

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO

Angelita Nunes dos SANTOS¹

Claudionor Guedes LAIMER²

Viviane Rossato LAIMER³

¹Especialista em Gestão de Negócios da Saúde pela Faculdade Meridional (IMED)
e-mail: ge_simioni@yahoo.com.br

²Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional (PPGA/IMED)
e-mail: laimer@imed.edu.br

³Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)
Professora e pesquisadora da Faculdade João Paulo II
e-mail: vivianelaimer@gmail.com

Recebido em: 02/07/2015 - Aprovado em: 11/01/2016 - Disponibilizado em: 30/07/2016

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores em relação às competências gerenciais e o desempenho do gestor público. Pois, as alterações significativas no andamento dos trabalhos em Secretarias Municipais de Saúde no processo natural de troca de Gestores fazem com que as atividades cotidianas se tornem mais trabalhosas durante a adaptação frente à nova liderança, especialmente, devido à falta de preparação para exercer a função. Desse modo, este estudo utiliza-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa, a fim de identificar as competências gerenciais e o desempenho do gestor público. Como resultado, identificou-se que a experiência profissional e permanência do mesmo gestor frente a administração pública influencia no desempenho dos trabalhos oferecidos no setor de saúde, os profissionais participantes da pesquisa atuam diariamente e suas atribuições contam com a segurança na confiabilidade do gestor de saúde, uma vez que, o mesmo necessita da compreensão e colaboração da equipe multiprofissional a qual faz parte. A pesquisa com base nas respostas dos entrevistados obteve a análise mais acentuada na falta de capacitação do gestor e sua colocação frente a administração da saúde pública.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Desempenho. Gestor Público. Gestão Pública. Administração em Saúde Pública.

MANAGERIAL SKILLS AND PUBLIC MANAGERS' PERFORMANCE

Abstract

This study aims to identify the employees' perception in relation to managerial skills and the public manager's performance. For significant modification in the Municipal Health Departments work's progress, in natural managers' process change, make everyday activities become more laborious during new leadership's adaption, especially due to lack of preparation to perform the function. Thus, this study used a quantitative research approach to identify the managerial skills and the public manager's performance. As a result, it was identified that the professional experience who remained from the same manager front government administration influence on works' performance offered in the health sector, work daily professionals research's participants who its duties have security on health manager's reliability, since he requires the multidisciplinary team's understanding and collaboration which he took part. The research based on interviewee's answers got the sharpest analysis in the lack of manager training and their placement front public health administration.

Keywords: Managerial skills. Performance. Public manager. Public Management, Public Health Administration.

1 Introdução

Atualmente, as políticas públicas no Brasil, não estão dando conta do atendimento às demandas sociais crescentes. Esse fato é agravado pela ineficiência do uso de recursos públicos e pela falta de transparência dos atos administrativos. Desse modo, uma alternativa para que a administração pública possa cumprir com o seu papel é monitorar o desempenho e conhecer as competências gerenciais do gestor público, a fim de instituir uma gestão pública responsável.

A compreensão das competências gerenciais e do desempenho do gestor público deve possibilitar uma gestão eficiente. Pois, a gestão eficiente está prevista nos princípios básicos de administração e, também, como princípio da eficiência na Constituição Federal. Além disso, a gestão pública começa nos municípios, que disponibilizam as ações e serviços básicos de saúde. De tal modo, que as secretarias municipais de saúde são responsáveis pelo atendimento das demandas sociais, o que motiva a crescente preocupação sobre a aplicação eficiente dos recursos públicos da saúde.

A ampla tarefa de organização, adaptação, distinção de atividades e responsabilidades frente ao Sistema Único

de Saúde (SUS) no Brasil, é resultante dos primeiros atendimentos básicos municipais, que abrange a primeira visão que se tem dos serviços prestados pelas equipes de saúde, as quais são constituídas por servidores públicos concursados ou não, tendo à frente o gestor público municipal. Estes merecem maior foco no estudo e pesquisa, o que servirá para maior compreensão e entendimento acerca desses profissionais que, para atuarem nessa direção, não necessitam de curso superior ou até mesmo curso técnico e atualizações na área da saúde. Percebe-se uma grande dificuldade das equipes em atividades, em acolher os novos profissionais, em virtude disso, percebe-se a existência de uma relativa redução dos serviços de saúde prestados, uma vez que, por um determinado período de tempo, a troca do gestor público se faz necessária, fenômeno este que ocorre nas trocas de administração municipal.

Atualmente, os gestores públicos nomeados em tais cargos têm a dura realidade da problemática que se enfrenta nas atividades de saúde em abrangência nacional. Por se tratar de servidores que não necessitam de uma qualificação especial para o cargo, enfrentam vários problemas (muitas vezes não resolvidos) relacionados às suas atividades. Assim, a saúde segue com ações e serviços públicos

de saúde destinados à comunidade, embora a carência de estudos e pesquisas sobre a gestão da saúde pública, evidencia-se a falta de competências gerenciais específicas por parte dos gestores refletem a situação atual.

Com isso, percebe-se que por mais que hajam ações e serviços públicos de saúde, também, observa-se o desperdício de recursos públicos destinados à saúde, pois diariamente a sociedade tem se deparado com gestores públicos, tanto municipais, como estaduais e federais, que tratam a saúde pública com descaso. Os gestores públicos são responsáveis pela gestão dos recursos disponibilizados ao Sistema Único de Saúde e, assim, deveriam ser capazes de conduzir uma gestão eficiente.

Desta forma, como contribuição acadêmica e gerencial é relevante conhecer a percepção dos profissionais de saúde em relação à seguinte questão de pesquisa: qual é a percepção dos colaboradores em relação às competências gerenciais necessárias para o bom desempenho do gestor público de saúde? Assim, para responder à questão apresentada, o estudo tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores em relação às competências gerenciais e o desempenho do gestor público.

2 Referencial Teórico

A administração pública tem pressupostos que se justificam frente à proposta do Estado e com objetivo coletivo de gestão, algumas instituições de saúde sofrem com um estilo de gestão limitado em suas próprias ações que são executadas na prestação de serviços. “As necessidades [...] são múltiplas, variáveis e impossíveis de satisfação total [...], os recursos com que se conta são escassos, mal distribuídos, mal utilizados, de uso competitivo e com diferente produtividade”(RAMOS, 1968, p. 208).

Embora as limitações sejam impostas verticalmente por sua hierarquia, União, Distrito Federal, Estado, Município, órgãos que deliberam, emitem, apoiam, realizam ações frente à administração pública e agregam serviços de forma centralizada ou descentralizada. Neste caso, como exemplo, tem-se os Fundos de Saúde como pilar de descentralização, onde cabem as competências e obrigações de cada órgão com suas atribuições e responsabilidades repassadas de forma hierarquizada. Além disso, qualquer cidadão comum, desde que norteado nas bases políticas, no entanto, desprovido de técnica ou entendimento em gestão, pode estar à frente de cargos administrativos e de gestão de saúde, o que pode implicarem

má administração, isso ocorre por conta da falta de preparo técnico e de conhecimento da área de saúde, dificultando sua atuação. Assim, “a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

Dessa forma, a capacitação para gerenciar, coordenar uma equipe ser faz necessário em um perfil de gestor, pois existe expansão na atualização e capacitação de empresas, o que auxilia nas administrações públicas, embora em momento algum o papel de gestor deixa de ter participação com a sociedade. O desafio de acompanhar a evolução e reorganizar os processos de gestão conduzindo estratégias muitas vezes complexas de longo ou curto prazo, para benefício da comunidade faz parte do perfil de competência. No entendimento de Brandão e Guimarães (2001, p. 10), “aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo”.

A base de liderança conquistada frente à equipe de trabalho condiz competência gerencial, ética, respeito, espírito de liderança, técnica, iniciativa, percepção no que resulta seu profissionalismo. O papel do gestor agrega atribuições na participação social que estabelece um conjunto em estratégias

complexas, repercutindo na qualidade de vida e eficiência no desenvolvimento dos serviços nesse caso com propósitos nas ciências públicas e políticas. Alguns perfis de administração seguem a ciência e métodos administrativos que incluem planejamento, direção, controle e avaliação que de fato contribuem nos resultados finais que se concentra na qualidade da prestação de serviços e também relacionado ao interesse social nas tomadas de decisões e na sua aplicação.

Tradicionalmente, no decorrer dos eventos nos processos da educação gerencial e aplicação nas tomadas de decisões ainda existe uma estrutura verticalizada, na mesma intensidade hierárquica das organizações com estruturação pública, porém burocrática. O gestor público participa da Unidade de Saúde com grande importância, responsabilidade e relevância nas ações que condizem com a atividade que lhe foi confiada. Continuamente as pesquisas e estudos nas bases de gestão traduzem que gestão de fato é um assunto importante na descrição de competência onde abriga conhecimento, habilidade e atitudes, embora não existam muitas opções de trabalhos relacionados a essa questão.

Por outro lado, é de se questionar quais desses três aspectos são mais importantes na aplicabilidade das

competências gerenciais. Grohmann *et al.* (2010), relata que os três aspectos devem ser tratados e aplicados em conjunto para melhor empenho gerencial, para que as atitudes possam ser exercidas de forma coerente de acordo com as necessidades de cada instituição no desenvolvimento organizacional.

Fleury e Fleury (2004, p. 45) destacam competências e desempenhos como fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional”. Neste sentido, ainda exhibe a realidade de que “a competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou cargo”(FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45). Existem autores que ainda retratam a existência de oito habilidades gerenciais: “[...] relacionamento com colegas, liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomada de decisão, alocação de recursos, empreendedorismo e introspecção” (e. g., MINTZBERG, 1973 apud GROHMANN *et al.*, 2010, p. 5).

As pesquisas relacionadas à dimensão de gestor e suas competências gerenciais, descritas por Fleury e Fleury (2004), nos direciona o pensamento em

que o conceito de competências é maleável e distinto. Desse modo, resulta na demanda de ações, aplicabilidade numa forma mais geral, que não resulta na empregabilidade única dentro de uma organização, pois para atender as inovações e condições da empresa o enfoque deve ser mais explorado. A perspectiva de associar sistemas gerenciais nas competências de gestão requer não somente um conjunto de habilidades, mas associados aos conjuntos de tarefas dinâmicas e distintas relacionado nesse caso ao gestor de saúde.

Para que possa entender as diversas linhas ou eixos de saúde na gestão, deve-se realizar um estudo ao longo dos anos, pois “[...] é indissociável da reflexão sobre a criação e a luta contínua que travamos pela melhoria do Sistema Único de Saúde” (CAMPOS *et al.*, 2004, p. 746). No entanto, o presente estudo remete a identificação das competências gerenciais para o desempenho do gestor público, a partir da percepção dos colaboradores. O ofício de gerir está focado as bases policiais de saúde atuais, “a definição da saúde como resultado dos modos de organização social da produção, como efeito da composição de múltiplos fatores [...]”(CAMPOS *et al.*, 2004, p. 746). Nesse caso, o gestor aplica suas atribuições em saúde um modo transversal, onde possa articular e operar várias

técnicas focadas em vários níveis de complexidade, incorporando ao ambiente inovações e tecnologias de gestão.

Brandão e Guimarães (2001, p. 10) revelam que “a gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia [...]”, sendo que podem condicionar o sucesso de uma empresa. Esse pensamento de certa forma, também é válido para um perfil de gestor, onde uma empresa de saúde também requer uma organização certa com domínios de recursos.

Nas condutas intersetoriais e nos vários caminhos e níveis da saúde, uma gestão abranger a síntese completa de troca de conhecimento, busca ativa de soluções, previsões nas estratégias de saúde e engajamento nas prestações e resolutividade da assistência. Embora o perfil de gestor seja visto como autônomo no que se refere a liderança, a secretaria de saúde se concretiza com demais setores da saúde, onde existem distinções correlacionadas às esferas de governo. A “política de saúde abrange questões relativas ao *poder* em saúde (*Politics*) [...]”. Portanto, política de saúde envolve estudos sobre o papel do Estado, a relação Estado-sociedade, as reações às condições de saúde da população [...]” (PAIM; TEIXEIRA, 2003, p. 74). O fortalecimento desse trabalho mútuo segue as margens nacionais de saúde hoje adotadas por todo

país de formas distintas, com questões singulares de cada localidade essas linhas de trabalho a base de gestão é a mesma, ou seja: Sistema Único de Saúde, que abrange e exercem forças vindas do Ministério da Saúde, órgão que rege e faz vigorar leis, ações, delibera pesquisas e busca a valorização da saúde nas demandas socioeconômicas e prestação de serviços, nas várias áreas de conhecimentos ou profissões.

O aprimoramento e ampliação das redes de saúde são formadas pelas relações e complexidade, tudo para comodidade e satisfação tanto de colaboradores, servidores, prestadores de serviços e a população que necessita das ações em saúde, que mobiliza o cuidado com “o ser humano, ser do cuidado, ator das práticas de saúde” (ERDMANN *et al.*, 2006, p. 484).

Assim, na condição de ser sócio-político-cultural, busca atingir por meio do pensamento, com a expressão e a ação, o que considera essencial para a vida em sociedade, configurando uma ação racional, onde valores humanos e sociais são defendidos na construção de uma cidadania plena (ERDMANN *et al.*, 2006, p. 484).

De acordo com Côrtes (2009), as influências políticas exercem forte relação

sobre as decisões tomadas em políticas de saúde, onde essas junções iniciaram um modelo de organização de serviços e profissionais que associaram o modelo de saúde. Os setores de saúde necessitam agregar com afinco uma dinâmica conexa a competências gerenciais e gestão na expansão de pessoas relacionadas desempenho individual, situação essa que agregará valor no perfil de gestor.

No campo dos estudos organizacionais, a sistematização de um modelo organizacional em que método e prática se complementam consiste em traçar uma parceria dinâmica de aprimoramento das ações coletivas e individuais - a gestão da empresa e a implementação de processos compactuados com a visão, com a missão e com os valores institucionais. Focaliza-se, dentre outras coisas, gerir a busca do desenvolvimento das competências essenciais para influir qualitativamente nos negócios...no entorno de pessoas (BIEHL, 2012, p. 62).

As redes de saúde basicamente contam com a competência gerencial o qual deverá tratar também de planejamento e gestão de pessoas, esse ambiente exige adaptação e vínculo com recursos humanos. Para Biehl (2012), cabe um posicionamento positivo direcionado aos resultados, com estratégia na busca de sucesso. Um planejamento estratégico deve

ser estudado e aplicado otimizando os planos de negócios na condução de ajustes nas possíveis mudanças, para abarcar um ciclo de gerenciamento organizacional eficaz na obtenção de resultados na equipe de trabalho.

As organizações em gestão pública de saúde decorrem de décadas atrás, onde a configuração criada para aplicação de saúde sofreu modificações, conflitos, perdas e expansão, mas a arena de gestão pública ainda se encaminha para desenvolver as capacidades de previsões das respostas exigidas. A exposição de ideias e questionamento acerca de gestão de equipe, gestão de pessoas relacionadas aos cargos públicos, vem exigindo um perfil de gestão onde se concentra aspectos gerenciais que acompanhe a demanda e características da empresa em suas estratégias, aprendizagem, competência que configuram recursos a novas estratégias.

Essa articulação financiada pelas organizações consolidadas na saúde, demanda hoje a interdependência em suas práticas, onde as instituições correlacionadas tratam de conceitos e visam principalmente predominância e conexões nas transformações das competências organizacionais. Fleury e Fleury (2004) esclarecem que as competências são empregadas a algumas

expressões, saber agir e engajar, integrar saberes, aprender ser responsável com visão estratégica. No que diz respeito às estratégias, competências, gerência de recursos pessoais e administrativos, a gestão em saúde vem traduzindo uma realidade que permite ser estudada.

Cortês (2009, p. 1629) mostra que desde muito tempo a instituição de saúde passa por adaptações, modificações e aprimoramento “a realização da 8ª Conferência Nacional de Saúde, no ano de 1986, é considerada como um dos principais marcos fundadores do processo de reforma que levou a criação do SUS”. Portanto, já existiam dificuldades de gestão do sistema de saúde, onde o desafio era coordenar de forma vertical, horizontal e descentralizada.

3 Método de pesquisa

A pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e visa buscar resposta ao problema de pesquisa: qual é a percepção dos colaboradores em relação às competências necessárias para o bom desempenho do gestor público de saúde? Para realização da pesquisa foi definida uma amostra de 20 profissionais da área de enfermagem. Esses profissionais concursados ou não de equipe das

Secretarias Municipais de Saúde da Macrorregião da Serra Gaúcha do Estado do Rio Grande do Sul.

A coleta de dados foi realizada pela aplicação de questionário em forma de formulário estruturado, contemplando as seguintes questões relacionadas às competências necessárias para o bom desempenho do gestor público de saúde. A aplicação foi realizada por formulário encaminhado via e-mail e pessoalmente nas Secretarias Municipais de Saúde, duração aproximada 30 dias. Para preservar a identidade das participantes nos instrumentos não houveram identificações nos questionários.

4 Resultados e discussão

A amostra foi composta por vinte profissionais da área de enfermagem, com predominância do sexo feminino, sendo 92,5% do sexo feminino e 7,5% do sexo masculino. Esses profissionais de enfermagem encontram-se numa faixa etária que varia dos 23 aos 52 anos e possuem experiências profissionais diversas, pois estão em cargos e/ou funções diversificadas.

Em relação ao tempo de serviço no órgão público, varia de 1 ano até 35 anos, da mesma forma o tempo de serviço

no cargo e/ou na função, também varia de 1 ano até 36 anos, o que indica que a experiência profissional tem ocorrido

dentro do mesmo cargo e/ou função na maior parte dos casos (Tabela 1).

Tabela 1 – Tempo de serviço no órgão público e no cargo/função

RESPONDENTE	TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO PÚBLICO	TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO/FUNÇÃO
A	35	35
B	30	30
C	13	15
D	13	13
E	12	12
F	11	11
G	6	6
H	6	5
I	5	5
J	5	5
L	4	4
M	3	36
N	3	3
O	3	3
P	3	3
Q	2	2
R	1	5
S	1	1
T	1	1
U	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os profissionais de enfermagem responderam um instrumento de coleta de dados sobre as principais competências gerenciais, a partir dos seus elementos constitutivos, conhecimentos, habilidades e atitudes que são consideradas indispensáveis para um bom gestor público na área da saúde.

Desse modo, observa na Tabela 2, a respeito das competências gerenciais do gestor público, que foram oferecidos aos entrevistados três itens, sobre os quais eles teriam a oportunidade de opinar:

conhecimento, habilidade e atitude. O resultado aponta que 60% dos profissionais acreditam ser capacitação técnica, objetividade e seriedade as qualidades que preenchem cada um dos três itens, respectivamente; 55% abalizam conhecimentos das legislações públicas, comprometimento e capacidade de exercer a democracia as características ideais para um gestor em cada campo; trabalho em equipe, competência técnico-teórica e respeito à hierarquia foram apontados por 40% dos profissionais, sendo que a mesma

porcentagem preferiu assinalar formação, comunicação e bom relacionamento; 35% também apontaram formação no primeiro item, com imparcialidade e disciplina nos seguintes; 30% responderam conhecimento em gestão pública, eficiência e competência; em três grupos diferentes, todos com 25%, respondeu-se quanto aos conhecimentos: ética, ensino superior na área de saúde e educação continuada; ainda nos grupos de 25%, as habilidades destacadas foram idoneidade, flexibilidade

e organização; nos mesmos grupos, dinamicidade, proatividade e assiduidade foram apontadas como boas atitudes; 20% apontaram, respectivamente responsabilidade, profissionalização na área e cumprimento de horários, e como último grupo, 20% apontaram que conhecimentos de normas e regulamentos públicos, liderança e comprometimento com o serviço seriam as competências que constituiriam um bom gestor público na área da saúde.

Tabela 2 – Competências gerenciais do gestor público

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE	FREQ	%
CAPACITAÇÃO TÉCNICA	OBJETIVIDADE	SERIEDADE	12	60
CONHECIMENTO DAS LEGISLAÇÕES PÚBLICAS	COMPROMETIMENTO	DEMOCRÁTICO	11	55
TRABALHO EM EQUIPE	COMPETÊNCIA TÉCNICO- TEÓRICA	RESPEITAR HIERARQUIA	8	40
FORMAÇÃO NO CARGO QUE EXERCE	COMUNICAÇÃO ADEQUADA	TER BOM RELACIONAMENTO	8	40
TER FORMAÇÃO PROFISSIONAL	IMPARCIALIDADE	DISCIPLINA	7	35
CONHECIMENTO EM GESTÃO PÚBLICA	EFICIENCIA	COMPETÊNCIA	6	30
ÉTICA	IDONEIDADE	DINÂMICO	5	25
ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DA SAÚDE	FLEXIBILIDADE	PROATIVIDADE	5	25

EDUCAÇÃO CONTINUADA	ORGANIZAÇÃO	ASSIDUIDADE	5	25
RESPONSÁVEL	CURSOS PROFISSIONALIZANTE NA ÁREA EM QUE ATUA	CUMPRIMENTO DE HORÁRIO	4	20
CONHECIMENTO NORMAS LEGAIS E REGULAMENTOS PÚBLICOS	LIDERANÇA	COMPROMETIMENTO COM O SERVIÇO	3	15

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 3, mostra o que os profissionais de enfermagem responderam sobre quais são os principais indicadores de desempenho do gestor público na área de saúde. Com isso, verificou-se que 30% responderam ser o comprometimento do

servidor, 25% o acompanhamento do desempenho dos servidores subordinados, 20% a satisfação da população e dos usuários e o desempenho da unidade de saúde.

Tabela 3 – Desempenho do gestor público

INDICADORES DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO	FREQ	%
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO DO SERVIDOR	6	30
ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DO SERVIDOR	5	25
SATISFAÇÃO DA POPULAÇÃO	4	20
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS	4	20
BOM DESEMPENHO DA UNIDADE DE SAÚDE	4	20
PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	3	15
COORDENAÇÃO DE EQUIPE	3	15
RESOLUTIVIDADE DOS ATENDIMENTOS	2	10
ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS USUÁRIOS	2	10
OBJETIVOS TRAÇADOS	2	10
CONSEGUIR FAZER TODO O TRABALHO NO TEMPO CERTO	1	5
SER ÁGIL	1	5
QUALIDADE DO ATENDIMENTO E AÇÕES DE SAÚDE	1	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, constatou-se que 15% identificaram o planejamento de ações e a coordenação da equipe, 10% objetividade, atendimento e solução das expectativas da população e 5% consideram que bons indicadores de desempenho passam por respeito aos prazos, agilidade e qualidade

no atendimento nas ações e serviços públicos de saúde.

Dessa forma, demonstra-se com os indicadores de desempenho que os profissionais de enfermagem que prestam serviços públicos na área da saúde têm plena noção da complexidade que envolve

a gestão do serviço público de saúde. Assim, observa-se o indicativo de que o bom desempenho do gestor público está relacionado aos princípios do Sistema Único de Saúde.

5 Conclusão

O estudo destacou a percepção dos colaboradores em relação às competências gerenciais e o desempenho do gestor público. Assim, durante a pesquisa foi constatado que existe ainda muito a ser estudado no que tange as atividades em saúde e gestão de saúde, sendo que a mesma pesquisa foi realizada com auxílio de questionário referente ao trabalho e o cargo de gestor em saúde. As limitações encontradas no decorrer da pesquisa foram ocasionadas por se tratar de profissionais que atuam diariamente e em cidades diferentes. Para isso foi utilizado o instrumento online, que como facilitador auxiliou para que as questões fossem respondidas por diferentes profissionais em diferentes cidades, vinculados às Secretarias Municipais de Saúde da Macrorregião da Serra Gaúcha do Estado do Rio Grande do Sul (RS).

A temática dessa pesquisa nos aponta uma diversidade de percepções, todas com sua relevância e aplicação em

sua área de trabalho. Desse modo, verificou-se que os respondentes têm plena ciência quanto às principais características necessárias para o desempenho da função administrativa.

Contudo, constatou-se como sendo importantes as competências para o bom desempenho das atividades de gestor público de saúde, as seguintes: capacitação técnica, objetividade e seriedade os principais requisitos, não deixando de reconhecer que as demais respostas foram também importantes, nos remetendo à reflexão sobre a necessidade de o gestor de saúde ser capacitado e efetivamente proativo com sua equipe multiprofissional.

Referências

- BIEHL, K. A. Gestão de Pessoas. In: LAIMER, C. G. (Org.). **Gestão das Organizações**. Florianópolis: Conceito, 2012. v. 2. cap. 3, p. 61-77.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologia distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CAMPOS, G. W.; BARROS, R. B.; CASTRO, A. M. Avaliação de política nacional de promoção da saúde. **Ciência & saúde coletiva**, v. 9, n. 3, p. 745-749, 2004.

CORTÊS, S. V. Sistema Único de Saúde: espaços decisórios e a arena política de saúde. **Caderno de Saúde Pública**, v. 25, n. 7, p. 1626-1633, 2009.

ERDMANN, A. L.; ANDRADE, S. R.; MELLO, A. L. S. F.; MEIRELLES, B. H. S. Gestão das práticas de saúde na perspectiva do cuidado complexo. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 10, n. 3, p. 483-91, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 45-57, 2004.

GROHMANN, M. Z.; RAMOS, M. S.; BARATTO, J. M. S.; BATTISTELLA, L. F. Verificação do relacionamento entre competências gerenciais e desempenho profissional. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD**, 2010. 1 CD-ROM.

PAIM, J. S.; TEIXEIRA, C. F. Política, planejamento e gestão em saúde: balance do estado da arte. **Revista de Saúde Pública**, v. 40, n. esp., p. 73-78, 2006.

RAMOS, R. O treinamento de planejadores do setor saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 2, n. 2, p. 207-215, 1968.