missão do MS, agora vamos conhecer os princípios do SUS? O desempenho dele contribui para a garantia desses princípios!

Princípios do Sistema Único de Saúde

Universalização:

A saúde é um direito de cidadania de todas as pessoas e cabe ao Estado assegurá-lo, sendo que o acesso às ações e aos serviços deve ser garantido a todas as pessoas, independentemente de sexo, raça, ocupação ou outras características sociais ou pessoais.

Equidade:

O objetivo desse princípio é diminuir desigualdades. Apesar de todas as pessoas possuírem direito aos serviços, as pessoas não são iguais e, por isso, têm necessidades distintas. Em outras palavras, equidade significa tratar desigualmente os desiguais, investindo mais onde a carência é maior.

Integralidade:

Este princípio considera as pessoas como um todo, atendendo a todas as suas necessidades. Para isso, é importante a integração de ações, incluindo a promoção da saúde, a prevenção de doenças, o tratamento e a reabilitação. Juntamente, o princípio de integralidade pressupõe a articulação da saúde com outras políticas públicas, para assegurar uma atuação intersetorial entre as diferentes áreas que tenham repercussão na saúde e na qualidade de vida dos indivíduos (BRASIL, ©2013d).

GESTÃO DE DESEMPENHO

Conhecemos a história, a missão do MS e os princípios do SUS. Haja vista a complexidade do órgão, é importante refletir: qual a composição da força de trabalho do MS?

Como potencializar o desempenho dessas equipes para as entregas esperadas pela sociedade? Assim, convidamos para nos aproximar da temática da gestão de desempenho de equipes.

A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos. Consiste, portanto, num conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização (DENISI, 2000 apud BRASIL, 2013e, p. 50).

Isso pressupõe ir além da comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de atuação, considerando-se também a existência de um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios e aumentar a probabilidade de que a execução corresponda ao planejado. O termo gestão confere valor ao processo de avaliação por reconhecer a obrigatoriedade de planejamento e acompanhamento.

Entender que o desempenho precisa ser gerenciado, não apenas avaliado, é fundamental. Sua gestão passa pela compreensão de que as práticas organizacionais são inter-relacionadas. Por exemplo, é impossível dissociar o planejamento estratégico da definição das metas institucionais e intermediárias, bem como dissociar o oferecimento de capacitação dos resultados da avaliação de desempenho e de desenvolvimento de competências. Os sistemas organizacionais precisam ser integrados (BRASIL, 2013e, p. 50).

GESTÃO DE DESEMPENHO

Segundo Guimarães *et al.* (1998) *apud* SANTOS (2005), existem ações estruturais imprescindíveis para o sucesso de um sistema de gestão de desempenho, a saber:

- **Basear-se em critérios de resultado**, ou seja, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho. As metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade, favorecendo uma divisão do trabalho equitativa, entre os membros da equipe. Os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estarem relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que, por sua vez, derivam das metas da organização.
- **Negociar** as metas de produção entre gestores e trabalhadores, com base na programação da unidade e nos requisitos de qualidade dos resultados do trabalho.
- **Sistematizar** atividades típicas de gerência, para haver momentos formais e institucionalmente valorizados de planejamento e de identificação do “quê” se espera (produto do trabalho) do empregado e do “como” o produto deve ser apresentado (padrão de desempenho esperado).
- **Ter** como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento. O padrão de desempenho é o critério mínimo para a aceitação do resultado do trabalho, cujos parâmetros são determinados pela satisfação das necessidades dos clientes internos e externos.

Não se pode perder de vista que **a avaliação de desempenho é uma das etapas do ciclo de gestão de desempenho** e, como tal, precede e sucede outras etapas, não menos importantes.

Um bom sistema de gestão de desempenho deve ser concebido de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipes e indivíduos, sejam alcançados, sem descuidar que os aspectos (ou fatores) internos e externos, que influenciam o desempenho, sejam maximizados quando positivos e minimizados (ou até eliminados) quando negativos (BRASIL, 2013e, p. 50).

GESTÃO DE DESEMPENHO

Anteriormente, conceituamos a gestão de desempenho. A seguir, apresentaremos um modelo de execução do ciclo de gestão de desempenho. Vejam:

Ciclo de Gestão de Desempenho

Com base em Coelho Jr. (2011 *apud* BRASIL, 2013e, p. 51-52), há cinco etapas no ciclo de gestão de desempenho:

1ª Etapa – Planejamento: momento de definição de metas e indicadores de desempenho, realizada conjuntamente entre equipe e chefia. Uma das premissas do planejamento é que as metas sejam mensuráveis e adequadas para o período em que o indivíduo será avaliado. Outro ponto importante é a clareza e a objetividade dos critérios de avaliação, bem como a definição das condições mais próximas das ideais em que as metas deverão ser alcançadas. É necessário identificar, nessa etapa, as responsabilidades do cargo, as competências e os comportamentos que a organização espera de cada indivíduo e das equipes de trabalho. É fundamental que se estabeleçam quais competências relacionadas ao papel ocupacional se vinculam aos resultados esperados de trabalho e que se estabeleçam objetivos e metas desafiadores.

2ª Etapa – Execução: fase em que indivíduo e equipe reúnem todas as condições para a realização de tarefas e rotinas. Nesse momento, o desempenho deve estar de acordo com o plano de trabalho traçado. Na execução, as competências adquiridas devem ser expressas de forma efetiva pelo trabalhador, gerando resultados que agreguem valor ao seu papel. No entanto, pode ocorrer de um membro da equipe não possuir as competências necessárias ao pleno desempenho de suas atribuições. Nesse caso, ações de capacitação e desenvolvimento devem ser promovidas. Os programas de gestão da capacitação por competências podem ser alinhados ao programa de gestão do desempenho, para que ambos promovam, conjuntamente, a capacitação e o desenvolvimento contínuo de indivíduos e de equipes de trabalho.

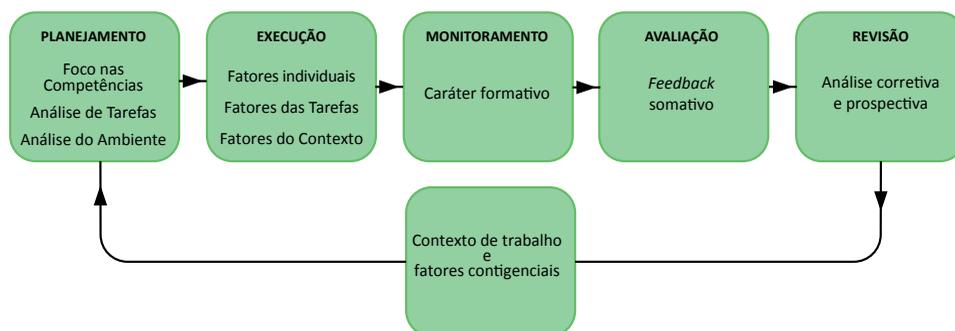
3ª Etapa – Monitoramento: esta etapa é concomitante à de execução. Cabe aos gestores lançarem mão de estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão

GESTÃO DE DESEMPENHO

e controle, podendo inclusive estabelecer metas de curto e médio prazos, a fim de realizar avaliações parciais a tempo de promover, caso necessário, ajustes e sugestões de melhoria do desempenho. A etapa de monitoramento, portanto, possui natureza formativa, uma vez que permite fazer um contínuo redirecionamento por parte de indivíduos e equipes, durante a execução do plano de trabalho.

4ª Etapa – Avaliação: avaliar desempenho implica atribuir juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes, tendo como parâmetro os critérios de verificação de desempenho delimitados previamente no plano de trabalho elaborado na etapa do planejamento. A avaliação tem caráter somativo, dado considerar os resultados apresentados pelo indivíduo em comparação com o planejado. Gestores e equipe devem discutir, de forma objetiva e por meio de feedback, os resultados da avaliação. O feedback deve ser pautado nas competências esperadas para o bom desempenho das tarefas e atribuições. Deve-se verificar quais fatores (relacionados ao indivíduo, ao contexto ou à tarefa) possam ter limitado a execução do plano de trabalho e, assim, gerado impacto negativo no desempenho, bem como identificar falhas na delimitação de alguma meta ou na definição de critérios. Por fim, o produto da etapa de avaliação deve servir de insumo à etapa seguinte, de revisão.

5ª Etapa – Revisão: nesse momento, metas e objetivos de trabalho devem ser revistos para a elaboração de um novo planejamento de desempenho. Cabe à gestão, conjuntamente com seus subordinados, fazer a revisão, levando em consideração os resultados da avaliação, as percepções registradas durante o período de monitoramento e as condições identificadas como dificultadoras, a fim de dar início a um novo ciclo de gestão do desempenho.

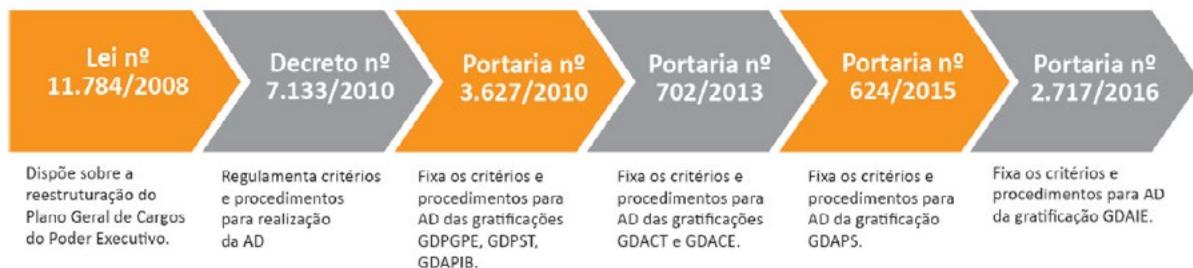


GESTÃO DE DESEMPENHO

Gestão de Desempenho de Equipes do MS

Anteriormente, apresentamos o modelo do ciclo de gestão de desempenho do professor Francisco Coelho. No Ministério da Saúde, adotamos um modelo semelhante que iremos explorar passo a passo. Vamos começar com o arcabouço legal que ampara esse processo?

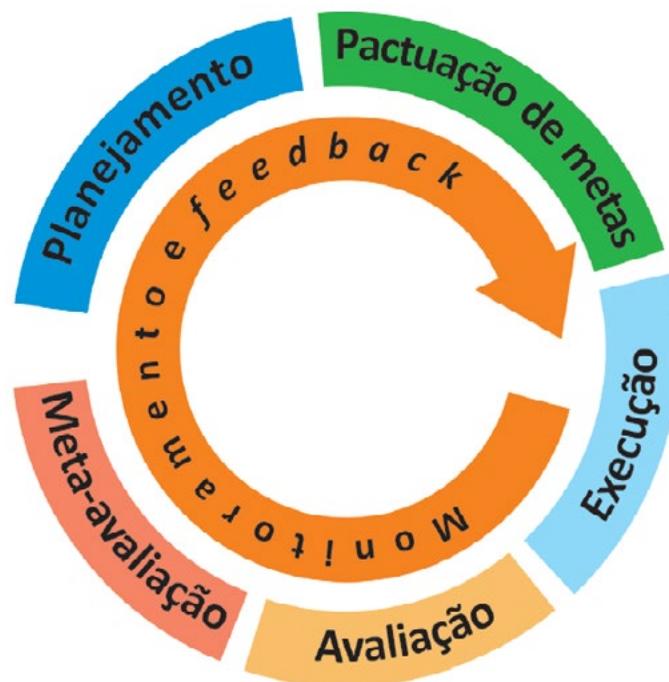
O ciclo de gestão de desempenho no Ministério da Saúde faz parte da política de Gestão de Pessoas do governo federal e fundamenta-se na Lei n.º 11.784/2008, no Decreto n.º 7.133/2010 e nas portarias GM/MS n.º 3.627, de 19 de setembro de 2010, n.º 702, de 26 de abril de 2013, n.º 624 de 28 de maio de 2015, e n.º 2.717, de 13 de dezembro de 2016.



GESTÃO DE DESEMPENHO

Etapas do Ciclo de Gestão de Desempenho de Equipes no MS

Estas são as etapas do Ciclo de Gestão de Desempenho de Equipes do Ministério da Saúde:



Cada etapa do ciclo de gestão de desempenho precisa ser participativa, dialogada, além de propiciar que o monitoramento e o *feedback* sejam práticas contínuas da gestão!

ETAPA 1 – PLANEJAMENTO

A primeira etapa do ciclo de gestão de desempenho é o planejamento. Vamos nos aprofundar nesta temática?

Planejamento do Ministério da Saúde:

O planejamento é uma ferramenta de gestão que inclui ações como preparar, organizar e estruturar os recursos necessários para atingir um objetivo.

O planejamento institucional do Ministério da Saúde compreende todo o ciclo de planejamento que se inicia com as metas do Plano Plurianual (PPA) e com o orçamento disposto na Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), desdobrando-se no planejamento das secretarias, dos departamentos e das coordenações.

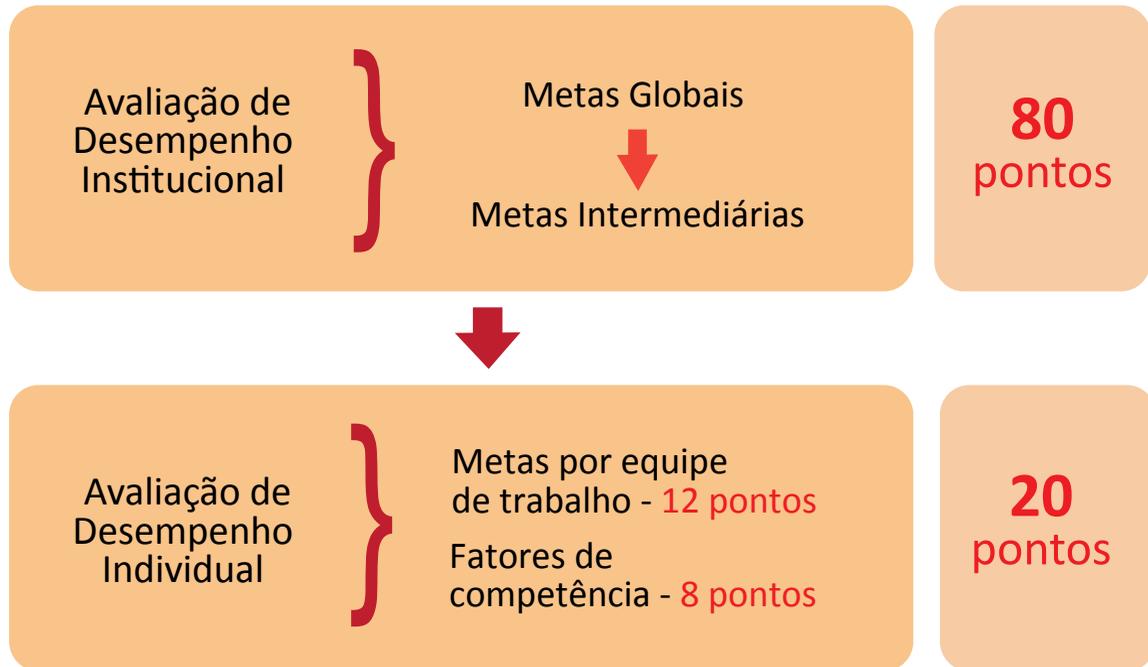
Outro instrumento que norteia e ancora a construção das metas institucionais é o Plano Nacional de Saúde (PNS). Esse instrumento orienta a implementação de todas as iniciativas de gestão no SUS, explicitando os compromissos setoriais de governo, além de refletir, a partir da análise situacional, as necessidades de saúde da população e a capacidade de oferta pública de ações, serviços e produtos para o seu atendimento.

A partir das prioridades estabelecidas nessas peças de planejamento, são definidas as metas institucionais do MS para fins de avaliação de desempenho dos servidores em cada ciclo avaliativo.

De acordo com o Decreto n.º 7.133/2010, é necessário o estabelecimento das metas globais, que se desdobram em metas intermediárias e por equipes de trabalho; portanto, o ciclo de gestão de desempenho inicia-se com a prática efetiva do planejamento.

Vejamos as dimensões do processo da Avaliação de Desempenho no Ministério da Saúde:

ETAPA 1 – PLANEJAMENTO



Fonte: (BRASIL, 2010a).

ETAPA 1 – PLANEJAMENTO

**Vamos fortalecer nossa prática de planejamento?
Agora, apresentaremos como construir objetivos, indicadores e metas.**

Objetivos

Segundo Lacombe (2003), objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos e constituem a primeira etapa no processo de planejamento. Assim, traduzem resultados desejados que se pretendem alcançar dentro de um determinado período de tempo.

Exemplos:

Objetivo	Indicador	Meta
Melhorar a qualidade de atendimento de Saúde ofertado nos hospitais.	Satisfação dos usuários.	Reduzir em 30% o tempo de espera para atendimentos em hospitais até maio de 2020.
Melhorar e aumentar a eficiência dos processos críticos de trabalho.	Percentual de processos críticos com metas de melhorias alcançadas.	Mapear e implementar melhorias em 40% dos processos críticos até 2022.
Reduzir a mortalidade infantil.	Taxa de mortalidade infantil.	Aumentar 30% das vagas (leitos) nas UTIs neonatais até 2022.
Aumentar o número de servidores capacitados no MS.	Percentual de servidores capacitados.	Aumentar em 10% o número de servidores do MS capacitados até 2021.

Fonte: (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2018, adaptado).

ETAPA 1 – PLANEJAMENTO

Indicadores

Os indicadores correspondem a parâmetros representativos, que viabilizam comparações e avaliações consistentes para a tomada de decisão.

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação” (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009, p. 24).

Os indicadores mensuram os efeitos esperados de uma ação em um período de tempo determinado.

Exemplos:

Objetivo	Indicador	Meta
Melhorar a qualidade de atendimento de Saúde ofertado nos hospitais.	Satisfação dos usuários.	Reduzir em 30% o tempo de espera para atendimentos em hospitais até maio de 2020.
Melhorar e aumentar a eficiência dos processos críticos de trabalho.	Percentual de processos críticos com metas de melhorias alcançadas.	Mapear e implementar melhorias em 40% dos processos críticos até 2022.
Reduzir a mortalidade infantil.	Taxa de mortalidade infantil.	Aumentar 30% das vagas (leitos) nas UTIs neonatais até 2022.
Aumentar o número de servidores capacitados no MS.	Percentual de servidores capacitados.	Aumentar em 10% o número de servidores do MS capacitados até 2021.

Fonte: (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2018, adaptado).

ETAPA 1 – PLANEJAMENTO

Metas

Devem ser objetivamente mensuráveis por meio de indicadores, ter como referência quantidade e/ou qualidade a ser desenvolvida como um marco, um desafio, direcionando e estimulando o trabalho na direção de algo que se deseja realizar.

Segundo Costa e Castanhar (2003), os padrões de referência para definição de metas podem ser: absolutos, quando é estabelecido um valor a ser alcançado; históricos, quando há comparação com períodos anteriores; normativos, quando há comparação com programas similares; teóricos, quando estabelece uma relação hipotética de causa e efeito entre os recursos alocados e os resultados esperados; e negociados, quando os compromissos são conversados e fixados entre partes.

Exemplos:

Objetivo	Indicador	Meta
Melhorar a qualidade de atendimento de Saúde ofertado nos hospitais.	Satisfação dos usuários.	Reduzir em 30% o tempo de espera para atendimentos em hospitais até maio de 2020.
Melhorar e aumentar a eficiência dos processos críticos de trabalho.	Percentual de processos críticos com metas de melhorias alcançadas.	Mapear e implementar melhorias em 40% dos processos críticos até 2022.
Reduzir a mortalidade infantil.	Taxa de mortalidade infantil.	Aumentar 30% das vagas (leitos) nas UTIs neonatais até 2022.
Aumentar o número de servidores capacitados no MS.	Percentual de servidores capacitados.	Aumentar em 10% o número de servidores do MS capacitados até 2021.

Fonte: (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2018, adaptado).

ETAPA 2 – PACTUAÇÃO DE METAS

Após a etapa do planejamento, é iniciado o desdobramento das metas por equipe de trabalho à luz das metas globais e intermediárias, prioridades da área e diretrizes da gestão.

Metodologia de pactuação das metas

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (Codep/Cogep/SAA/SE/MS), desenvolveu uma metodologia de pactuação de metas por equipes de trabalho e, nos últimos ciclos, vem implementando-a nas Unidades de Avaliação. A seguir, o roteiro resumido da metodologia.

Esta prática de gestão repercutiu para além do Ministério da Saúde e foi aprovada e apresentada no 13º Congresso Internacional da Rede Unida em 2018, com o trabalho intitulado: *PACTUAÇÃO DE METAS POR EQUIPE NO MINISTÉRIO DA SAÚDE: UMA EXPERIÊNCIA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE E COGESTÃO*.

O conteúdo desse trabalho pode ser acessado na íntegra nos Anais do Congresso, pelo *site*: <http://www.redeunida.org.br>.

ETAPA 2 – PACTUAÇÃO DE METAS

Momento I – Instrumentalização dos membros da Unidade de Avaliação para a construção das metas por equipe de trabalho.

Objetivo: apresentar as diretrizes e as prioridades da gestão para subsidiar a construção das metas de forma participativa.

Momento II – Dispersão das equipes da Unidade de Avaliação para a construção das metas por equipe de trabalho e pactuação com a gestão.

Objetivo: promover a construção das metas por equipe de forma participativa.

Momento III – Socialização do painel das metas pactuadas.

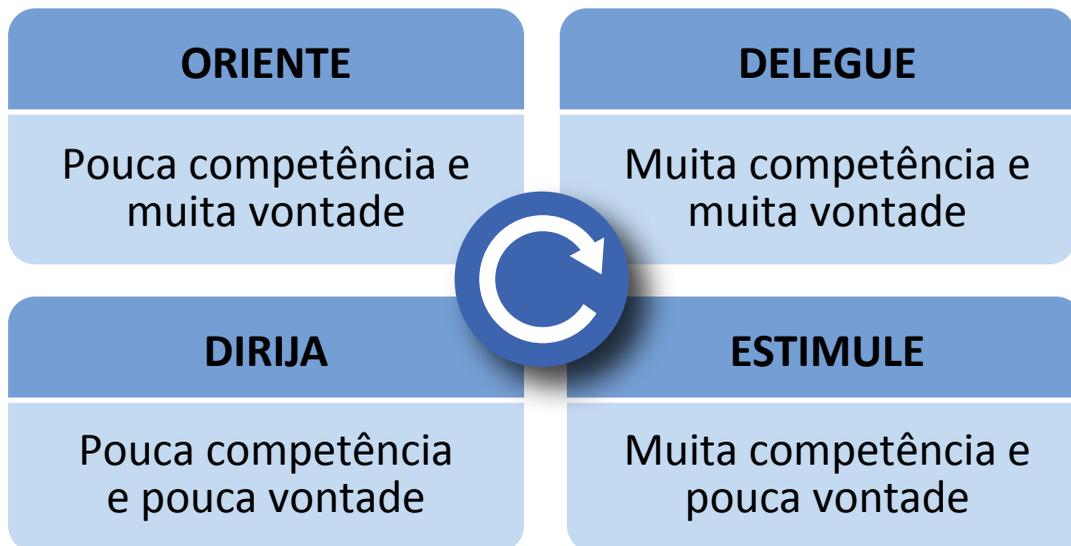
Objetivo: compartilhar o painel das metas pactuadas pelas equipes dentro da Unidade de Avaliação.

Momento IV – Definição do cronograma de monitoramento do desempenho das equipes.

Objetivo: acompanhar o desempenho das equipes e fornecer *feedback*.

ETAPA 2 – PACTUAÇÃO DE METAS

Uma técnica que pode auxiliar os gestores nesta etapa é a aplicação da Matriz de Competência e Vontade, com o objetivo de pactuar metas considerando o perfil de cada trabalhador da equipe e, com isso, potencializar os resultados. Vejamos:



Fonte: (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2016, adaptado).

ETAPA 2 – PACTUAÇÃO DE METAS

Aplicação da técnica da matriz de competência e vontade

Dirigir (indivíduo que apresenta pouca competência e pouca vontade)

Trabalhe o aspecto da vontade:

- Forneça informações claras.
- Identifique elementos motivadores.
- Desenvolva uma visão para o desempenho futuro.

Trabalhe a promoção das habilidades necessárias:

- Estruture tarefas que garantam “vitórias rápidas”.
- Ofereça suporte e treinamento.

Mantenha a vontade alta:

- Ofereça *feedback* frequente.
- Elogie e estimule.
- Supervisione de perto com controle e regras/prazos (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2016).

Orientar (indivíduo que apresenta pouca competência e muita vontade)

Invista tempo nos seguintes pontos:

- Ofereça suporte e treinamento.
- Responda a perguntas, forneça as explicações necessárias.
- Desenvolva uma visão para o desempenho futuro.
- Crie um ambiente seguro e sem riscos.
- Diminua o controle na medida em que observar crescimento e maturidade do trabalhador (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2016).

ETAPA 2 – PACTUAÇÃO DE METAS

Estimular (indivíduo que apresenta muita competência e pouca vontade)

Identifique possíveis razões para a vontade baixa. Exemplo: tarefa, estilo de gestão ou fatores pessoais.

Motive:

- Compreenda o que motiva o trabalhador (na situação específica em questão).
- Busque estimular o desenvolvimento da autoestima do trabalhador.
- Sugira treinamento ou outro mecanismo de apoio, se necessário.
- Monitore e ofereça *feedback* de forma constante e consistente (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2016).

Delegar (indivíduo que apresenta muita competência e muita vontade)

Dê liberdade para a realização do trabalho:

- Estabeleça objetivos, não métodos.
- Elogie, não ignore o desempenho apresentado.

Estimule o trabalhador a assumir responsabilidade:

- Envolve o trabalhador em processos decisórios.
- Use a abordagem “me diga o que você acha”.

Assuma riscos dentro de limites adequados:

- Estabeleça, gradativamente, a execução de tarefas mais complexas.
- Não gerencie excessivamente (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2016).

ETAPA 3 – EXECUÇÃO

Após as etapas de planejamento e pactuação das metas, é necessário iniciar a execução do plano de trabalho pactuado entre a gestão e as equipes. Vamos ver como isso acontece.

É nesta etapa que as lideranças têm a possibilidade de acompanhar o desempenho da equipe e a *performance* individual, fornecer *feedback*, identificar as necessidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento a fim de alcançar os resultados planejados, ou realizar ajustes no plano, caso necessário.

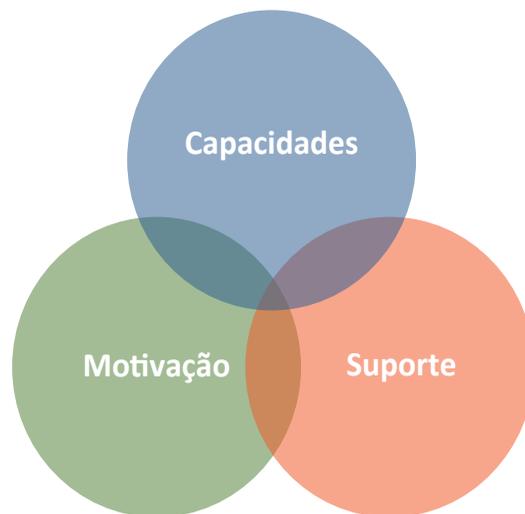
Nesta etapa, é importante saber que existe um conjunto de três fatores que interferem decisivamente no desempenho das equipes, sendo:

- 1. Capacidades:** Repertório cognitivo, afetivo e psicomotor que permite ao indivíduo a realização de uma ação ou conjunto de ações: conhecimentos, habilidades e atitudes (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2016, adaptado).
- 2. Suporte organizacional:** Refere-se a fatores como condições de trabalho, bem-estar, benefícios, saúde, desenvolvimento e carreira, incentivos, remuneração e gestão de desempenho, justiça, capacitação, relacionamento, comunicação e participação, entre outros (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).
- 3. Motivação no trabalho:** Envolve fatores intrínsecos, que levam o indivíduo ao “impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional” (LIMA, 1996).

ETAPA 3 – EXECUÇÃO

Três fatores decisivos para a gestão do desempenho de equipes:

Capacidade: repertório cognitivo, afetivo e psicomotor que permite ao indivíduo realizar suas atividades (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2016).



Motivação: envolve fatores intrínsecos, que levam o trabalhador a buscar sua satisfação, desenvolvimento, realização, impactando consequentemente os resultados organizacionais (LIMA, 1996).

Suporte: refere-se a fatores como condições de trabalho, bem-estar, benefícios, saúde, desenvolvimento e carreira, incentivos, remuneração, capacitação, relacionamento, comunicação e participação etc. (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999)

Atenção! É importante que o gestores e os trabalhadores estejam atentos a esses três fatores, visto que a melhoria do desempenho das equipes envolve a elevação de seus níveis. A adoção da cogestão e da corresponsabilização é estratégia essencial para avançar nesse tripé.

ETAPA 3 – EXECUÇÃO

Nesta etapa da execução, o papel da liderança é fundamental. Vamos ver o que é necessário para apoiar a equipe na condução dos trabalhos?

O papel do líder na gestão do desempenho das equipes:

O papel dos gestores é fundamental em todas as etapas, de forma mais destacada no planejamento e no monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos componentes da equipe.

Quando gestão e equipe planejam de forma conjunta, cria-se, indiretamente, o envolvimento e o comprometimento do gestor em estabelecer o que é esperado. Assim, as lideranças devem se comprometer de maneira efetiva na consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que são de sua responsabilidade (BRASIL, 2013e).

O que compete às lideranças?

- Conduzir as atividades de planejamento da equipe de trabalho, contando com a participação ativa de todos os seus membros.
- Intervir nos conflitos entre os membros da equipe de trabalho, de modo a fazê-los compreender tais situações como oportunidades de aprendizagem e crescimento.
- Prover orientações necessárias, técnicas e comportamentais, para que o desempenho e a efetividade da equipe atinjam o patamar compatível com a realização dos objetivos e das metas anteriormente negociados.
- Revisar a estrutura de trabalho das equipes sempre que necessário ou quando os objetivos inicialmente estabelecidos forem cumpridos.

ETAPA 3 – EXECUÇÃO

Em resumo... Aos líderes e aos gestores compete planejar, monitorar, avaliar e retroalimentar o trabalho colaborativo dos integrantes da equipe, favorecendo seu desempenho a partir da provisão de suporte técnico e comportamental de modo que toda e qualquer experiência possa ser compreendida como uma fonte de aprendizagem e crescimento (MENESES, 2016).

ETAPA 3 – EXECUÇÃO

Outros aspectos que devem ser observados para o alcance do bom desempenho das equipes:

Indivíduo Contexto Relacionamento interpessoal

Indivíduo:

Segundo Maximiano (2009), os estudos das características individuais e de seu impacto sobre os grupos e as instituições compõem um dos eixos da perspectiva comportamental. As características individuais centradas nos estudos comportamentais são as seguintes:

- **Traço de comportamento ou personalidade:** são definidores de preferências ou temperamentos que influenciam o desempenho no trabalho, o estilo de trabalhar em grupo, a percepção da realidade e o estilo de resolver problemas e tomar decisões.
- **Atitudes:** determinam reações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao próprio indivíduo e à realidade, e que influenciam os interesses e as motivações, contribuindo para definir o nível de esforço e desempenho dos indivíduos e dos grupos.
- **Competências ou aptidões e habilidades:** compõem o sistema de forças que definem as escolhas profissionais e o nível de desempenho dos indivíduos e dos grupos. Liderança, inteligência, mecanismos de aprendizagem e resolução de problemas são exemplos de aptidões comportamentais.
- **Sentimentos e emoções:** esta área do comportamento organizacional refere-se à inteligência emocional.

Para Daniel Goleman (2012), a consciência das emoções é fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo. Segundo o autor, a incapacidade de lidar com as próprias emoções pode acabar com carreiras promissoras.

ETAPA 3 – EXECUÇÃO

Contexto:

O resultado do desempenho está condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho de indivíduos e equipes: condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo (TORO, 1996).

Um outro fator que influencia o desempenho das equipes é o contexto político. Segundo Elvira (2018), as circunstâncias socioeconômicas, ações políticas e a forma em que a estrutura do sistema político se configura determinam o objeto e o direcionamento das políticas públicas.

Relacionamento interpessoal:

Relacionamento interpessoal é a interação entre os indivíduos de um grupo social, familiar ou profissional, cujos membros estejam integrados em torno de um objetivo comum.

Segundo Mailhiot (1976, p. 66 apud JÚNIOR, 2012), “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Para Maslow (2000), relacionamento interpessoal está voltado à necessidade social e deve se pautar pelo diálogo, sem o qual as relações entre os indivíduos resvala a conflitos.

Assim, o relacionamento interpessoal pode ser harmonioso e prazeroso, permitindo cooperação entre a equipe, com integração de esforços ou então tornar-se muito tenso, conflitivo, desintegrando e dissolvendo o grupo.

Como construir relações saudáveis no ambiente de trabalho?

ETAPA 3 – EXECUÇÃO

A importância do relacionamento interpessoal no trabalho

Todos sabemos que o trabalho é uma grande dimensão do indivíduo. Na maioria das vezes, as pessoas passam mais tempo no ambiente de trabalho do que em casa ou com a própria família. Assim, o trabalho acaba adquirindo uma dimensão muito importante, que contribui para a construção da identidade pessoal. Sendo assim, passar muito tempo em um local de trabalho em que a convivência com os colegas seja difícil, vulnerável a conflitos e com excessiva competitividade, pode ser adocedor. Por isso, é importante desenvolver um bom relacionamento interpessoal no trabalho. Entender que cada um possui uma história de vida, valores individuais e pontos de vistas diferentes é o primeiro passo. É preciso que trabalhadores e gestores invistam nas relações entre si e entre pares, em prol de uma boa comunicação e do gerenciamento de conflitos alinhados ao bem-estar emocional e aos objetivos organizacionais, respeitando a singularidade de cada um. Equipes de trabalho que mantêm relacionamentos saudáveis geralmente apresentam relatos de maior satisfação e resiliência diante dos desafios profissionais e pessoais. Por isso, investir nessa prática é um grande diferencial para a melhoria na produção e no clima organizacional (PESSOA; SANTOS, 2018).

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO

Nesta etapa, trataremos sobre a avaliação de desempenho, momento em que os gestores e os trabalhadores irão registrar o alcance dos resultados gerados após a execução do plano de trabalho. Nesta fase, não pode haver surpresas! Por isso, a importância do diálogo constante durante todo o ciclo de gestão de desempenho!

Quem será avaliado no MS?

Segundo o Decreto n.º 7.133/2010: “Art. 11 – a avaliação de desempenho individual somente produzirá efeitos financeiros se o servidor tiver permanecido em exercício nas atividades relacionadas ao plano de trabalho a que se refere o art. 6º, **por, no mínimo, dois terços de um período completo de avaliação**”.

- O servidor terá que **trabalhar por, no mínimo, 243 dias**.
- Servidores de cargos de provimento efetivo.
- Servidores efetivos e investidos em função de confiança ou cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior – DAS 3, 2, 1 ou equivalentes.

Atenção: o ciclo avaliativo no MS tem início em 1º de julho de um ano e término em 30 de junho do ano subsequente.

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO

Composição da Avaliação de Desempenho Individual no MS:

Meta individual = 12 pontos

Meta de desempenho pactuada entre o servidor e a respectiva chefia imediata em consonância com as peças de planejamento da Unidade de Avaliação.

Fatores mínimos de competência = 8 pontos

De acordo com o Decreto n.º 7.133/2010:

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

- I – produtividade no trabalho[...];
- II – conhecimento de métodos e técnicas [...];
- III – trabalho em equipe;
- IV – comprometimento com o trabalho; e
- V – cumprimento das normas de procedimentos e de conduta [...].

Os fatores de competência da metodologia do Ministério da Saúde contemplam as evidências: conhecimento e habilidade.

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO

Composição da Avaliação de Desempenho Individual no MS:

AVALIAÇÃO DA CHEFIA:

É o compromisso assumido entre os envolvidos no processo para mensuração do desempenho e promoção do *feedback* entre o avaliador e o avaliado. Cabe ao chefe imediato avaliar se as metas pactuadas com o servidor foram cumpridas, visando à melhoria contínua das ações desenvolvidas em busca de melhores resultados.

Meta individual = 12 pontos.

Fatores mínimos de competência = 4,8 pontos.

Total: 16,8.

AVALIAÇÃO DOS PARES:

Processo democrático que possibilita que os servidores possam avaliar o desempenho dos colegas de forma transversal, respeitando as especificidades das carreiras, conforme legislações próprias.

Fatores mínimos de competência = 2 pontos

AUTOAVALIAÇÃO:

Por meio da autoavaliação, o servidor tem a oportunidade de refletir e analisar a sua atuação e o seu desempenho.

Fatores mínimos de competência = 1,2 pontos

A pontuação máxima que poderá ser alcançada ao final do processo avaliativo individual é 20 pontos.

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO

Métrica da Avaliação de Desempenho no MS

A Portaria MS n.º 157, de 28 de dezembro de 2015, regulamenta que o servidor que obtiver pontuação a partir de 75% no resultado geral da avaliação, ou seja, nota igual ou superior a 15.01, perceberá o valor total da gratificação de desempenho individual, os 20 pontos.

Tabela de métrica da avaliação de desempenho no MS

Percentual de Avaliação de Fatores	Pontuação a ser atribuída para pagamento
> 75%	20
> 50% e <= 75%	15
> 25% e <= 50%	10
< 25%	5

Fonte: Sistema de Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde – SAD/MS.

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO

Fique atento!

No momento do registro da avaliação de desempenho pela chefia imediata, é possível sugerir ações de capacitação que o avaliado e o avaliador identificam como necessárias para o desenvolvimento individual. Como fazer?

Os processos de ensino-aprendizagem versam sobre a necessidade de desenvolvimento dos servidores; assim, consideram-se a formação e o desenvolvimento de competências para o trabalho instrumentos de melhoria dos serviços prestados à sociedade.

[...] Portanto, o investimento feito pelo MS em ações de educação promove a otimização do uso dos recursos públicos, visto que se destina ao melhor desempenho de seus trabalhadores no exercício de suas funções e conseqüentemente ao alcance de melhores resultados para a Administração Pública (BRASIL, 2018, p. 5).

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO

Instrumento para recomendação de capacitação no SAD:

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) registra as informações de ação de capacitação no ato da realização da avaliação pela chefia.

A imagem mostra a interface de usuário do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) para a recomendação de capacitação. No topo, há um menu de navegação com opções: AVALIAÇÃO, RECONSIDERAÇÃO, RECURSO, ESTÁGIO PROBATÓRIO, RELATÓRIOS, USUÁRIOS e GERAR ARQUIVO. Abaixo, há uma barra de abas com as seguintes opções: Identificação, Ocorrências, Meta individual, Fatores de competência e Resultado. A aba 'Resultado' está selecionada. O título da seção é 'CAPACITAÇÃO/ADEQUAÇÃO FUNCIONAL'. Abaixo do título, há o texto 'Sugere ação de capacitação:' seguido de dois botões de opção: 'Sim' (selecionado) e 'Não'. Abaixo disso, há a seção 'Cursos:' com uma lista de opções de cursos, cada uma com um ícone de caixa de seleção: Comunicação, Desenvolvimento Gerencial, Economia, Orçamento e Finanças, Ética, Gestão de Pessoas, Informática (selecionada), Logística, Outros, Planejamento e Saúde. Abaixo da lista de cursos, há um campo de texto rotulado 'Descrição:'.

Observação: no último capítulo da publicação, apresentamos os principais módulos do SAD, em que constará o passo a passo de como recomendar ação de capacitação.

ETAPA 5 – META-AVALIAÇÃO

A meta-avaliação é a última etapa do ciclo de gestão de desempenho adotada no Ministério da Saúde e significa avaliar o que foi avaliado. Busca-se, por meio da meta-avaliação, verificar se os objetivos inicialmente traçados foram atingidos de forma adequada e eficaz, e se o desenvolvimento do programa, do projeto ou do produto foi alcançado.

Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), a finalidade da meta-avaliação pode ser resumida em qualificar o objeto avaliado, empoderar os interessados e gerar informações para contínuo aprimoramento técnico.

Assim, a meta-avaliação é a avaliação da avaliação, é a verificação da qualidade do que foi realizado com base em critérios objetivos, como uma forma de reflexão sobre os procedimentos usados na avaliação, favorecendo a geração de novos conhecimentos e produzindo melhorias para o processo.

GESTÃO DE DESEMPENHO

Monitoramento e *Feedback*

Explicamos todas as etapas do ciclo de gestão de desempenho de equipes. Agora, abordaremos dois temas de extrema importância para uma gestão eficiente: monitoramento das ações pactuadas e o *feedback* do desempenho observado. Vamos lá?



GESTÃO DE DESEMPENHO

Monitoramento

O monitoramento deve ser instrumento de acompanhamento, correção de rumo e apoio à tomada de decisão, extrapolando a lógica de prestação de contas à direção, possibilitando a constante repactuação do planejado.

Monitorar é refletir sistematicamente sobre nossa prática.

Como fazer? Algumas reflexões poderão nos auxiliar:

- O que estamos fazendo?
- As nossas ações estão se desenvolvendo ao longo do tempo conforme o planejado?
- Qual é o grau de alcance do planejado?
- Quais são as hipóteses que explicam o nível de alcance? (SANTOS, 2016; BRASIL, 2016).

GESTÃO DE DESEMPENHO

O monitoramento, dentro do ciclo de gestão de desempenho consiste no acompanhamento das metas por equipes, para prover intervenções quando necessárias.

Cabe a todos os envolvidos no processo (gestores, avaliadores, lideranças informais e avaliados) implantar estratégias e mecanismos de acompanhamento, a fim de realizar avaliações parciais a tempo de promover, caso necessário, ajustes e sugestões de melhoria do desempenho.

O professor Pedro Meneses (2016) diz que o desempenho variará ao longo do tempo em razão de uma série de aspectos individuais e contextuais, de forma que, às lideranças, competirá o monitoramento, a avaliação e a revisão do trabalho da equipe. Registros, *feedbacks* e reestruturação do trabalho passam a ser as alternativas de gestão mais apropriadas.

Pensando nisso, o Ministério da Saúde oferta, por meio do SAD, um instrumento que permite o registro das informações do monitoramento que é realizado ao longo do ciclo.

Instrumento de Monitoramento no SAD:

MONITORAMENTO DAS METAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
Área	Meta Pactuada	Indicador	Fórmula de Cálculo	Há necessidade de Repactuação		Painel de Resultado
				Sim	Não	

MONITORAMENTO DOS FATORES DE COMPETÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Observação

ANEXAR DOCUMENTOS (MÁXIMO 05)

Escolher ficheiro

Nenhum ficheiro selecionado



Observação: no último capítulo da publicação, apresentaremos os principais módulos do SAD, em que constará o passo a passo de como registrar o monitoramento do desempenho.

GESTÃO DE DESEMPENHO

Feedback

O monitoramento está interligado com o *feedback*, visto que, ao acompanhar o alcance dos resultados, será necessário fornecer à equipe um retorno positivo, ou não. Por vezes, será necessário tomar medidas de correção para o alcance do que foi planejado. Vamos compreender melhor essa técnica?

Vejamos o que a literatura diz sobre o *feedback*:

“O *feedback* é questão de sobrevivência para qualquer equipe, é o que conduz à autoestima do grupo, mantém a lealdade, a comunicação em dia; é, enfim, um dos principais nutrientes da motivação das pessoas”.

(GONÇALVES, 2018).

Almeida (2008 *apud* RAMOS; CRUZ, 2015, p. 1) descreve *feedback* como: “um processo de ajuda para mudanças de comportamento, melhorias de desempenho e para desenvolvimento”.

FEEDBACK – POSITIVO

Apresentaremos uma técnica de *feedback*, chamada de positivo ou de reforço. Que tal, após a apresentação da teoria, estruturar um *feedback* para sua equipe? Ou para algum colega de trabalho?

O *feedback* é um mecanismo importante da gestão de desempenho; no entanto, a comunicação é uma das habilidades mais difíceis de se colocar em prática, visto que, ao nos dirigirmos a qualquer pessoa, tendemos a transmitir nossa mensagem carregada de nossos modelos mentais e juízo de valores construídos a partir de nosso repertório pessoal.

Na formulação de um *feedback* positivo, recomenda-se:

.....

1. Comportamento: descreva de forma clara, objetiva e concreta o comportamento da pessoa a quem você está oferecendo o *feedback* positivo ou de reforço.

2. Efeito: faça uma breve descrição dos impactos positivos desse comportamento no trabalho, para a sociedade, para a instituição, para a equipe, e outros.

.....

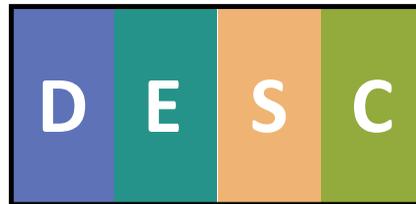
Exemplo:

Júlia, o relatório que você me entregou na reunião de hoje pela manhã está conciso, completo e preciso. Ele nos ajudará a tomar uma difícil decisão de realocação de gratificação de desempenho com rapidez e segurança. Muito obrigada pelo trabalho executado com esmero!

(CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2017).

FEEDBACK – CORRETIVO

O *feedback* corretivo é uma técnica que tem por objetivo apoiar o trabalhador na mudança de prática ou comportamento que não está condizente com o esperado. Aqui, apresentaremos um instrumento chamado **DESC**: descreva, expresse, solicite e colabore. Vamos conhecer?



D – Descreva o comportamento, a situação, os fatores. Seja específico. Evite usar palavras como “sempre” ou “nunca”.

E – Expresse o impacto do comportamento sobre a equipe de trabalho, organização e/ou outros envolvidos.

S – Solicite sugestões ou sugira as mudanças que você gostaria que o trabalhador realizasse.

C – Colaboração a ser obtida do trabalhador na implementação das mudanças propostas. Mencione os benefícios das mudanças, consequências positivas ou mencione as consequências negativas se não ocorrerem mudanças.

FEEDBACK – CORRETIVO

Exemplo:

D – Helena, solicitei mais informações à sua área sobre os novos procedimentos no início da semana passada e ainda não os recebi.

E – Como vamos começar a implementá-los depois de amanhã, minha equipe está ficando bastante ansiosa.

S – O que você pode fazer para nos ajudar?

Preciso da sua ajuda. Você poderia me passar os detalhes, no mais tardar, hoje à tarde? Podemos fazer isso oralmente se você não tiver tempo para escrever as informações.

C – Dessa maneira, meu pessoal não vai precisar improvisar na frente dos clientes e poderá levar em consideração os elementos que você considera cruciais (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2017).

GESTÃO DE DESEMPENHO NO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Após aprofundar sobre a Gestão de Desempenho de Equipes, apresentaremos os avanços e os desafios enfrentados pelo Ministério da Saúde nessa temática.

Onde estamos? E o que queremos alcançar?

Para avançar no aprimoramento do processo de avaliação de desempenho dos servidores, a Cogep, por meio da Codep, vem fortalecendo as práticas de gestão e promovendo a qualificação profissional em gestão de desempenho de pessoas.

A partir de 2014, algumas frentes de trabalho foram priorizadas e esforços foram empreendidos para a mudança da cultura e fortalecimento da gestão no desempenho das equipes, e várias ações estratégicas foram conduzidas pela área gestora no sentido de aprimorar o processo e transformá-lo em ferramenta de gestão para o desempenho, quais sejam:

- Implementação de melhorias no SAD com a criação de relatórios gerenciais.
- Fortalecimento da comunicação com os trabalhadores do MS.
- Ciclos de estudos para o desenvolvimento de competências da equipe gestora do processo e o aprimoramento do trabalho.
- Fortalecimento do processo de construção das metas globais e intermediárias.

AVANÇOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO NO MS

- Participação em eventos de desenvolvimento e compartilhamento de experiências, como: II Mostra de Educação Permanente do Ministério da Saúde, com a apresentação do painel: “Cinco Anos de Avaliação de Desempenho no Ministério da Saúde”; III Congresso Brasileiro de Política, Planejamento e Gestão em Saúde, apresentando a publicação do artigo *O desafio da avaliação: cumprimento de normas ou gestão de desempenho?*; e 13º Congresso Internacional Rede Unida, com a apresentação do trabalho *Pactuação de metas por equipe no Ministério da Saúde: uma experiência de educação permanente e cogestão*.
- Realização de pesquisa científica: sobre a percepção dos trabalhadores do Ministério da Saúde em relação ao processo de Avaliação de Desempenho.
- Desenvolvimento das lideranças do MS com foco na gestão de desempenho de equipes.
- Construção da metodologia para a pactuação das metas por equipes de trabalho.
- Realização de Seminários: I Seminário: “Avaliação de Desempenho de equipes na Administração Pública”; e II Seminário: “Gestão de desempenho institucional e de equipes no Ministério da Saúde: Reflexões e Alinhamentos”.

GESTÃO DE DESEMPENHO E UM CASO DE SUCESSO!

Apresentaremos aqui um caso de sucesso, em que, por meio da execução de todas as etapas do ciclo de gestão de desempenho, foi possível integrar, motivar e, por fim, avaliar um trabalhador. Vejamos o caso do Sr. Augusto:



O processo da avaliação de desempenho gera um movimento de integração entre os trabalhadores, a exemplo do servidor, José Augusto Machado de Amorim, em exercício há 34 anos no MS e lotado na Coordenação-Geral do Núcleo Estadual da Paraíba (CGNE/PB). Por meio do ciclo de gestão de desempenho, o servidor foi integrado aos desafios propostos na pactuação de metas por equipe de trabalho. Segundo o trabalhador, **“estar inserido em um processo de trabalho e engajado com a equipe possibilita a melhora da autoestima e qualidade de vida”**.

Para além do pagamento da gratificação de desempenho individual, o processo da avaliação de desempenho individual abarca outros subsistemas de Gestão de Pessoas, como promoção, movimentação, promoção da qualidade de vida, capacitação, bem como inclusão mais efetiva dos trabalhadores nos processos de trabalho.

DESAFIOS PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO NO MS

Apesar dos avanços na gestão de desempenho de equipes, o Ministério da Saúde ainda enfrenta desafios frente ao processo. Alguns deles são:

- Patrocínio da alta gestão para as mudanças necessárias de ressignificação do processo avaliativo dentro do Ministério da Saúde.
- Fortalecer a prática do planejamento institucional.
- Ampliar a prática de avaliação para os gestores investidos em função de confiança ou cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS), níveis 4, 5, 6 ou equivalente.
- Utilizar os resultados da avaliação de desempenho para subsidiar decisões acerca de progressão, promoção, concessão de funções técnicas e gerenciais e perda do cargo/função por insuficiência de desempenho.
- Fortalecer a mudança de cultura em relação às práticas e às atitudes adotadas na gestão de desempenho por todos os envolvidos no processo.

Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD

Ferramenta de Suporte à Gestão de
Desempenho dos Servidores
do Ministério da Saúde

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Para apoiar o ciclo de gestão de desempenho, o Ministério da Saúde desenvolveu o SAD, que permite o registro, o processamento das informações e a emissão dos relatórios gerenciais para aferição dos resultados das avaliações de desempenho individual dos servidores do MS. Vamos explorar essa ferramenta?

Módulo I – Como acessar o SAD?

1) Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.

SIGESP | Sistema de Gestão de Pessoas

Já possui cadastro?

Esqueceu sua senha?

Vamos te ajudar!

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Não posso cadastro. E agora?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Ainda não está cadastrado”.

Digite seu CPF e sua senha para acessar a área restrita

*CPF:

*Senha:

Ainda não está cadastrado?
Esqueceu sua senha?

Entrar

Acesso ao Sistema

Esqueceu a senha: Clique em “Esqueceu sua senha” e informe seu CPF para receber uma nova senha de acesso ao sistema.

Usuário que não possui acesso

Realize o cadastro clicando em “Ainda não está cadastrado?”
Após efetuar o cadastro, aguarde o recebimento do e-mail com a sua senha provisória para acesso ao SIGESP.
Recomendamos alterar a senha provisória em seu primeiro acesso, seja bem-vindo!

🔧 Suporte a sistemas: 136 • opção 8 • opção 4 • e-mail: suporte.sistemas@saude.gov.br • Fale conosco: [Clique aqui](#)

- 3) Preencha os campos solicitados (CPF, nome, *e-mail*).
- 4) Selecione o “Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD”.
- 5) Clique em “Salvar”.

Cadastro de Novo Usuário

Dados do Usuário

*CPF: *Nome:

*E-mail: *Sistema:

Informamos que não é permitido o cadastro de estagiários, os mesmos serão cadastrados pelos seus respectivos supervisores.

Salvar Voltar

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Possuo cadastro, mas esqueci a senha!

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Esqueceu sua senha?”.
3. Preencha os campos solicitados.
4. Clique em “Nova Senha”.
5. O sistema enviará a senha ao *e-mail* cadastrado.

Digite seu CPF e sua senha para acessar a área restrita.

*CPF:

*Senha:

[Esqueceu sua senha?](#)

Acesso ao Sistema

Esqueceu a senha: Clique em “Esqueceu sua senha” e informe seu CPF para receber uma nova senha de acesso ao sistema.

Usuário que não possui acesso

Realize o cadastro clicando em “Ainda não está cadastrado?”

Após efetuar o cadastro, aguarde o recebimento do e-mail com a sua senha provisória para acesso ao SIGESP. Recomendamos alterar a senha provisória em seu primeiro acesso, seja bem-vindo!

📞 Suporte a sistemas: 136 • opção 8 • opção 4 • e-mail: suporte.sistemas@saude.gov.br • Fale conosco: [Clique aqui](#)

Nova Senha

*CPF:

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Módulo II – Aprendendo a navegar no SAD

Quero conhecer o cronograma com as fases do atual ciclo de avaliação de desempenho, como faço?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Acesse o SAD.
3. Clique em CONSULTA / CRONOGRAMA.
4. Selecione o ciclo de AD vigente.

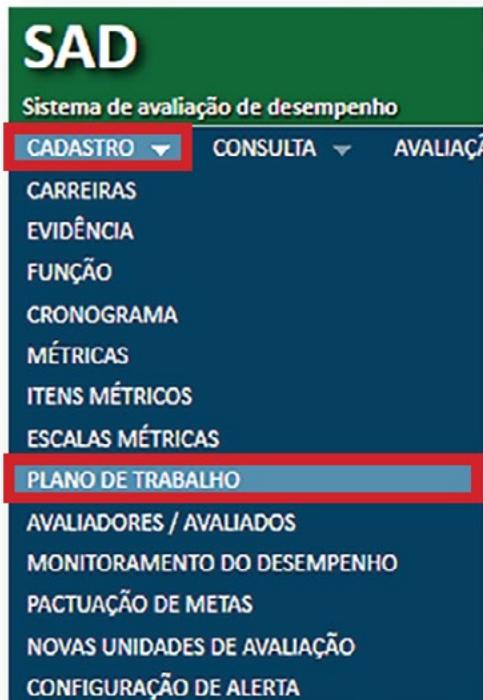


SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Sou gestor de Plano de Trabalho e quero atualizar as informações da minha Unidade de Avaliação e Equipes. Como faço?

Como atualizar o plano de trabalho e cadastrar as metas intermediárias da minha unidade?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em CADASTRO / PLANO DE TRABALHO.
4. Selecione o ciclo vigente e clique em PESQUISAR.
5. Selecione sua UNIDADE.
6. Na aba “Institucional”:
 1. altere ou insira as ações mais representativas, considerando o planejamento da unidade.
 2. altere ou insira as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações.
 3. altere ou insira as metas intermediárias.
7. Depois clique em Salvar.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Sou gestor de Plano de Trabalho e quero atualizar minha equipe. Como faço?

Como criar uma nova equipe ou subequipe em minha unidade de avaliação?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em CADASTRO / PLANO DE TRABALHO.
4. Selecione o ciclo vigente e clique em PESQUISAR.
5. Selecione sua UNIDADE, clique no botão editar.
6. Clique na aba EQUIPES / NOVA EQUIPE / SALVAR.
7. Clique na aba EQUIPES / botão + SUBEQUIPE / SALVAR.

A imagem mostra uma interface web do sistema SAD. No topo, há um cabeçalho com o texto "PLANO DE TRABALHO - FORMULÁRIO". Abaixo dele, há uma barra de navegação com três abas: "Institucional", "Equipe(s)" (selecionada) e "Cedido(s)".

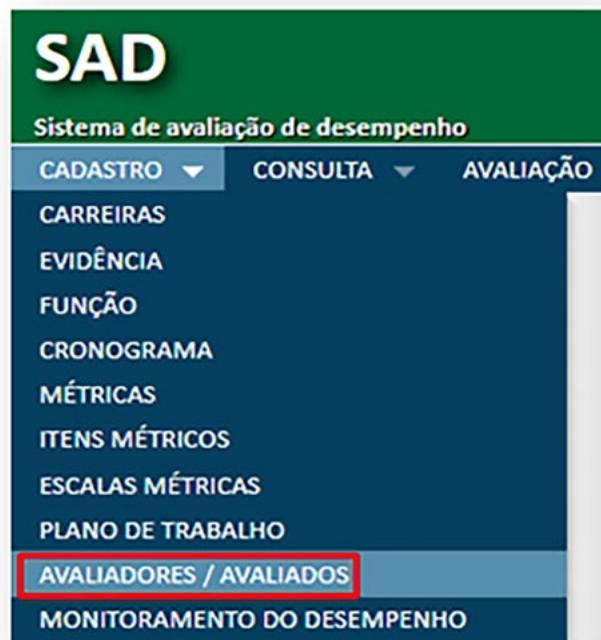
Na área principal, há dois campos de texto para o nome da equipe. O primeiro campo contém o texto "EQUIPE (ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO - DINTEG - DIRETORIA DE INTEGRIDADE)" e o segundo campo contém "EQUIPE (-)". Ambos os campos têm um ícone de "+" à esquerda.

Na parte inferior da interface, há quatro botões: "Nova equipe" (destacado com um retângulo vermelho), "Imprimir", "Voltar" e "Salvar" (destacado com um retângulo vermelho).

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Gestor de Plano, veja como organizar o plano de trabalho da sua equipe:

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em CADASTRO – AVALIADOS/ AVALIADORES.
4. Selecione o ciclo de AD vigente.
5. Selecione a “Unidade organizacional”.
6. Clique em “Pesquisar”.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

PLANO DE TRABALHO - EQUIPES

Ciclo de avaliação:
10 - 10º ciclo da Avaliação de Desempenho Individual - 01/07/2019 a 30/06/2020 ▼

Unidade organizacional (unidade de avaliação):
SE - SECRETARIA-EXECUTIVA

Equipe de trabalho: Unidade da equipe:

Pesquisar **Limpar**

Como cadastrar avaliadores e avaliados?

1. No módulo CADASTRO —AVALIADORES/AVALIADOS.
2. Escolha o ciclo vigente da AD, a EQUIPE e clique em OPÇÕES.

PLANO DE TRABALHO - EQUIPES

Ciclo de avaliação:

Unidade organizacional (unidade de avaliação):

Equipe de trabalho: Unidade da equipe:

Pesquisar **Limpar**

Equipe	Unidade	Chefe	Cedido	Opções
<input type="text"/>				

Editar

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

3. Na aba EQUIPE(s), clique em NOVO AVALIADOR, clique na lupa, insira a matrícula e pesquise os dados. Após a pesquisa, clique nos dados para fixá-los.
4. Em NOVO AVALIADO, repita os passos descritos acima.
5. Após a inserção, clique em SALVAR no fim da página.

The screenshot shows a web form titled 'NOVO AVALIADOR'. At the top left, there is a tab labeled 'AVALIADOR'. Below it, there is a search icon and a dropdown menu. The form contains several input fields: 'Matrícula:', 'Nome:', 'Grupo/Cargo:', 'Função:', and 'Email:'. There are also buttons for 'Excluir avaliador', 'Novo avaliado', and 'Lista avaliado'. At the bottom of the form, there is a button labeled 'Novo avaliador' which is highlighted with a red box. Below the form, there are two buttons: 'Voltar' and 'Salvar', with 'Salvar' also highlighted with a red box.

Observação: é importante sinalizar se o servidor terá ou não avaliação de pares, no campo dos dados do avaliado.

Servidor sem avaliação de equipes/pares.

Vale salientar: os servidores que percebem as Gratificações de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia e Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos (GDACT ou GDACE), conforme dispõe inciso III, art. 3º, da Portaria vigente n.º 702/2013 deverão ser avaliados somente por servidores com essas gratificações. Esclarecemos, ainda, que as unidades que tenham somente um servidor das referidas gratificações, este seja identificado no SAD (servidor sem avaliação de equipe/pares).

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como faço para alterar o avaliador?

1. Clique em CADASTRO – AVALIADORES/AVALIADOS.
2. Selecione o ciclo vigente, a unidade de avaliação e clique em PESQUISAR.
3. Selecione a equipe que ocorreu a mudança de avaliador.
4. Clique na aba EQUIPES.
5. Clique no (+) embaixo do nome do avaliador que será alterado.
6. Clique na lupa do lado do nome do avaliador e digite a matrícula do novo avaliador.
7. Clique em PESQUISAR e selecione o novo avaliador.
8. Depois clique em SALVAR.



Observação: caso a opção EXCLUIR AVALIADOR seja selecionada, todos os avaliados dele também serão excluídos. Assim, essa opção só pode ser selecionada se toda a equipe tiver que ser excluída.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como faço para excluir avaliado?

1. Clique em CADASTRO – AVALIADORES/AVALIADOS.
2. Selecione o ciclo vigente, a unidade de avaliação e clique em PESQUISAR.
3. Selecione a equipe em que ocorreu a mudança do avaliado.
4. Clique na aba EQUIPES.
5. Clique no (+) embaixo do nome do avaliador ao qual está subordinado o avaliado.
6. Clique em EXCLUIR AVALIADO.
7. Clique em SALVAR.

The screenshot displays a web interface for the SAD system. At the top left, there is a checkbox labeled 'Servidor sem avaliação de equipe/pares'. In the top right corner, a button labeled 'Excluir avaliado' is highlighted with a red rectangular border. Below this, there is a 'Novo avaliado' button. The main area contains a list of evaluators, each with a name in a grey box and a '+' icon below it: 'AVALIADOR (MARIZETH MOREIRA DE CARVALHO)', 'AVALIADOR (OSMARINA RODRIGUES BARBOSA)', 'AVALIADOR (CARLOS ANDRE FELIX DE OLIVEIRA)', and 'AVALIADOR (UDNEI FERNANDO)'. At the bottom left, there is a 'Novo avaliador' button. At the bottom right, there are two buttons: 'Voltar' and 'Salvar', with the 'Salvar' button highlighted by a red rectangular border.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como faço para cadastrar avaliadores e avaliados na subequipe (avaliação de pares)?

1. Clique em CADASTRO – AVALIADORES/AVALIADOS.
2. Selecione o ciclo vigente, a unidade de avaliação e clique em PESQUISAR.
3. Clique na aba “Subequipe”.

PLANO DE TRABALHO - FORMULÁRIO

Institucional Equipe(s) **Sub-equipe**

Equipe:
ASSessoria Especial de Controle Interno

Unidade organizacional:
DInteg - Diretoria de Integridade

Chefe de equipe:
1493408 - CAROLINA PALHARES LIMA

4. Clique em Novo grupo.
5. Em AVALIADOR, clique na lupa, insira a matrícula e pesquise os dados. Após a pesquisa, clique nos dados para fixá-los.
6. Em AVALIADO, repita os passos descritos anteriormente.
7. Por fim, clique em Salvar Grupo.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

AVALIADOR	
Servidor:	Matricula:
Grupo/Cargo:	Função:
Email:	

AVALIADO	
Servidor:	Matricula:
Grupo/Cargo:	Unidade de exercício:
Situação funcional:	Un. de lotação:
E-mail:	

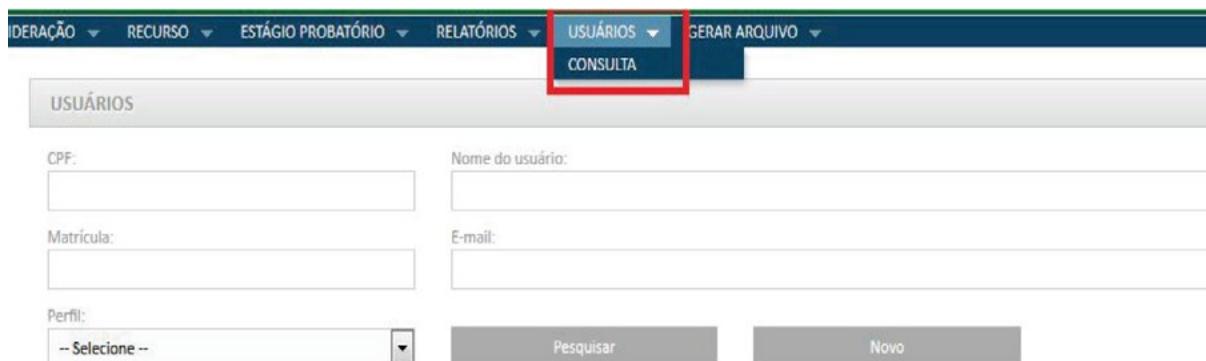
Excluir Grupo **Salvar Grupo**

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Onde posso alterar o perfil de usuários e e-mail de cadastros no SAD?

O gestor de Plano tem a possibilidade de alterar perfil de acesso e *e-mail* dos usuários do Sistema de Avaliação de Desempenho:

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em USUÁRIOS/CONSULTA.



The screenshot displays the top navigation bar of the SAD system. The menu items are: IDERAÇÃO, RECURSO, ESTÁGIO PROBATÓRIO, RELATÓRIOS, USUÁRIOS, and GERAR ARQUIVO. The 'USUÁRIOS' menu is expanded, showing a sub-menu with the option 'CONSULTA' highlighted by a red rectangular box. Below the navigation bar, the page title 'USUÁRIOS' is visible. The main content area contains several input fields: 'CPF:', 'Matrícula:', and 'Perfil:' (a dropdown menu with '-- Selecione --' selected). To the right, there are fields for 'Nome do usuário:' and 'E-mail:'. At the bottom, there are two buttons: 'Pesquisar' and 'Novo'.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Quero fazer gestão do ciclo avaliativo. Consigo emitir relatórios gerenciais?

No *menu* Relatórios, é possível fazer gestão de informações referente a avaliadores e avaliados, número de avaliações realizadas, entre outras.

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em RELATÓRIOS.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Agora vamos apresentar as telas para o perfil do **avaliado**. Veja como protagonizar neste processo da Avaliação de Desempenho, cumprindo suas responsabilidades.

Como faço para pactuar a meta que foi acordada com a chefia?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em CADASTRO/PACTUAÇÃO DE METAS.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como realizar minha autoavaliação?

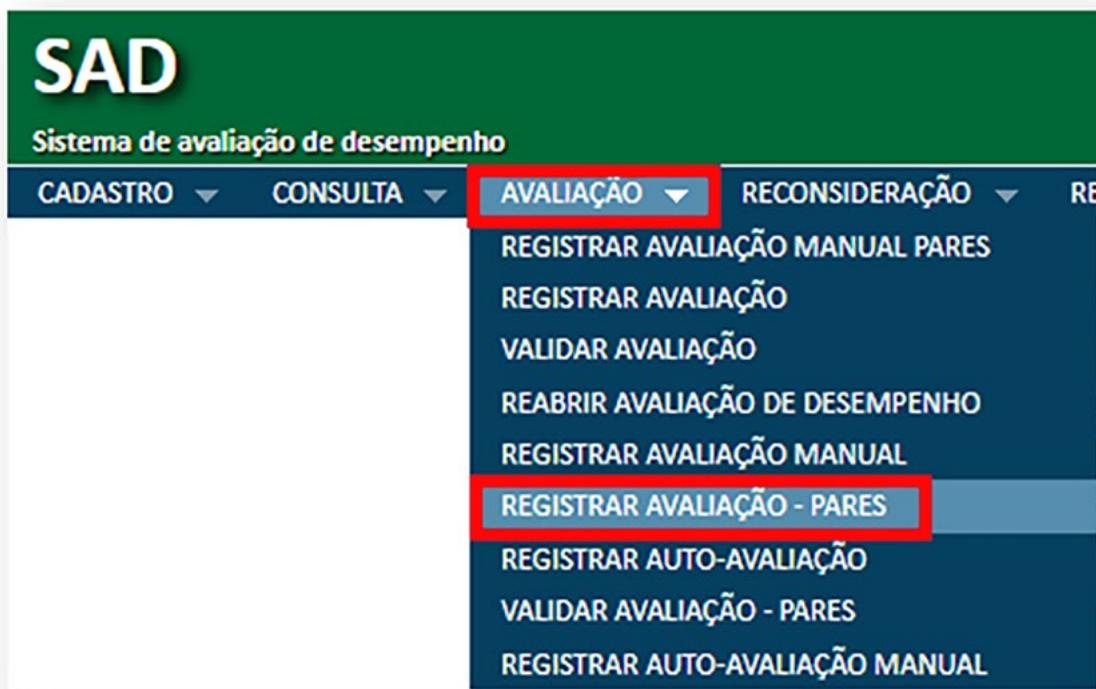
1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em AVALIAÇÃO/REGISTRAR AUTOAVALIAÇÃO.
4. Selecione o ciclo de AD vigente.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como realizar a avaliação de pares?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em AVALIAÇÃO/REGISTRAR AVALIAÇÃO – PARES.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como validar a avaliação de pares?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em AVALIAÇÃO/VALIDAR AVALIAÇÃO – PARES.
4. Selecione o ciclo de AD vigente.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como validar a avaliação da chefia?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em AVALIAÇÃO/VALIDAR AVALIAÇÃO.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Discordo do resultado da minha avaliação e quero solicitar reconsideração. Como faço?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em RECONSIDERAÇÃO/REGISTRAR RECONSIDERAÇÃO ou REGISTRAR RECONSIDERAÇÃO PARES.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Minha reconsideração não foi aceita e quero solicitar recurso. Como faço?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em RECURSO/REGISTRAR RECURSO ou REGISTRAR RECURSO PARES.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Sou avaliador. Como cadastrar as metas individuais, registrar o monitoramento do desempenho e realizar a avaliação de desempenho dos membros da minha equipe?

Como faço para inserir as metas individuais de cada avaliado?

1. Clique em CADASTRO – AVALIADORES/AVALIADOS.
2. Selecione o ciclo vigente, a unidade de avaliação e clique em PESQUISAR.
3. Escolha a EQUIPE e clique em OPÇÕES.
4. Clique em EQUIPE e escolha o AVALIADOR.
5. Selecione o AVALIADO, descreva a meta no campo e clique no botão de (+) para inseri-la.
6. Arraste o cursor do *mouse* para o final da tela e clique em SALVAR.

Meta individual:

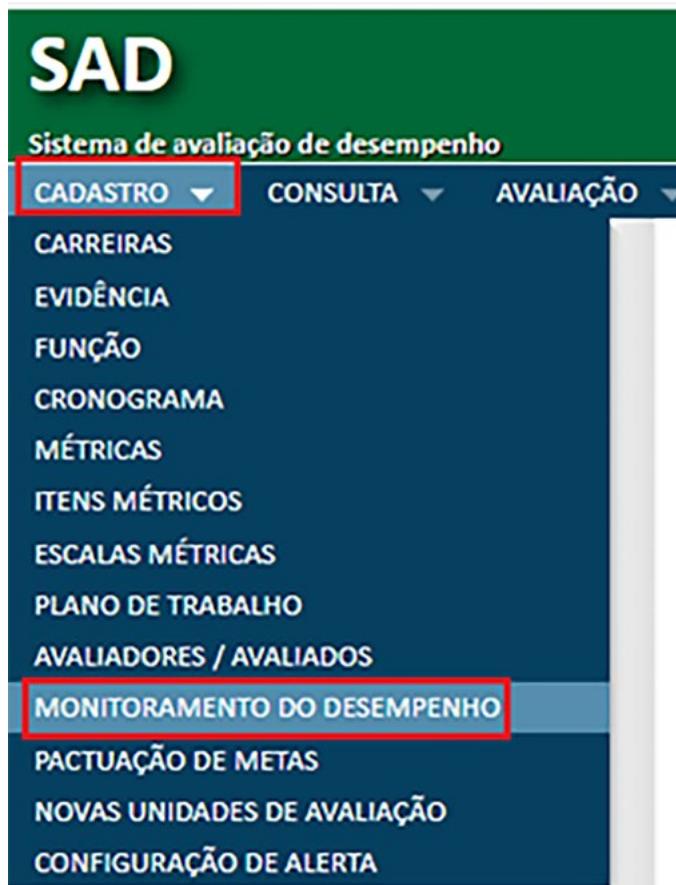
Servidor sem avaliação de equipe/pares

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Durante o ciclo avaliativo, a chefia imediata poderá registrar o desempenho observado do avaliado no módulo Monitoramento do Desempenho:

Como registrar o desempenho do meu avaliado?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em CADASTRO/MONITORAMENTO DO DESEMPENHO.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

MONITORAMENTO DO DESEMPENHO

Perfil:

Avaliador Avaliado

Avaliado:

-- Selecione --

Observação: o avaliado também poderá registrar suas considerações durante o ciclo da avaliação.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como registrar a avaliação de desempenho do meu avaliado?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em AVALIAÇÃO/REGISTRAR AVALIAÇÃO.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como indicar capacitação ou adequação funcional para meu avaliado?

Indicar capacitação?

Sim. Nesse caso indicar ou descrever o curso desejado.

Não

Caso haja necessidade, indique adequação funcional:

Sim

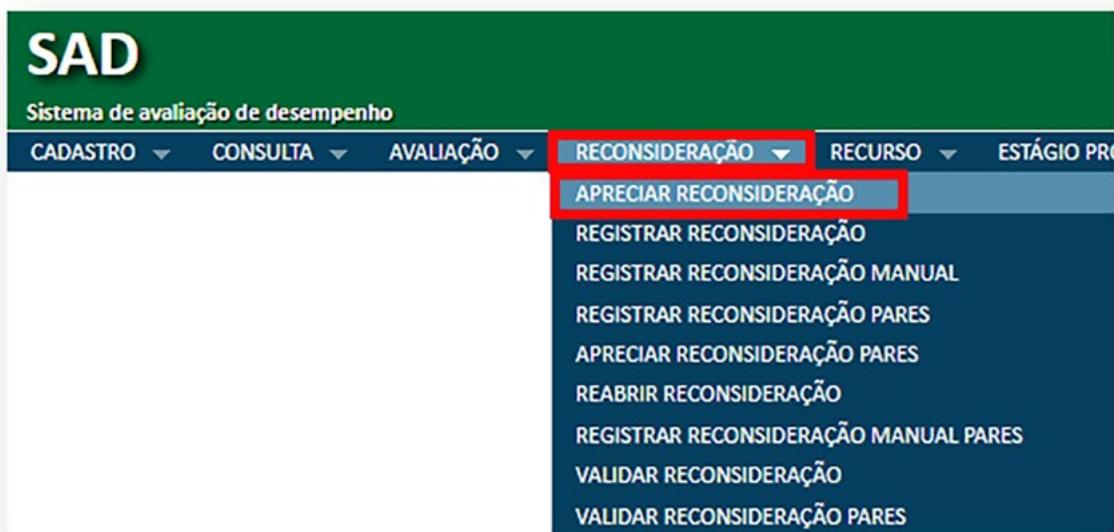
Não

Identificação	Ocorrências	Meta individual	Fatores de competência	Resultado
CAPACITAÇÃO/ADEQUAÇÃO FUNCIONAL				
Sugere ação de capacitação:				
Sim				
Cursos:				
Desenvolvimento Gerencial				
Descrição:				
Planejamento, gestão para resultados.				
Gestão de Pessoas				
Descrição:				
Gestão de pessoas, seus subsistemas e políticas e práticas inovadoras em gestão gestão de pessoas. Desenho instrucional de cursos. Desempenho de equipes.				
Planejamento				
Descrição:				
Planejamento, planejamento governamental, planejamento nacional de saúde e planejamento gerencial.				
Saúde				
Descrição:				
Papel e contribuições da gestão federal do para a implementação e resultados das políticas pública de saúde - sugiro o Curso (Re) co				
Sugere adequação funcional:				
Não				

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Meu avaliado não concordou com a avaliação e registrou um pedido de reconsideração. O que devo fazer?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em RECONSIDERAÇÃO/APRECIAR RECONSIDERAÇÃO.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Em última instância, o avaliado poderá solicitar pedido de recurso. Este é apreciado pela CAD ou Subcad:

Como faço para apreciar os pedidos de recursos, enquanto membro e presidente da CAD ou Subcad?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em RECURSO – APRECIAR RECURSO/APRECIAR RECURSO PARES.



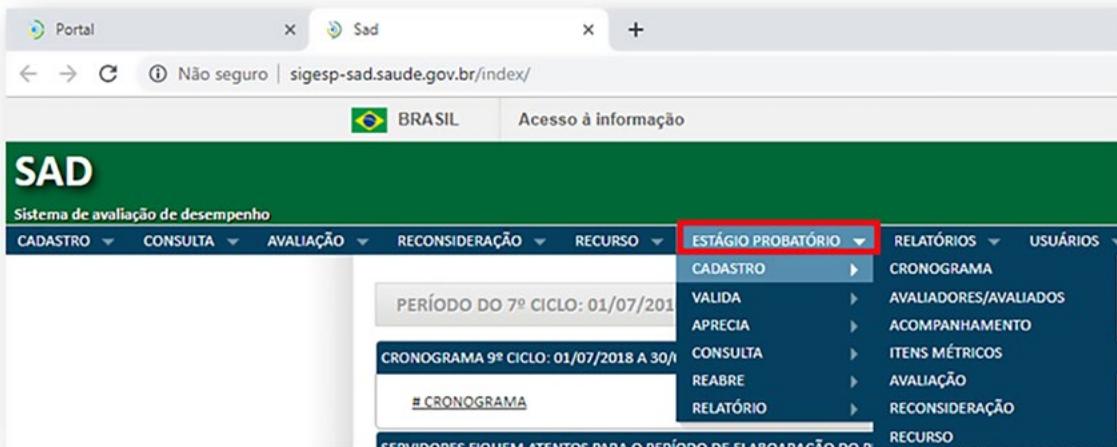
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Agora vamos apresentar o Módulo do Estágio Probatório.

A cada 12 meses de efetivo exercício, o servidor será avaliado para aquisição da estabilidade no serviço público. Como fazer?

Módulo III – Estágio Probatório

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em ESTÁGIO PROBATÓRIO.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como faço para cadastrar o servidor que será avaliado no estágio probatório?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em ESTÁGIO PROBATÓRIO/CADASTRO.
4. Clique em AVALIADORES/AVALIADOS.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

5. Selecione a Unidade de Avaliação.
6. Escolha o ciclo em que o servidor será avaliado (ciclo 1, 2 ou 3) a contar da data de ingresso no órgão.
7. Clique em “Pesquisar”.

PLANO DE TRABALHO - EQUIPES

Unidade organizacional (unidade de avaliação):
SE - SECRETARIA-EXECUTIVA

Equipe de trabalho:

Unidade da equipe:

Avaliação:
-- Seleção --
Ciclo 1
Ciclo 2
Ciclo 3

Observação: o procedimento para incluir o servidor no plano de trabalho é semelhante ao da Avaliação de Desempenho, sendo necessário clicar na lupa e digitar matrícula para encontrar o servidor que será avaliado.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Como faço para registrar a avaliação do estágio probatório?

1. Acesse o *site*: sigesp.saude.gov.br.
2. Clique em “Entrar” no SAD.
3. Clique em ESTÁGIO PROBATÓRIO/CADASTRO.
4. Clique em AVALIAÇÃO.



Observação: o servidor avaliado deverá validar a avaliação do estágio probatório. Em caso de discordância, poderá solicitar reconsideração e, em última instância, recurso, processo semelhante ao da avaliação de desempenho, descrito anteriormente neste manual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta publicação proporciona o fortalecimento da política de Gestão de Pessoas e a identificação da necessidade de mudanças de práticas, considerando o nosso objeto de trabalho, que é o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade e tem como principal finalidade aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos.

Este instrumento de comunicação dotado de conceitos e técnicas para subsidiar os trabalhadores na gestão de desempenho das equipes de forma dialógica e participativa proporciona a transformação das práticas de gestão, tendo como objetivo o engajamento dos trabalhadores na melhoria da qualidade dos serviços prestados por esse MS aos usuários do Sistema Único da Saúde (SUS).

Espera-se, com essa publicação, que seja dado um passo adiante na direção de superar a ênfase burocrática para ressaltar a potencialidade do processo de avaliação como instrumento de gestão de desempenho e que seu impacto seja refletido no principal objetivo do Ministério da Saúde, que é promover e garantir saúde para a população brasileira.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, 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 de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Brasília, DF: Presidência da República, 2010a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que trata a Lei nº 11.090, de 7 de janeiro de 2005, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei nº 10.550, de 13 de novembro de 2002, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, e a Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis nºs 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e 11.344, de 8 de setembro de 2006, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei nº 11.350, de 5 de outubro de 2006, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano

REFERÊNCIAS

Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei nº 11.095, de 13 de janeiro de 2005, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas - PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº 10.484, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATA, a Lei nº 11.356, de 19 de outubro de 2006, a Lei nº 11.507, de 20 de julho de 2007; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei nº 8.445, de 20 de julho de 1992, a Lei nº 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei nº 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Avaliação de desempenho como instrumento de gestão:** servidores ativos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016. 47 p. Disponível em: <http://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2019/fevereiro/01/Publicacao-AD-como-instrumento-de-gestao-ATIVOS-link-2.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **História do Ministério.** Brasília, DF: Ministério da Saúde, 30 jun. 2017. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/noticias/681-institucional/40886-historia-do-ministerio>. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Institucional.** Brasília, DF: Ministério da Saúde, ©2013a. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/aceso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portal MS.** ©2013b. Disponível em: <http://saude.gov.br/>. Acesso em: 28 nov. 2019.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 3.627, de 29 de novembro de 2010**. Fixa os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - GDPGPE, da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - GDPST e da Gratificação de Desempenho de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública - GDAPIB, devidas aos servidores do quadro de pessoal do Ministério da Saúde pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho e ao Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública, respectivamente. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2010b. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2010/prt3627_19_11_2010.html. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 624, de 28 de maio de 2015**. Estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho para a concessão da Gratificação de Desempenho de Atividade em Políticas Sociais (GDAPS) e os critérios de avaliação dos Analistas Técnicos de Políticas Sociais para o desenvolvimento na respectiva carreira, no âmbito do Ministério da Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2015. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2015/prt0624_28_05_2015.html. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 702, de 26 de abril de 2013**. Estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia (GDACT) e da Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos (GDACE) no âmbito do Ministério da Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2013c. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt0702_26_04_2013.html. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Princípios do SUS**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, ©2013d. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/sistema-unico-de-saude/principios-do-sus>. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Agenda de Desenvolvimento dos Trabalhadores do MS 2018/2019**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2018. Disponível em: <https://integrams.saude.gov.br/uploadfile/getFile?coUploadFile=58305>. Acesso em: 17 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **SIGESP Sistema de Avaliação de Pessoas**. Disponível em: <http://sigesp-sad.saude.gov.br/relatorio/totalgeral/filter/1>. Acesso em: 28 nov. 2019.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de orientação para a gestão de desempenho**. Brasília, DF: SEGEP, 2013e. 68 p.

BRASIL. Portaria nº 157, de 28 de dezembro de 2015. Acresce e altera dispositivos das Portarias nº 3.627/GM/MS, de 19 de novembro de 2010, e nº 702/GM/MS, de 26 de abril de 2013, para dispor sobre a nova métrica de avaliação de desempenho dos servidores para fins de cálculo da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE), da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (GDPST), da Gratificação de Desempenho de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública (GDAPIB), da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia (GDACT) e da Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos (GDACE), no âmbito do Ministério da Saúde. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 31, p. 28, 13 fev. 2015.

CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE. **O Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes**. Tradução e adaptação Celina Romagnolli Dantas e Sérgio Grein Teixeira. 2. ed. Brasília, DF: Enap, 2016.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992, set./out. 2003.

ELVIRA, E. J. S. **Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na administração federal brasileira**. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**: apostila. Brasília, DF: Enap, 2018. 46 p.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Rio de Janeiro: IPEA, 2009. 44 p. (Texto para discussão, n. 1369).

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 420 p.

GONÇALVES, S. M. G. **Gestão do desempenho institucional**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2018.

REFERÊNCIAS

JÚNIOR, L. **As relações interpessoais nas organizações globais**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-relacoes-interpessoais-nas-organizacoes-globais>. Acesso em: 31 maio 2019.

LACOMBE, F. J. M.; HEIBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, L. M. Motivação na enfermagem: uma abordagem teórica e uma visão prática da realidade. **Texto & contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 132-139, jul./dez. 1996.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENESES, P. P. M. **Desenvolvendo Equipes**. Brasília, DF: UnB, 2016. Apostila elaborada pela Universidade de Brasília, Decanato de Gestão de Pessoas.

ODELIUS, C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M.; CAMÕES, M.; BERGUE, S. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiência no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 143-174.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 29-51, maio/ago. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 jun. 2019.

PESSOA, T. F. L.; SANTOS, F. E. C. **A importância do relacionamento interpessoal no trabalho**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2018. Disponível em: <https://integrations.saude.gov.br/internal/#/news/37908>. Acesso em: 1 nov. 2018.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

RAMOS, L.; CRUZ, H. A. da. A prática do feedback em uma organização industrial de São José/SC. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015, Resende. **Resumo** [...]. Resende: AEDB, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/10623837-A-pratica-do-feedback-em-uma-organizacao-industrial-de-sao-jose-sc.html>. Acesso em: 31 maio 2019.

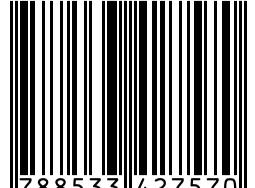
REFERÊNCIAS

SANTOS, E. M. dos. **Monitoramento e avaliação**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016.

TORO, F. **Desempeño y Productividad**. Medellín: Cincel Editora, 1996.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

ISBN 978-85-334-2757-0



9 788533 427570

DISQUE SAÚDE
136
Ouvidoria Geral do SUS
www.saude.gov.br



MINISTÉRIO DA
SAÚDE



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL