

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE
CEDRHUS
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS
GESPE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR

**CONTRIBUIÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL DA SECRETARIA DE
ESTADO DA SAÚDE DE SANTA CATARINA**

VERA LUCIA FERREIRA

FLORIANÓPOLIS
1998

ESTADO DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE
CEDRHUS
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS – GESPE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR

**CONTRIBUIÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL DA SECRETARIA DE
ESTADO DA SAÚDE**

VERA LUCIA FERREIRA
COORDENADOR: PROF. ALCIDES MILTON DA SILVA
ORIENTADOR: PROF. OCTACILIO SCHÜLLER SOBRINHO

FLORIANÓPOLIS
1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE
CEDRHUS
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS – GESPE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR

**CONTRIBUIÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL DA SECRETARIA DE
ESTADO DA SAÚDE**

VERA LUCIA FERREIRA

PARECER:

Alcides Milton da Silva
Coordenador

Octacilio Schüller Sobrinho
Orientador

João Carlos Caetano
Membro

AGRADECIMENTOS

*Toda ação gera uma força energética que retorna a nós da mesma forma...
O que semearmos é o que colhemos.*

*E quando escolhemos ações que levam felicidade e sucesso aos outros, o fruto de
nosso carma é a felicidade e o sucesso.¹*

Ao meu companheiro Tono e aos meus filhos Janaina, Rafael e Aline pela paciência com a minha dificuldade de lidar com a informática e pela colaboração na digitação deste trabalho.

Ao meu neto Felipe, que com suas conversas e brincadeiras torna a nossa casa mais alegre.

À Secretaria de Estado da Saúde, que através da visão de futuro dos dirigentes do Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde - CEDRHUS e da determinação de desenvolver a capacidade e competência do servidor público, me oportunizou o primeiro curso de pós-graduação, após 23 anos de formada e de serviços prestados na área.

¹ Chopra, op. cit. p. 37

S U M Á R I O

AGRADECIMENTOS

PARECER

BASE MONOGRÁFICA

APRESENTAÇÃO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. BREVE HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
2.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO	8
2.3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SANTA CATARINA	10
2.4. CARACTERIZANDO A INSTITUIÇÃO	15
2.4.1. ASPECTOS GERENCIAIS	15
2.4.2. ASPECTOS CULTURAIS	16
2.4.3. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	20
3. PROPONDO UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL PARA A SES	22
3.1. JUSTIFICATIVA	22

3.2. OBJETIVOS	23
3.3. RESULTADOS ESPERADOS	23
3.4. ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA DEFINIÇÃO DO PERFIL GERENCIAL DESEJADO	23
3.5. METODOLOGIA	25
4. OPERACIONALIZAÇÃO	26
4.1. FASE 1 – CONHECIMENTO	26
4.2. FASE 2 – IMPLANTAÇÃO	27
4.3. FASE 3 – INSTITUCIONALIZAÇÃO E INTERIORIZAÇÃO	28
5. CONCLUSÃO	30
6. BIBLIOGRAFIA	31
7. ANEXOS	33

APRESENTAÇÃO

Esta monografia realizada com base numa pesquisa bibliográfica acerca dos diversos métodos de avaliação de desempenho, sua aplicação e sua história ao longo da existência das organizações, além de, relatar de forma sucinta, a trajetória da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro.

Relata ainda as duas formas de avaliação de desempenho que estão em vigor, atualmente, na Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina.

Percebemos ao longo do seu desenvolvimento, a importância da aplicabilidade de um processo de avaliação de desempenho para as instituições que querem ser competitivas, dentro de um mercado globalizado, exigente e pluralista.

Colocado neste mercado está o serviço público, com sua organização altamente hierarquizada, verticalizada, burocratizada, inflexível, atrelado a legislações que engessam as possibilidades de mudança e dificultam a mobilidade gerencial em seu contexto.

A sociedade moderna, cada vez mais vem exigindo qualidade dos serviços públicos. Não aceita mais o velho chavão de que *serviço público é para pobre* e que na cabeça de alguns não necessita de qualidade. Com um maior acesso à informação e por sua melhor organização, exige dos órgãos públicos resposta adequada aos seus direitos de cidadania.

A área da saúde especialmente, sente esta pressão popular e não tem conseguido responder efetivamente aos anseios sociais no que diz respeito, destacadamente, aos aspectos de acessibilidade e resolutividade.

Neste sentido, a função gerencial vem fazendo par com o problema do financiamento, no que diz respeito às desventuras que o serviço público de saúde vem atravessando.

Finalizando propõe então um processo de avaliação gerencial das chefias da Secretaria de Estado da Saúde, que consiga estabelecer o perfil gerencial desejado para cada nível hierárquico; diagnostique o perfil real dos ocupantes das funções gerenciais nos diferentes níveis e sinalize ações que possibilitem a aproximação adequada do perfil real com o desejado.

ABSTRACT

This monograph was made based on bibliographical research about several performance evaluation systems, their application and their history in organizations. It also succinctly presents the performance evaluation trajectory in the Brazilian public service.

In addition it discusses two performance evaluation systems in use nowadays in the Santa Catarina State Health Department (Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina).

During the development of the research we perceived the importance of the applicability of a performance evaluation process for the institutions which want to be competitive in a global, demanding and pluralist market.

Within this market there is the Public Service with its highly hierarchized, verticalized, bureaucratized and inflexible organization, linked to a kind of legislation which hinders the possibility of changes and hampers manager mobility in its context.

Modern society is increasingly demanding quality in the public service. It no longer accepts the old slogan that the public service is for poor people and that it does not need quality. With greater access to information and better organization, people demand adequate answers to citizens' rights.

The health area especially feels this popular pressure and has not been able to effectively respond to the social craving particularly regarding access and resolutions.

This way, the manager function is joining the financial problem in terms of the misadventure, which the public health service is going through.

To conclude, this thesis proposes a manager performance evaluation process for the Santa Catarina State Health Department which will allow for the establishment of a manager profile for each hierarchical level; will diagnose the real profile of the occupants of managerial functions and will suggest actions to enable the adequate approximation of the real profile with the desired one.

BASE MONOGRÁFICA

Contribuição para a Elaboração de uma Proposta de Avaliação de Desempenho Gerencial da Secretaria de Estado da Saúde, tem como objetivo subsidiar o processo de avaliação de desempenho das chefias - diretores, gerentes e demais chefias, da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, quanto aos seus órgãos exógenos e endógenos, isto é, os que compõem a estrutura central e a descentralizada.

Após levantar os dados quantitativos funcionais do gregário avaliativo e com base nas normas de avaliação existentes - 1º) estágio probatório e, 2º) para todos os servidores da SES, apresenta uma base de dados, formas e outras variáveis que possibilitem o desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho das chefias.

1) INTRODUÇÃO

Este trabalho monográfico destina-se à conclusão do Curso de Especialização em Gestão Hospitalar e servirá de subsídio para a implantação da avaliação de desempenho das chefias da Secretaria de Estado da Saúde do Estado de Santa Catarina – SES.

O despreparo gerencial, ao lado da falta de recursos, tem sido apontado pelas autoridades do Ministério da Saúde, como uma das causas do caos que domina o setor.

O Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde - CEDRHUS, Diretoria da SES responsável pelo desenvolvimento dos servidores do SUS, atento a esta realidade e, tendo constatado que as gerências das unidades hospitalares tem, historicamente, sido exercidas por excelentes técnicos da área, mas sem possuírem preparo gerencial formal, promoveu o curso em referência, através de convênio com a UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA e a FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E ENSINO UNIVERSITÁRIO - UFSC/FAPEU. O objetivo é dotar as unidades hospitalares de servidores preparados para o gerenciamento, que possam vir a assumir a função de Diretor.

Para tal foi definido um perfil profissional e os critérios para inscrição e seleção.

PERFIL PROFISSIONAL - profissionais de nível superior, que estejam atuando preferencialmente nos hospitais da rede pública e na administração central da SES.

Em caso do não preenchimento das vagas, estas seriam destinadas à toda rede hospitalar do Estado.

CRITÉRIOS PARA INSCRIÇÃO – para se inscreverem os candidatos precisaram apresentar os seguintes documentos: curriculum vitae documentado, inscrição no Conselho Profissional, ficha de inscrição, carta da chefia imediata, declarando a liberação das atribuições para freqüentar o curso.

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO – o processo seletivo incluiu:

análise do curriculum vitae

entrevista

a comissão de seleção foi composta por representantes do Departamento de Saúde Pública- SPB/CCS/UFSC e da Secretaria de Estado da Saúde.

A pontuação do curriculum, assim como os critérios para a entrevista, constam do Edital de Seleção (anexo 1).

O curso foi financiado pela SES e contou com a colaboração dos alunos que depositaram mensalmente a quantia de R\$ 20,00 (vinte reais), para garantir a reprodução dos materiais didáticos fornecidos pelos professores.

Como os alunos freqüentariam as aulas em seu horário de trabalho, o curso se desenvolveu em módulos mensais, em período integral, conforme currículo abaixo.

MÓDULO	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
I	Relacionamento Interpessoal	15
II	A Administração. e a Contextualização dos Hospitais	45
III	As Especificações e Dinâmica de Funcionamento dos Hospitais	60

IV	Gestão Financeira e de Materiais	60
V	Planejamento e Programação Hospitalar	45
VI	Gestão da Qualidade Total em Hospitais	45
VII	Gestão de Recursos Humanos	60
VIII	Metodologia da Pesquisa	30
IX	Elaboração da Monografia	150
TOTAL		510

Para ministrar as aulas, foram convidados professores de renome nacional, pertencentes aos quadros da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP e da Fundação Getúlio Vargas, além de professores da própria SES e da UFSC, reconhecidos por sua capacidade e experiência nas atividades de pós-graduação.

2) REFERENCIAL TEÓRICO

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. Avaliar e tomar decisões são processos da vida humana. Qualquer situação em que é preciso tomar uma decisão, envolve alguma forma de avaliação para se chegar a uma escolha. Assim todo ato humano é o resultado de um processo avaliativo que gera conseqüências positivas ou negativas.

AVALIAR é inerente à condição humana. Uma pessoa ao acordar pela manhã começa o seu novo dia avaliando. Avalia como foi a sua noite, como está o tempo, o seu café da manhã, a roupa que vai usar, as outras pessoas da família que estão à sua volta. E, assim permanece o resto do dia, avaliando as suas ações, atitudes, fatos ocorridos, as suas relações e as demais pessoas com as quais conviva.

O sentimento e o ato de avaliar é tão importante e presente na vida das pessoas, que CHOPRA¹, quando escreve sobre a importância do contato das pessoas com o seu interior, como forma de resgatar a sua potencialidade pura, sugere como um dos exercícios, o não julgar/avaliar por um determinado tempo durante o dia.

O que é então avaliar?

AVALIAR – 1. Determinar a valia ou o valor de. 2. Apreciar ou estimar o merecimento de. 3. Calcular, estimar, computar. 4. Fazer idéia de, apreciar, estimar. 5. Reconhecer a grandeza, a intensidade, a força de. T. d e i. Determinar a valia, o valor, o preço, o merecimento de. T. i. 7. Fazer a apreciação, ajuizar, avaliar de causas de merecimento, etc...²

¹ Chopra, op. cit. p. 15 at 25

² Ferreira, **Dicionário**, p. 75

A análise da descrição acima, nos confirma que as pessoas realmente avaliam-se e avaliam todo o tempo, porém o fazem de forma automática, baseadas em seus próprios critérios, valores e crenças. Quando solicitadas a avaliar algo ou alguém no seu local de trabalho, baseadas em critérios pré-estabelecidos, com normas à serem seguidas, com objetivos definidos e claros, elas reagem negativamente e sentem muitas dificuldades em executar esta função.

Para Malik¹ (...) avaliar é atribuir valor a alguma coisa. Por definição, juízos de valor dependem do observador, de modo que a avaliação responde a questões subjetivas, voltadas aos interesses, critérios e valores de quem avalia. O resultado de uma avaliação deverá ser que alguma coisa tenha, para determinado avaliador, mais ou menos valor do que outra.

O mais comum é pensar que a avaliação ocorre quando se termina alguma atividade, para se saber se tudo correu de acordo com o esperado. Além disso, quer se aprecie ou não essa idéia, a realização de avaliações é menos freqüente do que seria necessário.(...) Teoricamente, no entanto, a finalidade da avaliação não é a de ser um instrumento de aplicação, após o término de uma atividade ou de um período de atividades. Pelo contrário, a avaliação costuma ser definida como um processo. (...) Em resumo não se pode confundir processo com instrumento.

No trabalho isto não é diferente. Precisamos avaliar a instituição, os processos de trabalho, o desempenho das pessoas às quais confiamos o trabalho e os resultados alcançados.

É através da avaliação que podemos identificar pontos positivos, pontos negativos e assim num processo de retroalimentação, fazer as correções necessárias.

Independente da organização ter um sistema formal de avaliação, as pessoas que fazem parte dela são avaliadas constantemente e são tomadas decisões com base nestas avaliações.

¹ Malik, op. cit. pgs. 7 et 8.

Para Malik¹ (...) existe um espaço potencial e uma necessidade real de avaliação na área da saúde, em suas atividades ligadas diretamente ao paciente. Ela é muito importante, inclusive quanto ao resultado final dos procedimentos.

2.1. BREVE HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os programas formais de avaliação de desempenho são utilizados há muito tempo. Segundo Chiavenato (apud Pontes, 1996)², nos registros históricos do século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema de relatórios e anotações de atividades dos jesuítas, principalmente do potencial de cada um, quando partiam para as missões religiosas nos países colonizados.

Os primeiros métodos de avaliação utilizados nas organizações, foram basicamente originários das Corporações Militares e do Estado (Administração Pública). Por exemplo uma corporação militar com características básicas como: missão permanente e imutável, estrutura organizacional regularmente hierarquizada, voltada para garantir continuidade de carreira e estabilidade - não corresponde a uma realidade empresarial, pois suas crenças e valores são outros. Assim, os modelos copiados destas corporações não tiveram muito sucesso. O serviço público (federal, estadual e municipal), da mesma forma, absorveu o modelo militar pelas semelhanças em suas características.

À partir da 2ª guerra mundial os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho começaram a ser mais difundidos e aplicados pelas organizações.

Os métodos de avaliação existentes atendiam às necessidades das empresas da época, por serem organizadas de maneira hierárquica e centralizada, onde na fábrica predominava o princípio taylorista, com enfoque totalmente comportamental e

¹ Ibid, p. 5

² Chiavenato, op. cit. p. 209.

controlador de pessoas. Os métodos eram voltados para manter o controle e a disciplina, funcionando com punição e recompensa.

Nas décadas de 60 e 70, a chamada 2ª Revolução Industrial, com o aumento do consumo, a expansão tecnológica, a diversificação dos negócios, a competição de mercados e a expansão do mercado internacional, o centro dos negócios desloca-se da fábrica para a “Administração do Negócio”. Com todas essas mudanças aparece o papel da **Gerência**: uma Gerência do Negócio, direcionada para resultados, e logo a seguir a **Gerência por Objetivos** e a **Gerência do Desempenho**.

Na chamada 3ª Revolução Industrial que caracteriza o Mundo Moderno dos países desenvolvidos, o Brasil começa a perceber um ambiente instável e cheio de contradições. Ao preparar-se para estas mudanças, depara-se com as heranças do passado, persistindo com estruturas hierarquizadas e burocratizadas, dificultando o avanço para estruturas mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas.

A administração de Recursos Humanos não acompanhou essas mudanças, usando ainda métodos ultrapassados, desvinculados da gestão do negócio. Poucas empresas vincularam o processo avaliativo de desempenho à **gerência por objetivos**.

Uma das expectativas dos dirigentes das organizações é que as pessoas trabalhem com qualidade, sem desperdício de material, sejam produtivos, utilizando todo o seu potencial e satisfazendo os clientes. A questão é: como saber se as pessoas estão atingindo tais expectativas (dando o melhor de si), sem haver uma forma de avaliá-los?

Neste ambiente de mudanças, em que o mercado passa por uma profunda transformação, a necessidade da **qualidade gerencial** é uma condição emergente para gerenciar o desempenho, descobrindo talentos e criando espaços para a

ousadia, o desafio, a participação e principalmente o comprometimento das pessoas, cuja ferramenta ideal é um método adequado de Avaliação de Desempenho.

Hoje a Avaliação de Desempenho é uma importante função de Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos, se aplicada com objetivos claros e definidos, voltados para os resultados desejados pela empresa.

Historicamente a avaliação de desempenho vem sendo utilizada de forma no mínimo equivocada, sempre ligada a um sistema de promoção ou punição ao trabalhador e deixada ao subjetivismo, vontade e preferências de quem está avaliando, sendo que, ao avaliado, principal interessado no processo, não é possibilitada a participação. No serviço público não foi diferente.

2.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Dutra¹, o ano de 1936 foi o marco inicial da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, quando a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, instituiu o sistema de mérito para o servidor público federal, baseado na avaliação de desempenho. Esta experiência fracassou no decorrer do tempo, em função do despreparo das chefias.

Com a reestruturação da carreira do serviço público federal (Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960), foi novamente instituída a avaliação de desempenho, baseada no método da escala gráfica.

Para Chiavenato' é incontestavelmente o método de avaliação de desempenho mais utilizado e divulgado. Aparentemente é o método mais simples. Contudo sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, afim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem provocar enorme interferência nos resultados.(...) avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação

¹ Dutra, op. cit. pgs. 210 at 217.

previamente definidos e graduados. (...) Algumas organizações utilizam o método da escala gráfica com atribuição de pontos..., no sentido de quantificar os resultados para facilitar as comparações entre os empregados. Os fatores são ponderados e ganham valores em pontos, de acordo com sua importância na avaliação. Feita a avaliação, contam-se os pontos obtidos pelos empregados.

Esta prática pode levar a situações bastante constrangedoras tanto para o empregado como para a instituição. Para o empregado que se vê reduzido a um número, rotulado, sem chances reais de progresso pessoal e profissional. Para a instituição que ao reduzir o desempenho do seu servidor à um número, perde a oportunidade de trata-lo como um ser humano e perde ainda de analisar as muitas variáveis que envolvem o desempenho e as possibilidades de avanços para o futuro.

Esta nova tentativa de avaliar o desempenho do funcionário público federal, tinha por objetivo subsidiar o sistema de promoção por merecimento e por tempo de serviço. Dutra¹ diz ainda: *Por volta de 1965, a avaliação de desempenho foi suspensa, em decorrência de uma avaliação negativa de sua contribuição para o serviço público: os resultados foram considerados ineficazes.*

Em 1977 foi instituído um novo método de avaliação de desempenho, que pretendia corrigir as falhas do anterior. O Decreto n.º 80.602, de 24 de outubro, instituiu como modalidades de promoção, o aumento por mérito e a progressão funcional. A primeira por acesso horizontal, de uma referência salarial para outra e a segunda por acesso vertical, de uma classe para outra superior. A concessão destas progressões eram precedidas pela avaliação de desempenho.

O método escolhido foi o denominado “Método da distribuição forçada”.

Segundo Chiavenato¹, este método *consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos*

¹ Ibid p. 210 at 217.

de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Este método diminui as influências subjetivas e pessoais e sua aplicação é simples, não exigindo preparo maior dos avaliadores.

Em contrapartida sua montagem é complexa, discrimina e rotula os trabalhadores como bons, médios e fracos e não oferece dados para atuação no desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador. E mais uma vez, perde o trabalhador e a empresa, diante de um método que transforma a avaliação de desempenho em uma função isolada da chefia, não permitindo a discussão sobre os fatores que interferem no desempenho, não havendo portanto feed-back, não contribuindo para a melhoria dos serviços prestados à população.

2.3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE

A Secretaria de Estado da Saúde do Estado de Santa Catarina – SES , mantém dois processos de avaliação de desempenho. O primeiro implantado em maio de 1995, destina-se ao acompanhamento do desempenho dos servidores em estágio probatório.

O segundo implantado em 1998, destina-se ao acompanhamento do desempenho de todos os servidores da SES. **Nas duas situações, excluem-se a avaliação do desempenho gerencial.**

a) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

Prevista na Lei nº 6745/85¹, somente foi aplicada à partir de 1995.

¹ Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado, capítulo IV, art.15, par.1 e 2; art.16, par. único.

Podemos dizer que o processo possui características dos métodos da **escala gráfica** e da **escolha forçada**, configurando então o **método misto**.

OBJETIVOS

- ✓ promover a melhoria na qualidade pessoal e profissional;
- ✓ contribuir para a elevação da qualidade dos serviços prestados;
- ✓ ser um meio de avaliação e educação e como tal, um feedback;
- ✓ propiciar a valorização do servidor;
- ✓ ser um instrumento de conversação entre a instituição e o servidor;
- ✓ identificar as necessidades de capacitação, readaptação e remanejamento.

PRESSUPOSTOS

- ✓ avaliação de desempenho como um dos componentes da política de RH;
- ✓ gestão eficiente, eficaz e moderna;
- ✓ crescimento pessoal e profissional;
- ✓ excelência no trabalho;
- ✓ redefinição do perfil do servidor público;
- ✓ recuperação da capacidade de luta;
- ✓ avaliação de desempenho, totalmente vinculada ao trabalho da chefia;
- ✓ responder às questões levantadas;
- ✓ avaliação de desempenho como instrumento de gestão de RH.

FORMA DE IMPLANTAÇÃO

- ✓ instrumento elaborado por uma equipe de técnicos;
- ✓ instrumento discutido pelo conjunto dos representantes de cada unidade da SES;
- ✓ realização das alterações propostas;
- ✓ treinamento de representantes de cada unidade da SES, como multiplicadores do processo;

- ✓ formação da comissão de avaliação de desempenho em cada unidade da SES;
- ✓ realização das avaliações;
- ✓ acompanhamento das avaliações pela Gerência de Especialização e Projetos Especiais;
- ✓ encerramento do processo avaliativo: encaminhamento para demissão ou para efetivação;
- ✓ análise dos dados produzidos pelo processo e devolução às unidades.

b) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA TODOS OS SERVIDORES

Após iniciar-se o processo de avaliação de desempenho para os servidores em estágio probatório os envolvidos (avaliadores, avaliados e membros da comissão), sentiram necessidade de avaliar todos os servidores, como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

O CEDRHUS atento a esta demanda, elaborou uma proposta de avaliação de desempenho, que foi levada para discussão com os representantes de todas as unidades da SES.

OBJETIVOS

- ✓ promover a melhoria da qualidade pessoal e profissional;
- ✓ contribuir para a elevação da qualidade dos serviços prestados;
- ✓ ser um meio de avaliação e educação e como tal, um feedback;
- ✓ propiciar a valorização do servidor;
- ✓ ser um instrumento de conversação entre a instituição e o servidor;
- ✓ identificar as necessidades de capacitação, readaptação e remanejamento.

PRESSUPOSTOS

- ✓ avaliação de desempenho como um dos componentes da política de RH;
- ✓ gestão eficiente, eficaz e moderna;
- ✓ crescimento pessoal e profissional
- ✓ excelência no trabalho;
- ✓ redefinição do perfil do servidor público;
- ✓ recuperação da capacidade de luta;
- ✓ avaliação de desempenho totalmente vinculada ao trabalho da chefia;
- ✓ responder às questões levantadas;
- ✓ avaliação de desempenho como instrumento de gestão de RH.

FORMA DE IMPLANTAÇÃO

- ✓ instrumento elaborado por uma equipe de técnicos do CEDRHUS;
- ✓ instrumento discutido pelo conjunto dos representantes de cada unidade da SES;
- ✓ realização das alterações propostas;
- ✓ elaboração de uma apostila para sensibilização e treinamento das chefias;
- ✓ treinamento de 8 (oito) técnicos do CEDRHUS para realizarem as Oficinas de Capacitação das Chefias;
- ✓ realização das Oficinas de Capacitação das Chefias;
- ✓ início das avaliações;
- ✓ divulgação.

Foram realizadas 52 (cinquenta e duas) oficinas com a participação de 745 chefias das 62 (sessenta e duas) unidades da SES e dos municípios.

Como forma de divulgação, foram utilizados os cartazes “15 PASSOS PARA O BOM DESEMPENHO NO TRABALHO” e panfletos anexados aos contra-cheques de todos os servidores.

O que é desempenho?

2.Desempenho- 2. Execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc..., que exige competência e/ou eficiência¹.

Segundo Lucena (1977:14), referido por Dutra², refere-se à atuação do funcionário, face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera.

O que é AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento humano. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa... Em resumo, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas organizações. Além do mais, a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização.³

¹ Ferreira, Dicionário, p. 209.

² Dutra, op. cit. p. 188.

³ Chiavenato, op. cit. pgs. 336-337.

Para fins deste trabalho diremos que:

Avaliação de Desempenho é a apreciação sistemática da atuação do funcionário, frente ao cargo no qual está investido, visando identificar problemas/dificuldades e buscar soluções para o desempenho futuro.

2.4. CARACTERIZANDO A INSTITUIÇÃO

2.4.1. ASPECTOS GERENCIAIS

Os serviços públicos de saúde caracterizam-se por dois patamares de autoridade: a autoridade profissional, advinda do conhecimento científico e específico da área, exercida principalmente pelos profissionais médicos e de enfermagem e a autoridade administrativa, exercida por profissionais designados para as funções gerenciais, geralmente cargo de confiança de quem detém o poder no momento ou, por profissionais que demonstram tanta competência no exercício da autoridade profissional que são levados a assumirem uma função de gerência. Nesta situação não raro, ocorre de a instituição perder um excelente técnico e não ganhar um excelente gerente.

A questão gerencial nos serviços públicos de saúde transformou-se assim, em uma das causas do caos que hoje vive o setor.

A gerência é exercida de forma empírica. A exigência do conhecimento científico para o exercício das funções fins da instituição, não é estendida para o exercício das funções gerenciais, ficando desta forma a administração dos serviços de saúde à mercê do bom senso e da aptidão nata dos indicados.

Sobre esta característica gerencial do setor saúde Neto e Malik¹ dizem: *uma das maneiras de ascender a um cargo gerencial é destacar-se como um bom técnico em sua área específica e também o caminho mais curto para se perder o bom técnico e ganhar um mau gerente. O técnico no dizer de Paulo Motta, percebe que a natureza de seu trabalho mudou: antes era técnico, agora é dirigente; seu trabalho anterior se baseava na execução racional de um processo, agora se baseia na tomada de decisões racionais. Antes tinha que saber o como, agora tem que saber o que. Antes tinha que ser um especialista em técnicas, agora tem que ser um especialista em objetivos. Tem que saber distinguir entre fazer as coisas apropriadamente e fazer as coisas apropriadas.*

Diante deste quadro percebe-se que não há a definição de perfil gerencial, de atribuições, objetivos ou resultados a alcançar. Os resultados alcançados dependem do comprometimento individual, das crenças, valores e competência de quem está no momento.

2.4.2. ASPECTOS CULTURAIS

A SES como a maioria dos órgãos públicos, é uma instituição que se encontra num processo transitório de rompimento de paradigmas. Pelas próprias características da administração pública, como a diversificação dos serviços, o alto grau de hierarquização, burocratização, autoritarismo, a alternância de poder, trazendo a renovação ou a alteração de programas de governo dentro de um enfoque político-ideológico-partidário, este período torna-se mais longo, difícil e complexo.

A falta de clareza e de explicitação da missão e dos objetivos, aliados à existência de velhos paradigmas, definem a cultura institucional pública.

¹ Neto e Malik, op. cit p. 15.

Lucena¹, traça um paralelo entre os velhos e novos paradigmas do serviço público, que nos demonstra claramente a distância que ainda nos separa dos avanços em nossa cultura institucional, visto que, continuamos praticando os velhos paradigmas aqui colocados, embora já existam muitos indícios de busca da mudança, dificultada pelas amarras burocrática próprias da organização do serviço público.

VELHOS PARADIGMAS	NOVOS PARADIGMAS
Em política vale tudo. Os fins justificam os meios.	Nossos valores são inegociáveis. Caráter, ética, honestidade, são os pilares da Responsabilidade Social.
Instituição pública não tem dono, para cobrar qualidade, produtividade, resultados.	Responsabilidade social. Retorno à sociedade na prestação de serviços. Qualidade. Prontidão.
Estrutura hierarquizada, burocrática, autoritária. Recompensa o conformismo, a acomodação.	Como podemos participar? Ser mais eficazes? Como facilitar o atendimento?
Desencoraja a iniciativa e a inovação.	Liberdade e autonomia para explorar caminhos inovadores. Precisamos de soluções rápidas; flexibilidade; funcionalidade.
Instituições públicas inacessíveis ao cidadão.	O que o cidadão precisa? Em que posso servi-lo? Como posso contribuir?
Comunicação hierárquica unilateral.	Relacionamento interpessoal; grande contato humano; interação afetiva; comportamento democrático.
Criar dificuldades para vender facilidades..	Respeito ao cidadão. Em que posso ajudar?
Reformar... Reestruturar...	Transformar as pessoas.
O SERVIDOR PÚBLICO Você é funcionário público? É marajá? Ou só tem um empreguinho ?	O SERVIDOR PÚBLICO Resgatar a dignidade do servidor público. Foco na competência e no desempenho.
Recurso estratégico da administração pública: a política.	Recurso estratégico da adm. Pública: pessoas competentes, o conhecimento, o cérebro humano.
Pessoas certas nos lugares certos.	Potencializar os talentos. Onde estão nossos talentos? O que deveriam estar fazendo?
Isto não é da minha área! Nem da minha responsabilidade! Não invada!	Como posso contribuir? Em que posso ajudar?

¹ Lucena, p. 33.

VELHOS PARADIGMAS	NOVOS PARADIGMAS
Não é da nossa conta. Não procure “sarna para se coçar”!	Vamos trabalhar juntos! Equipe! É sempre nossa responsabilidade. Precisamos do envolvimento máximo de todos.
Precisamos ser durões. Ou eles... ou nós...	Somos parceiros. Precisamos harmonizar nossos interesses. Negociação. Equipe.
Competição sadia é o melhor caminho.	Cooperação máxima é o único caminho. Equipe!
Vamos dar um “jeitinho”...	Precisamos de soluções definitivas.
Já tentamos uma vez... Foi tão difícil... Frustrante...	Já temos experiência nisso. Estamos preparados para fazer de novo e melhor. Os erros não são para derrotar, mas para aperfeiçoar.
Mais tarde quando tivermos tudo pronto...	Quando começamos?
Fulano(a) está querendo “aparecer”.	Vamos ouvi-lo(a)! Quem sabe não é algo interessante.
Não me disseram como fazer...	Iniciativa. Vamos explorar caminhos inovadores.
Sou pago(a) para fazer isso, somente.	Espaços são para serem ocupados.
Isto não tem lógica...	Sinto que devemos tentar. Intuição.
Esta instituição não tem jeito...	Como posso influir para a mudança?
Não acredito que isso vá funcionar.	Vale a pena tentar!
Não me deram oportunidade para que eu pudesse me desenvolver!	Eu sou responsável pela minha carreira. Minhas ferramentas são: auto conhecimento e planos para autodesenvolvimento.
A disciplina, a ordem e o cumprimento das ordens superiores são requisitos para elevar a produtividade. O chefe tem que se impor.	Participação. Comportamento democrático. Liberdade de atuação. Autogestão. Criatividade. Correr riscos. Assumir desafios. Tentar.
Trabalho: liberdade ainda que à tardinha...	Trabalho: parte da vida.

Estes paradigmas imobilizam, desmotivam e desrespeitam os direitos de cidadania da população, em função da qual estes serviços existem.

Para Dussault¹, as organizações de saúde são organizações profissionais, voltadas para o atendimento de necessidades multidimensionais e, no setor público, submetidas à influências ou injunções políticas e sociais ou, ainda, meramente burocráticas que, muitas vezes, nada tem a ver com suas finalidades precípuas.

Vemos aqui incluído mais um elemento relacional do serviço público de saúde, que é a própria sociedade, com suas necessidades “multidimensionais” e as formas de pressão que utiliza para o atendimento às mesmas.

Neste sentido a Constituição de 1988 e as Leis nº 8080 e 8142/90, avançaram ao determinar o Sistema Único de Saúde – SUS como a política de saúde do nosso país.

Quando definem *saúde como um direito de todos e um dever do Estado* e estabelecem como princípios fundamentais a descentralização, universalidade, equidade, integralidade e o controle social, estão definindo um avanço em direção ao respeito à cidadania da população em função da qual os serviços de saúde existem.

Dez anos após a promulgação da Constituição este avanço ainda não se refletiu na prática e sabe-se que o gerenciamento do serviço público, a manutenção dos velhos paradigmas e as questões financeiras e políticas são fatores decisivos nesta situação.

Segundo Lucena² as empresas podem apresentar-se com três perfis dominantes:

INSTITUIÇÕES TRADICIONAIS – caracterizam-se pela forte presença de paradigmas inadequados em face da demanda do mundo moderno, tais como: autoritarismo, centralização, paternalismo, comodismo, hierarquia rígida, burocracia exagerada, estilo gerencial apoiado na relação “mandar-obedecer”.

¹ Dussault, op cit. p. 8 - 19

² Lucena, op. cit. p. 33

INSTITUIÇÕES AVANÇADAS - caracterizam-se pela abertura à inovação e às mudanças do ambiente, mercado e da tecnologia. Dependem de pessoal motivado e altamente qualificado. As políticas de RH reconhecem a importância das pessoas para o sucesso da empresa. Forte investimento em pessoas.

INSTITUIÇÕES QUE ESTÃO BUSCANDO A MODERNIZAÇÃO – vivem a transição do modelo tradicional para o avançado. Enfrentam sérios conflitos, resistências e dificuldades para processar a mudança, convivendo com o “passado e o presente”, o “arcaico e o novo”.

Analisando a organização político-administrativa e as diferentes formas de gestão das unidades que a compõem e comparando com os perfis descritos por Lucena, concluímos que a SES é uma instituição que está buscando a modernização, tendo em seu interior unidades que já se enquadram no perfil de empresa avançada, enquanto outras ainda permanecem totalmente tradicionais. Entendemos que este quadro tão variável pode ser um complicador para o estabelecimento de um processo de avaliação de desempenho gerencial, se considerarmos que este processo deva obrigatoriamente, responder à realidade, expectativas e necessidades da instituição, nos levando possivelmente a utilizar metodologias diferentes para as diferentes situações.

2.4.3. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

A SES possui um quadro de 12414 (doze mil e quatrocentos e quatorze) servidores (anexo 2), distribuídos nas unidades hospitalares, assistenciais e central, muitos deles cedidos aos municípios em função da municipalização da saúde, após a implantação do Sistema Único de Saúde-SUS. Administra diretamente 10 (dez) hospitais, 2 (duas) unidades assistenciais, um laboratório de produção e controle de medicamentos, um laboratório de exames diagnósticos, uma diretoria de vigilância

epidemiológica, uma diretoria de vigilância sanitária, 18 (dezoito) regionais de saúde, além de 15(quinze) diretorias de apoio técnico, administrativo e financeiro ao sistema.

Tanto no nível central como nas demais unidades, apresenta um organograma verticalizado. No nível central tem como chefias: secretário, secretário adjunto, coordenadores, diretores, gerentes e funções gratificadas. Nas demais unidades diretores, gerentes e funções gratificadas distribuídas nas atividades operacionais.

Possui 154 (cento e cinquenta e quatro) cargos comissionados (anexo 3) e 894 funções gratificadas (anexo 4), assim distribuídas:

- ✓ Cargos comissionados:
 - 1 secretário
 - 1 secretário adjunto
 - 3 coordenadores no nível central
 - 18 coordenadores no nível regional
 - 30 diretores
 - 88 gerentes
 - 13 outros

- ✓ Funções gratificadas - 894

3) PROPONDO UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL PARA A SES

3.1. JUSTIFICATIVA

Atender as demandas nos serviços de saúde no mundo moderno tem se constituído numa tarefa árdua e complexa. Vários são os limitantes da capacidade de produzir tais bens e serviços. Uns são razoavelmente aceitos, como, as barreiras tecnológicas e as limitações financeiras. Entretanto temos diante de nós um fator cada vez mais explicitado para a própria população, que limita seu acesso aos serviços de saúde e que torna-se insuportável: é a baixa capacidade gerencial.

Este fator vem inclusive sendo utilizado como limitante ao aumento do aporte de recursos financeiros para o setor, sob a alegação de que o sistema apresenta alto grau de desperdício diretamente ligado à baixa capacidade gerencial.

Embora acreditemos que este argumento esconde outros interesses, temos que reconhecer que a gerência dos serviços públicos de saúde realmente vem sendo exercida de uma forma que não pode mais ser tolerada.

O Sistema Único de Saúde – SUS, por sua característica organizacional, contém dois níveis de funções gerenciais: **as unidades de produção de serviços**, responsáveis pelo atendimento direto às necessidades de saúde da população e **as instâncias de comando e coordenação institucional**, em cada esfera de governo. Em cada uma delas o perfil gerencial é específico, devendo atender à sua peculiaridade e complexidade.

O processo de **avaliação do desempenho gerencial** proposto pretende responder à essa especificidade e acima de tudo, ser uma das ferramentas que venha contribuir

na reversão da realidade gerencial dos serviços de saúde ofertados à população catarinense, pela Secretaria de Estado da Saúde.

3.2. OBJETIVOS

- ✓ definir perfil gerencial desejado;
- ✓ identificar problemas da instituição em termos de definição de objetivos, recursos, nível de delegação e outros;
- ✓ levantar pontos positivos e negativos dos critérios de designação dos gerentes;
- ✓ identificar perfil gerencial real;
- ✓ identificar falhas na definição do perfil gerencial desejado;

3.3. RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ indicação de ações que corrijam as falhas dos critérios de designação dos gerentes;
- ✓ subsidiar a redefinição da instituição com relação aos objetivos, recursos, nível de delegação e outros;
- ✓ embasar um programa de desenvolvimento gerencial, para aproximar adequadamente, o perfil real do perfil esperado.

3.4. ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA DEFINIÇÃO DO PERFIL GERENCIAL DESEJADO

- ✓ identificação da função gerencial
 - nível hierárquico
 - posição na estrutura

- ✓ Formação e habilitação acadêmica
 - nível
 - tipo

- ✓ Experiência profissional
 - tempo de formado
 - tempo de empresa

- ✓ Capacidade de relacionamento no trabalho
 - liderança situacional
 - relações humanas
 - administração de conflitos
 - técnicas de motivação
 - flexibilidade
 - outros

- ✓ Conhecimento da instituição
 - conhecimento das variáveis econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que influem na instituição
 - conhecimento das políticas, normas e procedimentos da instituição
 - relacionamento da instituição com o ambiente externo

- ✓ Conhecimento de técnicas gerenciais gerais
 - técnicas de reunião
 - administração do tempo
 - tomada de decisões
 - técnicas de planejamento
 - qualidade e produtividade

- ✓ Conhecimento das funções gerenciais específicas

- Conhecimentos relativos à área específica de atuação do gerente, imprescindíveis para o bom desenvolvimento do trabalho

- ✓ Busca permanente de aperfeiçoamento e qualificação profissional

- Participação em eventos relacionados com sua função
- Participação em eventos relacionados com as atividades da instituição
- Participação em outros eventos

3.5. METODOLOGIA

- ✓ Definição dos objetivos das unidades onde estão lotados os chefes à serem avaliados;
- ✓ descrição do perfil desejado;
- ✓ avaliação dos chefes pelo superior hierárquico imediato, pelos subordinados e auto avaliação;
- ✓ definição do perfil real, com base nos resultados das avaliações;
- ✓ cotejamento do perfil desejado com o perfil real;
- ✓ desenvolvimento de ações de acordo com resultado encontrado;
- ✓ acompanhamento e avaliação do processo;
- ✓ planejamento de ações futuras.

4) OPERACIONALIZAÇÃO

4.1. FASE 1 - CONHECIMENTO

1ª etapa – Sensibilização

- ✓ realização de oficina com representantes de diretores, gerentes, outras chefias e demais servidores das diversas unidades da SES, baseada na programada para a avaliação de desempenho para todos os servidores da SES (anexo 5), para apresentação e análise da proposta;
- ✓ revisão da proposta de acordo com as modificações sugeridas e aprovadas;
- ✓ definição de responsáveis por unidade para fazer a divulgação do processo;
- ✓ individuais, etc...);
- ✓ definição de formas de divulgação (reuniões, debates, palestras, informativos, contatos definição de data para iniciar a divulgação;
- ✓ elaboração do instrumento de avaliação, baseado na já utilizado para a avaliação de todos os servidores (anexo 6).

2ª etapa – Conscientização

- ✓ preparo de monitores para a realização de oficinas nas diversas unidades da SES;
- ✓ realização de oficinas com diretores, gerentes, outras chefias e demais servidores das diversas unidades da SES, para aprofundar conhecimentos sobre objetivos, filosofia, critérios, normas e procedimentos e obter sugestões;
- ✓ identificação das resistências, para serem trabalhadas adequadamente;
- ✓ revisão da proposta frente às sugestões feitas.

3ª etapa – Entendimento

- ✓ definição dos responsáveis pela organização do processo de avaliação de desempenho gerencial em cada unidade da SES;
- ✓ treinamento de todos os envolvidos no processo;
- ✓ identificação de focos de rejeição ao processo;
- ✓ aplicação de método adequado à eliminação de rejeição.

4.2. FASE 2 - IMPLANTAÇÃO

1ª etapa – definição das bases da avaliação

- ✓ identificar as funções gerenciais (nível hierárquico, posição na estrutura, atribuições);
- ✓ definir os objetivos/missão das unidades onde a função gerencial será avaliada (considerar e reavaliar os objetivos/missão já definidos);
- ✓ definir o perfil gerencial desejado para o ocupante da função, à ser avaliado;
- ✓ coletar os dados cadastrais sobre os chefes que serão avaliados;
- ✓ solicitar curriculum vitae caso a instituição não o possua na ficha funcional;
- ✓ sistematizar dados da ficha funcional e outros que estiverem disponíveis na instituição;
- ✓ definir cronograma da avaliação pela chefia imediata e pelos subordinados;
- ✓ indicar membros da comissão que acompanharão as avaliações;
- ✓ definir prazo para a auto avaliação.

2ª etapa – aplicação do instrumento de avaliação.

3ª etapa – análise dos resultados

- ✓ sistematizar os resultados das três avaliações;
- ✓ definir o perfil real de cada gerente com base no resultado sistematizado;

- ✓ comparar o perfil real com o perfil desejado;
- ✓ estabelecer a diferença que existe entre eles – pontos positivos (maior proximidade) e pontos negativos (maior distância);
- ✓ descrever os fatores determinantes e condicionantes de cada diferença encontrada (pessoais, profissionais, organizacionais, políticos...).

4ª etapa – definição e encaminhamentos de ações

- ✓ definir ações à serem desenvolvidas para aproximar o perfil real do perfil desejado, de acordo com os determinantes e condicionantes;
- ✓ criar programa de desenvolvimento gerencial, visando aplicar as ações possíveis para a instituição;
- ✓ dar encaminhamentos e sugestões para aqueles problemas de origem e solução externas à instituição;
- ✓ buscar reconhecimento e incentivo para os gerentes cujo perfil real estiver de acordo com o perfil desejado.

4.3. FASE 3 – INSTITUCIONALIZAÇÃO E INTERIORIZAÇÃO

Esta fase consiste no acompanhamento sistemático do processo, onde após cada avaliação os ajustes necessários são feitos, para responder adequadamente às necessidades institucionais, pessoais e profissionais. Provavelmente haverá a necessidade de criar instrumentos de sistematização das avaliações, bem como, instrumentos para o acompanhamento sistemático dos resultados alcançados.

Nesta fase se dará a definição da periodicidade da avaliação oficial, mas o acompanhamento dos resultados obtidos com o programa de desenvolvimento gerencial acontecerá no dia a dia do gerente.

Este acompanhamento estabilizará o processo e a SES passará a dispor de um Modelo de Gestão do Desempenho Gerencial, que busca redefinir o perfil e a atuação do gerente dos serviços públicos de saúde.

Desta forma, poderá ter seus recursos bem administrados, revertendo seus resultados para a população, em qualidade dos serviços de saúde prestados.

5) CONCLUSÃO

Implementar um processo de avaliação de desempenho gerencial na SES, certamente será um desafio a ser assumido pelo Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde – CEDRHUS.

Seu sucesso, entretanto, resultará do nível de comprometimento que a alta administração da SES, seu nível central e unidades de ponta estabelecerem com o processo, bem como, da forma a ser adotada para o envolvimento da população alvo e dos responsáveis pela sua operacionalização.

Não temos dúvida que se forem utilizadas estratégias adequadas, as resistências naturais serão quebradas. O processo desta forma poderá desenvolver-se de forma madura e tranqüila, proporcionando à SES um diagnóstico do desempenho e do perfil do seu corpo gerencial. Com estes dados será possível implementar um programa de desenvolvimento que responda às reais necessidades de cada nível gerencial.

O acompanhamento sistemático, trará os ajustes necessários para a manutenção e credibilidade do processo e será a alavanca que a instituição necessita para a mudança daqueles paradigmas que a tornam ineficaz, ineficiente e inefetiva.

Paradigmas estes, utilizados por aqueles que, sem considerarem as imensas diferenças de acesso que os cidadãos brasileiros tem à educação, emprego, moradia e demais direitos humanos, querem privatizar o público. E isto não é apenas uma possibilidade, é uma realidade colocada diante de nós, comprovada pelo crescimento dos planos privados de saúde.

A conseqüência natural será a satisfação da instituição, dos trabalhadores da área da saúde e, principalmente, dos clientes, que poderão ter seus direitos de cidadãos respeitados .

6) BIBLIOGRAFIA

CHOPRA, DEEPAK. **As Sete Leis Espirituais do Sucesso**. São Paulo: Editora Best Seller, 1994. p. 15 a 25.

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A.1994. p. 75.

MALIK, ANA MARIA. Avaliação, Qualidade, Gestão... Para Trabalhadores da Área da Saúde e Outros Interessados. São Paulo: Senac, 1996. p. 7 e 8.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Como Transformar RH em um Centro de Lucro. São Paulo: Makron Books, 1996. p.209.

DUTRA, ADEMAR. Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, 1998. p. 210 a 217. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1997. p. 351 a 357, 336 a 337.

NETO, GONZALO VECINA e MALIK, ANA MARIA. Alternativas para a Gestão Pública do Setor Saúde. p. 15.

LUCENA, MARIA DIVA. Gestão e Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública: IDEMP- Instituto de Desenvolvimento Empresarial,

1998. p. 2 e 3. Apostila usada no curso de Gestão e Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública, promovido pelo IDEMP.

DUSSAULT, GILLES. A Gestão de Serviços Públicos de Saúde: Características e Exigências. Revista Administração Pública. v. 26, no 2, 1992.

LUCENA, MARIA DIVA DA SALETE. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas S.A., 1998. p. 33.

LEZANA, RICARDO G. ROJAS. Fundamentos de um Sistema de Qualidade Gerencial. Instituto Superior de Pós-Graduação. p. 15 a 39 e 87 a 99.

BERGAMINI, CECILIA WHITAKER. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Atlas, 1979. 274 p.

SANTANA, JOSÉ PARANAGUÁ DE et al. Desenvolvimento Gerencial de Unidades Básicas de Saúde: Organização Pan-Americana da Saúde, Representação do Brasil, 1997. 293 p. Utilizado nos Cursos de Especialização para Gerentes de Unidades Básicas de Saúde – Projeto GERUS.

7. ANEXOS

ANEXO 1 – Edital de Seleção

ANEXO 2 – Resumo dos Servidores por Lotação, Ativo, Inativo e ACT/CLT

ANEXO 3 – Cargos Comissionados das Secretaria de Estado da Saúde

ANEXO 4 – Quantidade de Funções por Unidade

ANEXO 5 – Avaliação de Desempenho Funcional para Servidores Públicos da Saúde
do Estado de Santa Catarina