



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONOMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

ALEXANDRA GABRIELA ZEN DE ANDRADE

O Olhar do Gestor: Processo Formativo HU/UFSC - EBSEH

Florianópolis

2021

Alexandra Gabriela Zen de Andrade

O Olhar do Gestor: Processo Formativo HU/UFSC - EBSEH

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Andrade, Alexandra Gabriela Zen de
O Olhar do Gestor: Processo Formativo HU/UFSC - EBSERH
/ Alexandra Gabriela Zen de Andrade ; orientador, Carla
Cristina Dutra Búrigo, 2021.
125 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Administração
Universitária. 3. Formação de Gestores. 4. Gestão
Universitária. 5. Hospital Universitário. I. Búrigo, Carla
Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Alexandra Gabriela Zen de Andrade

O Olhar do Gestor: Processo Formativo HU/UFSC - EBSERH

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Cláudio José Amante, Dr^o.

Universidade Federal de Santa Catarina

Silvana Alves Benedet Ofugi Rodrigues, Dr^a

Universidade Federal de Santa Catarina

Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo Gonçalves, Msc

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.

Orientadora

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado à Deus, ao meu esposo, aos meus pais, irmãs, familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que me deu o dom mais precioso, que guia meus passos e me sustenta.

Aos meus queridos pais, Marcelo e Isabel Cristina, meus primeiros professores/educadores, inspiração para mim como pessoas, profissionais, servidores públicos. Obrigada pelo amor incondicional, pela dedicação, por sempre se fazerem presentes, me incentivarem a nunca desistir dos meus sonhos e apoiarem minhas escolhas.

Ao meu esposo Vagner, companheiro, amigo e incentivador. Obrigada pela presença em todos os momentos, me fortalecendo com amor, incentivo, paciência e compreensão.

Às minhas irmãs Marcela e Bárbara, pelo companheirismo e incentivo para conclusão desta jornada.

Aos familiares e amigos pelo apoio e por dividirem comigo as alegrias e dificuldades deste processo.

À professora Carla Cristina Dutra Búrigo, minha querida orientadora, pelo seu comprometimento, carinho e dedicação. Obrigada pelos valiosos ensinamentos, por me acompanhar e me guiar na construção deste estudo, por ter sido sempre tão acolhedora, generosa e sensível. Foi uma honra tê-la como orientadora.

Aos membros da Banca, pelo cuidado na leitura do trabalho, nas sugestões, nas orientações e por contribuírem para a melhor versão desta Dissertação.

Aos queridos colegas mestrandos do PPGAU, pelo compartilhamento de angústias, alegrias, conhecimentos e conquistas.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, que com muita competência conduziram minha formação.

Aos gestores das Unidades da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, meus colegas de trabalho, que prontamente demonstraram interesse e disponibilidade em contribuir com o estudo.

Por fim, a todos que acreditaram na realização desta pesquisa e contribuíram de alguma maneira para a construção desse trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Somente o saber, ao desafiar os paradigmas dominantes do lucro, pode ser compartilhado sem empobrecer quem o transmite e quem o recebe. Na verdade, os enriquece.
(Nuccio Ordine, 2016).

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, a partir do olhar do gestor. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de entrevistas semiestruturadas junto aos Gestores das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH. A análise das informações coletadas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa demonstram que na visão dos gestores entrevistados o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor se constitui como um processo de fundamental importância, no entanto, o processo formativo que está sendo propiciado pelo HU/UFSC-EBSERH é insuficiente, frágil. No tocante à Política Institucional de Formação de Gestores, o estudo evidenciou que os gestores percebem a inexistência desta Política, informam sobre a existência de ações isoladas de capacitação/formação entretanto não concebem a existência de uma Política Institucional de Formação de Gestores. Sobre a Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas EBSEH há gestores que desconhecem, totalmente ou em parte, os marcos legais desta Política, e não percebem, ou percebem pouca interação desta Política com a Política Institucional de Formação de Gestores. Neste contexto, uma contradição se revela nesta Pesquisa: ao mesmo tempo em que a Formação dos Gestores é concebida como necessária e fundamental para o ingresso e desenvolvimento destes sujeitos para o fortalecimento da gestão, esta formação é negada pela ausência de uma Política Institucional de Formação de Gestores. Com o intuito de superar essa contradição, e considerando a relação interativa da formação e da gestão, para o desenvolvimento institucional, são propostas ações com vistas ao fortalecimento do processo formativo dos gestores da área da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, bem como, da Política Institucional de Formação de Gestores.

Palavras-chave: Capacitação em Serviço. Formação. Gestão Universitária. Hospital Universitário. EBSEH.

ABSTRACT

This research aims to understand how the training process, required for management functions for the units that compound the Administrative Management Department of the HU/UFSC-EBSERH take place, from the manager's view. The research is a qualitative case study, which information gathering involved, at first, a bibliographic and documentary research, followed by semi-structured interviews with the Managers of the Units that make up the Administrative Management Department of HU / UFSC-EBSERH. The collected information was analyzed by content analysis. The results obtained show that, in the view of the interviewed managers, training process that is required for the function is a process of fundamental importance. However, training process that is offered by the institution is not enough and fragile. Regarding Institutional Policy of Management Training, the research pointed that managers in general perceive that the policy is inexistent, inform isolated actions of training, nevertheless do not recognize an Institutional Policy of Management Training. Concerning EBSEH's Human Development Public Policy, there are managers that have no knowledge, totally or partially, of the legal matter of this policy, and do not perceive or perceive little interaction of this policy with Institutional Policy of Management Training. In this context, a contradiction is revealed in the research: management training process is taken as necessary and fundamental for those managers admission and development for management strength, but this same training process is denied by the absence of an Institutional Policy of Management Training. With the purpose of overcome this contradiction and considering the interactive relation between training and management of institutional development, it has been proposed actions that aim to strength managers training process for Administrative Management Department of HU/UFSC-EBSERH, as well as Institutional Policy of Management Training.

Keywords: In-Service Training. Training. University Management. University Hospital. EBSEH.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caminho Teórico Metodológico.....	23
Figura 2 - Critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas	35
Figura 3 - Hospitais Universitários Federais vinculados à Rede EBSEH	41
Figura 4 - Aspectos do Processo Formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSEH, a partir da percepção dos gestores	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Tempo de serviço na Instituição	75
Gráfico 02 – Data de Ingresso na Gestão	76
Gráfico 03 – Formação Acadêmica dos Gestores	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa.....	27
Quadro 02 - Síntese das sugestões de ações com vistas a formação dos gestores	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Competências Gerenciais	45
Tabela 02 - Potenciais Sujeitos da Pesquisa	66
Tabela 03 - Categorias e Conteúdos Base	69
Tabela 04 - Sujeitos da Pesquisa	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCP	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DAF	Divisão Administrativo Financeira
DIVGP	Divisão de Gestão de Pessoas
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
GA	Gerência Administrativa
GEP	Gerência de Ensino e Pesquisa
HU	Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei De Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
NO	Norma Operacional
PDE	Plano de Desenvolvimentos Estratégico
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
REHUF	Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
RJU	Regime Jurídico Único
RMB	Relatórios Mensais de Bens
SA	Setor de Administração
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SUS	Sistema Único de Saúde

TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UG	Unidade Gestora
UTI	Unidade de Terapia Intensiva
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	17
2	GERÊNCIA ADMINSITRATIVA	26
	2.1 HOSPITAL UNIVERSITÁRIO.....	36
3	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DE GESTORES	44
4	DIRETRIZES DA POLÍTICA PÚBLICA – HU/UFSC-EBSERH	57
5	CAMINHO METODOLÓGICO	63
	5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO	63
	5.2 SUJEITOS DA PESQUISA	65
	5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	68
6	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	74
	6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS	74
	6.2 GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DO HU/UFSC-EBSERH	77
	6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DE GESTORES	84
	6.4 POLÍTICA PÚBLICA HU/UFSC-EBSERH	94
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICES	116
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES	117
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...	119
	ANEXOS	123
	ANEXO A - ESTRUTURA BÁSICA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO HU/UFSC-EBSERH	124
	ANEXO B - ORGANOGRAMA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA HU/UFSC-EBSERH	125

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O meu interesse em investigar sobre o tema formação de gestores, está relacionado a minha trajetória como servidora pública federal da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), lotada no Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago (HU) (UFSC, 2014).

No HU, exerço minhas atividades na Unidade de Compras, unidade pertencente ao Setor de Administração (SA), vinculada a Divisão Administrativa Financeira (DAF) da Gerência Administrativa (GA).

Enquanto servidora lotada em uma das Unidades vinculadas a Gerência Administrativa, a Unidade de Compras, tive a oportunidade de desenvolver minhas atividades na gestão dessa unidade e estar em constante contato com gestores de outras unidades, para discutir estratégias e ações que pudessem melhorar o nível de atendimento do Hospital à comunidade. Além disso, tive a oportunidade de atuar em diversos momentos que abordaram, direta ou indiretamente, a importância da formação dos gestores do HU/UFSC. Nesse sentido, posso citar minha participação no Projeto de Capacitação e Planos Diretores dos Hospitais Universitários Federais, uma parceria entre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e o Hospital Sírio Libanês, que teve como um dos focos principais a formação de gestores do HU (EBSERH, 2016a).

A formação de gestores há muito vem sendo discutida, na UFSC algumas iniciativas já foram adotadas em relação a este tema, como por exemplo o Mestrado Profissional em Gestão Universitária (WIGGERS, 2015) e a Escola de Gestores, que possui o objetivo de potencializar a formação dos gestores, com vistas ao incremento do desenvolvimento institucional. (UFSC, 2020).

O Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago, foi fundado em 02 de maio de 1980. É um órgão suplementar da UFSC vinculado diretamente ao Reitor (HU,2015). Bem como os demais Hospitais Federais, o HU/UFSC, foi fundado para atender as necessidades de formação de profissionais dos cursos acadêmicos da área da saúde e é subordinado à uma Universidade Federal Pública que possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988).

O HU é um campo de ensino e pesquisa e está diretamente relacionado a aprendizagem e à formação de indivíduos que tenderão a reproduzir na sua vida profissional muitas das práticas ali vivenciadas (BORGES,2018). Além de suas funções de ensino e pesquisa, os hospitais universitários estão vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, [201-?]a) e impactam diretamente no campo da saúde pública.

Em 2010, com o propósito de reestruturar e revitalizar os Hospitais Universitários Federais, o Governo Federal criou o programa nacional de reestruturação dos Hospitais Universitários (REHUF) (BRASIL, 2010a). Nesse mesmo cenário, com a finalidade de dar continuidade ao processo de recuperação dos Hospitais Universitários Federais foi criada, por meio da Lei n.º 12.550 em 2011 (BRASIL, 2011b), a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (MAFRA *et al.*, 2015).

Em março de 2016, após um amplo processo de debates e discussões a respeito da administração do Hospital Universitário, a Universidade Federal de Santa Catarina, decidiu efetivar a adesão da Universidade à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, empresa pública responsável pela administração dos hospitais universitários federais. A partir de então o HU/UFSC passou a ser administrado em uma ação conjunta entre universidade e Empresa (HU, [201-?]a).

Ao longo do ano de 2019 foi implantada no HU a estrutura organizacional plena da EBSEH, e no mês de dezembro de 2019 a EBSEH tornou-se a gestora plena do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago (EBSEH, 2019a).

Com o advento da EBSEH vem se constituindo uma nova realidade institucional no HU, a partir da qual modificou-se também o processo de seleção de chefias, antes feito por livre nomeação¹, passou a ser feito por meio de um processo seletivo, no qual são estabelecidos requisitos prévios de formação acadêmica e experiência profissional em gestão no setor público, para que o servidor possa assumir um cargo específico (EBSEH, [201-?]a).

Dessa forma, no HU/UFSC-EBSEH o servidor assume o cargo de gestão com algum conhecimento prévio relacionado a questões de liderança, motivação de

¹ A escolha do gestor apenas para os cargos de Direção Geral e Diretoria de Enfermagem, não era feita por livre nomeação, eram feitas eleições, e os gestores eram escolhidos por seus pares.

equipes, planejamento, organização, e outros conhecimentos relacionados à área de atuação específica das atividades as quais irá exercer (EBSERH, 2012).

Neste contexto, proponho investigar a formação de gestores na interlocução com essa nova estruturação adotada pelo Hospital, por meio do contrato de gestão com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

Ao realizar uma busca no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com a utilização do termo chave formação com aspas, foram encontrados 74.182 textos sendo estes, artigos, livros e teses que versavam sobre a temática. Sendo que este último número fica reduzido a 475 quando associado ao termo gestores públicos com aspas (CAPES,2019).

Quando se busca pelos termos formação com aspas, gestores e EBSERH, são encontrados 08 (oito) artigos. Ao fazer uma análise dos textos encontrados nas buscas realizadas, identifiquei 05 (cinco) textos que abordam direta ou indiretamente o tema deste estudo:

- Littike e Sodré (2015), analisam o processo de trabalho dos gestores do Hospital Universitário Federal, a fim de desvelar aspectos do modo político de agir na gestão hospitalar, aprofundando um estudo sobre a gestão dos serviços de saúde pública.

- Oliveira, Silva, Santana e Oliveira (2016), descrevem a importância da capacitação do gestor para o enfrentamento das diversidades presentes em hospitais universitários.

- Toro (2005), aborda a crise que os hospitais vêm atravessando há décadas, e aponta para a necessidade de mudanças nesse cenário.

- Sodré *et al.* (2013), apresenta um panorama dos hospitais universitários federais, abordando o contexto da lógica produtivista, e da precarização das condições e relações de trabalho.

- Madureira (2005), aborda a formação profissional contínua, e a preparação dos funcionários públicos para atuar na administração pública.

Ainda, ao aprofundar a busca, associei os termos formação de gestores com aspas e EBSERH, e o resultado é igual a zero, o que justifica a necessidade de se produzir conhecimento sobre o tema.

Utilizando os mesmos termos chave, formação, gestores e EBSEH no banco de Teses e Dissertações do Repositório UFSC, não foram identificados resultados, no entanto, ao fazer a busca apenas pelo termo EBSEH, encontrei 7 (sete) resultados, sendo que 4 (quatro) apresentam uma interlocução à proposta do presente estudo (UFSC, [201-?]a):

- Paula (2016), analisou os desafios da gestão do Hospital Universitário da UFSC, após a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares pelo Governo Federal.

- Carminatti Júnior (2017), buscou compreender como ocorre a gestão do Hospital Universitário Federal de Santa Maria e da Universidade Federal de Santa Catarina, após a adesão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, na visão dos gestores administrativos desses hospitais.

- Santos (2018), abordou o tema mudança organizacional, e fez uma análise dos impactos da mudança organizacional no Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago após o contrato de adesão a uma empresa pública de direito privado, a EBSEH.

- Persson (2016), desenvolveu um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina, sobre o debate em que se deliberou e decidiu pela adesão ou não do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

Isto posto, impulsionada pela minha experiência profissional, no presente estudo almejo investigar sobre o processo formativo dos gestores das unidades vinculadas à Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSEH, minha área de atuação, por compreender que a formação é a essência do processo de gestão e fundamental para o cumprimento dos objetivos institucionais.

De acordo com Chauí (2003, p.08) o processo de formação “[...] significa um movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou à compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo)”.

Assis e Paes de Paula (2014), concebem a formação efetiva do sujeito como aquela que cria pessoas emancipadas, capazes de pensar por si. Ainda, os autores afirmam que “o foco de qualquer processo na gestão pública, especialmente na área

de recursos humanos deveria ser a formação do gestor” (ASSIS; PAES DE PAULA, 2014, p.62).

Corroboro com as ideias dos autores citados, pois penso que a formação deve ser um processo contínuo, e neste contexto, essa interlocução entre a prática da gestão e a formação do gestor é essencial para a materialização da profissionalização da gestão.

Nesse sentido, a EBSEERH propõe algumas diretrizes para a formação dos trabalhadores baseada em Normas Operacionais (NO). A NO nº 2, que dispõe sobre as regras para a participação dos trabalhadores da empresa em eventos de capacitação (EBSEERH, 2014), e também a NO nº 1, que estabelece os princípios norteadores e regulamenta o processo de Gestão do Desempenho por Competências do trabalhador da EBSEERH (EBSEERH, 2015). Estas normativas abordam as formas com que estes trabalhadores poderão se capacitar (palestras, cursos, pós-graduação), as regras que deverão cumprir para afastamentos e dispensas de serviço, a forma com que serão avaliados e o desenvolvimento dos sujeitos baseados em concepção de competência.

No processo de gestão do HU, ao mesmo tempo em que a EBSEERH é responsável pela gestão desses trabalhadores, também é responsável por toda a gestão do Hospital onde, coexistem trabalhadores EBSEERH e servidores UFSC. Regidos por regimes de contratação diferente, Regime Jurídico Único – Lei nº8.112/90 (RJU) (BRASIL, 1990), os servidores UFSC, possuidores de uma cultura institucional acumulada e perpetrada ao longo dos anos, enfrentam o desafio de vivenciar estas novas condições de trabalho, políticas, comunicacionais, que formam uma nova rede de relações por onde se materializam as abordagens de gestão propostas pela EBSEERH.

Nesse mesmo cenário, os gestores do HU, em sua maioria servidores UFSC cedidos para a EBSEERH, vivenciam esses desafios culturais nas relações de trabalho, sentindo o impacto desta nova realidade em seu fazer diário.

As ações de capacitação para os gestores servidores UFSC que estão lotados no HU, além de serem materializadas por meio das Normas Operacionais da EBSEERH são também materializadas por meio das ações da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP/UFSC), as quais fazem parte da Política Institucional de Formação de

Gestores, uma das diretrizes de desenvolvimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)(UFSC, 2017).

Além disso, a UFSC possui o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), um instrumento que possui a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, onde estão dispostas todas as ações de capacitação que serão proporcionadas aos servidores da UFSC ao longo do ano (UFSC, 2019).

Isto posto, considerando que o Hospital Universitário é um órgão suplementar da Universidade Federal de Santa Catarina, e que o estudo da administração deste, bem como de sua gestão, são importantes para o funcionamento das atividades essenciais de ensino, pesquisa e extensão da UFSC, o desenvolvimento desta pesquisa se adere à linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade do Mestrado Profissional em Administração Universitária, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), uma vez que a referida linha busca o desenvolvimento de soluções e práticas inovadoras aplicadas à administração universitária, por meio das análises das políticas públicas voltadas às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (UFSC, [201-?]b).

Para tanto, defini a seguinte pergunta de pesquisa: Como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC, a partir do olhar do gestor?

Para responder à pergunta de pesquisa, propus como objetivo geral do presente estudo: compreender como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, a partir do olhar do gestor.

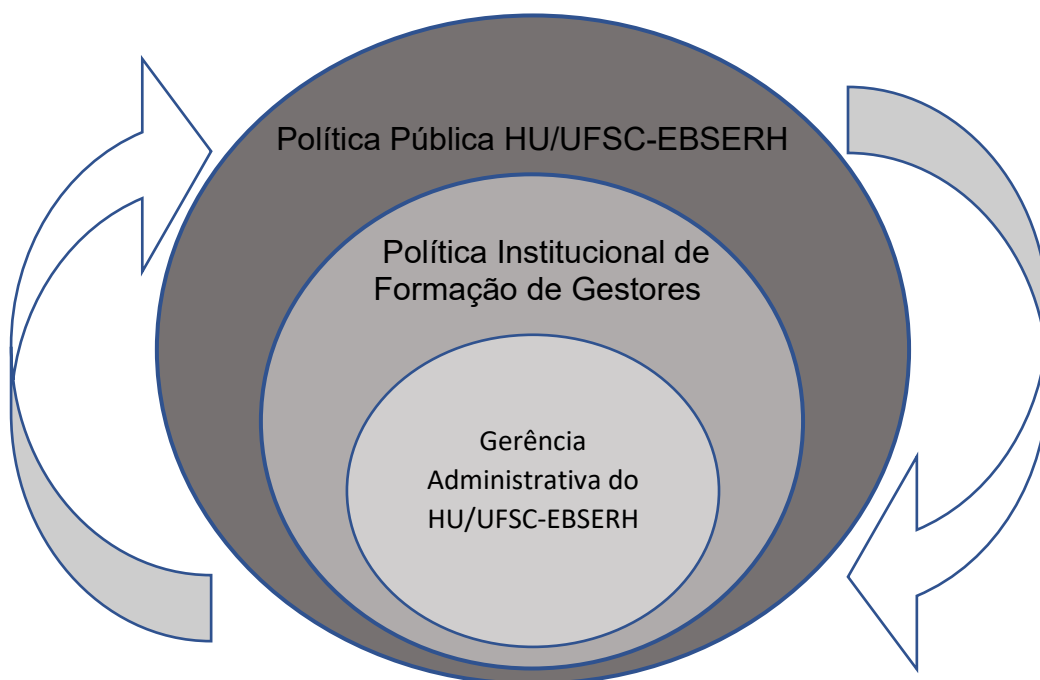
Para o alcance do objetivo geral, apresentei os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, e as unidades que compõem esta área;
- b) Descrever a Política Institucional voltada a formação dos gestores da EBSEH;
- c) Conhecer pressupostos das diretrizes da Política Pública HU/UFSC-EBSEH;

d) Propor diretrizes para o fortalecimento do processo formativo dos gestores da área da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH.

Para responder aos objetivos propostos, percorri o caminho teórico metodológico apresentado na Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico.

Figura 1– Caminho Teórico Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No desenvolvimento do caminho teórico metodológico, parti daquilo que, a partir das minhas vivências, possuo de mais concreto. Todavia, entendo que o fenômeno estudado faz parte de um contexto, e não pode ser analisado isoladamente, desta forma busquei compreender tanto as causas mediatas quanto imediatas que originam esse fenômeno, ou seja, compreender a realidade histórica e social onde o fenômeno está inserido (TRIVIÑOS, 1987; 2001).

Desta forma, ao pesquisar sobre a formação de gestores, iniciei este estudo junto aos gestores das Unidades da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH. Posteriormente, desenvolvi os estudos de modo a conhecer a Política Institucional de

formação de gestores e, na sequência, busquei apresentar as diretrizes da Política Pública sobre esse fenômeno de investigação.

Ao final, em um caminho inverso, retornei ao meu ponto inicial, buscando, então, a partir de um novo olhar, desenvolvido no caminho percorrido neste estudo, desvelar novas compreensões que esta caminhada proporcionou sobre o fenômeno investigado, ou seja, a formação dos gestores da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH.

O presente estudo está estruturado em sete capítulos, partindo das Considerações Iniciais, onde formalizo minha motivação pelo fenômeno de investigação, contextualizando-o brevemente, apresento a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos e o caminho teórico metodológico percorrido.

No segundo capítulo, intitulado Gerência Administrativa, parto do meu universo concreto, apresento a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, sua estrutura organizacional, e os atores que constituem essa gerência. Faço um resgate histórico do HU e o processo da chegada da EBSEH. Caracterizo a EBSEH, trazendo aspectos concernentes ao objetivo de sua criação e sua atuação na gestão dos Hospitais Universitários.

Em seguida, no terceiro capítulo, chamado Política Institucional de Formação de Gestores, apresento pressupostos da Política Institucional de Formação de Gestores do HU/UFSC-EBSEH. Apresento reflexões de concepções de formação, de Universidade e de Gestão Universitária, na interrelação do HU com a sociedade.

No quarto capítulo, apresento um olhar sobre as diretrizes da Política Pública que formaliza e normatiza o contrato entre HU/UFSC e EBSEH, bem como, pressupostos da Política Pública de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas de modo a contribuir na reflexão sobre a formação e profissionalização dos gestores que atuam na Gerência Administrativa do Hospital Universitário/UFSC.

Sequencialmente, no quinto capítulo, intitulado Caminho Metodológico descrevo os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa, a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa e a coleta e análise das informações.

No sexto capítulo, nomeado Análise das Informações coletadas, a partir das categorias e seus respectivos conteúdos base, relato a análise das informações

coletadas por meio das entrevistas realizadas com os gestores, relacionando as falas destes sujeitos às reflexões teóricas deste Estudo.

Ao final, no sétimo capítulo intitulado Considerações Finais, retorno ao ponto inicial desta pesquisa, respondendo ao objetivo inicialmente proposto, propondo diretrizes para o fortalecimento do processo formativo dos gestores da área da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH.

2 GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DO HU/UFSC-EBSERH

Neste capítulo, como ponto de partida fundamental para compreensão do meu fenômeno de investigação, ou seja, o processo formativo do gestor, descrevo a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, suas características institucionais e as unidades que compõem esta Gerência. Busco também compreender o contexto no qual está inserida, ou seja, o Hospital Universitário e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

Vinculada à Superintendência, na estrutura institucional do HU/UFSC-EBSERH, está situada a Gerência Administrativa. Esta Gerência, possui sua estrutura organizacional composta por Divisões, Setores e Unidades. Vide Anexo B - Organograma Gerência Administrativa HU/UFSC-EBSERH.

A Gerência Administrativa é composta por 03 (três) Divisões, sendo estas: Administrativa Financeira, de Logística e Infraestrutura Hospitalar e de Gestão de Pessoas; 07 (sete) Setores, sendo estes: de Orçamento e Finanças, de Contabilidade, de Administração, de Engenharia Clínica, de Infraestrutura Física, de Hotelaria Hospitalar e de Suprimentos; e 11 (onze) Unidades: de Programação Orçamentária e Financeira, de Liquidação e Despesas, Contabilidade Fiscal, Contabilidade de Custos, Compras, Licitações, Contratos, Patrimônio, Apoio Operacional, Planejamento de Materiais e de Almoxarifado.

O gestor, para assumir a função de Gerente Administrativo, passa por um processo de seleção composto por um comitê formado por membros da Diretoria Executiva da EBSEH e pelo Superintendente do Hospital. Além da entrevista, é feita também uma análise curricular que comprove a qualificação do gestor para o atendimento das competências específicas da Gerência para qual se candidatou. Estes procedimentos e critérios para seleção estão definidos na Resolução de Diretoria Executiva EBSEH nº 008 (EBSEH, 2012).

O cargo de Gerente, assim como os cargos de Superintendente e Auditor, é um cargo comissionado de livre provimento e exoneração, possui critérios políticos de seleção, de livre indicação da IFES, e pode ser ocupado por qualquer cidadão, com ou sem vínculo com a rede EBSEH.

As competências requeridas à Gerência Administrativa são: gerenciar e implementar as políticas de gestão administrativa, orçamentária, financeira,

patrimonial e contábil, de logística e infraestrutura e de pessoas no âmbito do Hospital Universitário (HU, [201-?]b).

A Gerência Administrativa possui como atribuições, dentre outras atividades:

- I. Gerenciar e implementar as políticas de gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial e contábil no âmbito do hospital;
- II. Assinar os processos financeiros para pagamento, após a análise pela Unidade de Liquidação da Despesa, submetendo-os à deliberação do Ordenador de Despesas;
- III. Gerenciar e implementar as políticas de gestão da logística e infraestrutura hospitalar e de gestão de pessoas. (EBSERH, 2013, p.11)

Esta gerência possui um papel estratégico importante na administração e funcionamento do Hospital como um todo, visto que, ligados a ela estão todos os serviços que são essencialmente administrativos.

No Quadro 01 - Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa, apresento as Unidades vinculadas a Gerência Administrativa e suas respectivas atribuições:

Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA		
SETOR	UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
SETOR DE ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE DE COMPRAS	I. Gerir as contratações de bens e serviços; II. Processar as demandas de compras; III. Realizar pesquisas de preço para contratação de bens e serviços; IV. Implantar e manter cadastro de fornecedores atualizado; V. Realizar os procedimentos para contratações diretas; VI. Manter relatórios atualizados com os dados referentes às aquisições realizadas; e .

Continuação Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA		
SETOR	UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
SETOR DE ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE DE COMPRAS	VII. Subsidiar o Setor de Administração na elaboração de consultas jurídicas quanto aos temas de sua competência.
	UNIDADE DE LICITAÇÕES	<p>I. Apoiar os pregoeiros, equipes, e comissões de licitação;</p> <p>II. Elaborar editais e atas de registro de preços para os processos licitatórios;</p> <p>III. Submeter à avaliação da área técnica os eventuais pedidos de esclarecimento e impugnações;</p> <p>IV. Submeter à avaliação da área técnica as amostras de produtos a serem adquiridos;</p> <p>V. Subsidiar os pregoeiros nos julgamentos de eventuais recursos administrativos;</p> <p>VI. Controlar o agendamento das licitações;</p> <p>VII. Gerenciar as atas de registro de preços, e publicar no Diário Oficial da União;</p> <p>VIII. Subsidiar as decisões do Setor de Administração quanto às solicitações de adesão às atas de registro de preços;</p> <p>IX. Divulgar, no sítio do hospital, informações referentes às licitações e atas de registro de preços;</p> <p>X. Apresentar relatórios periódicos das licitações realizadas; e,</p> <p>XI. Subsidiar o Setor de Administração na elaboração de consultas jurídicas quanto aos temas de sua competência.</p>

Continuação Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA		
SETOR	UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
SETOR DE ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE DE CONTRATOS	<p>I. Gerir os contratos, cessões, doações, autorizações, convênios e demais instrumentos obrigacionais firmados, administrando sua vigência, alterações e eventos pertinentes;</p> <p>II. Solicitar às áreas demandantes a indicação de fiscais de contrato, mantendo cadastro de fiscais atualizado;</p> <p>III. Elaborar as minutas dos instrumentos obrigacionais relativos aos bens e serviços contratados;</p> <p>IV. Manter relatórios atualizados com os dados referentes aos instrumentos obrigacionais firmados;</p> <p>V. Atualizar informações constantes do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG);</p> <p>VI. Subsidiar o Setor de Administração na elaboração de consultas jurídicas quanto aos temas de sua competência; e</p> <p>VII. Apresentar relatórios periódicos contendo análise da gestão de contratos do hospital.</p>
	UNIDADE DE PATRIMÔNIO	<p>I. Coordenar e controlar as atividades de patrimônio: recebimento, tombamento, distribuição, armazenamento, movimentação, baixa e inventário de bens patrimoniais móveis e imóveis;</p> <p>II. Efetuar e manter em boa ordem os registros analíticos dos bens, com indicação dos elementos necessários para a perfeita caracterização de cada um e dos agentes responsáveis pela sua guarda e conservação, mantendo o arquivamento das cargas patrimoniais, dos inventários e de documentos referentes às suas transferências;</p> <p>III. Emitir e encaminhar os Relatórios Mensais de Bens – RMB à unidade setorial de contabilidade para conciliação dos saldos no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI); e,</p> <p>IV. Controlar e manter atualizado o sistema de gestão patrimonial.</p>

Continuação Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA		
SETOR	UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
SETOR DE ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE DE APOIO OPERACIONAL	<p>I. Fiscalizar os contratos administrativos no âmbito da Divisão Administrativa e Financeira, monitorando a qualidade, a efetividade e agilidade dos serviços comuns de atividade meio essenciais ao funcionamento do hospital: locação de veículos, vigilância, brigadista, estiva, secretariado, controle de pragas, emissão de passagens, dentre outros;</p> <p>II. Orientar os fiscais de contratos administrativos quanto às boas práticas da fiscalização contratual;</p> <p>III. Gerir as atividades de emissão de passagens e concessão de diárias no hospital;</p> <p>IV. Apresentar relatório mensal das despesas com diárias e passagens no hospital;</p> <p>V. Elaborar projetos básicos/termos de referência para a aquisição de bens ou serviços relacionados à sua área de atuação; e,</p> <p>VI. Conduzir procedimentos para apuração de eventuais irregularidades na execução contratual, sob demanda dos fiscais de contratos firmados pelo hospital.</p>
SETOR DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	UNIDADE DE PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	<p>I. Solicitar à sede da EBSEH a descentralização dos créditos orçamentários, observando a programação aprovada e os limites orçamentários previamente estabelecidos;</p> <p>II. Elaborar os demonstrativos necessários a subsidiar a declaração de disponibilidade orçamentária, pelo Ordenador de Despesas, para fins de contratação de bens ou serviços;</p> <p>III. Emitir pré-empenhos para licitação de obras e serviços, para aquisição de material permanente e de consumo;</p> <p>IV. Emitir empenhos para as aquisições de materiais, contratação de serviços e outras operações realizadas;</p> <p>V. Acompanhar a execução orçamentária, verificando a liquidação de empenhos e promovendo a recomposição dos saldos, cancelamentos ou reforço, quando devidamente autorizado; e</p> <p>VI. Apresentar relatórios periódicos contendo análise da gestão orçamentária do hospital.</p>

Continuação Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA		
SETOR	UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
SETOR DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	UNIDADE DE PAGAMENTO E LIQUIDAÇÃO DA DESPESA	<p>I. Verificar as medições da execução contratual no SIASG;</p> <p>II. Conferir a instrução processual previamente à etapa de pagamento da despesa;</p> <p>III. Diligenciar os fiscais dos contratos administrativos, solicitando providências para a correção de impropriedades nos procedimentos da liquidação de despesa;</p> <p>IV. Subsidiar o ordenador de despesa;</p> <p>V. Registrar a liquidação de despesas no SIAFI;</p> <p>VI. Registrar e apropriar, no SIAFI, os contratos de fornecimento de matérias, serviços, convênios, seguros e outros;</p> <p>VII. Controlar os encargos retidos de terceiros e preparar a documentação destinada ao seu recolhimento, promovendo o devido registro nos prazos fixados em legislação específica;</p> <p>VIII. Elaborar a programação dos pagamentos do hospital;</p> <p>IX. Efetuar os pagamentos, mediante a emissão de ordens bancárias;</p> <p>X. Elaborar documentos para subsidiar o Ordenador de Despesa nas autorizações dos pagamentos da despesa orçamentária.</p> <p>XI. Elaborar os documentos necessários para subsidiar o Ordenador de Despesa e o Gestor Financeiro nas autorizações de saque nas contas bancárias da empresa.</p> <p>XII. Elaborar o fluxo de caixa e acompanhar a sua execução;</p> <p>XIII. Controlar as entradas e saídas de recursos financeiros;</p> <p>XIV. Controlar movimentação as contas bancárias do hospital;</p> <p>XV. Gerir as atividades de concessão de suprimento de fundos; e</p> <p>XVI. Apresentar relatórios periódicos de análise da gestão financeira do hospital.</p>

Continuação Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA		
SETOR	UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
SETOR DE CONTABILIDADE	UNIDADE DE CONTABILIDADE FISCAL	<p>I. Elaborar as declarações de Imposto de Renda, de contribuições de tributos federais e de Imposto de Renda Retido na Fonte, referentes aos serviços prestados no hospital;</p> <p>II. Escriturar os livros fiscais;</p> <p>III. Providenciar os registros dos livros fiscais no órgão de registro do comércio e na Secretaria da Fazenda local;</p> <p>IV. Requerer e controlar documentos de regularidade fiscal, tributária e previdenciária do hospital nas repartições públicas;</p> <p>V. Manter arquivo atualizado referente às legislações fiscal, tributária e previdenciária e aos serviços contábeis;</p> <p>VI. Receber, registrar, guardar e controlar a documentação dos recebimentos e pagamentos efetuados, dos documentos relativos aos serviços de contabilidade fiscal;</p> <p>VII. Avaliar e certificar a legalidade da documentação e dos registros contábeis referentes aos serviços de contabilidade fiscal;</p> <p>VIII. Receber, registrar, guardar e controlar a documentação e movimentação de numerários;</p> <p>IX. Promover o controle das garantias contratuais;</p> <p>X. Avaliar e certificar a legalidade da documentação e dos registros contábeis referentes aos serviços de contabilidade gerencial;</p> <p>XI. Elaborar, assinar e divulgar as demonstrações contábeis mensais, semestrais e anuais e os relatórios por tipo de atividade, fonte de recurso, centro de custo e unidade gestora;</p> <p>XII. Registrar e controlar os bens patrimoniais da EBSEH; e,</p> <p>XIII. Habilitar senhas para o acesso de usuários ao SIAFI, efetuar conformidade de operadores e manter atualizado o Rol de Responsáveis.</p>

Continuação Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA		
SETOR	UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
SETOR DE CONTABILIDADE	UNIDADE DE CONTABILIDADE DE CUSTOS	<p>I. Escriturar os livros comerciais;</p> <p>II. Providenciar os registros dos livros comerciais no órgão de registro do comércio e na Secretaria da Fazenda local;</p> <p>III. Requerer e controlar documentos de regularidade comercial da EBSEH nas repartições públicas;</p> <p>IV. Manter arquivo atualizado referente às legislações comercial e aos serviços contábeis;</p> <p>V. Receber, registrar, guardar e controlar a documentação dos recebimentos e pagamentos efetuados, dos documentos relativos aos serviços de contabilidade de custos;</p> <p>VI. Definir, acompanhar, avaliar e controlar centros de custos específicos para todas as atividades executadas pelo hospital; e,</p> <p>VII. Avaliar e certificar a legalidade da documentação e dos registros contábeis referentes aos serviços de contabilidade de custos.</p>

Continuação Quadro 01 – Atribuições das Unidades Vinculadas a Gerência Administrativa

DIVISÃO DE LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA HOSPITALAR		
SETOR	UNIDADE	ATIBUIÇÕES
SETOR DE SUPRIMENTOS	UNIDADE DE ALMOXARIFADO	<p>I. Elaborar e/ou revisar em consonância com a EBSEH as planilhas de padronização dos insumos utilizados no hospital;</p> <p>II. Subsidiar tecnicamente o processo de aquisição dos insumos;</p> <p>III. Subsidiar tecnicamente o processo de adesão aos pregões centralizados ou a elaboração dos termos de referência locais, para os itens não contemplados nas compras centralizadas;</p> <p>IV. Planejar, armazenar, controlar e distribuir os estoques dos insumos;</p> <p>V. Solicitar os empenhos, baseando-se na demanda da instituição;</p> <p>VI. Acompanhar e monitorar o cumprimento das ordens de fornecimento e entregas das atas de registro de preços dos insumos;</p> <p>VII. Subsidiar tecnicamente na elaboração da lista de insumos necessários à incorporação de novas tecnologias em saúde, no que se refere aos equipamentos médico-hospitalares, laboratoriais e odontológicos no hospital;</p> <p>VIII. Acompanhar e controlar a aquisição e uso racional dos insumos nos hospitais, de acordo com as diretrizes estabelecidas.</p> <p>IX. Elaborar os indicadores de avaliação.</p>
	UNIDADE DE PLANEJAMENTO DE MATERIAIS	<p>I. Planejar a contratação de todo material de consumo que será adquirido pelo hospital;</p> <p>II. Manter atualizada planilhas de controle de consumo de insumos;</p> <p>III. Acompanhar e Controlar o consumo médio mensal dos materiais;</p> <p>IV. Solicitar a aquisição dos materiais;</p> <p>V. Elaborar termos de referência;</p>

Fonte: EBSEH, (2013, p. 41).

Cada uma dessas Unidades é composta por uma equipe, constituída por um grupo de servidores UFSC, trabalhadores EBSEH e/ou terceirizados e um gestor.

Os cargos de chefia de unidade, são funções gratificadas, possuem caráter técnico e podem ser ocupados por empregados públicos efetivos da rede EBSEH

ou por servidores de carreira da Universidade, do Regime Jurídico Único (BRASIL,1990) cedidos exclusivamente para ocupar funções de chefia (EBSERH, 2013).

Para ocupar o cargo de gestão das Unidades citadas, os servidores interessados nas vagas participam de um processo seletivo composto por duas etapas: análise de currículo e entrevista. Inicialmente, o processo se consubstancia no esforço individual do servidor em buscar a formação necessária para aprovação e comprová-la em seu currículo.

Após, é realizada a análise e avaliação dos currículos pelo Colegiado de acordo com o previsto na Resolução de Diretoria Executiva EBSEH nº 008, que dispõe sobre os procedimentos e os critérios de seleção para ocupantes de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas da rede de Hospitais Universitários Federais (EBSERH, 2012). Na referida Resolução, constam os critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas, conforme pode ser visto na Figura 02 – Critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas.

Figura 2 - Critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas



DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
Coordenação de Planejamento de Pessoal

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE CURRÍCULOS PARA FUNÇÕES GRATIFICADAS

CARGO: CHEFE DE UNIDADE - ÁREA ADMINISTRATIVA

	10 Pontos	20 Pontos	30 Pontos
Formação superior completa	1 formação	2 formações	+ de 2 formações
Experiência em Gestão em HU	6 meses	1 ano de experiência	2 anos de experiência
Experiência em Gestão compatível com o cargo ocupado	6 meses de experiência	1 ano de experiência	2 anos de experiência
Curso de Formação em Liderança de Equipe	Não possui	Possui	+ de 1 curso de formação
Experiência mínima comprovada em liderança de equipe	6 meses de experiência	1 ano de experiência	2 anos de experiência
Curso de Formação em Planejamento e Organização, voltada para a área de atuação	Não possui	Possui	+ de 1 curso de formação
Curso de Formação em Desenvolvimento de Pessoas	Não possui	Possui	+ de 1 curso de formação

Fonte: EBSEH, 2012.

Na Figura 02 – Critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas –, constam os critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas em

específico para os cargos de Chefe de Unidade da Gerência Administrativa, visto que, para outros cargos, vinculados a outras Gerências, os critérios são distintos.

Os Gestores selecionados para assumir a gestão destas Unidades, são servidores e trabalhadores técnicos administrativos, que possuem nível superior e comprovada experiência em gestão, podendo ser trabalhadores EBSEH ou servidores do Regime Jurídico Único (BRASIL, 1990).

Os servidores da Universidade que fazem parte do Regime Jurídico Único (BRASIL,1990), selecionados para ocupar um Cargo em Comissão e Funções Gratificadas, são cedidos à EBSEH, e podem optar pelo Plano de Benefícios da Empresa ou de sua Instituição de origem. Quando exonerados do cargo de confiança, os servidores públicos cedidos, retornam ao órgão de origem, conforme previsto no Decreto nº 9.144 (BRASIL, 2017). Por meio do seu trabalho, estes servidores ocupantes de cargos vinculados à Gerência Administrativa contribuem para a execução dos serviços concernentes à esta Gerência. Sendo, esta Gerência, fundamental e sustentadora, para o desenvolvimento e manutenção do papel social e educativo do Hospital Universitário.

2.1 HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

A ideia da construção de um hospital de ensino em Florianópolis começou a ser cogitada pelos professores da Faculdade de Medicina no final da década de 1950, devido ao fato de perceberem que os hospitais da região à época “não ofereciam estruturas adequadas para manter ou elevar o padrão de excelência no ensino das ciências da saúde” (CARVALHO *et al*, 2015, p. 769). Com a criação da Universidade Federal de Santa Catarina em dezembro de 1960, e a incorporação da Faculdade de Medicina à UFSC, esta ideia passou a ser possível.

A história do HU começou efetivamente em 1963, quando, na gestão do primeiro Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, Professor João Davi Ferreira Lima, foi idealizada a construção de um Hospital Universitário, à época chamado de Hospital das Clínicas. Em novembro de 1963, foi organizada uma comissão para orientar os trabalhos de planejamento e construção do Hospital Universitário. Embora idealizado inicialmente para servir o campo de ensino, o Hospital das Clínicas tinha como objetivo principal prestar assistência integral ao

paciente, sendo este último o elemento essencial e o ensino uma decorrência dessa assistência (SÃO THIAGO, 1983).

As obras para construção do HU/UFSC foram iniciadas em 02 de janeiro de 1968, e em 22 de março de 1971, já com 10.800m² construídos, a obra foi paralisada devido à contenção de despesas realizada pelo Governo Federal (SÃO THIAGO, 1983).

Cinco anos depois, um novo capítulo da história deste Hospital começou a ser escrito. Após esse período de paralisação e abandono, marcado por conflitos e lutas, as obras foram retomadas. Apesar do apoio irrestrito do Reitor João David Ferreira Lima e do esforço dos professores, os estudantes, especialmente os do Centro de Ciências da Saúde, foram considerados agentes determinantes desta conquista (CARVALHO et al, 2015). Aquela “gaiola cinzenta, vazia de vida e de ruído (...)” (SÃO THIAGO, 1983, p. 102) que a construção havia se tornado, começava a tomar corpo e três meses após a retomada das obras já era possível verificar o desenvolvimento de suas estruturas.

Inaugurado em 02 de maio de 1980, com 22.000m² de área construída, o Hospital Universitário dispunha de 18 consultórios de Medicina Geral, 05 (cinco) de pediatria, 01 (um) de Tocoginecologia e 02 (dois) de Perícias Médicas (SÃO THIAGO, 1983).

Na sequência, foram ativados o Centro Cirúrgico, a Clínica Cirúrgica I e a Unidade de Terapia Intensiva (UTI) Adulto e em 1996, a Maternidade, sendo esta reconhecida nacionalmente como Centro de Excelência em assistência obstétrica (HU, [201-?]c).

Ao longo dos anos o atendimento prioritário de ambulatório consolidou-se permitindo a estruturação do Hospital em quatro grandes áreas: Clínica Médica, Cirúrgica, Pediatria e Tocoginecologia. O atendimento de emergência tem funcionado no HU ininterruptamente atendendo crianças e adultos em áreas separadas (HU, [201-?]c).

O HU atua nos três níveis de assistência: básico, secundário e terciário. Seu corpo clínico é constituído por professores dos Departamentos do Centro de Ciências de Saúde, os quais utilizam o HU como centro de ensino e pesquisa, médicos, profissionais de enfermagem, nutrição, farmácia, bioquímica, serviço social, psicologia, odontologia e engenharia biomédica (HU, [201-?]c).

Na área da medicina, o HU conta com um Corpo Clínico Multidisciplinar, que possui diversas especialidades, entre elas estão: Acupuntura, Cabeça e Pescoço, Cirurgia Plástica, Cirurgia Geral, Cardiologia, Dermatologia, Endocrinologia, Proctologia, Ginecologia, Obstetrícia, Hemoterapia, Nefrologia, Hematologia, Gastroenterologia, Mastologia, Neurologia, Oncologia, Oftalmologia, Ortopedia e Traumatologia, Pediatria, Otorrinolaringologia, Pneumologia, Urologia, Reumatologia, Vídeo-Cirurgias, Cirurgia Vascular e Torácica. Além dessas especialidades, o Hospital também conta com o Serviço de Odontologia Hospitalar e cirurgia Buco Maxilo Facial (HU, [201-?]a).

O HU conta com um programa de residência médica consolidado em diversas especialidades, o qual contribui para o papel de formação do Hospital. No ano de 2010, foi iniciada a Residência Integrada Multiprofissional em Saúde, com duas áreas de concentração: Atenção às Urgências e Emergências e Atenção em Alta Complexidade, sendo ampliada em 2014 para mais uma área de atuação: Saúde da Mulher e da Criança (HU, [201-?]a).

No entanto, nos últimos anos as dificuldades de financiamento, a escassez de investimento em equipamentos e infraestrutura, as tabelas de redistribuição de serviços deficitárias em relação aos custos operacionais, a racionalização de procedimentos e investimentos na formação dos servidores, entre outros motivos, tem gerado um grande desafio para a administração do Hospital (HU, [201-?]c).

Toro (2005) corrobora essa realidade ao afirmar que há décadas os hospitais universitários vêm enfrentando uma crise no que se refere a gestão, financiamento, inserção no SUS e relacionamento com a academia.

No mesmo sentido, Pilotto (2010) afirma que devido à falta de financiamento, nas últimas décadas os HUs vêm apresentando quadro de servidores insuficientes, leitos fechados, serviços descontinuados, sucateamento, falta de contratação de pessoal via concurso público e subutilização da capacidade instalada.

Silva e Tavares -Neto (2007) esclarecem que a crise nos hospitais de ensino não é apenas de cunho financeiro, salientando que são necessárias novas políticas públicas para o aprimoramento da gestão hospitalar.

Reis e Cecílio (2009) entendem que a crise é percebida de maneiras diferentes pelos distintos atores envolvidos e que as soluções para a crise dos

Hospitais Universitários não podem ficar restritas apenas ao aumento dos recursos financeiros.

Baseada no discurso de redução de custos, mais eficiência e maior eficácia na prestação de serviços públicos, no final do Século XX, se espalhou uma nova modalidade de gestão pública no Brasil, o modelo gerencial (MOTTA, 2013). De acordo com Coutinho (2014), este modelo de administração pública gerencial é inspirado no modelo de administração privada, com a prerrogativa de defender o interesse público.

Nesse sentido, a administração pública passa a adotar o regime jurídico privado com a criação das denominadas empresas públicas (BARRETO FILHO, 1977). O Decreto Lei nº 200/67 apresenta a definição de empresa pública como a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, que possui patrimônio próprio e capital exclusivo da União, e a necessidade de ser criada por Lei para a exploração de atividade econômica que o Governo precise exercer (BRASIL, 1967).

Em meio a esse contexto, tendo em vista as diversas dificuldades dos hospitais universitários brasileiros em obter recursos financeiros para as suas atividades, eis que surge a EBSEH, uma empresa pública de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede em Brasília, e regulada pelas legislações vigentes (SANTOS, 2018).

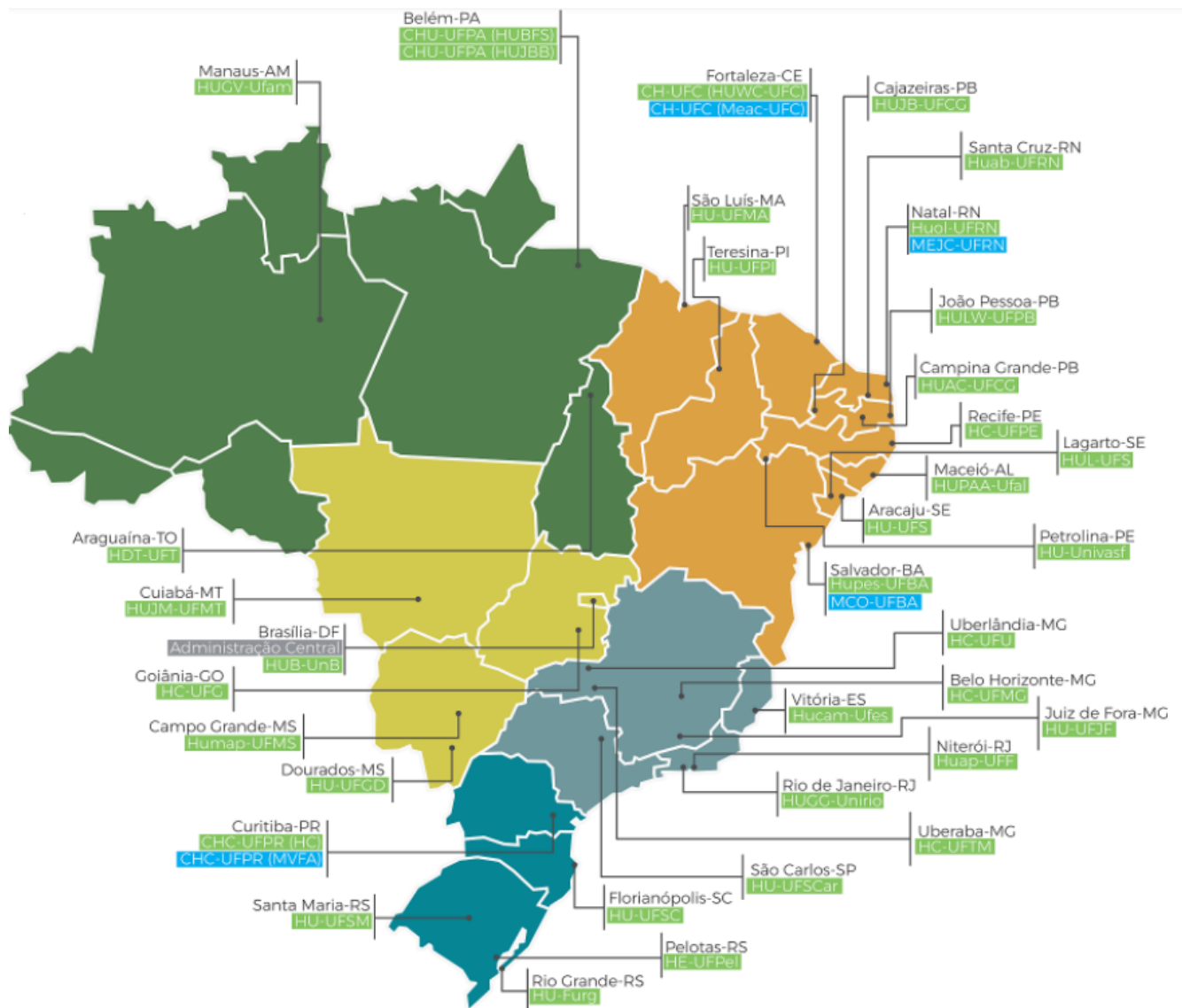
A criação da EBSEH foi autorizada por meio da Lei Federal nº 12.550/2011 (BRASIL, 2011b) como uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação. Andreazzi (2013) apresenta em seus estudos aspectos históricos da criação da EBSEH, contextualiza e discute seus impactos e implicações:

- Em 31/12/2010 é encaminhada ao Congresso a Medida Provisória nº 520/2010 para criação da EBSEH (BRASIL, 2010b);
- A comunidade universitária mobiliza-se contra a aprovação da MP 520 (BRASIL, 2010b);
- a MP nº 520/2010 (BRASIL, 2010b) recebe parecer favorável da Câmara dos Deputados;
- Antes que fosse votada no Senado Federal, a MP nº 520/2010 (BRASIL, 2010b) teve sua vigência expirada, extinguindo-se dessa forma a eficácia da normativa;

- O Governo Federal edita uma nova versão, o Projeto Lei nº 1.749/2011 (BRASIL, 2011a), aprovado sob a forma da Lei nº 12.550 de 15/12/2011 (BRASIL, 2011b);
- A Lei nº 12.550/2011 é promulgada (BRASIL, 2011b).

A criação da EBSEH, faz parte de um conjunto de ações do Governo Federal, que possui o objetivo de recuperar os hospitais vinculados às Universidades Federais no Brasil (MAFRA *et al.*, 2015). Apesar de a EBSEH ter protagonizado esse contexto inicialmente marcado por mobilizações, após sua criação, foi amplamente aderida pelos Hospitais Universitários públicos, os quais logo se afiliaram à empresa pública (PAULA, 2016). No Brasil, a rede de Hospitais Universitários Federais é formada por 50 (cinquenta) hospitais vinculados a 35 (trinta e cinco) universidades federais, sendo que 40 (quarenta) destes hospitais, são vinculados à Rede EBSEH (EBSEH, 2020), conforme pode ser visto na Figura 03 – Hospitais Universitários Federais vinculados à Rede EBSEH.

Figura 3 - Hospitais Universitários Federais vinculados à Rede EBSERH ²



Fonte: EBSERH, (2020).

A EBSERH tem por finalidade, de acordo com o Art. 3º da Lei nº 12.550 (BRASIL, 2011b):

a prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública.

² No mapa estão dispostas as 35 (trinta e cinco) Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras que possuem Hospitais Federais, e os 40 (quarenta) hospitais vinculados a Rede EBSERH. Ilustrados em um retângulo verde, estão dispostos os hospitais e em azul as maternidades.

Desse modo, a EBSEH é uma empresa estatal, que por meio da administração pública indireta, deve cumprir o dever de prestar serviços de assistência à saúde de forma integral, e que estejam exclusivamente inseridos no âmbito do SUS, observando a autonomia universitária (EBSEH, [201-?]f).

As competências da EBSEH estão descritas no Artigo 4º da Lei nº 12.550/2011 (BRASIL, 2011b), que são:

I - administrar unidades hospitalares, bem como prestar serviços de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, no âmbito do SUS;

II - prestar às Instituições Federais de Ensino Superior e a outras instituições congêneres serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, mediante as condições que forem fixadas em seu estatuto social;

III - apoiar a execução de planos de ensino e pesquisa de Instituições Federais de Ensino Superior e de outras instituições congêneres, cuja vinculação com o campo da saúde pública ou com outros aspectos da sua atividade torne necessária essa cooperação, em especial na implementação das residências médica, multiprofissional e em área profissional da saúde, nas especialidades e regiões estratégicas para o SUS;

IV - prestar serviços de apoio à geração do conhecimento em pesquisas básicas, clínicas e aplicadas nos Hospitais Universitários Federais e a outras instituições congêneres;

V - prestar serviços de apoio ao processo de gestão dos Hospitais Universitários e Federais e a outras instituições congêneres, com implementação de sistema de gestão único com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas;

VI - exercer outras atividades inerentes às suas finalidades, nos termos do seu estatuto social.

Sendo uma empresa pública, o regime de trabalho do pessoal permanente da EBSEH é o da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), condicionado a contratação por meio de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, sendo possível também, para fins de implantação da EBSEH, a contratação por meio de processo seletivo simplificado de pessoal técnico e administrativo por tempo determinado (BRASIL, 2011b).

O procedimento de contratualização entre Hospital e empresa acontece a partir da manifestação das universidades pela contratação da EBSEH. Na sequência é iniciado o processo de caracterização das unidades hospitalares por meio do dimensionamento dos serviços, bem como das demandas de contratação de pessoal. A partir da assinatura do termo de adesão e contrato entre a instituição e a EBSEH,

o trabalho de dimensionamento do quadro de pessoal necessário é finalizado, juntamente com o respectivo plano de reestruturação da unidade (BRASIL, 2014).

Andreazzi (2013) afirma que a EBSEH traz um modo de operar hospitais universitários totalmente diferente do modelo de gestão utilizado nos HUs até sua chegada, apresenta mudanças na parte de financiamento, de relacionamento com as universidades, de tomada de decisão e de contratação de pessoal.

Essa política de reestruturação dos Hospitais Universitários, implicou também em uma mudança na política institucional. De acordo com Rodrigues (2012) implementar uma nova política em uma instituição é algo complexo, que exige a quebra de paradigmas, mudança de comportamento e de atitudes. É preciso que se promova ações planejadas, e se desenvolva um trabalho organizado e contínuo, num processo de educação permanente para formação de gestores, pessoas chave no processo de mudança na instituição.

Todavia, para que essa formação de gestores possa acontecer, é preciso que se desenvolvam ações, normas e diretrizes que regulamentem e conduzam o processo, sendo estas materializadas por meio de uma Política Institucional.

3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DE GESTORES

A Política Institucional do HU/UFSC, antes da chegada da EBSEH, seguia as Leis e Diretrizes das autarquias. Vinculado a UFSC, no âmbito do ensino e pesquisa, bem como de gestão de pessoas, o HU seguia as normativas da Política Institucional da Universidade.

Com o contrato de adesão à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, no HU começou-se um processo de revisão da Política Institucional existente a fim de ser criada uma nova Política, balizada nos cadernos de boas práticas da EBSEH, nas normas da Empresa e nas leis e diretrizes que norteiam a Empresa Pública (HU, 2017).

No documento intitulado Norma de Elaborações e Controle de Documentos da EBSEH, está situado que a Política Institucional deve ser um documento aprovado pela Superintendência onde estão expressas as diretrizes e intenções do Hospital para cumprir a missão institucional (EBSEH, 2019b).

Nesse sentido, em meio a esse processo de mudança institucional, a gestão do Hospital, tem se debruçado nas questões referentes ao processo de criação/adaptação da Política Institucional do HU, estando esta, ainda em fase de desenvolvimento (HU, 2017).

De acordo com Martins e Waclawovsky (2015), nos últimos anos o sistema público de saúde tem passado por diversas transformações, sendo, portanto, preciso que os gestores estejam cada vez mais preparados e qualificados para enfrentar os problemas e desafios apresentados.

Nesse contexto, tendo em vista a admissão de novos gestores em cargos de chefia no Hospital Universitário, uma das iniciativas da EBSEH, foi realizar, em 2018 um curso específico para gestores, que teve como objetivo “contribuir na formação de gestores, proporcionando maior embasamento teórico para articulação das competências de liderança, a fim de aprimorar melhorias em relação ao trabalho e à satisfação dos trabalhadores” (HU, 2018, s/p). Além disso, o curso objetivou “valorizar o trabalho das chefias que estão assumindo no hospital universitário, e estimular a formação de lideranças dentro dos padrões de qualidade da EBSEH” (HU, 2018, s/p)

Outro projeto de formação instituído pela EBSEH foi o Programa Crescer com competência - Implantação da gestão por competência nos Hospitais Universitários Federais filiados a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH (GOMES; PAULA, 2016). Iniciado em 2014, o Programa objetivou proporcionar o crescimento profissional dos trabalhadores, identificando as necessidades de desenvolvimento de competências, para viabilizar o alcance dos objetivos da instituição. Por meio deste programa a EBSEH validou as competências dos trabalhadores e gestores (GOMES; PAULA, 2016). Vide Tabela 01 – Competências Gerenciais.

Tabela 01 – Competências Gerenciais

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
Tomada de Decisão	Implementar alternativas que assegurem o atendimento às demandas da instituição e dos usuários internos e externos, obedecendo a prazos definidos, alinhados aos objetivos estratégicos, às normas e políticas vigentes
Gestão Compartilhada	Gerenciar processos a partir de uma visão ampla e integrada da rede EBSEH, compartilhando conhecimentos, informações e resultados para o alcance dos objetivos organizacionais
Gestão de Equipe Multiprofissional	Planejar, monitorar e avaliar o desempenho da equipe, viabilizando o desenvolvimento de competências necessárias para o alcance dos resultados esperados.
Representação Institucional	Representar a Empresa em diferentes contextos, de forma ética, em consonância com a missão, visão e valores da instituição e alinhada ao planejamento estratégico
Planejamento Participativo	Planejar ações de forma coletiva, orientadas pelas estratégias organizacionais, políticas e normas da EBSEH

Fonte: GOMES; PAULA (2016, p. 13).

O Programa Crescer com Competência é composto por três fases: Matriz de Competência, Gestão do Desempenho por Competência e Plano de Desenvolvimento de Competência (GOMES; PAULA, 2016).

A Matriz de competência é a etapa na qual são mapeadas ou revisadas as competências individuais, gerenciais e institucionais (GOMES; PAULA, 2016). Já a etapa de Gestão do Desempenho por Competência é voltada para o desenvolvimento das competências individuais dos trabalhadores da EBSE RH, o qual objetiva alcançar resultados de modo a atender às necessidades do Hospital e dos usuários dos serviços de saúde. Na terceira etapa é elaborado o Plano de Desenvolvimento de Competências, o qual visa minimizar as lacunas identificadas nas etapas anteriores e aperfeiçoar o desempenho profissional (GOMES; PAULA, 2016).

A Norma Operacional DGP/Sede Nº 01, de 7 de abril de 2015 (EBSE RH, 2015) que estabelece os princípios norteadores e regulamenta o processo de Gestão do Desempenho por Competências dos trabalhadores da EBSE RH, considera que “a gestão de pessoas, especialmente a gestão de desempenho, são processos inerentes a todo gestor que coordena equipes de trabalho” (EBSE RH, 2015, p.2).

Deste modo, no Programa Crescer com Competência, os gestores são os responsáveis por criar as metas para sua equipe (que serão analisadas e homologadas pelas chefias superiores), criar um plano de trabalho para cada um de seus subordinados e monitorar, acompanhando de forma contínua o desempenho individual e da equipe durante um período, com o objetivo de diagnosticar as ações que precisam ser reestruturadas e as competências a serem desenvolvidas (GOMES; PAULA, 2016).

Alinhado aos objetivos estratégicos da Empresa, o referido Programa é um instrumento de gestão voltado para o crescimento e desenvolvimento dos profissionais que trabalham na EBSE RH (GOMES; PAULA, 2016).

A política institucional de Gestão de Pessoas da EBSE RH é pautada no Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que institui a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, bem como no Acórdão nº 3023/2013 – Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2013). Tal política enfatiza a necessidade de adoção de estratégias e práticas de gestão de pessoas voltadas à realização dos objetivos institucionais, de

acordo com as necessidades da instituição e contribuindo para a consecução das suas metas (GOMES; PAULA, 2016).

Na visão de Teixeira *et al.* (2012), a gestão hospitalar é uma especialidade bastante complexa e peculiar, pelo fato de envolver a união de pessoas e procedimentos de diversas áreas, tais como: medicina, enfermagem, nutrição, administração, farmácia, entre outras. Na gestão do Hospital Universitário essa atividade torna-se ainda mais complexa, visto que, além de diferentes áreas, em seu interior convivem profissionais de dois regimes de trabalho diferentes (CLT e Regime Jurídico Único – RJU (BRASIL, 1990)), os quais possuem culturas diferentes e direitos diferentes, porém, executam suas atividades em uma mesma equipe e com objetivos comuns.

Neste cenário, após o contrato de adesão entre o HU/UFSC e EBSEH, a gestão do hospital passou a ser formada apenas por trabalhadores EBSEH. Nesse sentido, os servidores UFSC que possuem interesse em fazer parte da gestão do hospital, precisam participar de um processo seletivo orientado pelas diretrizes da EBSEH, e apresentar uma gama de pré-requisitos relacionados a formação profissional e experiência em gestão (EBSEH, 2012). Estes servidores estatutários, ao serem selecionados para assumir a gestão de alguma gerência, divisão, setor ou unidade, precisam solicitar à UFSC sua cedência para a EBSEH, e permanecem cedidos enquanto estiverem na gestão deste Hospital (EBSEH, [201-?]c).

Em fevereiro de 2020 a UFSC, dispunha em seu quadro efetivo de servidores técnico-administrativos em educação 3.085 (três mil e oitenta e cinco) (UFSC, [201-?]c), sendo que desses, 1.027 (um mil e vinte e sete) estão lotados no HU (UFSC, [201-?]d). No entanto, 57 servidores UFSC estão cedidos para a EBSEH para desenvolver atividades de gestão (UFSC, [201-?]d).

Importante mencionar que além desses 1.027 (um mil e vinte e sete) servidores do Regime Jurídico Único (BRASIL, 1990), o Hospital conta com 548 trabalhadores EBSEH, e trabalhadores contratados via contrato terceirizado, para execução das atividades inerentes a Instituição (UFSC, [201-?]d).

Inseridos neste ambiente, os gestores do Hospital ao assumirem a gestão, assumem também compromissos perante a Instituição, a sociedade e os demais servidores/trabalhadores, e para tanto se faz importante a formação do gestor, para

que ele consiga por meio desta, aliar em seu fazer diário àqueles compromissos sociais e políticos à sua competência técnica.

Nesse contexto, concebo a formação como um processo contínuo de construção e de revisão de valores, que não considera apenas a formação técnica e instrumental, e se constitui em uma prática social mediada por relações sociais historicamente construídas (BÚRIGO, 2013).

Chauí (2003) afirma que só existe formação quando há obra de pensamento, e para isto é preciso que o presente seja compreendido como algo que nos exige o exercício da reflexão, da interrogação e da crítica, de modo que após esse processo possamos nos tornar capazes de formar uma concepção do que anteriormente fora experimentado como questão ou problema.

Búrigo e Silva (2011) corroboram com esta concepção ao afirmar que a formação é o resultado da obra da consciência, e deve estar fundamentada em um campo teórico, em um contexto histórico, alicerçada em uma proposta pedagógica sólida que instigue a reflexão, a interrogação e a investigação.

De acordo com Búrigo e Loch (2011), a formação do gestor é um caminho que precisa ser trilhado, e está situado entre a competência técnica deste sujeito e o compromisso político deste com a Instituição e a sociedade.

Segundo Búrigo e Silva (2011) o processo de formação do servidor consiste na busca do equilíbrio entre as necessidades institucionais e as expectativas profissionais desses sujeitos. Os autores entendem que no processo de formação, valorizar o ser humano não é tarefa difícil, o grande desafio consiste em potencializá-lo, visto que, considerando as condições de vida e de trabalho desses sujeitos, o processo de potencialização perpassa pelo respeito às limitações e pela dignidade destes trabalhadores, considerando-os não como objetos da sua prática, mas como sujeitos de seu trabalho.

Nesse sentido, em meio a este processo de formação, entendo o gestor enquanto sujeito, ser inacabado, que está em constante aprendizado. Apoio-me nas ideias de Freire (2011), quando afirma que a tarefa fundamental do trabalhador é a de ser sujeito (e não apenas objeto de transformação), com capacidade de atuar, operar e de transformar a realidade na qual está inserido.

Nesse sentido, Freire (2011) ainda ressalta que o homem não pode ser reduzido a um simples objeto da técnica, a uma ferramenta manipulável. Pelo

contrário, o homem, o gestor, deve ser compreendido como ator principal do processo de gestão.

Desta maneira, entendendo as particularidades de cada sujeito e sua inter-relação com a gestão do Hospital Universitário, e ainda, vislumbrando uma gestão democrática, participativa e social, entendo que o processo de formação dos gestores precisa ser construído de modo a contribuir para a reflexão, socialização, e apropriação de novas concepções à respeito das funções do Hospital Universitário e da gestão deste.

Búrigo e Silva (2011), afirmam que o saber possibilita a emancipação, e a emancipação está relacionada intimamente com o processo de formação. Diante desse pressuposto, compreendem que limitar a possibilidade de acesso ao saber é limitar o processo de formação do sujeito, é lhe alienar a forma de agir e de pensar.

Desta maneira, Búrigo e Silva (2011, p.3) acreditam que “a formação do servidor é um dos elementos decisivos na relação que este mantém com o seu trabalho”.

Diante do exposto, entendo que a formação dos gestores, que atuam no Hospital Universitário, é fundamental para o entendimento das especificidades que compõe esta Instituição complexa, e para o bom desenvolvimento das atividades inerentes a ela.

O processo histórico de desenvolvimento da Política Institucional de Formação de Gestores do HU/UFSC-EBSERH está inserido no processo da gestão universitária, como uma ação importante e essencial no processo de construção e desenvolvimento do que se concebe e se deseja para o Hospital Universitário, fortalecendo seu caráter educativo e social.

Neste contexto, compreendo “a formação como um processo que permeia o ser e o fazer da gestão” (BÚRIGO; RAMOS; SOUZA, 2017, p.11), e a formação dos gestores HU/UFSC-EBSERH uma ação que está intimamente ligada também com as questões da Universidade e da Gestão Universitária, este processo de formação dos gestores não só possibilitará inovações administrativas no âmbito do Hospital para que os usuários possam dispor de serviços mais eficientes, como também permitirá fortalecer o papel social da Universidade.

De acordo com Wanderley (2017) desde os tempos mais remotos a universidade vem desempenhando um importante papel social, cumprindo com

persistência a missão de cultivar e transmitir o saber humano acumulado ao longo da história.

Para Chauí (2003, p.05) “a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada o modo e o funcionamento da sociedade como um todo”. E por isto, é possível perceber no interior da universidade a presença de atitudes, projetos e opiniões conflitantes que exprimem as divisões e contradições da sociedade.

Essa relação entre universidade e sociedade explica o fato de que a universidade sempre foi, desde seu surgimento uma instituição social, ou seja, uma ação social, uma prática, sustentada e legitimada pelo reconhecimento público de suas atribuições, com autonomia frente a outras instituições sociais, sendo estruturada por ordenamentos, normas, valores e regras internas a este tipo de instituição (CHAUÍ, 2003).

No entanto, com o advento da globalização e do neoliberalismo, a partir da década de 90, modificou-se a concepção que se tinha de universidade (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017), nesta nova concepção a universidade pública deixou de ser prioridade nas políticas públicas e os investimentos do Estado na educação passaram a ser vistos como gasto público (SANTOS, 2005).

De acordo com Chauí (2003), a reforma do Estado realizada no final do Século XX definiu que a saúde, a educação e a cultura, não seriam mais serviços exclusivos do Estado. Dessa forma, a educação deixou de ser considerada um serviço público e um direito do cidadão, sendo então entendida como um serviço não mais exclusivamente público, podendo ser privado ou privatizado. Para a autora, a reforma do Estado definiu a universidade como uma organização social e não como uma instituição social.

Tenório (2008) ressalta que a universidade pública se descaracterizou, deixou de lado sua função social passando a ser concebida e gerida como uma organização. À vista disso, Chauí (2003) apresenta a distinção entre instituição social e organização social. De acordo com a autora, a instituição social aspira à universalidade e destina-se ao atendimento das demandas da sociedade, enquanto a organização opera com foco no mercado, tendo suas ações balizadas por ideais de sucesso e eficácia, voltada apenas para resultados.

Santos (1989) já alertava em sua obra, desde a década de 90 quando do advento do Neoliberalismo, que a universidade se encontrava duplamente desafiada, de um lado estava a sociedade que a cada dia lhe exigia mais e do outro o Estado que restringia cada vez mais as políticas de financiamento de suas atividades.

Mesmo tendo passado décadas, seus escritos continuam atuais, visto que, desafios semelhantes permanecem sendo apresentados às universidades e aos hospitais universitários e, a sociedade continua exigindo destas instituições públicas a ampliação e a excelência na oferta de serviços, ao passo em que essas enfrentam a falta de contratação de pessoal, e a restrição dos recursos provindos do Estado (PERSSON, 2016).

Para Chauí (2003) devemos exigir do Estado que a educação seja compreendida e materializada como investimento social e político, de modo que assegure sua autonomia e reforce seu caráter social como um direito do cidadão e não um privilégio de poucos.

Todavia, ao concebermos a universidade pública como instituição social, devemos compreender suas práticas de gestão baseadas na concepção de gestão social e não em práticas de gestão empresarial (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

Meyer e Meyer Jr. (2013) alertam que não é correto uma universidade importar modelos gerenciais de empresas, devido as especificidades e particularidades concernentes a este tipo de Instituição. Pelo contrário, afirmam que é necessário, que as Universidades criem formas adequadas de gestão, que contribuam de fato para o desempenho almejado.

Meyer Jr. (2014, p.13) ressalta que administrar uma universidade, que possui a missão de educar seres humanos, “[...] requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização”.

Para Melo (2013), a gestão universitária tem um papel importante no que se refere a consolidação do ensino, pesquisa e extensão nas universidades e, à vista disso, o autor considera a gestão, o quarto pilar da universidade. Neste contexto, gerir as universidades públicas é um desafio diante das diversas variáveis que decorrem da complexidade destas instituições. Nesse sentido, a gestão da universidade pública

não é considerada uma tarefa fácil de ser realizada, ao contrário, é entendida pelos gestores destas instituições como um desafio a ser enfrentado.

Wiggers (2015) afirma que a gestão universitária é diferenciada e complexa, pois não há regras que possam ser aplicadas a todas as Instituições de Ensino Superior (IES) de forma indiscriminada, visto que, cada uma delas possui suas especificidades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Rizzati e Rizzati Jr. (2004), afirmam que a gestão universitária possui formas distintas de gerenciamento, e é considerada uma área de conhecimento à parte da administração empresarial e da administração pública. Estes autores classificam a gestão universitária em duas modalidades: atividades meio – composta por serviços administrativos e de infraestrutura, entre outros; e as atividades fim – voltadas à prática acadêmica, e às tarefas concernentes ao ensino e pesquisa. Onde cada uma dessas modalidades “constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas” (RIZZATI; RIZZATI JR, 2004, p. 5).

De acordo com Schlickmann (2013), a concepção de gestão universitária pode ser entendida por meio da junção de duas concepções, administração e universidade. Baseado na concepção de administração de Stoner e Freeman (2000) e na concepção de universidade estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394 1996 (BRASIL, 1996) o autor define administração universitária como sendo:

[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano (SCHLICKMANN, 2013, p.47)

Para fins deste estudo apresento a diferença epistemológica entre Administração e Gestão. Administração é coordenar recursos e pessoas para a realização de tarefas, ou seja, é operacionalizar as atividades para atingir determinado objetivo (SCHULTZ, 2016). Já a concepção de Gestão é mais abrangente que a de Administração (SCHULTZ, 2016) e não pode ser analisada sem a incorporação dos níveis institucional, organizacional e comportamental (JUNQUILHO, 2001).

Para Schlickman (2013), a administração universitária pode ser entendida como um campo científico, no qual o objeto de estudo são as instituições de educação superior, podendo ser universitárias ou não.

Desta forma, o autor destaca que, a concepção de gestão universitária não está restrita apenas às universidades, e inclui nesta concepção as seguintes variações: administração/gestão de Instituições de Ensino Superior, a administração/gestão da educação e do ensino superior, bem como a gestão universitária (SCHLICKMANN, 2013).

Marra e Melo (2005) afirmam que as práticas gerenciais, particularmente nas universidades públicas federais, apresentam características próprias que necessitam ser estudadas. As autoras afirmam que as universidades cada vez mais têm sido questionadas pela sociedade a respeito de seus reais objetivos, da falta de eficiência no uso de seus recursos, da rigidez de sua estrutura e da precariedade dos serviços prestados, com pouca pertinência social.

Nesse contexto, as autoras destacam que os gerentes das instituições públicas universitárias “são os responsáveis pela administração da universidade, adotando práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais” (MARRA; MELO, 2005, p.10). Ainda, para as autoras, a cultura da instituição é um importante elemento que influencia na gestão universitária, caracteriza-se pela forte resistência a mudanças; pelo predomínio dos professores na gestão universitária; pelas subculturas que existem nos departamentos, configuradas de acordo com o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária; pela valorização da excelência, do nível de qualidade, e da liberdade acadêmica; pelo respeito às decisões colegiadas, e pela prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão (MARRA; MELO, 2005).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Brasil (Lei nº 9.394/1996), em seu artigo 56, afirma que as instituições públicas de educação superior deverão obedecer “ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional “(BRASIL, 1996).

Assim sendo, na Universidade Federal de Santa Catarina, o processo decisório é presidido pelo Reitor, no entanto sua estrutura é constituída em uma gestão colegiada, composta pelos seus pró-reitores e secretários, que se reportam a

um Conselho Superior, o qual possui a responsabilidade de tomar as decisões relativas à instituição e referendar os atos executivos da reitoria (LAUREANO, 2012). Assim como a UFSC, o HU/UFSC-EBSERH também possui uma estrutura constituída em uma gestão colegiada, composta pelo(a) Superintendente do Hospital e pelos três Gerentes: de Atenção à Saúde, de Ensino e Pesquisa e Administrativo. Este colegiado é responsável pela direção e administração de todas as atividades do Hospital (EBSERH, 2016b).

Neste contexto, essa gestão colegiada e participativa, compartilhada entre os gestores é fundamental para a concepção de que universidade e Instituição Pública almejamos construir (BÚRIGO; LOCH, 2006).

Para Souza (2009, p.23)

considerar a gestão de universidades públicas como tema de pesquisa é ir ao encontro da perspectiva que concebe as especificidades das instituições universitárias. Embora possa haver semelhanças entre gestão de empresas e gestão universitária em relação a alguns aspectos administrativos, a função de gestão nas instituições universitárias, principalmente nas públicas federais, é muito específica.

A esse respeito, Bernheim e Chauí (2008) afirmam que muitos instrumentos e concepções que estão sendo transferidos para a gestão da universidade são derivados de teorias da administração, incluindo concepções de planejamento e estratégia. Embora essas teorias tenham sido criadas especialmente para serem aplicadas em empresas privadas, poderão ser também usadas nas instituições universitárias, desde que com ajustes apropriados às especificidades destas instituições, respeitando a natureza acadêmica da universidade e considerando seu caráter de bem social.

De acordo com Schmitz e Bernardes (2008), por serem consideradas instituições complexas e executarem múltiplas tarefas, é importante e necessário que as universidades possuam gestores preparados e conhecedores do ambiente universitário.

Corroborando estas ideias, Wiggers (2015) afirma que é preciso que a Universidade dedique recursos à formação de seus próprios gestores, proporcionando meios, desenvolvendo ações e estimulando os gestores a pensar os rumos da universidade pública como instituição social, diante do seu fazer diário e da interação com a sociedade que a mantém.

A partir destas reflexões, fica evidente a necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento de instrumentos e práticas de gestão universitária que possam vir a contribuir com uma atuação mais concreta e efetiva por parte dos seus gestores.

Nesse sentido, a Universidade deve se organizar de modo a inovar e aperfeiçoar sua estrutura, para gerar uma maior capacidade de atuação no desenvolvimento da sociedade, por meio da melhoria e da modernização de suas práticas no que se referem à gestão universitária.

No âmbito desta pesquisa, como parte da Gestão Universitária, situa-se o Hospital Universitário. Entendo que refletir sobre a gestão da universidade pública implica também na reflexão sobre a gestão do Hospital Universitário, reconhecendo seu caráter de ensino, que propicia a pesquisa e a prática e contribui para formação de profissionais na saúde pública.

Ao pensar a gestão do Hospital Universitário, é importante que se considere a interrelação deste com a sociedade na qual está inserido e que por ela é instituído. Não há dúvidas sobre a importância dos Hospitais Universitários para a sociedade, visto que, estes participam e contribuem na formação de um número expressivo de profissionais de saúde e são responsáveis pela produção de grande parte da pesquisa clínica produzida no Brasil. São também importantes centros de prestação de serviços para a sociedade na área da saúde, ofertando a população serviços de assistência e atenção à saúde de média e alta complexidade, sendo caracterizados por sua tripla missão de ensino, pesquisa e assistência (ARAÚJO; LETA, 2014).

O Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago, possui natureza pública e por este motivo dispõem de atendimento 100% SUS. Possui um lugar de destaque na interrelação com a população do estado de Santa Catarina, visto que, é considerado referência em diversas especialidades nas quais pessoas de diferentes cidades procuram o hospital pelo bom nível de seu atendimento e estrutura (HU, 2016).

Outra função importante do HU é o fato de possuir três (03) Emergências, sendo estas: adulto, pediátrica e ginecológica/obstétrica, que funcionam interruptamente em áreas separadas, e atendem em média 8.300 pacientes/mês. Pela Emergência Obstétrica são acolhidas as gestantes, com uma média de 200 partos por mês. Além disso, o Hospital possui 226 leitos ativos e disponíveis para tratamento cirúrgico e clínico aos usuários do SUS, realiza mensalmente em média 1.000

internações, 370 cirurgias em centro cirúrgico e 520 procedimentos no setor de cirurgia ambulatorial (HU, 2021).

O Hospital possui como missão “Preservar e manter a vida, promovendo a saúde, formando profissionais, produzindo e socializando conhecimentos, com ética e responsabilidade social”. E estabelece como visão de futuro: “Ser um centro de referência em alta complexidade, com excelência no ensino, pesquisa, assistência e gestão, pautado na integralidade de atenção à saúde e no trabalho interdisciplinar” (HU, 2016, p. 04).

Para mais, essa inter-relação do Hospital com a sociedade deve estar alinhada com a Política Pública que o regula, o que sugere que ao analisar as funções e concepções de Universidade, de Gestão Universitária e de gestão dos Hospitais Universitários, seja importante que se analise também as políticas públicas que permitiram sua existência e regulam seu funcionamento. Nesse sentido, sigo com a contextualização da Política Pública que estabelece o funcionamento dos Hospitais Universitários que além de prestar assistência médica, são também centros de pesquisa e ensino para a sociedade.

Apresento no próximo capítulo um olhar sobre as diretrizes da Política Pública – HU/UFSC-EBSERH bem como, pressupostos da Política Pública de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas de modo a contribuir na reflexão sobre a formação e profissionalização dos gestores que atuam na Gerência Administrativa do Hospital Universitário/UFSC.

4 DIRETRIZES DA POLÍTICA PÚBLICA – HU/UFSC-EBSERH

Mediante as diretrizes da Política Pública (BRASIL, 2010a; 2011b), o Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago, bem como todos os demais Hospitais Universitários, desempenha funções de ensino-aprendizagem, atua na formação de pessoas, promove o desenvolvimento de novas tecnologias e, além de outras funções, oferta serviços de assistência e atenção à saúde de média e alta complexidade. Estes Hospitais são considerados importantes atores do sistema de saúde brasileiro, e caracterizados por sua tripla missão de ensino, pesquisa e assistência (ARAÚJO; LETA, 2014).

Lima (1994) afirma que as instituições públicas de saúde, fazem parte da administração pública e, portanto, estão submetidas ao funcionamento desta. O autor contribui informando que pelo fato de pertencerem a administração pública, estas instituições têm a função de prestar serviços sociais, comprometidas com o dever do Estado de garantir os direitos de cidadania à população.

Nesse sentido, Machado e Kuchenbecker (2007) informam que os Hospitais Universitários são agentes nucleares de duas políticas de Estado, educação e saúde, e por isso, é no interior dessas instituições que estão presentes as tensões inerentes à complexidade de articulação entre tais políticas.

Machado e Kuchenbecker (2007) afirmam que desde sua criação, os Hospitais Universitários passaram por diversas mudanças em sua estrutura e vivenciaram diferentes formas de atuação no sistema de saúde.

No entanto, nas últimas décadas estes Hospitais vinham enfrentando algumas dificuldades para sua subsistência (LAPREGA, 2015). Nesse contexto o Governo Federal delineou uma Política Pública de enfrentamento para resolver questões específicas destas instituições.

Dye (2014, p.111) afirma que “a relação entre políticas públicas e instituições governamentais é muito íntima”, pois, uma política só é de fato uma política pública quando é adotada e implementada por alguma instituição governamental.

De acordo com Heidemann (2014), as políticas públicas são práticas, ações e diretrizes, do Estado, fundadas em leis, para resolver questões gerais e específicas da sociedade.

Nesse sentido, para resolver a problemática que os Hospitais Universitários Federais vinham enfrentando em relação a sua estrutura e financiamento, foi criado em 2010 por meio do Decreto nº 7.082 (BRASIL, 2010a) o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais. De acordo com o art. 2º do referido Decreto, a finalidade do REHUF consubstancia-se em “criar condições materiais e institucionais para que os hospitais universitários federais possam desempenhar plenamente suas funções(...)” (BRASIL, 2010a).

O REHUF, caracteriza-se por ser uma política pública que visa definir diretrizes para a revitalização e reestruturação dos hospitais universitários federais, integrados ao Sistema Único de Saúde (BRASIL, 2010a).

De acordo com o Decreto nº 7.082 (BRASIL, 2010a) o REHUF possui como foco: a adequação da estrutura física dos Hospitais Universitários, a reestruturação do quadro de profissionais; a modernização da gestão; o estabelecimento de mecanismos adequados de financiamento, sendo estes, compartilhados entre os ministérios da Saúde e da Educação.

Nesse mesmo cenário, a Lei nº 12.550/2011 (BRASIL, 2011b) autorizou a criação da EBSEH, uma empresa pública de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério da Educação, a qual possui dentre as suas competências, a gestão do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (BRASIL, [201-?]b).

Depois de oficializada a criação da EBSEH pelo Governo Federal, iniciou-se na Universidade Federal de Santa Catarina um processo de discussão acerca da adesão ou não do HU/UFSC à empresa (PAULA, 2016). Persson (2016) afirma que a criação da EBSEH, veio acompanhada de reações e manifestações políticas contrárias e a favor à sua criação.

Na UFSC, para tomada de decisão sobre a adesão do HU/UFSC à Empresa, o Conselho Universitário da UFSC, criou um grupo para estudar sobre a EBSEH. De acordo com Carminatti Jr. (2017, p.102) essa comissão³ (UFSC, 2013) foi designada em 15 de julho de 2013, sendo formada inicialmente pelos seguintes representantes:

- a) do curso de serviço social;

³ Portaria nº 1249/2013/GR, de 15 de julho de 2013.

- b) do curso de medicina;
- c) Coordenador do curso de graduação em medicina;
- d) Direção de enfermagem do HU;
- e) Servidores técnico-administrativas em educação do HU (02 (dois));
- f) Servidor técnico-administrativo em educação da UFSC;
- g) Docentes do centro socioeconômico (02 (dois));
- h) Vice-reitora da UFSC (gestão 2012-2016);
- i) Representante da federação das indústrias do Estado de Santa Catarina;
- j) Diretor do centro de ciências da saúde; e,
- k) Representante do fórum catarinense em defesa do SUS e contra as privatizações.

A referida Comissão, no período de um ano (2013 a 2014), realizou 16 reuniões onde foram desenvolvidos estudos acerca da EBSEH, e dos possíveis impactos que essa implementação traria a Universidade e ao Hospital Universitário (CARMINATTI JR, 2017).

Por meio desta Comissão, foram elaborados dois relatórios para subsidiar o debate sobre a EBSEH, os quais continham entre outras informações: elementos da Lei nº 12.550/2011 (BRASIL, 2011b); a natureza institucional do HU/UFSC com e sem a adesão a EBSEH e uma planilha que abordava a situação dos Hospitais Universitários Federais em relação à EBSEH. De posse desses relatórios, o Conselho Universitário deliberou pela realização de uma consulta pública e estabeleceu um cronograma para realização de debates, de modo a informar a população sobre a EBSEH (CARMINATTI JR, 2017).

Nos meses de novembro e dezembro de 2014, foram realizados um total de sete debates institucionais sobre a EBSEH, em diversos locais da UFSC (CARMINATTI JR, 2017).

Em cada um dos debates, a direção geral do HU/UFSC à época, apresentou o diagnóstico situacional do Hospital, bem como aspectos do seu histórico e criação, especificando as necessidades de reestruturação do mesmo (CAMINATTI JR, 2017).

Em 29 de abril de 2015, a fim de obter subsídios para decisão por aderir ou não a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, a Universidade Federal de Santa Catarina realizou uma consulta pública, com duas chapas, favoráveis à adesão/sim e contrários à adesão/não. A Consulta Pública, foi composta pelo voto dos docentes, servidores técnicos administrativos e discentes da UFSC, além de estudantes maiores de 16 anos do Colégio de Aplicação (UFSC, 2015a).

De um total de 42.309 pessoas habilitadas a votar, apenas 8.833 compareceram às urnas colocadas nos *campi* de Florianópolis, Blumenau, Joinville, Araranguá e Curitiba. Desse total, 69,82% dos votantes foram contrários à adesão; 28,85% foram favoráveis (UFSC, 2015a).

No entanto, o resultado desta consulta pública não era de caráter deliberativo, era apenas para servir como referência para o Conselho Universitário, em sua decisão final (UFSC, 2015b).

Apesar do resultado da votação pela não adesão do HU à EBSEH, em nova reunião do Conselho Universitário da UFSC, no dia 22 de novembro de 2015, os membros se reuniram, e na ocasião, foi recomendado o início das tratativas para adesão à EBSEH, no entanto, houve pedido de vistas, que foi acatado pela Presidência do Conselho. No dia 24 de novembro de 2015, retomaram-se as discussões a respeito da adesão. Porém, no momento da votação, manifestantes invadiram a sessão com palavras de ordem contra a adesão à EBSEH, e por questões de segurança, a sessão foi suspensa (CAMINATTI JR, 2017).

Após esse episódio, a discussão foi retomada no dia 1º de dezembro de 2015, na ocasião, o Conselho Universitário da UFSC, reuniu-se no Centro de Ensino da Polícia Militar, de modo a inibir a presença de manifestantes. Nessa reunião foi aprovado o início das tratativas para adesão do HU à EBSEH (SINTUFSC, 2015).

Em março de 2016 o contrato de adesão do HU/UFSC com a EBSEH foi assinado, a fim de que a entrada da Empresa pudesse ajudar principalmente na recomposição do quadro de pessoal e na recomposição da infraestrutura física e tecnológica deste Hospital (EBSEH, 2016c).

Este contrato firmado entre a EBSEH e a Universidade Federal de Santa Catarina possui duração de 10 anos, podendo ser prorrogado por meio de termo aditivo (EBSEH, 2016c). Importante destacar que, somente depois de transcorrido

um prazo aproximado de 3 anos é que a gestão do HU/UFSC pela EBSEERH tornou-se plena (EBSEERH, 2019a).

A gestão plena se efetiva somente depois de decorrido o período de transição, no qual a unidade hospitalar precisa fazer adequações para atender aos compromissos acordados no contrato firmado entre universidade e empresa. Após a nomeação dos cargos diretivos, e da adequação do hospital às normas da EBSEERH, a gestão passa a ser plena na qual ocorre a transferência total da gestão financeira do hospital para a Unidade Gestora (UG) da EBSEERH filial (BRASIL, 2015).

Diante deste fato, a partir da assinatura do contrato, e de transcorrido o prazo para gestão plena, a EBSEERH tornou-se a principal responsável pela gestão do Hospital Universitário, respondendo não apenas pelas questões concernentes a administração e assistência, mas também pela gestão e desenvolvimento dos servidores/trabalhadores deste Hospital (EBSEERH, 2016c).

No âmbito da gestão de pessoas, as políticas públicas estão propostas no Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019b) que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, o qual possui o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias a consecução das atividades nas instituições públicas (BRASIL, 2019b).

Nesse contexto, seguindo um dos pressupostos desta Política, a EBSEERH trabalha a gestão por competências por meio da identificação das necessidades de desenvolvimento de competências dos servidores, a partir de um diagnóstico do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função, a fim de viabilizar o alcance dos objetivos institucionais (GOMES; PAULA, 2016).

O Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019b) prevê a atuação de Escolas de Governo no planejamento e oferta de ações de capacitação para os servidores (presencial e à distância), e no incentivo às universidades federais para atuarem também como centros de formação e desenvolvimento de servidores.

Neste sentido, como uma ação de capacitação à distância, a EBSEERH possui uma plataforma Escola EBSEERH de Educação Corporativa – 3EC, com diversos cursos nas áreas assistenciais e administrativas, nos quais os servidores e

trabalhadores podem se matricular, possibilitando a capacitação destes para o ambiente de trabalho (EBSERH, [201-?]d).

Para Freire (2011) quanto mais os homens se capacitam como profissionais, quanto mais sistematizam suas experiências e utilizam do patrimônio cultural, mais aumentam suas responsabilidades com a humanidade.

Assim, o compromisso profissional é uma responsabilidade do homem para com a sociedade, assumida ao passo em que ele se faz profissional (FREIRE, 2011). Desse modo, o servidor do Hospital Universitário, ao exercer um cargo público, assume determinados compromissos perante a instituição e à sociedade, que devem estar alicerçados nas Políticas Públicas e Institucionais que normatizam o trabalho nessas instituições.

Diante da literatura investigada no presente estudo sobre o processo histórico de desenvolvimento de políticas públicas visando a materialização dos Hospitais Universitários como uma instituição pública, comprometida com ensino, pesquisa e assistência, é possível pontuar que o envolvimento dos gestores, bem como o comprometimento dos demais profissionais do hospital são fundamentais para que se possa instituir uma política institucional de capacitação e formação, no âmbito da gestão de pessoas.

De acordo com o exposto, é possível perceber que as políticas públicas são determinantes para a consolidação das políticas institucionais, e por este fato é essencial um processo de gestão que apresente diretrizes concretas para o desenvolvimento de práticas que fortaleçam o processo de formação dos gestores do Hospital Universitário.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Segundo Michel (2009, p.36) a pesquisa científica “é, essencialmente, um procedimento intelectual, racional, fruto de curiosidade e indagação. Trata-se de uma atitude de busca de respostas e novas verdades, novas explicações sobre fatos, objetos e sobre a realidade”. Para que essas respostas possam ser válidas, é preciso que o pesquisador utilize métodos adequados à questão.

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico que foi percorrido no desenvolvimento da presente pesquisa, o tipo e a natureza do estudo, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de informações, bem como o método de análise das informações coletadas.

5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO

A presente pesquisa caracterizou-se como uma abordagem qualitativa, visto que, um dos seus aspectos é compreender os fenômenos investigados, descrevendo tanto quanto possível uma relação entre o individual e o social (FREITAS, 2002).

Sobre esta abordagem, Richardson (2008, p.90) afirma que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada “[...] como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural, a vida real, como sua fonte direta para obtenção de informações, e o pesquisador como seu instrumento principal, que deve estar preocupado com o processo e não apenas com o produto e os resultados (TRIVIÑOS, 2011).

Para Dyniewicz (2009) esse tipo de pesquisa baseia-se no argumento de que o conhecimento a respeito das pessoas é feito por meio da descrição da experiência humana, como é definida e vivida pelos seus próprios atores.

A escolha por esta abordagem se justifica pelo objetivo geral deste estudo o qual possui como finalidade compreender como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC, a partir do olhar do gestor.

Para classificação da pesquisa, tomei como base a taxonomia apresentada por Vergara (2013), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e aplicada. Descritiva, pois visa expor e descrever características, percepções, sugestões e expectativas dos gestores da Gerência Administrativa do Hospital Universitário, acerca da importância da formação e profissionalização desses sujeitos. Afinal, de acordo com Vergara (2013, p. 42), a pesquisa descritiva é aquela que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”

É considerada aplicada, uma vez que se pretende gerar conhecimento e sugerir medidas que subsidiem o processo de formação dos gestores do HU, conforme a concepção de Vergara (2013, p. 47) a qual pontua que “[...] a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

Quanto aos meios, a pesquisa é considerada documental, bibliográfica e estudo de caso. Segundo Vergara (2013) a pesquisa documental, é aquela realizada em documentos conservados em arquivos de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, podendo ser: regulamentos, registros, circulares, ofícios, memorandos e outros. Nesse sentido, a pesquisa será documental, porque se valerá de documentos internos à UFSC, ao HU e à EBSEH, como por exemplo o contrato de gestão (EBSEH, 2019a) do Hospital entre UFSC e EBSEH, e outros documentos que digam respeito ao objeto desse estudo.

Já a pesquisa bibliográfica, para Vergara (2013), é aquela desenvolvida a partir de materiais já disponíveis, publicados em livros, jornais, artigos científicos, redes eletrônicas, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral. Nesse contexto, a pesquisa é bibliográfica, pois para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho realizei uma investigação em materiais acessíveis, a respeito dos assuntos pertinentes ao objeto de estudo.

Ainda, a pesquisa é também considerada um estudo de caso, para Vergara (2013, p. 44), o “[...] estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Portanto, nesta pesquisa, realizei estudo de caso no

HU, caracterizado como um órgão suplementar da UFSC, atualmente gerido pela EBSEH, mais precisamente sobre o processo da formação dos gestores que atuam na Gerência Administrativa deste Hospital.

Quanto ao método de coleta de dados, o qual consiste na obtenção dos dados imprescindíveis para responder à pergunta de pesquisa (VERGARA, 2013), além das pesquisas documentais e bibliográficas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa.

Segundo Gil (2010, p.109), a entrevista pode ser definida como “a técnica em que o pesquisador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”, sendo, portanto, uma forma de interação social e de diálogo, no qual uma das partes coleta dados e a outra apresenta-se como importante fonte de informação.

Triviños (2011) considera a entrevista semiestruturada como um dos principais meios que o investigador possui para realizar a coleta de dados. Segundo o autor, essa entrevista em geral é “[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante” (TRIVIÑOS, 2011, p.146).

Dessa forma, a opção pela entrevista semiestruturada justifica-se, por que esta, além de valorizar a presença do investigador, oferece os aspectos necessários para que o informante alcance a espontaneidade e a liberdade, que permitem e enriquecem o processo de investigação (TRIVIÑOS, 2011).

Assim sendo, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos sujeitos da pesquisa, que neste estudo, correspondem aos gestores das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Dando prosseguimento ao trabalho, após caracterizar o tipo e a natureza do estudo, sigo com a definição dos sujeitos da pesquisa.

Com base em Triviños (2001), em uma pesquisa qualitativa, os sujeitos que participarão da pesquisa devem ser selecionados pelo pesquisador a partir de critérios intencionais, de acordo, com os objetivos da investigação.

Nesse sentido, os sujeitos selecionados para este estudo, foram os gestores da Gerência Administrativa do HU/UFSC, tendo em vista meu objetivo de compreender como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC, a partir do olhar do gestor.

De acordo com o organograma do HU (EBSERH, [201-?]e) a Gerência Administrativa é composta por 11 (onze) Unidades. Estas 11 unidades estão distribuídas nas Divisões Administrativa Financeira e de Logística e Infraestrutura Hospitalar, conforme segue: 02 (duas) unidades vinculadas ao Setor de Orçamento e Finanças, 02 (duas) unidades vinculadas ao Setor de Contabilidade, 05 (cinco) unidades vinculadas ao Setor de Administração e 02 (duas) unidades vinculadas ao Setor de Suprimentos.

Cada Unidade possui um gestor, os quais correspondem aos potenciais sujeitos desta Pesquisa, conforme Tabela 02 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa.

Tabela 02 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa

UNIDADES DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	Quantidade de Sujeitos/ Gestores
UNIDADE DE PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	01
UNIDADE DE LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO	01
UNIDADE DE CONTABILIDADE FISCAL	01
UNIDADE DE CONTABILIDADE DE CUSTOS	01
UNIDADE DE COMPRAS	00
UNIDADE DE CONTRATOS	01

Continuação Tabela 02 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa

UNIDADES DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	Quantidade de Sujeitos/ Gestores
UNIDADE DE LICITAÇÕES	01
UNIDADE DE PATRIMÔNIO	01
UNIDADE DE APOIO OPERACIONAL	01
UNIDADE DE PLANEJAMENTO DE MATERIAIS	00
UNIDADE DE ALMOXARIFADO	01
○ TOTAL DE GESTORES:	09

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Para a delimitação dos sujeitos de pesquisa estabeleci os seguintes critérios:

1. Chefias de Unidade vinculadas a Gerência Administrativa no ano de 2020 - Em atenção aos objetivos propostos nesta Pesquisa, em compreender, a partir do olhar do gestor, como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC.
2. Exclusão da Unidade de Planejamento de Materiais - Visto que esta Unidade não possuía chefia na data da aplicação das entrevistas.
3. Exclusão da Unidade de Compras - Optei pela sua retirada pois sou atualmente a gestora dessa Unidade.

Deste modo, com a aplicação dos três critérios, identifiquei 9 (nove) gestores, que compreenderam os sujeitos de pesquisa deste Estudo.

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A coleta e análise das informações propostas para o presente estudo foram as entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo.

Em relação ao método de coleta das informações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das Unidades vinculadas a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, sujeitos da pesquisa.

Quanto à análise das informações coletadas, me apoiei no método de análise de conteúdo. Conforme definido por Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter informações que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens.

Para Triviños (2011) a análise de conteúdo possibilita ao pesquisador perceber quais as tendências e ideias estão presentes na fala do entrevistado. O autor enfatiza que para utilização dessa técnica é imprescindível que o pesquisador possua ampla clareza teórica.

De acordo com Richardson (2008) pela sua natureza científica, a análise de conteúdo, deve ser rigorosa, precisa e eficaz, e por este motivo, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de aporte teórico para o pesquisador.

Para o autor (RICHARDSON, 2008), existem diversas técnicas de análise de conteúdo, entretanto, destaca a análise por categoria como a técnica mais utilizada. Segundo o autor, esta técnica baseia-se em decodificar os elementos presentes em um texto e classificá-los em categorias análogas.

Para Bardin (2011, p. 147)

As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos

Desta forma, a categorização é indispensável no momento de estruturação das perguntas que serão utilizadas na coleta de informações, visto que, as categorias permitem que o investigador se aproxime melhor do conteúdo da mensagem (OLIVEIRA, 2011).

Para Búrigo (2003) a principal diferença de uma categoria para outra, consiste no desenvolvimento de seus respectivos conteúdos. Cheptulin (1982) compreende os conteúdos bases, como inacabados e não presos à uma dada realidade, o que

permite, que outro pesquisador, possa analisar o mesmo fenômeno estudado e adotar outras categorias e outros conteúdos base.

Diante disso, para o desenvolvimento do roteiro das entrevistas semiestruturadas vide Apêndice A – Instrumento de coleta de Informações, considerei inicialmente os objetivos propostos, e os pressupostos teórico-metodológicos que fundamentaram o caminho percorrido. Dessa forma, delimiti previamente as categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, conforme apresento na Tabela 03 - Categorias e Conteúdos Base.

Tabela 03 - Categorias e Conteúdos Base

CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASE
Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH	1. Concepção do processo formativo 2. Constituição
Política Institucional de Formação de Gestores	1. Concepção 2. Incremento de Ações
Política Pública HU/UFSC-EBSERH	1. Concepção 2. Interação com a Política Institucional de Formação de Gestores

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

No entanto, compreendo que essas categorias previamente definidas, poderão ser modificadas a partir da demanda do processo de análise das informações (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Diante disto, o instrumento de pesquisa (Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações) foi construído com base nas seguintes categorias:

- a) Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH: A partir desta categoria busquei compreender a concepção que os gestores possuem a respeito do processo formativo requerido para o exercício da função de gestor em suas respectivas áreas de atuação, e como estes entendem a constituição do

- processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, se atende, ou não, aos desafios diários de trabalho;
- b) Quanto à Política Institucional de Formação de Gestores: Com base nesta categoria, busquei compreender a percepção dos gestores sobre a atual Política de Desenvolvimento Institucional do HU/UFSC-EBSERH, no que se refere às ações de capacitação dos gestores, e quais ações poderiam ser potencializadas junto à esta Política com vistas a formação de gestores, a partir do olhar da sua própria prática; e,
 - c) Política Pública HU/UFSC-EBSERH: Por meio desta categoria busquei compreender a concepção dos gestores sobre a Política Pública da EBSEH, bem como investigar se os gestores percebem a interação da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas da EBSEH com a Política Institucional de Formação de Gestores.

Antes de iniciar a coleta de informações, o projeto com o roteiro de entrevista foi enviado para o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC, e aprovado, conforme Parecer nº 4.139.468 (BRASIL, 2020a).

Após o envio e anexados os documentos obrigatórios, respeitando as Resoluções CNS nº 466/12 (BRASIL, 2012) e nº 510/16 (BRASIL, 2016) o projeto foi adaptado em sua versão final. Além disso, foram entregues os documentos exigidos pela Gerência de Ensino e Pesquisa do Hospital Universitário, para que pudessem autorizar a realização da pesquisa no HU. Sendo assim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi elaborado conforme as normas do Comitê de Ética, o qual pode ser visualizado no Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Posto isto, após a definição dos sujeitos da pesquisa (Tabela 2 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa), do roteiro da entrevista semiestrutura (Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações) e da aprovação do Comitê, iniciei a coleta de informações. Convidei, por meio eletrônico, para participar da pesquisa, todos os gestores constantes à Tabela 2 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa. Além disso, fui pessoalmente em cada Unidade agendar com os gestores as entrevistas realizadas.

Todos os gestores contatados aceitaram o convite e disponibilizaram-se em participar e colaborar com a pesquisa, demonstrando interesse pelo fenômeno

investigado, totalizando nove sujeitos de pesquisa, apresentados na Tabela 4 – Sujeitos da Pesquisa.

Tabela 04 – Sujeitos da Pesquisa

UNIDADES DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	Quantidade de Sujeitos/ Gestores
UNIDADE DE PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	01
UNIDADE DE LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO	01
UNIDADE DE CONTABILIDADE FISCAL	01
UNIDADE DE CONTABILIDADE DE CUSTOS	01
UNIDADE DE LICITAÇÕES	01
UNIDADE DE PATRIMÔNIO	01
UNIDADE DE APOIO OPERACIONAL	01
UNIDADE DE CONTRATOS	01
UNIDADE DE ALMOXARIFADO	01
TOTAL DE GESTORES ENTREVISTADOS:	09

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O período de coleta das informações iniciou no mês de julho de 2020 e teve duração de aproximadamente quatro meses, tendo em vista que no mês de julho alguns gestores estavam de férias, e as entrevistas foram remarçadas para os meses

de agosto, setembro e a última entrevista foi realizada na primeira semana de outubro. No total, foram realizadas 9 (nove) entrevistas, com média de tempo de 20 minutos. Apesar de estarmos enfrentando um período de Pandemia, em decorrência do Coronavírus (BRASIL, 2020b), as entrevistas foram realizadas presencialmente, mantendo todas as medidas de segurança e distanciamento necessário, pois os sujeitos entrevistados estavam em efetivo exercício no Hospital, desenvolvendo suas atividades de forma presencial.

A fim de oportunizar que os gestores compreendessem como seria realizada a coleta das informações, disponibilizei antes da entrevista, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) para que fosse lido pelo gestor de modo a esclarecer eventuais dúvidas sobre sua participação na pesquisa.

Os gestores entrevistados demonstraram interesse no tema da pesquisa, expressaram curiosidade quanto aos possíveis resultados e muitos consideraram o estudo de fundamental relevância para fortalecimento de uma Política Institucional de Formação de Gestores.

Importante destacar que todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização prévia do entrevistado (Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e foram transcritas integralmente pela pesquisadora, de modo a obter segurança nas informações, preservando a fala dos sujeitos e assegurando que nenhuma informação fosse perdida.

Para facilitar o processo de análise, atribuí para cada entrevistado um código de identificação, o qual seguiu a ordem da realização das entrevistas. Desta forma, os gestores foram assim identificados:

- a) G01 – Gestor Entrevistado 01;
- b) G02 – Gestor Entrevistado 02;
- c) G03 – Gestor Entrevistado 03;
- d) G04 – Gestor Entrevistado 04;
- e) G05 – Gestor Entrevistado 05;
- f) G06 – Gestor Entrevistado 06;
- g) G07 – Gestor Entrevistado 07;
- h) G08 – Gestor Entrevistado 08; e,
- i) G09 – Gestor Entrevistado 09.

Após concluir o período de coleta de dados, dei início ao processo de análise dos conteúdos. Ao realizar as transcrições, escutei cada áudio cuidadosamente, a fim de preservar todas as falas em sua íntegra. Na sequência, organizei as falas fragmentando-as de acordo com cada categoria previamente definida.

Em seguida, ao final deste processo, dei início a análise das informações, por meio de um estudo aprofundado, confrontando as informações obtidas com os objetivos sugeridos, traçando um paralelo e identificando as inter-relações existentes entre as informações coletadas, vinculadas às reflexões teóricas que orientam esta interação.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

No presente capítulo, apresento a interpretação e a análise das informações coletadas durante as entrevistas, considerando o caminho teórico metodológico percorrido neste Estudo. Para tanto, destaquei as falas que considerei mais significativas dos entrevistados, a fim de uma melhor compreensão do fenômeno estudado, ou seja, o processo de formação dos gestores HU/UFSC - EBSE RH, a partir do olhar destes sujeitos.

Para isto, antes de iniciar a apresentação das análises, apresento de forma breve a caracterização dos sujeitos e, após, com sustentação nas categorias predefinidas e nos seus respectivos conteúdos base (Vide Tabela 03 – Categorias e Conteúdos Base), procedo a análise das falas dos gestores da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSE RH, a luz do referencial teórico que orienta este estudo.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

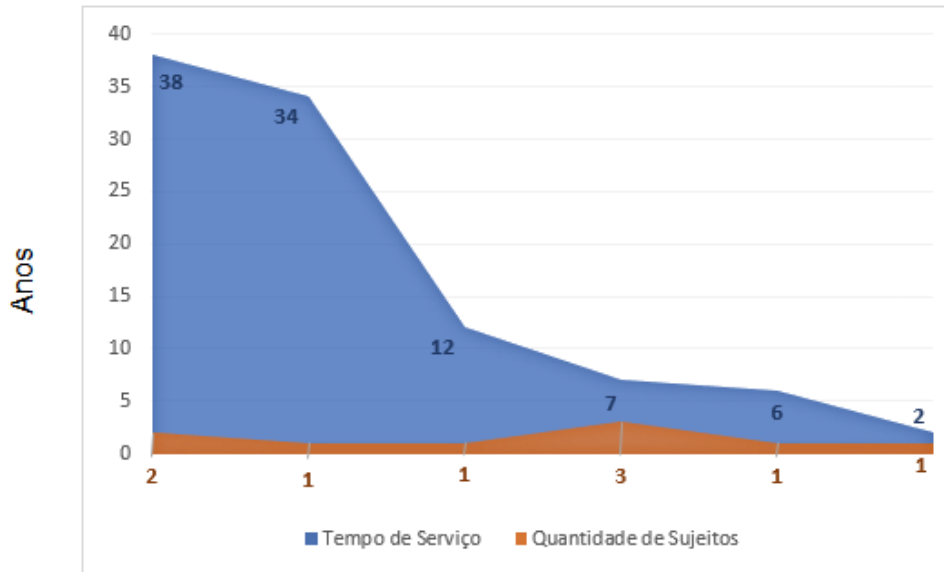
Conforme descrevo no caminho metodológico, as entrevistas semiestruturadas ocorreram no período de julho a outubro/2020, cujo roteiro apresentou 4 blocos de questões, apresentado no Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações. O primeiro bloco de perguntas conteve a caracterização do sujeito da pesquisa para que se pudesse conhecer o participante, preservando seu anonimato e seguindo as normativas do Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC (UFSC, [201-?]e).

Os nove sujeitos entrevistados correspondem aos gestores das Unidades vinculadas a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSE RH, sendo ocupantes do cargo de Chefes de Unidades possuem a atribuição de fazer a gestão das atividades das unidades em que atuam.

Destes sujeitos, apenas um é empregado público da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, os demais são servidores da Universidade Federal de Santa Catarina e para assumirem a gestão das Unidades precisaram obrigatoriamente ser cedidos para a EBSE RH, e permanecerão cedidos enquanto estiverem exercendo a função de gestor no HU/UFSC-EBSE RH.

As primeiras informações obtidas em relação às características dos sujeitos, foram com relação a data de ingresso no HU/UFSC, como pode ser visto no Gráfico 01 – Tempo de Serviço na Instituição.

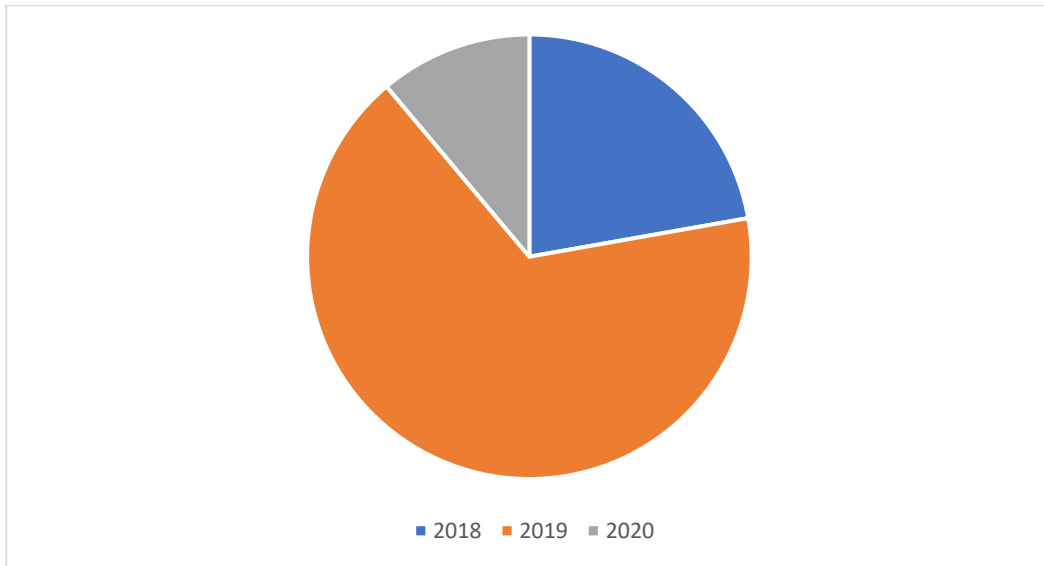
Gráfico 01 – Tempo de Serviço na Instituição



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

É possível observar no Gráfico 01 – Tempo de Serviço na Instituição, que a maioria dos entrevistados, ou seja, cerca de 05 (cinco) dos 09 (nove) sujeitos trabalham no HU/UFSC há aproximadamente 10 anos. O ingressante mais recente dos gestores entrevistados trabalha no Hospital há 02 (dois) anos e os dois mais antigos trabalham há 38 anos na Instituição. Outra informação coletada foi em relação a data de ingresso no cargo ocupado, a qual pode ser visualizada no Gráfico 02 – Data de Ingresso na Gestão.

Gráfico 02 – Data de Ingresso na Gestão

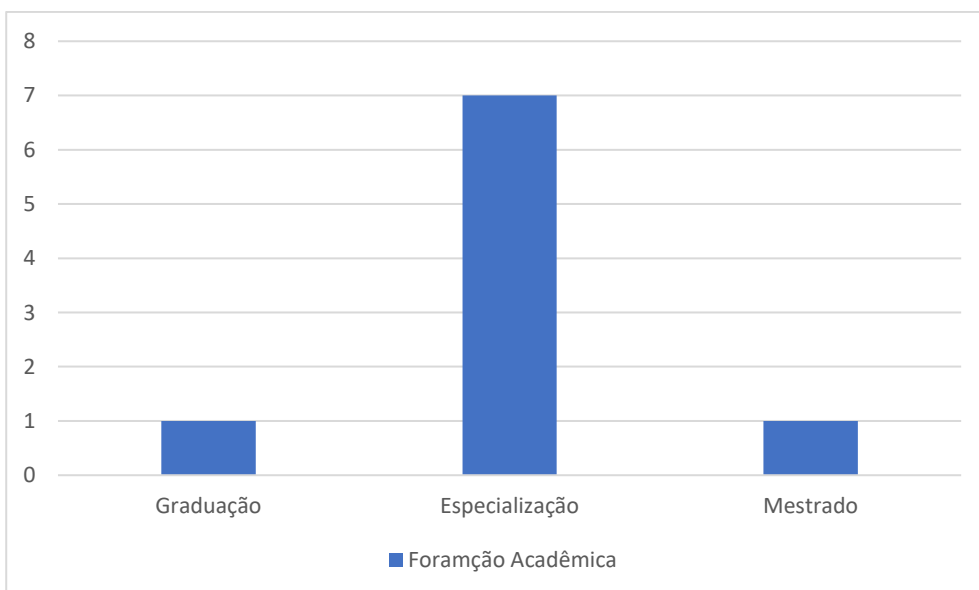


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto ao Gráfico 02 – Data de Ingresso na Gestão, considerando a data de ingresso no cargo ocupado, a maioria dos gestores entrevistados foram designados ao cargo no ano de 2019, sendo dois dos gestores designados ao cargo em 2018, e um dos gestores em 2020.

Em relação a formação acadêmica dos entrevistados, apresento o Gráfico 03 – Formação Acadêmica dos Gestores.

Gráfico 03 – Formação Acadêmica dos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Gráfico 03 – Formação Acadêmica dos Gestores, é possível observar que todos os gestores possuem ensino superior, dentre graduação, especialização e mestrado. Sendo que sete do total possuem como maior titulação, o nível de especialização. Apenas um gestor possui como maior escolaridade, a graduação.

Quanto às formações em nível de graduação, os gestores são formados em diversas áreas, dentre elas: Educação Física, Ciências Contábeis, Administração, História, Engenharia e Logística, o que caracteriza um perfil bastante diferenciado e significativo para o estudo. No nível de especialização, têm-se a formação em Gestão Hospitalar, Gestão Universitária e Gestão de Pessoas. No nível de mestrado, apenas um gestor possui esta titulação, que é na área de Administração e Gestão Universitária.

Após apresentada a caracterização dos sujeitos entrevistados, prossigo com as análises acerca das informações coletadas, a partir das três categorias de análise previamente definidas: Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, Política Institucional de Formação de Gestores e Política Pública HU/UFSC-EBSERH.

6.2 GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DO HU/UFSC-EBSERH

Na presente pesquisa, estabeleci como primeira categoria de análise a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, com seguintes conteúdos base: (1) Concepção do processo formativo e (2) Constituição do processo formativo.

Primeiramente, busquei compreender a concepção que os gestores possuem a respeito do processo formativo requerido para o exercício da função de gestor em suas respectivas áreas de atuação e, seguidamente busquei analisar como estes gestores compreendem a constituição do processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, se atende, ou não, aos desafios diários de trabalho.

Pude compreender de acordo com suas falas, que a maioria dos gestores entrevistados compreendem que o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor em suas respectivas áreas de atuação é um processo importante, no entanto pode ser aperfeiçoado, e considerar como critério de seleção não apenas a graduação mas também a pós-graduação, valorizando desta forma a trajetória acadêmica do candidato, e além disso considerar também como critério a formação

voltada para área da gestão, conforme sugerem as falas dos gestores G01, G04 e G07:

Eu acho que o processo poderia ser aperfeiçoado, em relação a formação acadêmica. O mestrado por exemplo não conta (...) a pós-graduação não conta, conta se você tiver mais de uma graduação, mas eu penso que no processo de formação do gestor é mais importante você se aperfeiçoar dentro da área da gestão em si, um mestrado ou uma pós dentro da tua área de trabalho, principalmente na gestão, do que fazer três, quatro faculdades, que as vezes são coisas tudo diferentes (G01).

Para se candidatar eles exigem formação né? É em liderança, recursos humanos, gestão e daí um pouco do currículo né? Onde conta ponto a experiência profissional em gestão(...) eu acho que está quase que suficiente. Sinto que falta ter algum critério mais específico (...) Fala de liderança de equipe de uma forma geral, fala em formação acadêmica de uma forma geral, não importando muito a especificidade da função (G04).

Eu considero um processo eficiente (...) mas acredito que valeria a pena se cobrasse mestrado, pós-graduação(...) Deveria contar só se fosse um mestrado profissional, em gestão. Porque não adianta também tu fazer um mestrado que não tem a ver com gestão (G07).

Todos os entrevistados ao serem questionados sobre como concebem o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor, fizeram menção ao processo de seleção de chefias que é realizado no HU/UFSC após a chegada da EBSE RH.

Destaco que o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor, está previsto na Resolução de Diretoria Executiva EBSE RH nº 008, que dispõe sobre os procedimentos e os critérios de seleção para ocupantes de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas da rede de Hospitais Universitários Federais (EBSE RH, 2012). Na referida Resolução, constam os critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas, conforme já mencionado no Capítulo 02 - Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSE RH e ilustrado por meio da Figura 02 – Critérios para avaliação de currículos para funções gratificadas.

Por meio da fala dos gestores, é possível constatar que, relacionado ao processo formativo requerido para o exercício da função de gestor, o fato de ser importante que sejam solicitados requisitos prévios relacionados a formação do gestor

para que este possa assumir o cargo com capacidade para desenvolver as atividades de gestão.

No entanto, alguns gestores apresentaram em suas falas (G01, G07 e G08) como uma questão negativa, o fato de não serem considerados como critérios de seleção cursos de pós-graduação, nos níveis de especialização e mestrado, pois compreendem que os cursos de pós-graduação, principalmente os que estão relacionados à gestão, contribuem para a formação do servidor enquanto gestor, e por este motivo deveriam constar como pré-requisito da seletiva. Além disso, se constasse como um pré-requisito, talvez pudesse estimular mais servidores a procurarem cursos de pós-graduação voltados à Gestão Pública, ampliando assim, o número de servidores capacitados, em nível de pós-graduação no Hospital.

Em relação ao segundo conteúdo base que discorreu sobre a percepção dos gestores sobre como se constitui o processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, primeiramente, alguns gestores informaram sobre a ausência do desenvolvimento de um processo formativo. Apresento nas falas G04 e G06:

É, daí nós temos um grande problema, né? Formalmente este processo, ele não existe como uma política de educação permanente, de formação permanente, né? Existem iniciativas individuais de umas pessoas, em procurar se atualizar. Mas eu não vejo, uma política consistente neste sentido, de a instituição promover, ou te exigir que você busque uma formação (G04).

É, eu acho que não, eu acho que não existe. A gente não tem incentivo para qualificação, nunca foi me dito “você tem que fazer um curso” ou “você tem que se qualificar em tal coisa”, a gente aprende as coisas mais por ser autodidata mesmo. Você precisa resolver uma questão, resolver um problema, mostrar um documento, você pega e vai atrás. Seja num curso formal, seja só lendo, se informando, esse tipo de coisa. Mas é sempre a gente que vai atrás, e dificilmente se tem um curso que é pago, por melhor que ele seja a gente não consegue fazer. São poucos os exemplos que eu vejo por aqui, pelo menos na gerência administrativa, de gente que conseguiu fazer curso fora para se capacitar, e sem contar que não é dado tempo para a gente, para esta capacitação né? (G06).

Ao responder sobre como se constitui o processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, os gestores foram unânimes em dizer que o processo formativo desenvolvido, não atende aos desafios diários de trabalho.

Sobre essa ausência e/ou deficiência do desenvolvimento de um processo formativo na área da Gerência Administrativa, presente na fala dos gestores, retomo Búrigo e Silva (2011) os quais abordam sobre a importância do processo formativo, afirmam que a formação deve estar fundamentada em um campo teórico, em um contexto histórico, alicerçada em uma proposta pedagógica sólida que instigue a reflexão, a interrogação e a investigação.

Por este motivo, a ausência de um processo formativo rouba do gestor a oportunidade do exercício da ação-reflexão (FREIRE, 2011), da interrogação e da crítica sobre sua prática, prejudicando a construção, o desenvolvimento e o aprimoramento de novas concepções, novas técnicas e ações.

De acordo com as falas apresentadas (G04 e G06), alguns dos sujeitos da pesquisa compreendem que é o gestor quem toma a iniciativa de desenvolver o seu próprio processo formativo, é ele quem vai atrás de cursos e capacitações para sua formação. Conforme corroboram também essa afirmativa os gestores G03 e G08:

Não, eles não oferecem capacitação (...) Como você é um gestor, você tem esta responsabilidade de fazer, de aprender a fazer gestão, mas você tem que aprender por conta própria (...) você não tem muito tempo pra pensar alguma coisa, para fazer algum curso, não tem este tempo (G03).

Se tu precisas de alguma capacitação, tu não tens. É por conta né? Por exemplo, eu estou fazendo uma pós graduação (...) mas é por minha visão e talvez conhecimento e, necessidade para retomar alguma coisa da faculdade, não porque tenha algum direcionamento para aquilo via instituição, entende? Mas é por mim, eu percebi a necessidade de aprender de me aperfeiçoar e fui atrás (G08).

Isto posto, constatei o primeiro hiato acerca do processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa HU/UFSC-EBSERH. Ao passo em que a EBSERH percebe e valoriza a formação do gestor ao exigir uma gama de pré-requisitos relacionados a formação deste para que assuma a gestão de uma área, ao mesmo tempo a Instituição não proporciona o desenvolvimento de um processo formativo contínuo aos seus gestores após a investidura no cargo.

Para mais, com a análise das entrevistas, constatei diferentes aspectos nas concepções dos gestores acerca do processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, os quais sintetizei na Figura 04 –

Aspectos do processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, a partir da percepção dos gestores.

Figura 4 – Aspectos do Processo Formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, a partir da percepção dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Esses aspectos apresentados na Figura 04 – Aspectos do Processo Formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH, a partir da percepção dos gestores - evidenciam uma deficiência no desenvolvimento do processo formativo, pois ao discorrer sobre o assunto foram levantados pelos sujeitos diversos aspectos negativos em relação ao processo atualmente desenvolvido.

Compreendo que todos estes aspectos estão relacionados a um fator maior, conforme mencionado pelos próprios gestores, a inexistência de uma Política Institucional de Formação de Gestores. Pois, apesar de existirem iniciativas, com vistas a formação dos gestores, como por exemplo, o curso específico para formação de gestores, realizado em 2018 (HU, 2018), estas ações são pontuais e esporádicas. A partir das falas dos gestores fica evidente que, o que efetivamente está faltando é

uma Política Institucional de Formação de Gestores, para que, por meio desta, possam ser materializadas as ações de formação e desenvolvimento destes sujeitos.

Outro fator que também esteve presente na fala dos sujeitos foi a necessidade de repensar práticas e ações de fortalecimento no que se refere ao processo de formação dos gestores. A percepção apresentada é que o processo ainda é incipiente, se existe alguma iniciativa de desenvolvimento de um processo de formação, esta ainda é muito primária e não atende aos anseios destes sujeitos (G01, G03, G04, G05, G06, G07, G08 e G09).

Diante destas falas, resgato Búrigo e Silva (2011). Para os autores, o processo de formação do servidor consiste na busca do equilíbrio entre as necessidades institucionais e as expectativas profissionais destes sujeitos. Na concepção dos autores, o grande desafio nesse processo de formação consiste em potencializar os sujeitos. Considerando suas condições de vida e de trabalho, o processo de potencialização perpassa pelo respeito às limitações e pela dignidade desses trabalhadores, considerando-os não como objetos de sua prática, mas como sujeitos de seu trabalho.

Em complemento, a mudança de gestão ocorrida no Hospital para gestão plena EBSERH, também foi apontada na fala dos gestores como um fator que interferiu nesse processo de formação, conforme pode ser lido nas falas dos entrevistados G04 e G01.

No Hospital, esta área de capacitação está sendo tocada por uma área que não é área de recursos humanos, gestão de pessoas (...) Formação, capacitação, educação, é recursos humanos, isto não é ensino, não é pesquisa. Ensino e pesquisa é outra coisa, é acadêmico. (...) o prejuízo disso é que a questão da formação, acho que ela está fora da curva, ela não está no seu local, acredito. Isto é um problema (G04).

Com a EBSERH, além de ter que começar um setor novo, ter que definir uma rotina nova, ter que definir um curso padrão, procedimento operacional padrão (...) definir metodologia de trabalho, vários tipos de trabalho que a gente precisou assumir e a gente não teve e não tem uma rotina de capacitação no administrativo (G01).

A EBSERH apresenta um modo de gestão hospitalar muito diferente do modelo de gestão utilizado nos HUs (ANDREAZZI, 2013), por este motivo, a chegada da EBSERH no HU/UFSC, e a adesão da gestão plena, trouxeram muitas mudanças para o Hospital.

Uma destas mudanças, é abordada na fala do gestor G04, o qual afirma que com a mudança da gestão no Hospital para a gestão da EBSEERH a responsabilidade pelas ações de formação e de capacitação dos servidores e empregados, passou a ser da Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP) e não mais da área de Gestão de Pessoas, como era quando o Hospital era gerido pela UFSC, e aponta este fato como um problema, pois compreende que a Política de Desenvolvimento de Pessoas e as ações de capacitação deveriam ser coordenadas pela Divisão de Gestão de Pessoas (DIVGP), tendo em vista que as ações de capacitação realizadas pela GEP em sua maioria são voltadas para área assistencial com foco no ensino dos discentes.

Na fala do entrevistado G01, é possível compreender que a gestão da EBSEERH apresentou ao Hospital um novo modelo de gestão, o qual trouxe aos gestores novos desafios, nova metodologia de trabalho e novos procedimentos tiveram que ser adotados. No entanto, G01 afirma que em meio a todas essas mudanças e inovações, não foi desenvolvido um processo formativo, com ações planejadas e contínuas que pudessem auxiliar o gestor no exercício de sua função e contribuir para sua formação.

A esse respeito, retomo Madureira (2005), o autor afirma que a formação dos servidores pode contribuir como um elemento facilitador no processo de mudança institucional.

Nesse contexto, sinteticamente, com base na categoria Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSEERH e seus respectivos conteúdos base, percebo, que tais conteúdos se interlaçam e se interrelacionam a medida em que é manifestada a fala dos gestores. A partir de suas falas, é possível afirmar que os entrevistados consideram o processo formativo importante. Não obstante, afirmam que na prática a vivência da gestão está dissociada de um processo de formação e, compreendem que o processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSEERH é incipiente e não atende aos desafios diários de trabalho dos gestores.

Por fim, diante do exposto, fica evidente a necessidade de se repensar, planejar e organizar esse processo formativo, a fim de proporcionar, por meio de um trabalho contínuo, a formação destes gestores, e atender suas demandas e seus desafios nas suas rotinas de trabalho. Para isto, é preciso olhar o

desenvolvimento do processo de formação dos gestores em seu contexto histórico e compreendê-lo como uma Política Institucional.

6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DE GESTORES

A categoria Política Institucional de Formação de Gestores visou compreender a concepção dos gestores a respeito de tal Política no que se refere às ações de capacitação dos gestores. Também procurou compreender, sob o olhar do gestor, o incremento de ações. Ou seja, quais ações podem ser potencializadas junto à Política Institucional com vistas a formação dos gestores.

Inicialmente procurei compreender como os gestores entrevistados concebem a Política Institucional de Desenvolvimento de Pessoas do HU/UFSC-EBSERH. Diante deste questionamento, os entrevistados expressaram não ter clareza sobre esta Política, alguns sujeitos informaram que esta Política é inexistente, como pode ser observado nas seguintes falas:

Eu não consigo entender que a gente tenha uma política de desenvolvimento e capacitação de gestores né? Na minha concepção a gente ainda não tem (G01).

É, pode ser que tenha. Eu não sei nas outras áreas, mas no âmbito da Gerência Administrativa isto não está colocado de forma muito clara né? Na verdade, acho que não tem. Se tem, está no âmbito da GEP e eu desconheço qualquer coisa de formação, de capacitação, que seja voltada para nós da Gerência Administrativa. Eu acho que para as outras gerências, por exemplo, enfermagem, tem outro tipo de educação, formação, acho que eles se organizam de algum jeito, mas para nós da GA, eu desconheço (G04).

Não conheço uma política, não sei dizer se sim ou se não. (...) Se existe uma política eu desconheço, esta informação não chega para a gente e a gente não vê muito esforço para mudar este cenário (G06).

Importante informar que apenas um dos entrevistados afirmou existir uma Política Institucional de Desenvolvimento de Pessoas com vistas a Formação de Gestores, no entanto informou desconhecê-la, disse: “Tem uma política. Mas talvez falte eles divulgarem mais, falta eles apresentarem para a gente, entendeu? Porque eu não conheço” (G05).

Com estas falas formalizadas, constatei o desconhecimento dos gestores acerca da Política Institucional de Formação de Gestores, o que demonstra que se esta Política existe ela não é praticada de modo que os gestores possam ter conhecimento.

Um aspecto presente na fala de alguns sujeitos, sobre a não implementação desta Política, foi em relação ao processo de reestruturação que o Hospital tem vivenciado nos últimos anos com a assinatura do contrato de gestão com a EBSEH. Essa reestruturação implicou em muitas mudanças, e foi apontada por alguns gestores, como o motivo pelo qual o Hospital ainda não possui uma Política Institucional de Desenvolvimento de Formação de Gestores:

Como a gente se tornou gestão plena agora, a gente ainda está aprendendo junto com a EBSEH o que a EBSEH precisa. Eu não entendo política como uma coisa que a gente consiga fazer só aqui, ela tem que vir de cima, né? A EBSEH precisa nos apresentar uma política um pouco mais ampla, e a gente precisa delimitar um pouco mais esta política aqui no HU (...) essas coisas ainda estão sendo reestruturadas (G01).

Olha, através da EBSEH, como eu falei, a gente passou por muitas mudanças. Mudanças de lei (...)de regulamento interno, mudança de ferramenta de trabalho, que foi introduzido o SEI [Sistema Eletrônico de Informações], tudo totalmente diferente do que estávamos acostumados (...). Tiveram estas mudanças todas, e logo depois também veio a pandemia. Então, penso que todas estas coisas também contribuíram para a gente ainda não ter essa Política (G03).

Oliveira *et.al* (2016) afirmam que essa reestruturação que vem ocorrendo nos HUs a partir da adesão à EBSEH, exige uma gestão participativa, descentralizada, colegiada e gestores mais qualificados e preparados tecnicamente para tais mudanças.

Compreendo que essas mudanças, bem como o processo de reestruturação do Hospital Universitário, implicam também na reestruturação e na criação das Políticas Institucionais. Sobre isto, retomo Rodrigues (2012) o qual afirma que implementar uma nova política em uma instituição é algo complexo e que exige mudança de comportamento e ações.

Nesse sentido, para a consolidação de uma Política Institucional de Formação de Gestores, os entrevistados expuseram a necessidade de repensar

ações, processos, atividades, metodologias e até mesmo a estrutura organizacional do HU/UFSC-EBSERH (no que se refere ao desenvolvimento e formação dos gestores e às ações de capacitação). Reconhecem que essas transformações necessárias não foram realizadas, sendo, dessa forma, uma fragilidade encontrada na consolidação de tal Política.

Ressalto as respostas dos entrevistados G04, G06 e G08:

Eu acho que a GEP, que seria responsável por uma política dessas acaba ficando muito distante da gente. Eu digo da gerência administrativa, e isso é ruim. Talvez nos últimos meses eu vi uma leve intenção de mudar esse sentido, mas foi bem leve mesmo (G06).

Essa Política deveria ser criada, desenvolvida e acompanhada pela gestão de pessoas, e não pela GEP. Essa estrutura das gerências tem que ser repensada (G04).

Se existe alguma política ela não é publicada, ou é muito sutil. Até vejo alguns cursos que eles direcionam, que vem da sede, vem um ou outro, que a GEP divulga por e-mail. Mas não vejo como uma Política ou uma ação planejada, não é próprio nosso né? Não tem uma metodologia voltada para nós, teria que ser algo planejado para nós gestores, para nossa necessidade. Teria que ser alguma política de direcionamento realmente, sabe? (G08)

Diante deste cenário, resgato Búrigo e Loch (2011). Na concepção dos autores, a capacitação dos gestores é um longo caminho a ser percorrido, o qual perpassa pela competência técnica e o compromisso político desses sujeitos. Nesse sentido, acreditam que para potencializar os servidores dentro de uma política de desenvolvimento humano e social, seja prioritário um querer coletivo onde a política institucional, seja o caminho a ser seguido.

Apoiada nesta teoria e, diante das falas dos entrevistados identifiquei o segundo hiato relacionado a formação dos gestores da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH: não existe no Hospital uma Política Institucional de Formação de Gestores, consolidada, e publicamente divulgada, que proponha ações de capacitação aos gestores da área da Gerência Administrativa.

Uma outra percepção manifestada pelos sujeitos da pesquisa foi em relação a discussão, comunicação e divulgação da Política Institucional de Desenvolvimento e Formação de Gestores, os entrevistados entendem que estes são elementos chave e imprescindíveis para a materialização desta Política:

A Política de capacitação dos gestores ela ... Eu não consigo ver materialidade na proposta assim né? (...) Penso que ela precisa ser discutida também por nós Gestores para poder ser materializada. E, além disso, precisa ser divulgada, porque senão, não adianta nada ter uma Política que fica só no papel, que ninguém conhece, e que não se coloca em prática né? (G01).

Agora até te pergunto, existe uma política? Porque sinceramente, essa questão da comunicação é bem falha. Então, pode até ser que tenha, mas não chega para nós. Isso teria que ser mais divulgado, teria que estar mais perto da gente, a gente teria que fazer parte disso (G03).

Se tem (uma Política Institucional de Desenvolvimento e Formação de Gestores), não é pública, precisa ser mais divulgada (G08).

Compreendo, de acordo com a fala dos gestores, que se há uma Política, esta deve ser amplamente divulgada, bem como devam ser trabalhadas propostas e ações junto aos gestores para sua materialização, visto que, os gestores são atores fundamentais no processo de consolidação das políticas, e da implementação do que se almeja na Instituição.

Além desses aspectos, dois entrevistados informaram que ainda não conhecem uma Política de Desenvolvimento e Formação de Gestores, mas acreditam que ela esteja em processo de construção e percebem algumas iniciativas com vistas a construção desta Política:

Se a gente olhar para trás, um ano atrás, a gente consegue ver o quanto que evoluiu. Uma das coisas que nos ajudaram realmente foram, por exemplo, pensando em capacitação, e sei que não é capacitação, mas as reuniões de planejamento, do PDE (...) é um momento que a gente para pra pensar, pra planejar e para tentar entender o que a gente pode melhorar, o que a gente precisa avançar e o que avançou (...) Esses momentos de PDE, de parar para pensar como a gente estava desenvolvendo a gestão eram muito importantes, essa troca ajudava na nossa formação. Nas reuniões do PDE, ano passado, foi falado algumas vezes sobre essa questão da Política de Gestão de Pessoas, sobre capacitações, mas acho que não avançou mais, e esse ano teve a pandemia e não tivemos mais reuniões do PDE (G01).

A GEP este ano, eu vi que elas fizeram isto, encaminharam um processo para a gente, perguntando quais os cursos durante o ano que as áreas precisam mais, e pediram para justificar o porquê. Aí a chefe do Setor perguntou para os chefes das Unidades quais eram os cursos que a gente precisava para capacitar os servidores. Então foi feito isso, que é uma boa iniciativa, e é o que tem que ser feito, perguntar para as áreas o que eles precisam. É um começo (G02).

Outra percepção manifestada na fala dos gestores a respeito da consolidação da Política Institucional de Desenvolvimento e Formação de Gestores foi em relação aos objetivos do Hospital e da Gerência Administrativa. Na concepção do entrevistado G04 seria importante a implementação desta Política para que, por meio desta, o gestor pudesse compreender quais são as expectativas da Gerência Administrativa, em relação ao processo formativo do gestor:

Eu não sei nas outras áreas né? Mas no âmbito da Gerência Administrativa isto não está colocado de forma muito clara (...) se você me perguntar quais são as expectativas da Gerência Administrativa com relação a formação, capacitação, eu não sei. E por isso a importância de se ter uma Política consolidada (G04).

O entrevistado G08 corrobora essa concepção ao afirmar:

Teríamos que saber qual o direcionamento da instituição, quais as intenções, o que a instituição quer perante os gestores. Uma Política que deixasse isso claro seria importante (G08).

Segundo o documento intitulado Norma de Elaboraões e Controle de Documentos da EBSEH, a Política Institucional deve ser um documento aprovado pela Superintendência onde devem estar expressas as diretrizes e intenções do Hospital para cumprir a missão institucional (EBSEH, 2019b). Porém, de acordo com a fala dos entrevistados G04 e G08 em relação a Política de Desenvolvimento Institucional e Formação de Gestores, essas diretrizes e intenções não estão expressas.

Por fim, um outro aspecto que permeou o bojo dos relatos foi em relação ao ser gestor, manifestado como um desafio a ser vivenciado que está posto para além das funções gerenciais inerentes aos cargos, mas que perpassa pela habilidade de lidar com as pessoas e com as condições de trabalho estabelecidas. Sobre isto, foi evidenciada a importância de uma Política Institucional de formação de gestores que vislumbre o aprofundamento de conhecimentos para o fortalecimento do trabalho dos gestores em sua totalidade, não apenas considerando os aspectos técnicos da gestão. Para ilustrar tal concepção destaco a fala do gestor G05:

(...) é fato que a gente precisa de formação. A gente pode estar preparado para as questões mais práticas da nossa função, assim do dia a dia mesmo, coisas mais técnicas, administrativas (...) por ter experiência e correr atrás do conhecimento como eu faço (...) Mas e

toda essa questão de ter que lidar com a equipe? Uma equipe super heterogênea e ainda mais agora na pandemia, uns trabalhando presencial e outros em casa. E a gente tendo que gerir tudo isso (...) então tu tens que ser não só um gestor do compras por exemplo, acaba tendo que ser um gestor de pessoas também (...) é complicado (...) vai muito além do que se imagina (...) nessa política teria que ter alguma coisa relacionado a isso, a gente precisa de formação pra isso (G05).

Entre o conhecimento técnico e o compromisso político, de ser gestor, há um longo caminho a ser trilhado que perpassa pelo processo da formação (BURIGO; LOCH, 2011).

Compreendo que o processo de formação do gestor não pode se limitar a atender apenas às demandas técnicas de seu trabalho, mas deve também estar calcado na interlocução com estas vivências práticas e sociais, como por exemplo estas apresentadas na fala de G05, que estão para além da sua prática. Sendo assim concebido, o processo de formação do gestor além de ser uma prática educativa, é uma prática social, pois não está desassociado das suas condições concretas de trabalho (BURIGO, 2003).

A relação de dicotomia e sintonia entre teoria e prática está diretamente relacionada com a formação do gestor e as condições concretas para a realização do seu trabalho (BURIGO, 2003).

A relação que o gestor estabelece com o seu trabalho, é um reflexo consciente da sua formação, que constitui o seu fazer, na interlocução com a prática. Por outro lado, esta formação também, em certo sentido, é determinada pela interação do gestor com as condições existentes de trabalho, a partir das possibilidades concretas a ele propiciadas, sendo deste modo, constituída uma relação simbiótica entre a gestão e o processo formativo do gestor (BURIGO, 2003).

Dessa forma, vislumbrando a formação do gestor “como um processo que permeia o ser e o fazer da gestão” (BURIGO; RAMOS; SOUZA, 2017, p.11), no caso desta pesquisa, da formação do gestor no contexto da gestão do Hospital Universitário, pautada na fala dos entrevistados, compreendo a importância de que sejam promovidas ações de capacitação para os gestores, e que estas ações sejam materializadas por meio de uma Política Institucional.

Os entrevistados foram unânimes em reconhecer a necessidade de uma Política Institucional que promova o desenvolvimento de um processo formativo aos gestores da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, e sugeriram algumas

ações que podem ser potencializadas junto à Política Institucional com vistas a esta formação.

As ações sugeridas pelos gestores foram: Reuniões e integração entre os gestores, incluir a pauta da Formação e Capacitação dos Gestores nas Reuniões do PDE, Gerência de Ensino e Pesquisa propor mais capacitações para GA, definição de uma Política Institucional de Formação de Gestores, oferta de cursos e capacitações específica para os gestores, mapear as necessidades dos gestores, montar um Plano Anual de Capacitação e disponibilizar recursos para capacitação.

Para uma melhor compreensão, apresento as ações sugeridas pelos gestores no Quadro 02 – Síntese das sugestões de ações com vistas a formação dos gestores

Quadro 02 – Síntese das sugestões de ações com vistas a formação dos gestores

Sugestões	Falas dos Entrevistados
<p>Reuniões e Integração entre os Gestores</p>	<p>Uma coisa que vejo que seria importante: Um momento uma vez por mês, ou a cada 15 dias, todo mundo se reúne (os gestores), para que se consiga discutir como vai dar andamento a tais demandas, em relação a gestão aqui do HU. Eu acho que seria já muito rico, eu acho que assim começaria, sabe? Assim, os gestores teriam que se reunir, a gente teria que ter essa conversa, a cada tantos dias, periodicamente, com a gestão como um todo, com a direção, com os nossos chefes de divisão, setor, para podermos ajustar as coisas (G1).</p> <p>Penso que se resolveria bastante coisas em termos de gestão, se tivesse mais reuniões, entre os gestores, para conversar sobre as dificuldades que se encontra para fazer a própria gestão, né? E por aí sim, poderia se tirar alguma solução, melhoria dos processos, discutir alguma ferramenta nova, entendeu? É, eu acho que está todo mundo no seu processo individualizado(...) A gente precisa desse espaço para conversar e se capacitar em termos de gestão (G03).</p>

Continuação Quadro 02 – Síntese das sugestões de ações com vistas a formação dos gestores

Sugestões	Falas dos Entrevistados
Reuniões e Integração entre os Gestores	<p>(...) a cada três meses, fazer um grande encontro entre os gestores, pra integrar mais, aprender junto (G05).</p>
Incluir a pauta da Formação e Capacitação dos Gestores nas Reuniões do PDE	<p>Eu acho que esta parte de formação, acompanhamento e capacitação, ela precisa estar no PDE. E aí nesses momentos, seria discutida e pensada nas reuniões do PDE. Porque a impressão que eu tenho é que estando no PDE a gente tem mais obrigatoriedade de cumprir assim (G01).</p>
Gerência de Ensino e Pesquisa propor mais capacitações para GA	<p>Penso que a GEP também, enquanto a gerência que está com toda a capacitação do HU, deveria nos apresentar algum tipo de capacitação, um programada de capacitação, um pouco mais nesta linha que não fosse só de enfermagem, de EPI. Eu vejo muito a GEP divulgando capacitação, mas quase sempre na área da saúde, da assistência, agora no administrativo eu não vejo quase nada (G01).</p> <p>Eu acho que a GEP, a gerência de ensino e pesquisa, ela tem que melhorar esta questão, oferecendo realmente cursos né, cursos! É profissionalizar mesmo o gestor, oferecer curso de gestão para nós, é isso (G07).</p>
Definição de uma Política Institucional de Formação de Gestores	<p>Precisa ser definida uma linha de capacitação, e eu vejo que a GEP também tem condições de propor isto (G01).</p> <p>Percebo que nós ainda precisamos desse amadurecimento de gestão, de gestores, entendeu. A gente não faz gestão propriamente dita eu acho, como deveria ser. Ainda temos que aprender muito, a falta dessa política atrapalha nisso, não nos ajuda a crescer (G08).</p>

Continuação Quadro 02 - Síntese das sugestões de ações com vistas a formação dos gestores

Sugestões	Falas dos Entrevistados
Oferta de Cursos e Capacitações específicas para os Gestores	<p>Eu acredito que tem que dar mais ênfase nessa questão da capacitação. Porque a gente nesta área administrativa não é engessado, então as coisas acontecem assim de uma hora para outra, muda uma lei, muda um decreto, então a gente tem que estar muito atualizado (...) teria que ter mais oferta de cursos voltados para nossa área, mais capacitação (G02).</p> <p>Acho que promover um curso direto para as chefias é importante (...) promover vários temas, começar com a apresentação das políticas, depois com a capacitação das chefias, da para tratar sobre gestão de conflitos, gestão de pessoas, gestão de processos e outros assuntos relacionados a gestão (G05).</p>
Mapear as necessidades dos gestores	<p>Primeiro teria que definir nas áreas quais são as necessidades, não sei como é que chama isto tecnicamente, acho que é verificação de ambiente. Então você vê quais são as deficiências e as necessidades né, e a partir daí você traça um plano direcionado, para aquelas necessidades que foram apontadas, mas um plano mesmo né, um plano como se entende um plano, com os objetivos todos e com prazos (...) Teria que ter isto mais delineado, porque como não tem a política, não tem nada né! (G04).</p>

Continuação Quadro 02 – Síntese das sugestões de ações com vistas a formação dos gestores

Sugestões	Falas dos Entrevistados
Montar um Plano Anual de Capacitação para os Gestores	<p>Então, eu penso que talvez de repente (...) seja importante montar um plano anual de capacitação, né, algo assim (G07).</p> <p>Eu acho que teríamos que saber o direcionamento da instituição, sabendo disso, como a instituição quer trabalhar, aí sim, que você monta um programa de capacitação (...) eu acho que é isso, primeiro saber o que a instituição quer, quais os objetivos, e que rumo que ela quer seguir, qual a postura que ela espera dos gestores, para depois definir o que os gestores vão ter que saber, no que precisam se capacitar pra atingir esses objetivos (G08).</p> <p>No meu entendimento, a gerência de ensino e pesquisa era para (...) oferecer, ver, estar antenados aos cursos, às necessidades da Instituição para propor cursos pra nós. Montar uma capacitação voltada para área administrativa e também pra nós gestores. Ver "ah, tem estes e estes cursos, para o financeiro, tais e tais para unidade de contratos, para a unidade de compras" e assim por diante (G09).</p>
Disponibilizar Recursos para capacitação	<p>(...)que tenha o recurso disponível por parte da gerência administrativa, sei lá, a cada semestre a gente vai ter tantos mil reais para disponibilizar para cursos(...) disponibilizar também para inscrição dos servidores, dos gestores, eu acho que isso ia agregar para a gestão em si, falta realmente isso (G07).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os gestores percebem a necessidade de que sejam desenvolvidas ações junto à Política Institucional do HU, com vistas a formação de gestores.

Em suas falas, os gestores sugerem diversas ações e iniciativas, as mais citadas foram: as reuniões periódicas entre os gestores, pois compreendem que por meio destas reuniões possa ser possível promover o compartilhamento de experiências e uma maior integração do grupo; e o estabelecimento de um Plano

Anual de Capacitação para os Gestores, no qual estivesse previsto o direcionamento e os objetivos da Instituição.

Ao discorrer sobre a Política Institucional de Formação de Gestores, os entrevistados informam sobre a inexistência desta Política, e consideram sua criação como fundamental para o processo de formação dos gestores e importante também para o desenvolvimento e fortalecimento da gestão do Hospital. Corroborando a isto, resgato Madureira (2005) que afirma que é preciso que as Instituições públicas encarem a questão da formação profissional contínua como fundamental na estratégia política e organizacional da administração.

Em síntese, com base na categoria Política Institucional de Formação de Gestores e seus respectivos conteúdos base, ao passo em que são manifestadas as falas dos gestores, é possível afirmar que os entrevistados compreendem como fundamental e necessária a criação de uma Política Institucional de Formação de Gestores. Apontam a reestruturação do Hospital, e a adesão recente à EBSEH como um motivo pelo qual ainda não tenha sido delineada uma Política Institucional de Formação de Gestores. Não obstante, percebem iniciativas, mesmo que pontuais, com vistas a construção desta Política.

Argumentam, sobre a ausência de incentivo à formação e sobre a escassez de ações de capacitação, e sugerem ações que possam ser potencializadas junto à Política Institucional com vistas a formação dos gestores (Vide Quadro 02 – Síntese das sugestões de ações com vistas a formação dos gestores).

Por fim, após a compreensão das questões relacionadas a Política Institucional de Desenvolvimento de Pessoas e a formação de gestores, torna-se necessário compreender as diretrizes da Política Pública.

6.4 POLÍTICA PÚBLICA HU/UFSC-EBSEH

A terceira categoria Política Pública HU/UFSC-EBSEH é fundamentada em dois conteúdos base: compreender a concepção dos gestores sobre a Política Pública da EBSEH, bem como investigar se os gestores percebem a interação da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas EBSEH com a Política Institucional de Formação de Gestores.

Em relação à concepção da Política Pública da EBSEH 04 (quatro) gestores afirmaram desconhecer a Política nos termos de suas diretrizes e seus marcos legais, os demais entrevistados demonstraram, por meio de suas falas, que conhecem um pouco tais diretrizes, conforme ilustrado por meio das seguintes respostas:

A EBSEH foi criada para fazer a gestão dos Hospitais Universitários, o nosso Hospital foi um dos últimos a aderir (...) Enquanto EBSEH, enquanto política da sede, o que eu vejo assim na prática, é que eles têm várias coisas bem definidas (...) se for pensar nas coisas práticas: afastamento, licença, progressão funcional, esses regulamentos eles têm bem definidos enquanto política (G01).

A EBSEH é uma empresa pública né, com direito privado, segue a Lei 13.303 das Estatais (...) ela tem essa questão dos objetivos dela mais voltados para a área privada. Em relação a Política de Desenvolvimento de pessoas, essa Política, ela cobra muito mais a questão do desempenho, de resultados, metas... Define competências, um padrão a ser seguido (...) tem essa questão da gestão por competências para os empregados EBSEH, definição de meta e plano de trabalho (...) no sentido de capacitação a EBSEH tem a plataforma de educação à distância, onde tem alguns cursos lá para nós fazermos (G02).

A EBSEH é uma empresa pública, então essa Política da empresa pública ela é uma Política mais aberta, mais ampla, mais sobre coisas práticas, como posso dizer... Ela chega para nós mais em forma de cobrança, de planos de trabalho (...) do que propriamente como capacitação, formação, entendeu? É mais no sentido de cobrar resultado (G08).

Na fala dos entrevistados (G01, G02 e G08) fica evidenciada a compreensão em relação à Política Pública da EBSEH, o porquê de sua criação, sua atuação na gestão do Hospital e o entendimento a respeito de suas características enquanto empresa pública. Além disso, é mencionado o fato de ser uma empresa Estatal e de estar submetida a Lei n.13.303/2016 (BRASIL, 2016b), que rege as Estatais.

Quanto à Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas, os gestores G01, G02 e G08 demonstram conhecer aspectos desta Política ao mencionarem elementos como a gestão por competência, a plataforma de educação a distância e a existência de diretrizes sobre afastamento e licença capacitação.

Contudo, em geral, ao serem questionados em relação à concepção da Política Pública da EBSEH, ficou evidente por meio das respostas dos gestores que

ainda há uma lacuna e uma falta de clareza a respeito desta Política por parte dos gestores.

Na sequência, ao serem questionados quanto à interação da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas da EBSEH com a Política Institucional de Formação de Gestores, 02 (dois) dos entrevistados afirmaram perceber alguma interação, conforme manifestado nas seguintes falas:

Nas últimas reuniões de planejamento, do PDE, a gente teve uma discussão muito grande sobre isso assim, sobre quais são os objetivos estratégicos da Divisão de Gestão de Pessoas do HU e um deles era definir uma Política de Gestão de Pessoas porque ela veio da EBSEH até por conta daqueles programas de qualidade e tal, que a gente precisa participar que a gente precisa de uma política de gestão de pessoas. Então a EBSEH já mandou essa orientação, nós é que ainda não implementamos (G01).

Acho que tem interação, mas pouca. A questão da política, voltada para formação, capacitação... Isso eu acredito que a EBSEH tem alinhado enquanto política, mas ainda está chegando para a gente, porque nós somos um dos últimos hospitais que aderiu a EBSEH. Em algumas outras unidades eles têm feito isso sim, já capacitaram vários hospitais(...) nós, por sermos os últimos, estamos caminhando ainda, aos poucos vamos nos encaixando na Política da EBSEH, mas acredito que uma hora a gente chega no padrão de referência (G02).

Outros 02 (dois) gestores entrevistados deram respostas sobre à interação da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas da EBSEH, cujo sentido denota a compreensão da Política Pública como iniciativas que deveriam ser implementadas por meio da Empresa para fortalecer a Política Institucional do Hospital visando à formação e a preparação dos gestores no desenvolvimento de suas funções como ocupantes de cargos públicos, conforme ilustrado na seguinte fala:

Eu sei que existe uma política da EBSEH, mais ampla, que vem da Sede. E dentro desta política, de acordo com as coisas que ela prevê, a gente precisa desenvolver uma política aqui dentro do hospital, algo menor e mais específico voltado para realidade do nosso Hospital (...) para capacitar os servidores, por exemplo (G08).

Assim, eu entendo a política da EBSEH como algo macro, uma coisa maior, e aí cada hospital da rede se organiza com base nessa política, e cria uma Política Institucional. Pensando assim né, é nessa política que deveria prever a formação dos gestores, para se capacitar nas funções que são mais voltadas para gestão mesmo (G03).

Os demais gestores entrevistados informaram que desconhecem as diretrizes da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas da EBSEH e, conseqüentemente, não possuem elementos para fazer qualquer relação com a Política Institucional de Formação de Gestores, sobre a qual também afirmam não possuir clareza.

Diante do cenário apresentado, compreendo que são muitos os desafios a serem vencidos para que a formação dos gestores possa ser viável na Instituição. No entanto, embora haja deficiência na interação entre as Políticas (Pública e Institucional) de Desenvolvimento de Pessoas, a formação dos gestores não pode ser esquecida, visto que, para atingir os objetivos da Instituição, é importante que a gestão pública tenha como foco a formação dos gestores (ASSIS; PAES DE PAULA, 2014).

Nesse contexto, em síntese, à respeito da concepção dos gestores sobre a Política Pública da EBSEH, 04 (quatro) gestores entrevistados desconhecem em sua totalidade o marco legal desta Política, os demais entrevistados apontam conhecer alguns aspectos.

Em relação à interação da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas EBSEH com a Política Institucional de Formação de Gestores, 04 (quatro) dos entrevistados afirmaram perceber alguma interação, sendo a Política Pública concebida por estes sujeitos como uma ação maior, instituída pela EBSEH (sede), que direciona e interage com as ações de capacitação desenvolvidas para os gestores no âmbito do Hospital, ainda que escassas.

Por fim, acredito que a formação do gestor, tão requerida para a seleção do gestor para sua atuação no âmbito da EBSEH, é algo que precisa ser melhor pensado e estruturado, de modo que venha ter uma sincronia de ações entre as diretrizes da Política Pública e da Institucional, no âmbito do processo formativo do ser gestor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após percorrer o Caminho Teórico Metodológico proposto (vide Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico), retorno ao objetivo geral deste Estudo: compreender como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, a partir do olhar do gestor.

Na visão dos sujeitos entrevistados, o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor se constitui como um processo de fundamental importância, no entanto, o processo que está sendo desenvolvido pelo HU/UFSC-EBSERH é insuficiente, podendo ser aprimorado. Os gestores afirmam:

- a) a inexistência de uma Política Institucional de Formação de Gestores;
- b) a ausência de ações de incentivo por iniciativa da Instituição, que visem a qualificação do gestor;
- c) a necessidade do desenvolvimento do seu próprio processo formativo, à medida em que a Instituição não promove ações de capacitação voltadas a estes sujeitos; e,
- d) a necessidade de que sejam repensadas ações, processos, atividades, metodologias e até mesmo a estrutura organizacional do HU/UFSC-EBSERH, no que se refere ao desenvolvimento e formação dos gestores e às ações de capacitação.

O desenvolvimento de um processo formativo voltado para o exercício da função de gestor, no olhar dos gestores, representa fundamental importância para melhoria do exercício de suas funções gerenciais e para o alcance dos objetivos da Instituição. Concebem o processo formativo como algo essencial para o enfrentamento e superação dos seus desafios diários de trabalho, visto que, em suas falas reconhecem a necessidade de que sejam promovidas ações que vislumbrem a capacitação e a formação dos gestores para o exercício de suas funções na Instituição.

Os gestores reconhecem que existem ações de capacitação no HU/UFSC-EBSERH, no entanto, situam que grande parte destas são destinadas aos servidores e empregados da área assistencial, e evidenciam a importância de que sejam

planejadas ações de capacitação também para os servidores da área administrativa e gerencial.

A respeito da Política Institucional de Formação de Gestores, ficou evidente que a maioria dos gestores percebem a inexistência desta Política, afirmam que se ela existe, não é divulgada nem mesmo colocada em prática. Alguns gestores percebem ações isoladas de capacitação/formação, entretanto não concebem a existência de uma Política Institucional de Formação de Gestores. Os sujeitos compreendem que para materialização desta Política é preciso que sejam implementadas e aperfeiçoadas novas ações e que estas sejam efetivamente divulgadas, pois apesar de existirem algumas ações de capacitação isoladas, essas não estão materializadas por meio de uma Política Institucional de Formação de Gestores, e por isto é fundamental o investimento da Instituição na consolidação e fortalecimento desta Política.

No tocante à Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas EBSEH, há gestores que desconhecem, totalmente ou em parte, os marcos legais desta Política. Neste sentido, não percebem, ou percebem pouca interação da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas EBSEH com a Política Institucional de Formação de Gestores, em relação a qual também não possuem clareza.

É evidente, sob o olhar dos gestores entrevistados, a percepção da inexistência de uma Política Institucional de Formação de Gestores. As atividades desenvolvidas por estes sujeitos, na maioria das vezes, são realizadas de forma essencialmente técnica e com o foco no cumprimento das determinações da Instituição e da Empresa gestora.

Compreendo que o trabalho do gestor vai muito além do que consta no escopo como atribuições do cargo, perpassa pelo conhecimento técnico, pelo compromisso político, pelas condições concretas de trabalho e pelas vivências práticas e sociais destes sujeitos. Os gestores possuem papel de fundamental relevância na definição dos rumos que a Instituição almeja percorrer. Nesta perspectiva, a Instituição deve priorizar a formação dos gestores, como um importante caminho a ser trilhado, pois são estes sujeitos que por meio do seu trabalho diário, auxiliam na condução da Instituição para a consecução de suas metas e objetivos.

Neste contexto, uma contradição se revela nesta Pesquisa: ao mesmo tempo em que a Formação dos Gestores é concebida como necessária e fundamental para

o ingresso e desenvolvimento destes sujeitos para o fortalecimento da gestão, esta formação é negada pela ausência de uma Política Institucional de Formação de Gestores.

Isto posto, com vistas à superação da contradição que se apresenta, bem como ao atendimento do quarto objetivo específico deste Estudo, no que tange ao fortalecimento do processo formativo dos gestores da área da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, proponho algumas ações:

- a) Estabelecer diretrizes de uma Política Institucional de Formação de Gestores.
- b) Criar um espaço de aprendizado que proporcione aos gestores das unidades da Gerência Administrativa o compartilhamento de conhecimentos e experiências profissionais, no qual possam ser estabelecidas discussões focadas na busca de soluções para problemas em comum, relacionados a gestão do Hospital;
- c) Potencializar a criação de uma Escola de Gestores no HU/UFSC aos moldes da Escola de Gestores da UFSC (UFSC,2020), a fim de promover a socialização e o aprofundamento dos conhecimentos institucionais, por meio da integração entre os profissionais que participam da gestão;
- d) Realizar uma pesquisa com os gestores, alinhada a uma metodologia de acompanhamento do processo formativo destes sujeitos, a fim de questioná-los sobre quais suas perspectivas, maiores desafios e necessidades de aprendizado. É imprescindível escutá-los, visto que a partir de suas falas será possível pensar nas ações de capacitação e em um processo formativo que permita a reflexão, bem como fortaleça e amplie a competência técnica do gestor;
- e) Implementar um cronograma anual de capacitação no qual esteja evidente quais os temas e conhecimentos devem ser aprofundados pelos gestores, os objetivos e metodologias das ações de capacitação que serão realizadas;
- f) Estender a criação de um programa de formação continuada para todos os gestores do HU/UFSC-EBSERH, não apenas aos gestores das unidades da Gerência Administrativa, com foco em temas relacionados à gestão, com

vistas ao fortalecimento do trabalho do gestor e ao desenvolvimento institucional;

- g) Retomar as reuniões do Planejamento Estratégico com os gestores a fim de consolidar o pensamento estratégico Institucional, pautado na concepção do Hospital Universitário como instituição social, evidenciando sua importância na definição dos rumos que a Instituição almeja percorrer;
- h) Fomentar e socializar ações que visem a criação e o fortalecimento de uma Política Institucional de Formação de Gestores, atrelada às diretrizes da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas da EBSEH; e,
- i) Criar estruturalmente um Setor/Unidade junto à Divisão de Gestão de Pessoas que possa ser responsável por gerenciar e promover ações de capacitação/formação aos gestores do Hospital, visto que, não compete a UFSC, capacitar os gestores da EBSEH.

Fortalecer o processo formativo do gestor para o desenvolvimento da gestão, é a essência que move o fenômeno deste estudo. Neste contexto, como pesquisadora, almejo socializar esta Pesquisa, por meio da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSEH, da Superintendência e demais áreas do Hospital, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do processo formativo dos gestores, assim como potencializar o incremento de ações que possam promover a materialização da profissionalização dos gestores com uma Política Institucional de Formação de Gestores.

Por fim, almejo que este Estudo inspire outras pesquisas relacionadas ao processo formativo de gestores, em especial à formação de gestores públicos vinculados às instituições universitárias.

REFERÊNCIAS

ANDREAZZI, Maria de Fatima Siliansky de. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: inconsistências à luz da reforma do Estado. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 37, n. 2, p. 275-284, 2013.

ARAÚJO, Kizi Mendonça de; LETA, Jacqueline. **Os hospitais universitários federais e suas missões institucionais no passado e no presente**. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, Rio de Janeiro, v.21, n.4, out.-dez. 2014, p.1261-1281.

ASSIS, Liliam Bambirra de; PAULA, Ana Paula Paes de. **Gestão Social e Bildung: reflexões sobre a Importância da Formação para a Democratização no Setor Público**. Revista Administração Pública e Gestão Social, 2014, 6(2), 57-64. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351556452004>. Acesso em: 10 out. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO FILHO, Oscar. Formas jurídicas da empresa pública. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 72, n. 1, p. 398-409, 1977.

BERNHEIM, Carlos T.; CHAUI, Marilena de S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior**. Brasília: UNESCO, 2008.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commoditycidade: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. São Paulo: Mercado das Letras, 2017.

BORGES, Janiele Cristine Peres. **Concepções institucionalizadas e gestão na área de saúde: estudo de caso em um Hospital Universitário Federal**. Dissertação. Programa de PósGraduação em Administração – PPGA. Universidade Federal do Rio Grande – FURG, 2018.

BRASIL. **Decreto Lei nº 200 de 25/2/1967**: Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 09 nov 2019.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.htm. Acesso em: 14 set. 2019.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 25 out. 2019.

_____. **Lei Federal nº 9.349**, de 20 de setembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm . Acesso em: 22 nov. 2019.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 09 set. 2019.

_____. **Decreto nº 7.082**, de 27 de janeiro de 2010. 2010a: Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais- REHUF.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2010/Decreto/D7082.htm. Acesso em: 14 out. 2019.

_____. **Medida Provisória nº 520**, de 31 de dezembro de 2010. 2010b. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A. - EBSEH e dá outras providências - sem eficácia. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2010/Mpv/520.htm . Acesso em: 04 dez de 2019.

_____. **Projeto de Lei nº 1749/2011**, de 5 de julho de 2011. 2011a. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A. - EBSEH e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=511029>. Acesso em: 15 set. 2019.

_____. **Lei Federal nº 12.550**, de 15 de dezembro de 2011. 2011b. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011- ouza.2014/2011/Lei/L12550.htm. Acesso em: 15 set. 2019.

_____. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 27 fev. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3023/2013**. Levantamento. Governança e gestão de pessoas em unidades da administração pública federal.

Constatação de deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Determinações e Recomendações visando a induzir melhorias nos sistemas existentes. Disponível em : https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/acordao_tcu_3023_2013-completo-levantamento-gov-de-pessoal-apf-c-rel-e-voto. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Hospitais Universitários**. 2014. Disponível em: <http://ebserh.mec.gov.br/>. Acesso em: 18 abril 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.983/2015**. Auditoria Operacional com o objetivo de avaliar as ações da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) voltadas para melhoria da gestão e da infraestrutura dos Hospitais Universitários Federais (HUF). Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/5F/14/53/92/52B31510ED8753152A2818A8/032.519%20Empresa%20Servi_os%20Hospitalares%20comp.pdf. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510/2016**. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.htm. Acesso em: 25 fev. 2021.

_____. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. 2016b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2016/Lei/l13303.htm. Acesso em: 20 de abril de 2021.

_____. Presidência da República. **Decreto Nº 9.144/2017**. Dispõe sobre as cessões e as requisições de pessoal em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2017/Decreto/D9144.htm. Acesso em: 29 jan. 2020.

_____. **Decreto Nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. 2019b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 09 de fev. 2020.

_____. Ministério da Educação. **Hospitais Universitários**. Apresentação. [201-?]a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/hospitais-universitarios>. Acesso em: 14 out. de 2019.

_____. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais – REHUF**. [201-?]b . Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/hospitais-universitarios/rehuf>. Acesso em: 19 de dez de 2019.

_____. Plataforma Brasil. **Parecer nº 4.139.468** de 07 de julho de 2020. 2020a. Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/>. Acesso em: 27 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus**. 2020b. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em: 10/03/2021.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2003. 347 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/UFRGS0319.pdf>. Acesso em 14 dez. 2019.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Formador em processo de formação: o olhar de uma orientadora**. In: HARDT, LS; ARRIAS, NM; SMOLINSKI, GP. A Coordenação Pedagógica e os dilemas do labirinto. Onde está o fio de Ariadne? Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2013.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Universidade Pública Federal Brasileira: Democraticamente Mssificada. In: Colóquio Internacional sobre a Gestão Universitária na América do Sul, 6., 2006, Blumenau. **Anais...**Blumenau: FURB, 2006.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz . Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/2028/1913>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; SILVA, Luiz Henrique Vieira. A sala de aula como ambiente de incubação de ideias: ensaios na perspectiva do desenvolvimento humano e social. In: SEMINARIO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE PROFESORES PARA LOS PAÍSES DEL MERCOSUR CONO SUR, 19., 2011, Montevideo. **Anais...** Montevideo: [S.n.], 2011. v. 01. Disponível em:<http://www.semformprof.fhuce.edu.uy/materiales/ARTICULO14.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; RAMOS, Cléia Normandina Silveira; SOUZA, Gabriela Mattei de (Org.). **A Formação no Contexto da Gestão Universitária**. Florianópolis: UFSC, 2017.

CANÇADO, Airton Cardoso; SAUSEN, Jorge Oneide.; VILLELA, Lamounier Erthal. **Gestão social versus gestão estratégica**. In: TENÓRIO, Fernando G. Gestão Social e Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CAPES. **Banco de Teses & Dissertações**. 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 01 nov. 2019

CARVALHO, Juliana Bonetti de; BORENSTEIN, Miriam Süsskind; MAIA, Ana Rosete; CARAVACA-MORERA, Jaime Alonso. **Hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina: o saber-poder das enfermeiras docentes (1975-1980)**. In: Revista Texto e Contexto – Enfermagem. vol.24 no.3, jul/set 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072015005070014&script=sci_arttext&lng=pt. Acesso em: 03 nov de 2019.

CARMINATTI JÚNIOR, Alécio. **A gestão do HU da Universidade Federal de Santa Maria e da Universidade Federal de Santa Catarina após a adesão à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH**. 2017. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade Pública sob nova perspectiva**. In: Revista Brasileira de Educação. São Paulo. Set/Out/Nov/Dez, 2003.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista: categorias e leis da dialética**. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2014.

DYE, Thomas R. **Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas**. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco, organizadores. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 3ª Edição, 2014

DYNIEWICZ, Ana Maria. **Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

EBSEH. **Resolução da diretoria executiva**, 24 de set de 2012. Disponível em: http://www2.ebserh.gov.br/documents/214604/4218686/%5B3%5D-1895468_Documento_Resolucao_8_2012_DE.pdf/ce48098f-7f73-41d7-867e-c3eb43ebcd86. Acesso em: 02 nov. de 2019.

_____. **Estrutura Organizacional dos Hospitais sob gestão da EBSEH: diretrizes técnicas**, março de 2013. Disponível em: http://www2.ebserh.gov.br/documents/222346/866032/EBSEH_Estrutura+Organizacional+dos+HUs+sob+gest%C3%A3o+da+EBSEH.pdf/f31541d2-a849-4ab9-a2b7-9de9e01d1acb. Acesso em: 01 nov de 2019.

_____. **Legislação e Normas**. Norma Operacional nº2, de 16 de maio de 2014. Disponível em : http://www2.ebserh.gov.br/documents/14003/2056049/NORMA_OPERACIONAL-n%C3%BAmero02_16mai2014.pdf/4fe3aa57-d338-431e-9ec8-9d129e2a1bed. Acesso em: 02 nov. de 2019.

EBSERH. **Legislação e Normas**. Norma Operacional nº1, de 07 de abril de 2015. Disponível em :

http://www2.ebserh.gov.br/documents/15796/2097576/1.+Norma+Operacional+n%C2%BA+01_2015+Gest%C3%A3o+de+desempenho+por+compet%C3%Aancia.pdf/3f7f25c8-fb2c-46f3-9134-4c55ecbffe64 . Acesso em: 02 nov. de 2019.

_____. **Notícias**. Gestores de hospitais universitários finalizam especialização no Hospital Sírio-Libanês, 13 de dezembro de 2016. 2016a. Disponível em:

http://www2.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/noticia-destaque1/-/asset_publisher/mUhpqXBVQ6gZ/content/id/1680735/2016-12-gestores-de-hospitais-universitarios-finalizam-especializacao-no-hospital-sirio-libanes. Acesso em: 31 out. 019.

_____. **Regimento Interno**, 13 de maio de 2016. 2016b. Disponível

em:<http://www2.ebserh.gov.br/documents/15796/112576/Regimento+Interno+Aprova+do+CA+12052016.pdf/fda5583a-4f34-44ed-b75b-ea96c1332b4b>. Acesso em: 29 de out de 2019.

_____. Rede EBSEH. **Contrato**. 2016c. Disponível em :

<http://www2.ebserh.gov.br/documents/15796/1059101/contrato+ufsc.pdf/1a977d91-8d86-40f0-abce-f2494eb849f4>. Acesso em: 04 fev. 2020.

_____. Manual. **Avaliação de Desenvolvimento de Competências, Etapa de Planejamento e Monitoramento, Gestão do Desempenho de Competências**.

Brasília: 2018. Disponível em:

<http://www2.ebserh.gov.br/documents/220250/3831796/Manual+Gestor+%E2%80%93+Etapa+de+Planejamento+e+Monitoramento.pdf/b3f87db6-a444-485f-8da9-8ed29c46e9e2>. Acesso em: 11 de março de 2021.

_____. Rede EBSEH. **Contrato**. 3º Termo Aditivo ao Contrato de Gestão Especial Gratuita, firmado entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. 2019a. Disponível em:

<https://www.ebserh.gov.br/sites/default/files/inline-files/3%C2%BA%20Termo%20Aditivo.pdf>. Acesso em: 19 dez. de 2019.

_____. **Norma de Elaboração e Controle de Documentos**. 2019b. Disponível em:

<http://www.ebserh.gov.br/sites/default/files/boletim-de-servico/anexos/2019-08/Norma+de+Elaboracao+e+Controle+de+Documentos+Port%2010%20DA+2.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020.

_____. **Sobre os Hospitais Universitários Federais**. 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/acesso-a-informacao/hospitais-universitarios-federais/sobre-os-hospitais-universitarios-federais>. Acesso em: 18 abril de 2021.

EBSERH. **Processo Seletivo de Chefias**. Critério de Seleção para ocupantes de cargos em comissão e funções gratificadas. [201-?]a. Disponível em: http://www.hu.ufsc.br/?page_id=4790. Acesso em: 14 out. 2019.

_____. **Sobre os Hospitais Universitários Federais**. [201-?]b. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/hospitais-universitarios-federais> . Acesso em: 07 nov. 2019.

_____. **Legislação e Normas de Gestão de Pessoas**. [201-?]c. Disponível em: http://www.ebserh.gov.br/sites/default/files/paginas/2019-08/Regulamento_de_Pessoal_2.pdf. Acesso em: 08 fev. 2020

_____. Hospitais Universitários Federais. **Escola EBSEH de Educação Corporativa**. [201-?]d. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/3ec/sobre-a-3ec/a-escola> . Acesso em: 29 abril 2020.

_____. HU-UFSC. Institucional. **Organogramas**. [201-?]e. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufsc/organograma>. Acesso em: 30 abril 2020.

_____. Institucional. **Sobre a Rede Ebserh**. [201-?]f. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufsc>. Acesso em: 13 out. 2019.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

FREITAS, Maria Teresa de Assunção. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. **Caderno de Pesquisa** [online], v.?, n. 116, p. 21-39, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000200002&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 21 dez. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ilson Iglésias; PAULA, Arlete Maria Costa de. **Programa crescer com competência** -implantação da gestão por competência nos hospitais universitários federais filiados a empresa brasileira de serviços hospitalares – EBSEH. In: IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-07-01.pdf>. Acesso em: 12 nov de 2019.

HEIDEMANN, Francisco G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco. G.; SALM, José Francisco, organizadores. **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 3ª Edição, 2014.

HU. **Regimento Interno**, 14 de setembro de 2015. Disponível em: http://www.hu.ufsc.br/documentos/Regimento_Interno_HU_aprovado_no_Conselho_Diretor.pdf>. Acesso em: 15 out de 2019.

HU. Diretoria de Atenção a saúde. **Dimensionamento de serviços essenciais**, 4 de fevereiro de 2016. Disponível em: [http://www.hu.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/04/Dimensionamento de Servicos - HUPEST-UFSC.pdf](http://www.hu.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/04/Dimensionamento_de_Servicos_-_HUPEST-UFSC.pdf) . Acesso em: 08 fev de 2020.

_____. **Plano Diretor Estratégico**. Florianópolis: 2017. Disponível em: <http://www.hu.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/04/PDE-HUUFSC-OFICIAL.pdf>. Acesso em: 08 fev de 2020.

_____. Notícias. **Profissionais do HU-UFSC participam de curso de formação de lideranças**. 07 de nov de 2018. Disponível em: http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufsc/noticias/-/asset_publisher/kolvfeKqK2VF/content/id/3602400/2018-11-profissionais-do-hu-ufsc-participam-de-curso-de-formacao-de-liderancas. Acesso em: 08 nov de 2019.

_____. Institucional. **Apresentação**. [201-?]a. Disponível em: http://www.hu.ufsc.br/?page_id=12. Acesso em: 06 nov. de 2019.

_____. **Gerência Administrativa**. [201-?]b. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufsc/gerencia-administrativa1>. Acesso em: 02 de nov de 2019

_____. Institucional. **Histórico**. [201-?]c. Disponível em: http://www.hu.ufsc.br/?page_id=13. Acesso em: 06 nov. de 2019.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do "folclore" e o "fato". **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p.304-318, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a07.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

LAPREGA, Milton Roberto. **Os hospitais de ensino no Brasil**: história e situação atual. Tese de livre docência. Ribeirão Preto, SP: Universidade de São Paulo, 2015.

LAUREANO, Rogério João. **Desafios da gestão por competência por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, Sheyla Maria Lemos. Definição e implementação de objetivos nas organizações públicas de saúde. **Revista de Administração Pública**, v.28, n.4., 1994. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8328/7105>. Acesso em: 02 fev. 2020.

LITTIKE, Denilda; SODRE, Francis. A arte do improviso: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário Federal. **Ciencia & Saude Coletiva**, v.20, n. 10, p.3051-3062, 2015.

MACHADO, Sérgio Pinto; KUCHENBECKER, Ricardo. Desafios e perspectivas futuras dos hospitais universitários no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, n. 4, p. 871-877, 2007.

MADUREIRA, César. A formação Profissional no Novo Contexto da Administração Pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**, 2005, 39(5), p. 1109-1135. Disponível em:<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6581/5165>. Acesso em: 10 out. 2019.

MAFRA, Marluce; VIEIRA, Sonia Regina Medeiros; BROCKER, Renata. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH): Competências e características do modelo para gestão em Hospitais Universitários Federais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Mar del Plata, 2015.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, 2005, vol.9, n.3, p.9-31. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552005000300002&script=sci_abstract&lng=pt . Acesso em: 02 nov. 2019.

MARTINS, Caroline Curry; WACLAWOVSKY, Aline Josiane. Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, V.4, n.1, p.100-109, 2015.

MELO, Pedro Antônio de. Prefácio. Gestão universitária: um desafio para profissionais. In: STALLIVIERI, Luciane. **Gestão e liderança universitária**. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEYER, Bernardo.; MEYER JR., Vitor. “Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gual**, 6 (3), 2013.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v. 1, n. 2, p.12-26, Jan-Dez, 2014. Disponível em: www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749. Acesso em: 19 dez. 2019.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.53, n.1, p.82-90,2013.

OLIVEIRA, Genilde Gomes de; SILVA, Angela Maria da; SANTANA, Luciana Barros de; OLIVEIRA, Adicineia Aparecida de. A importância da capacitação do gestor de um hospital universitário do sus, para enfrentamento das diversidades durante a implantação de um novo modelo de gestão. **Revista Gestão & Saúde**, v. 14, n. 2, p. 55 – 66, 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 21 dez. 2019.

ORDINE, Nuccio. **A utilidade do inútil: um manifesto.** Tradução Luiz Carlos Bombassaro. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

PAULA, Renata Brocker de. **Desafios da gestão do HU/UFSC, após a criação da EBSEH pelo governo federal.** 2016. 1 v. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0122-D.pdf&qt>. Acesso em 01/11/2019.

PERSSON, Erik. **Burocracia, Ideologia e Gestão Social:** uma abordagem crítica à luz da categoria habermasiana da esfera pública. Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

PILOTTO, Bernardo. **Os hospitais universitários e sua crise.** 2010. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/36023434/Os-Hospitais-Universitarios-e-Sua-Crise>. Acesso em: 08 nov 2019.

REIS, Ademar Arthur Chioro dos; CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. A política de reestruturação dos hospitais de ensino: notas preliminares sobre os seus impactos na micropolítica da organização hospitalar. **Saúde em Debate** [on-line], v. 33, n. 81, p. 88-97, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=406341772011>. Acesso em: 08 nov. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização Universitária:** mudanças na administração e nas funções administrativas.2004. Disponível em:<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35684/Gerson%20Rizzatti>

[%20-%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20universit%C3%A1ria.pdf?sequence=4&isAllowed=y](#). Acesso em: 17 dez. 2019.

RODRIGUES, Maria Aparecida da Silva. **A importância da comunicação para a implementação da política nacional de humanização no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo**. *Organicom*, ano 9, edição especial, p. 182- 198, 2012.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Da Ideia de Universidade a Universidade de Ideias**. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. n. 27/29, p. 11-62, jun. 1989. Disponível em: http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Da_ideia_de_universidade_RC_CS27-28.PDF. Acesso em: 10 nov. 2019.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos. **Adesão do Hospital Universitário da UFSC à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares**: um estudo sobre a mudança organizacional na percepção dos gestores e servidores. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

SÃO THIAGO, Polydoro Ernani de. **Promovendo saúde & ensino**: Hospital Universitário de Santa Catarina. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária: Desvendando o Campo Científico no Brasil**. 2013. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi; BERNARDES, José Francisco. Atitudes empreendedoras e desafios da Gestão Universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 8, 2008, Assunção. **Anais...** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61474/Atitudes%20Empreendedoras%20e%20Desafios%20da%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 dez. 2019.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.

SILVA, Fábila Gama; TAVARES-NETO, José. **Avaliação dos prontuários médicos de hospitais de ensino do Brasil**. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/3550/1/01.pdf>. Acesso em: 08 nov 2019.

SINTUFSC. **Conselho Universitário aprova adesão do HU/UFSC à EBSEH.** 2015. Disponível em: <<http://www.sintufsc.ufsc.br/?p=17291>>. Acesso em: 02 fev. 2020.

SODRÉ, Francis; LITTIKE, Denilda; DRAGO, Leandra Maria; PERIM, Maria Clara Mendonça. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão? **Revista Serviço Social e Sociedade**, 2013.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Brasileiras:** uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) -Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STONER, James Arthur; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

TEIXEIRA, José Manoel de Camargo; *et al.* Planejamento estratégico e operacional em saúde. In: Gonçalves, Ernesto Lima (Org). **Gestão Hospitalar:** administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2012.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social:** uma perspectiva conceitual. In: Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social. Ijuí: Unijuí. 2008.

TORO, Ivan Felizardo Contrera. O Papel dos Hospitais Universitários no SUS: avanços e retrocessos. **Serviço Social & Saúde**, v. 4, n. 4, p. 55-60, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. A abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, p.73-106, nov. 2001

_____. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UFSC. **Portaria nº 1249/2013**, de 15 de julho de 2013. Comissão para analisar as discussões sobre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH). Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em: 19 fev. 2021.

_____. **Portaria nº 1701/2014**, de 6 de janeiro de 2014. Nomeia, em caráter efetivo, Alexandra Gabriela Zen de Andrade, classificado(a) em 1º lugar no concurso público, instituído pelo Edital nº 251/DDP/2013, publicado no Diário Oficial da União de 1 de outubro de 2013, homologado pelo Edital nº 273/DDP/2013, publicado no Diário Oficial da União de 9 de dezembro de 2013, no cargo de Assistente em Administração.

UFSC. **Site do GT Consulta Pública HU**, 08 de maio de 2015. Florianópolis: UFSC, 2015a. Disponível em: <https://consultapublicahu.ufsc.br/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

_____. **Consulta Pública** sobre adesão ou não do HU à EBSEERH, 29 de abril de 2015. Florianópolis: UFSC, 2015b. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/tags/consulta-publica-ebserh/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

_____. **Coordenadoria de Capacitação de Pessoas**. Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/marcos-institucionais/>. Acesso em: 07 fev. 2020.

_____. **Portal da Capacitação**. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://capacitacao.ufsc.br/planos/>. Acesso em: 07 fev. 2020.

_____. **Escola de Gestores da UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: <https://escoladegestores.ufsc.br/>. Acesso em: 28 maio 2020.

_____. **Repositório Institucional da UFSC**. UFSC, [201-?]a. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74645>. Acesso em: 29 out. 2019.

_____. **Área de Concentração e Linhas de Pesquisa**. Florianópolis: UFSC, [201-?]b. Disponível em: <http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 19 ago. 2019.

_____. **Relatório de Quantitativo de Servidores UFSC**. Administração de Recursos Humanos (ADRH). Florianópolis: UFSC, [201-?]c.

_____. **Relatório de Quantitativo de Servidores UFSC e EBSEERH lotados no HU**. Florianópolis: UFSC, [201-?]d. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <alexandra.zen@ufsc.br>. em: 11 fev. 2020.

_____. **Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC)**. Florianópolis: UFSC, [201-?]e Disponível em: <https://cep.ufsc.br/>. Acesso em: 20/06/2020.

VENDEMIATTI, Mariana *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 1, p.1301-1314, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2017.

WIGGERS, Ludmila. **O mestrado profissional em administração universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária**, a partir

do olhar de seus docentes. 2015. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0076-D.pdf>. Acesso em 10 out. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Caracterização do Sujeito da Pesquisa

a. Unidade de Lotação:

b. Cargo que ocupa:

c. Data de ingresso no HU:

d. Data de ingresso no cargo ocupado:

e. Formação:

1. Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH

a. Como você concebe o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor na sua área de atuação? Comente.

b. Como se constitui o processo formativo desenvolvido na área da Gerência Administrativa pelo HU/UFSC-EBSERH? Atende aos desafios diários de trabalho? Comente.

2. Quanto à Política Institucional de Formação de Gestores

a. Comente como você concebe a atual Política de Desenvolvimento Institucional do HU/UFSC-EBSERH, no que se refere às ações de capacitação dos gestores?

b. Na sua concepção, quais ações podem ser potencializadas junto à Política Institucional com vistas a formação de gestores?

3. Política Pública HU/UFSC-EBSERH

- a. Como você concebe as diretrizes da Política Pública da EBSEH? Comente.
- b. Como você percebe a interação da Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas EBSEH com a Política Institucional de Formação de Gestores? Comente.

4. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Muito obrigada!

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Eu, Alexandra Gabriela Zen de Andrade, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa **O olhar do Gestor: Processo Formativo HU/UFSC -EBSERH**, sob supervisão da professora Carla Cristina Dutra Búrigo, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar desta pesquisa.

Por meio deste estudo pretendo compreender como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do HU/UFSC, a partir do olhar do gestor. Para tanto, objetivo, apresentar a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, e as unidades que compõem esta área; conhecer a Política Institucional voltada a formação dos gestores da EBSEH; apresentar pressupostos da Política Pública de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e; por fim, propor diretrizes para o fortalecimento do processo formativo dos gestores da área da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH.

Esta pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas: a Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH, a Política Institucional de Formação de Gestores e a Política Pública HU/UFSC-EBSERH.

A entrevista será gravada em áudio, com tempo estimado entre uma e duas horas, e posteriormente transcrita, para a realização da análise de conteúdo por esta pesquisadora.

Assim, cabe esclarecer que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC, parecer nº 4.139.468, e que a sua participação é voluntária podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos do pesquisador constante neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A seguir, listam-se os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pelo pesquisador para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido; - O participante escolherá data, hora e local da entrevista; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a gravação de áudio da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - O participante, pode optar por não gravar em áudio. Contudo, neste caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas. - Poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do entrevistado (ainda que involuntário e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> - Somente o pesquisador e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação. Porém, caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido nos termos da lei. Mas espera-se, como benefício direto desta pesquisa, fornecer diretrizes para o fortalecimento do processo formativo dos gestores da área da Gerência Administrativa do HU/UFSC-EBSERH. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem as discussões sobre a formação dos gestores aplicadas ao contexto de hospitais universitários.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado ao participante, sob responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e

orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

A pesquisadora compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS n°510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitas pela mestranda, no *e-mail* alexandra.zen@ufsc.br, pelo telefone (48) 98435-5249 ou pela professora orientadora, no e-mail carla.burigo@ufsc.br, ou pelo Programa de Pós-graduação (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525 ou pessoalmente na sala do PPGAU, terceiro andar do Bloco F/CSE, Trindade, Florianópolis/SC. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II. Rua: Desembargador Vitor Lima, n° 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Agradecemos a sua participação.

Alexandra G. Z. de Andrade
Mestranda

Dr. Carla C. Dutra Búrgio
Orientadora

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo uma cópia do participante e outra da pesquisadora.

CONSENTIMENTO INFORMADO

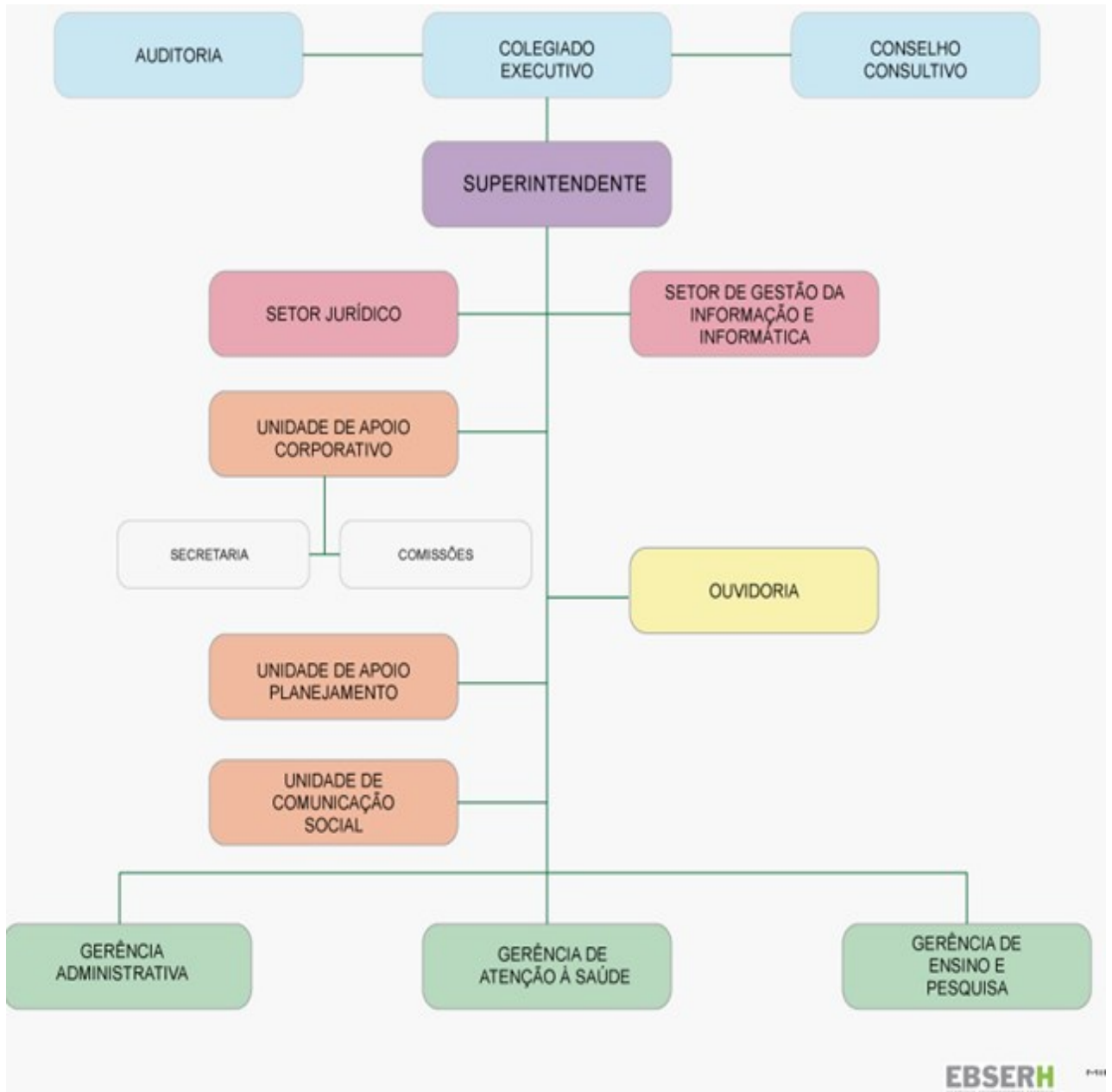
Eu, _____, CPF nº _____, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa. Declaro ter sido devidamente informado e esclarecido sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação, e que estou recebendo uma das vias deste TCLE, com todas as páginas numeradas e rubricadas pelas partes interessadas. Foi-me garantido a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado por isso.

Assinatura _____

Florianópolis, ____/____/____.

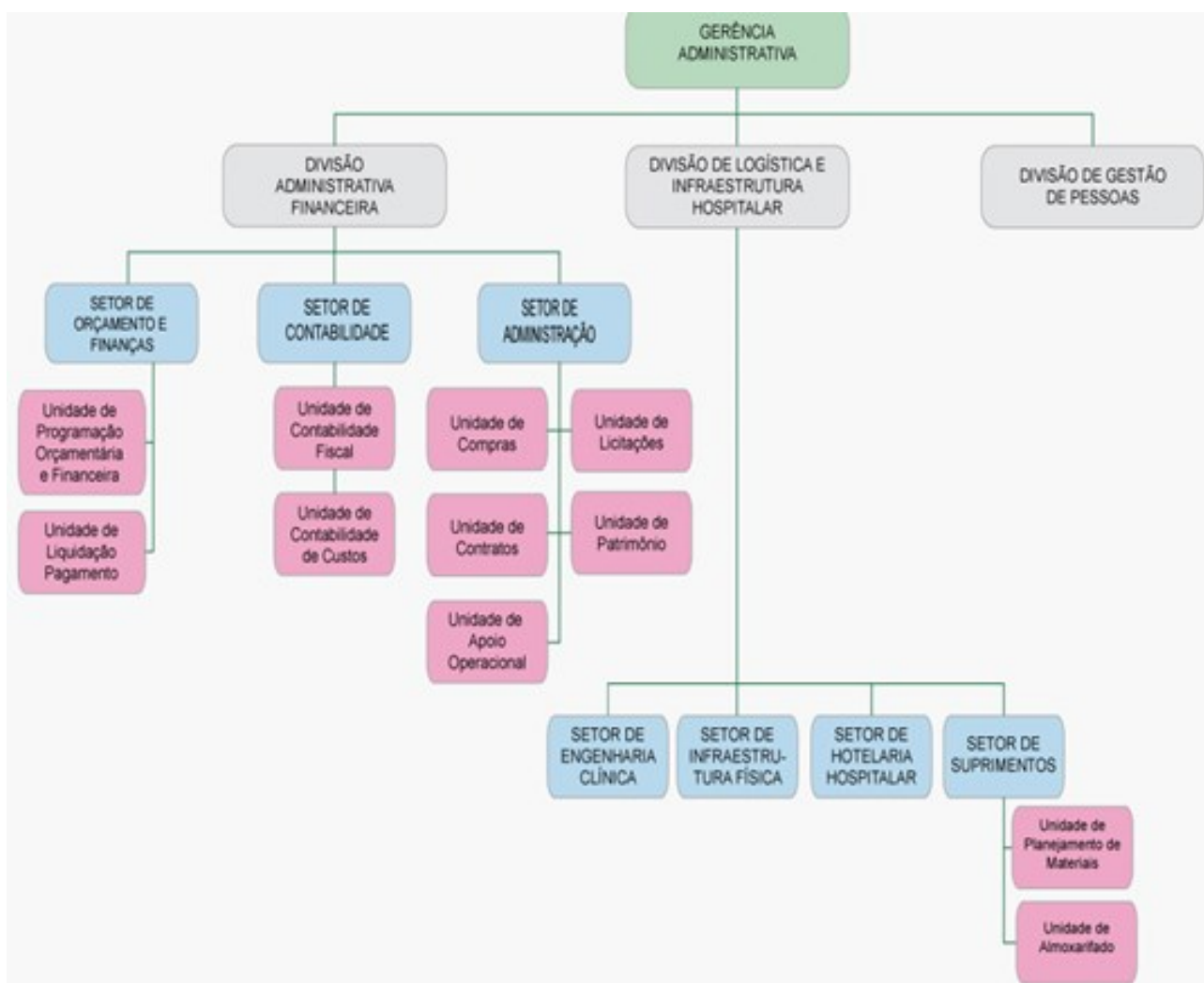
ANEXOS

ANEXO A - ESTRUTURA BÁSICA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO HU/UFSC- EBSERH



Fonte: HU-UFSC/ EBSERH, ([201-?]f).

ANEXO B - ORGANOGRAMA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA HU/UFSC-EBSERH



Fonte: HU/UFSC-EBSERH, ([201-?]f).