

Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Mestrado Profissional em Política e Gestão de C&T e Inovação em Saúde

***“Elementos para Criação de um Programa Estratégico para o
Desenvolvimento Profissional com Foco na Lógica de Competências:
uma Proposta Para a Área de Gestão Administrativa da
ENSP/FIOCRUZ”***

Dissertação apresentada como pré-requisito
para a obtenção do título de Mestre em Saúde Pública

Aluna: Rosângela Brito de Araújo

Orientadora: Maria Inês Carsalade Martins

Rio de Janeiro

Outubro de 2009

Dedico aos meus pais, Moacir e Gilda, e aos meus filhos, Renan e Aline

*“Se não posso, de um lado, estimular os sonhos impossíveis,
não devo, de outro, negar a quem sonha o direito de sonhar.
Lido com gente e não com coisas.”*

Paulo Freire

“O talento individual pode ganhar jogos, mas só o trabalho em
equipe vence campeonatos.”

Michael Jordan

Agradecimentos

Agradeço a Deus por tudo!

Aos meus pais, pelo apoio e carinho que me encorajam nas minhas escolhas e pelos ensinamentos e exemplos que constituem a base de tudo o que eu faço.

Aos meus pequenos filhos pelo amor incondicional, compreensão e parceria nos momentos de estudo, quando vinham se solidarizar fazendo o “dever de casa” junto comigo.

Aos meus irmãos, irmãs, sobrinhos, sobrinhas e toda a grande família pelo apoio durante a realização do curso e pelos momentos preciosos de descontração que ajudaram a recarregar as baterias.

Aos amigos da minha equipe de trabalho, Isabel Motta, Cione Santiago, Lucia Helena da Silva, Paulo Pinto de Souza, Amandio Almeida, Alexandre Cosinha, Murilo Alencar, Rodrigo Santos, Priscila Sá e Michelle Jaccoud, pela compreensão, apoio e principalmente pela torcida, que me encheu de força e confiança para a superação de obstáculos.

À minha orientadora Inês Martins, pela credibilidade, pelas palavras de encorajamento e afeto e por ter me conduzido de forma clara e precisa na orientação da dissertação.

Aos amigos, Janete Romeiro, Marluce Ribeiro, Wellington Dias, Denilson Santos, Davi Lima, Kátia Peralta e Maria Joaquina, pelo incentivo, pelo carinho e pelo apoio.

A todas as minhas chefias desde o ingresso na ENSP, por terem sempre me incentivado no caminho do aprendizado e do desenvolvimento profissional.

As amigas do curso Wania Santiago, Seir Souza, Adriana Ricão, Monica Silva e Ana Luiza Stiebler, pela sintonia que nos fortaleceu durante o curso.

Aos membros da banca examinadora pela preciosa contribuição e pela alegria compartilhada no momento da defesa.

Aos coordenadores, professores e colegas do curso por terem compartilhado momentos de desafio e de alegria durante o curso.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento desse estudo.

RESUMO

A Globalização da economia desencadeou uma série de transformações em escala mundial, que impactou todos os setores: econômico, social, cultural, político, educacional, etc.. O paradigma técnico econômico emergente das Tecnologias da Informação e Comunicação intensificou os efeitos da globalização, imprimindo ao cenário mundial um aspecto dinâmico e cheio de incertezas e introduzindo uma cultura voltada para a geração de inovações tecnológicas como base para o desenvolvimento econômico dos países. No mundo do trabalho, as mudanças refletem novas exigências para as Organizações e, respectivamente na relação entre estas e os seus trabalhadores. Em divergência a uma abordagem predominantemente influenciada pelo modelo mecanicista, evidencia-se atualmente uma concepção onde características como flexibilidade, criatividade, capacidade de adaptação a mudanças e geração de conhecimentos, entre outros aspectos subjetivos relacionados a atuação profissional tornam-se relevantes. As Organizações de C&T, assim como todas as outras, buscam se modernizar para corresponder as exigências impostas pelo paradigma em transição. Tais exigências implicam também numa necessidade de se pensar uma nova abordagem para o desenvolvimento do profissional, que passa a ser visto pela importância de seus conhecimentos.

Nesse sentido, alguns autores identificam atributos que podem justificar a emergência de um novo modo de produção do conhecimento, realizado no contexto da aplicação, ou melhor, na situação real do trabalho. Este modo, denominado por Gibbons como modo II, pode agregar valor ao modo tradicional e disciplinar de conhecimento. Nesse contexto, o conceito de competência apresenta-se como um referencial propício para o desenvolvimento deste estudo, que tem como objetivo geral propor elementos para a construção de um programa que subsidie o desenvolvimento de competências individuais para os trabalhadores da área de gestão da ENSP, visando o alinhamento da área aos objetivos institucionais.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	10
INTRODUÇÃO.....	13
Capítulo I – REFERENCIAL TEÓRICO	24
O PARADIGMA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO MUNDO DO TRABALHO.....	24
As mudanças no mundo do trabalho	25
O debate sobre o conceito de qualificação x competência	27
A emergência de um novo modo de produção de conhecimento	31
A lógica da competência frente a realidade das Organizações de C&T	36
Aprofundando o conceito de competências	37
Capítulo II – METODOLOGIA	43
Considerações iniciais	43
Universo da pesquisa	45
Estratégia metodológica	46
Capítulo III – CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA NA ENSP.....	53
A construção da área	53
A estrutura atual da VDDIG da ENSP	53
Desenvolvimento histórico	54
Diagnóstico institucional sobre a existência de ações voltadas para o desenvolvimento profissional	60
Capítulo IV – A PERSPECTIVA DOS GESTORES E TRABALHADORES EM RELAÇÃO A ÁREA DE GESTÃO.....	66
PERFIL DOS GESTORES E TRABALHADORES	66

Perfil da direção	66
Perfil dos trabalhadores da área de gestão	68
VISÃO INSTITUCIONAL	77
A perspectiva dos gestores	77
A perspectiva dos trabalhadores	79
Expectativa dos dirigentes	81
Aspectos positivos do quadro atual	83
Aspectos negativos do quadro atual	84
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA ENSP NA VISÃO DOS DIRIGENTES	85
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS PARA A ÁREA DE GESTÃO DA ENSP	88
Competências de negócio	88
Competências técnico-profissionais	90
Competências sociais	92
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	115
Anexo I – questionário	
Anexo II – roteiro de entrevista	
Anexo III – termo de consentimento	

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Níveis de Competências Organizacionais	40
Quadro II – Níveis de Competências Individuais	41
Quadro III – Local de Trabalho x Participação na Pesquisa	49
Quadro IV – Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional da Fiocruz.....	61
Quadro V – Capacitação Profissional com foco na Área de Gestão da ENSP 2004 a 2008 (por competência)	64
Quadro VI – Cargo e Formação dos dirigentes da ENSP	66
Quadro VII – Distribuição dos Trabalhadores da Área de Gestão Segundo o Vínculo Institucional.....	69
Quadro VIII – Relação de Vínculo Institucional Segundo o Cargo Ocupado	70
Quadro IX – Formação Apresentada pelos Servidores Em Relação ao Cargo	72
Quadro X – Formação Acadêmica Apresentada pelos Trabalhadores Terceirizados em Relação ao Cargo Ocupado	73
Quadro XI – Formação Acadêmica dos Trabalhadores Segundo a Titulação	73
Quadro XII – Tempo de Experiência Profissional na Área de Gestão....	75
Quadro XIII – Faixa Etária dos Trabalhadores da Área de Gestão	76
Quadro XIV – Competências Necessárias a Área de Gestão Segundo Os Resultados dos Questionários e Entrevistas	94
Quadro XV – Síntese das Competências Conforme a 1ª Reunião do Grupo de Trabalho	97
Quadro XVI - Síntese das Competências Conforme a 2ª Reunião do Grupo de Trabalho	99

Quadro XVII – Proposta de Roteiro para a Implementação de Projeto de Desenvolvimento de Competências Individuais Com Base nos Objetivos Institucionais	108
---	-----

APRESENTAÇÃO

Uma das Unidades técnico-científica da Fiocruz, a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – ENSP - tem por missão “*Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde coletiva, através da pesquisa, formação, prestação de serviços assistenciais e técnico-especializados, visando a melhoria das condições de saúde da população e a promoção de vida*” ⁽¹⁾

Ao longo de seus 55 anos, a ENSP vem contribuindo ativamente para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do País. Suas atividades de ensino referenciam-se pelo amplo programa de Pós Graduação *Stricto e Lato Sensu*, que abrange a oferta de Cursos de Doutorado, Mestrados Profissionais e Acadêmicos e cursos de Especialização e Aperfeiçoamento profissional, também na modalidade de Ensino à Distância – EAD. Esta moderna tecnologia de ensino favorece a expansão do ensino levando-o ao alcance dos profissionais de saúde de todas as regiões do país, de forma a potencializar sua contribuição para a consolidação do SUS.

Associado às atividades de ensino, a ENSP desenvolve atividades de pesquisa científica e tecnológica, e atua também na prestação de serviços de atenção a saúde da população que reside no entorno da Fiocruz, difundindo os preceitos do SUS e contribuindo assim para a inclusão social e para a cidadania plena.

No sentido de aprimorar seus serviços e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento nacional, apresentam-se ainda desafios para a gestão dessa Unidade. Dentre eles, destaca-se a necessidade de incorporação de um modelo de gestão voltado à implementação de metodologias diferenciadas para o desenvolvimento dos recursos humanos, visando sua qualificação, fortalecimento e a melhoria do desempenho individual e coletivo de modo a articular os seus resultados aos objetivos previstos na missão institucional.

Buscando contribuir com esse desenvolvimento, pretendemos apresentar uma proposta de intervenção que venha contribuir para potencializar os resultados da Unidade por intermédio do alinhamento do capital intelectual da área de gestão aos objetivos institucionais.

O trabalho encontra-se dividido em seis (6) sessões: Introdução, Capítulo I, Capítulo II, Capítulo III, Capítulo IV e Conclusão.

Na primeira sessão procedemos à Introdução do tema procurando ressaltar o panorama geral sobre os efeitos do novo paradigma sócio-econômico no mundo do trabalho em decorrência da lógica de mercado voltada para a capacidade de inovação das Organizações.

O capítulo I apresenta as considerações teóricas que dão sustentação a discussão sobre as transformações ocorridas no mundo do trabalho e as respectivas exigências em relação ao trabalhador, dando um enfoque sobre a definição conceitual da lógica da competência, cujo surgimento é proveniente de um histórico debate iniciado na França sobre a diferença entre o conceito de qualificação e o de competência. Também tratamos nesse capítulo sobre o desenvolvimento do conhecimento no contexto da aplicação (modo II, que é diferenciado do modo regular de produção do conhecimento), devido a aderência desse conceito ao desenvolvimento do conceito de competências.

No capítulo II descrevemos a forma com que foi realizado o estudo, especificando o(s) método(s) de investigação, os documentos e instrumentos utilizados para o alcance das informações que subsidiaram as análises e deram forma aos resultados alcançados, fazendo uma relação com os aspectos teóricos do estudo.

No Capítulo III, tratamos do histórico da área de gestão até a conformação da estrutura atual, com base nos relatos de informantes-chave que estiveram envolvidos profissionalmente em diferentes fases da construção e do desenvolvimento da área. Apresentamos ainda a estrutura organizacional vigente, seguida por um diagnóstico inicial sobre a ENSP/FIOCRUZ e sua área de gestão administrativa, identificando suas práticas em relação à capacitação do quadro de trabalhadores da área.

No Capítulo IV, são apresentados os resultados das análises que englobam a perspectiva dos gestores e dos trabalhadores em relação à área de gestão, começando pela descrição dos respectivos perfis, da avaliação institucional sobre a atuação dessa área e das expectativas em relação a sua modernização e articulação com os objetivos institucionais. Apresentamos ainda nesse capítulo, a discussão sobre as competências requeridas para a área de gestão na visão institucional e na visão dos trabalhadores, que constituíram objeto de debate do grupo de trabalho, a fim de construir um quadro

contendo as cinco competências individuais de negócio, sociais e técnico- profissionais prioritárias para a área de gestão visando o desenvolvimento do projeto organizacional.

Na última sessão apresentamos as conclusões e recomendações resultantes do estudo.

A proposta construída a partir desse trabalho procura se aproximar de uma visão inovadora e busca corresponder às exigências requeridas na dinâmica atual do mundo do trabalho de acordo com o paradigma emergente, com a perspectiva atual do desenvolvimento organizacional e com os conceitos relacionados ao desenvolvimento de competências profissionais.

O modelo se propõe a facilitar a geração e o acúmulo de conhecimentos e a disseminação de informações relevantes aos processos da área de gestão, além de possibilitar a reflexão sobre a melhoria contínua dos processos de trabalho e seus resultados, por meio da formação de grupos de trabalho multidisciplinares e da criação de fóruns propícios para o desenvolvimento e o aprendizado específico para a realidade da organização. Acreditamos que a implementação da proposta poderá contribuir para a conformação do papel estratégico requerido para o Serviço de Recursos Humanos- SRH/ENSP, conforme dispõe a atual proposta de estrutura organizacional da ENSP.

INTRODUÇÃO

A globalização da economia desencadeou um processo de grandes transformações no mundo, não só do ponto de vista econômico, como também político, tecnológico, social e cultural. A abrangência de seus efeitos quase sempre evidencia a necessidade de políticas públicas para regulação de mercados e para redução dos impactos negativos que recaem sobre a sociedade. Por outro lado, apesar dos problemas que em geral podem constituir oportunidades de intervenção, a nova ordem mundial ou novo paradigma das tecnologias da informação e comunicação – TICs - intensifica os efeitos da globalização, potencializando o processo de “destruição criadora” ⁽²⁾ e gerando avanços que contribuem positivamente para o desenvolvimento das nações em seus aspectos político, econômico, tecnológico e social.

Com sua veloz capacidade de difusão, as TICs lançam uma série de inovações a todo instante no mercado, caracterizando um ambiente de incertezas e imprimindo dinamismo à economia mundial. Num ritmo acelerado novos conceitos, novas tecnologias, novos produtos, processos e serviços são apresentados à sociedade buscando atender suas necessidades e anseios.

Essa dinâmica pode ser explicada pelo que Schumpeter ⁽²⁾ definiu como processo de “mutação industrial” ou de “destruição criadora”. Para Schumpeter, a inovação resulta de um processo que:

“incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que tem de viver todas as empresas capitalistas.” ^{(112, 113) (2)}

Nessa lógica, o constante surgimento de inovações no mercado pode acarretar o abandono de tecnologias, bens ou serviços - até então considerados essenciais para a sociedade - que tornam-se rapidamente defasados devido a emergência de modelos mais

avançados. Deste modo, ao se introduzir uma inovação geralmente descarta-se o modelo anteriormente predominante, seja pela sua total substituição ou ruptura de modelo (inovação radical), ou pelo seu aperfeiçoamento (inovação incremental), constituindo assim, um ciclo evolutivo e constante. De acordo com a literatura especializada, as inovações podem surgir do conhecimento científico proveniente da pesquisa básica e aplicada* desenvolvida nas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), e da “*experimentação prática ou da simples combinação de tecnologias existentes*”⁽³⁾. Nesta perspectiva, as inovações não necessariamente resultam do conhecimento científico, mas também podem ser geradas a partir de práticas que agreguem valor ao que já existe. Nessa linha, fundamentando-se na escola Neo-Schumpeteriana, Tigre associa inovação a “*tudo o que diferencia e cria valor a um negócio*”⁽³⁾, incluindo entre outros fatores, a reestruturação dos métodos de organização.

Para Tigre :

“o desenvolvimento não deriva de um mero crescimento das atividades econômicas existentes, mas reside fundamentalmente em um processo qualitativo de transformação da estrutura produtiva no sentido de incorporar novos produtos e processos e agregar valor à produção por meio da intensificação do uso da informação e do conhecimento.”^{(VII)(3)}

Desse modo, a produção do conhecimento e a geração de informações constituem elementos vitais para a dinâmica da inovação e para o alcance de diferencial competitivo, não só do ponto de vista do crescimento da economia, mas também para o seu desenvolvimento.

O papel das TICs para o desenvolvimento econômico e tecnológico é decisivo também, visto sua capacidade de difusão de informações e geração de conhecimentos. Por meio de suas teias, as TICs lançam uma gama de informações que alcançam em tempo real os mais distantes pontos do planeta e facilitam a geração de conhecimentos

* Pesquisa básica tem como foco o desenvolvimento científico. A Pesquisa aplicada visa a solução de problemas práticos. Tigre⁽³⁾

nos seus diversos modos. Além disso, aproximam empresas viabilizando a formação de redes e outros arranjos produtivos, articulam profissionais das diversas áreas de conhecimento, reduzem a distância entre serviços e usuários, como também entre empresas e consumidores, dentre outros fatores.

A relevância do conhecimento e da informação intensificados pelas TICs reforça a discussão acerca dos diversos modos de produção de conhecimento e também sobre sua relação com a geração e difusão de informações. Partindo desse pressuposto, deve-se buscar compreender a correlação e a distinção entre conhecimento e informação. Para Lastres, “*informação e conhecimento estão correlacionados mas não são sinônimos*”⁴ e os conhecimentos por sua vez, se distinguem em tácito e codificado, conforme veremos a seguir.

A autora define os conhecimentos codificados como aqueles “*que transformados em informações podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados, etc.*”⁽⁴⁾, por meio de instrumentos de comunicação tais como artigos, manuais, livros, entre outros. Sendo assim, compreende-se como informação, o conteúdo descrito nestes instrumentos, que representa a tradução do conhecimento em sinais que possibilitam sua transmissão. Já os conhecimentos tácitos podem ser definidos como aqueles que envolvem um conjunto de valores, experiências e atitudes individuais e, portanto, sua transmissão dificilmente pode ser realizada. Lastres esclarece que o conhecimento tácito “*está associado a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas*”⁽⁴⁾, sendo sua tradução em sinais ou códigos difíceis de serem realizadas.

Nesse contexto, observa-se que o conhecimento e a informação constituem o foco do novo paradigma, assim como são a base do processo de inovação. Seus detentores são as pessoas, então consideradas como o capital intelectual das Organizações. Sua relevância enfatiza a necessidade de criação de estratégias para geração e acesso às informações e produção de conhecimentos a fim de balizar e dar agilidade ao processo de tomada de decisão, além de subsidiar a introdução de mudanças organizacionais. Com uma lógica voltada para a intelectualização do trabalho, em oposição à concepção mecanicista, se sobressai a necessidade de criação de processos de capacitação para geração de conhecimentos e informações visando a atualização constante de indivíduos e organizações.

Nesse sentido, Tigre⁽³⁾, afirma que:

“A necessidade de investir constantemente em inovação implica necessariamente, promover processos que estimulem o aprendizado, a capacitação e a acumulação contínua de conhecimentos”.⁽³⁾

Dentre as mudanças resultantes da globalização dos mercados, destacam-se aquelas que influenciaram nas dinâmicas das organizações, cuja batalha para se manterem competitivas impõe a necessidade de flexibilidade e atenção permanente às condições ambientais onde estão inseridas a fim de conhecerem seus limites e suas oportunidades. Além disso, as organizações buscam orientar-se estrategicamente por uma missão e visão de futuro, definida coletivamente no seu âmbito interno, envolvendo todas as pessoas que dela fazem parte. De posse desses condicionantes, definem estratégias que constituem suas vantagens competitivas frente as concorrentes no mercado. Para Tigre a estratégia deriva da articulação *“entre os ambientes externo e interno à empresa, enfatizando o acesso ao conhecimento”*⁽³⁾.

As inovações constituem a base da competitividade e sua dinâmica mobiliza toda a estrutura produtiva. Em decorrência de suas exigências, observam-se conseqüências como a ampliação do mercado de trabalho e aumento dos requisitos em relação a qualificação do trabalhador, o aumento quantitativo e qualitativo de soluções inovadoras para o atendimento as demandas da sociedade, além do leque de opções que se apresentam para o consumo e que influenciam nas decisões dos consumidores (preço, durabilidade, marca...). Estas características constituem alguns exemplos de estratégias competitivas e ajudam as Organizações a transformarem o consumo num círculo virtuoso: seduzem o consumidor para a aquisição de seus produtos enquanto incessantemente buscam reinventá-los.

Conforme Schumpeter,

“o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de

organização industrial que a empresa capitalista cria".^{(12) (2)}

A globalização aqueceu a economia e impôs condições que exigem maior dinamicidade e flexibilidade às Organizações, aspectos que impactaram diretamente no mundo do trabalho. A ênfase dada ao conhecimento - que passou a ser visto como um importante ativo da organização - e suas diversas formas de produção reforçam a discussão sobre a qualificação profissional, o desenvolvimento de competências a relação com o sucesso das organizações.

A exemplo de experiências observadas no Japão, Nonaka ⁽⁵⁾, destaca o conceito de organizações que aprendem, como aquelas que valorizam o seu potencial intelectual e para isso, buscam articular as distintas formas de conhecimento visando o alcance dos objetivos institucionais. Ele diferencia os conhecimentos em “conhecimento implícito” (que significa o conhecimento tácito) e “conhecimento explícito” (corresponde ao conhecimento codificado). Para Nonaka apesar de diferenciados, os dois tipos de conhecimentos são complementares; enquanto o primeiro traduz ao trabalho condições como comprometimento pessoal, intuição e habilidades pessoais, portanto difíceis de serem transmitidos, o segundo pode ser transmitido facilmente. O autor enfatiza que estes dois tipos de conhecimento são necessários para impulsionar a capacidade de inovação e de produtividade das organizações, sendo de responsabilidade dos gerentes a coordenação e o ritmo dessa dinâmica. Para uma organização que aprende, de acordo com a concepção desse autor, necessita-se criar uma cultura que permita a interatividade entre os distintos tipos de conhecimento, propiciando o que Nonaka denomina de “*espiral do conhecimento*”. Desse modo promovendo padrões de “*socialização*”, “*articulação*”, “*combinação*” e “*interiorização*”^{***} entre as duas formas de conhecimento.^{(32) (5)}

Essa nova perspectiva introduzida pela revolução global das TICs, que influencia o mundo do trabalho, apresenta uma metodologia diferenciada dos paradigmas anteriores. A possibilidade de interatividade não era considerada

^{***} O que Nonaka chama de espiral do conhecimento se traduz na interação entre 4 níveis de aprendizado: socialização, ou o aprendizado dos segredos tácitos; articulação, ou tradução desses segredos em conhecimento explícito para transmissão a outros membros; combinação, que significa a padronização desses conhecimentos num manual ou produto; e interiorização, que consiste no enriquecimento da base de conhecimento tácito provenientes das etapas anteriores.⁵

importante. O modelo mecanicista de Taylor dividia o trabalho em concepção e execução, configurando a idéia de que uns trabalhadores eram pagos para pensar e outros para executar. Assim, para o aumento da produtividade, eram promovidos treinamentos para aqueles trabalhadores que estavam na execução a fim de que adquirissem agilidade e destreza na execução de suas tarefas, sem permitir a reflexão sobre o trabalho. A capacitação era destinada exclusivamente ao corpo gerencial visando sua qualificação.

Embora ainda exerça influência no mundo, o modelo mecanicista originado na administração científica deixou de ser absoluto nas atuais configurações do trabalho, pois as organizações do mundo moderno estão submetidas às novas exigências inerentes ao contexto dinâmico, inovador e mutável do paradigma tecno-econômico em transição.

As mudanças estruturais apresentadas geram na prática, desafios e perspectivas diferenciados para as organizações, evidenciando a necessidade de investimentos para o desenvolvimento de sua área de gestão, uma vez que para responder as novas demandas de forma articulada aos objetivos estratégicos da organização exige-se o adequado preparo dos profissionais dessa área. No caso específico dos Serviços de Recursos Humanos, por exemplo, agrega-se o papel de assessoria estratégica, mantendo sua dimensão cartorial, mas ampliando a função de desenvolvimento de pessoas.

Nesses serviços, as atividades da área de administração - essencialmente cartoriais - são aquelas relativas ao controle quantitativo da força de trabalho. Funções como admissão e demissão, cadastro de funcionários, emissão de folha de pagamento, acompanhamento de direitos e deveres, são alguns exemplos dessas atividades. Enquanto que as funções de desenvolvimento são aquelas voltadas para o incentivo e qualificação de forma a atrelar o crescimento profissional ao desenvolvimento organizacional.

Assim como os serviços de recursos humanos, outros serviços como Gestão da Qualidade e Planejamento também emergiram nas estruturas da gestão das organizações, ou tiveram o seu papel ampliado nesse contexto de mudanças.

Compreendendo o papel relevante da área de gestão para a consecução dos objetivos estratégicos da organização, considera-se relevante responder à seguinte problemática: Como promover o alinhamento do capital intelectual da área de gestão

aos objetivos institucionais? Como criar um programa de desenvolvimento profissional estratégico para a área de gestão com base nas competências individuais requeridas para sua modernização? Quais os principais elementos para subsidiar a construção desse programa?

Para as organizações públicas o desafio parece ainda maior, devido às características rígidas da gestão tradicional, ainda predominante, que é influenciada pelo modelo burocrático do paradigma weberiano, mas que tem caminhado no sentido de uma nova administração pública, baseada no modelo gerencial⁽⁶⁾, que entre outros conceitos, busca introduzir novas formas de funcionamento que se baseiam em conceitos como flexibilidade, qualidade, competência e inovação visando contribuir para o desenvolvimento econômico de modo articulado com o desenvolvimento social.

É neste contexto econômico e político que se insere a Fiocruz, instituição de C&T ligada ao Ministério da Saúde, ocupando uma posição estratégica no Complexo Industrial da Saúde por sua atuação em diversos segmentos produtivos. É também estratégica no apoio a consolidação do Sistema Único de Saúde - SUS e na difusão dos seus princípios. Seus esforços se convergem no sentido de contribuir para o desenvolvimento nacional, articulando seus resultados à melhoria da qualidade de vida e da cidadania.

Para dar conta de seus objetivos estratégicos nesse contexto de mudanças, a Fiocruz tem procurado se adaptar a nova realidade. Conforme expresso em seu Plano Quadrienal 2005-2008⁽⁷⁾, a instituição está comprometida com a busca de melhoria da sua área de gestão, propondo diretrizes que geram reflexão acerca do seu novo papel e das mudanças necessárias no seu modelo de funcionamento. A definição de nova estrutura organizacional apontada no Plano Quadrienal, e, amplamente discutida no 5º Congresso Interno da Fiocruz⁽⁸⁾, realizado em 2005, pressupõe a necessidade de um adequado planejamento da capacitação dos servidores da área de gestão, a fim de prepará-los para o atendimento às demandas institucionais, tendo em vista as mudanças que tiveram impacto nos seus serviços.

No conjunto das ações da Fiocruz, a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP constitui uma das unidades técnico-científicas da Fundação Oswaldo Cruz. Sua atuação está focada no desenvolvimento de atividades de formação de

recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento tecnológico e prestação de serviços assistenciais.

Para o alcance de seus objetivos finalísticos, a Unidade conta com um quadro de profissionais composto por pesquisadores, tecnologistas e técnicos, além de analistas e assistentes de gestão envolvidos na sua administração. Dentre eles, encontram-se diversos vínculos institucionais tais como servidores públicos federais, professores visitantes e profissionais terceirizados. A Unidade participa dos programas institucionais destinados ao desenvolvimento de estudantes, promovendo a formação de bolsistas de aperfeiçoamento profissional e de estagiários de nível médio e superior.

O redesenho de sua estrutura organizacional, em 2007, segundo orientação da Diretoria de Planejamento - Diplan/Fiocruz resultou entre outras mudanças, na formalização da área de gestão na estrutura organizacional, assim como buscou padronizar as áreas de Planejamento, Qualidade e Recursos Humanos como Serviços de assessoria estratégica. Nessa estrutura foi criada ainda a proposta de uma nova organização da gestão, indicando para uma forma matricial, cuja expectativa é de que essa área perpassasse toda a estrutura da ENSP de forma integrada ao núcleo central, compreendido pela Vice-Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão – VDDIG/ENSP.

Em função de suas atividades finalísticas e pelas características gerais de sua configuração organizacional - analisando com base na tipologia de Mintzberg⁽⁹⁾ - a Ensp pode ser classificada como uma burocracia profissional. Na Ensp, correspondendo a essa tipologia, o poder está disperso em seu núcleo operacional (representado pelos profissionais ligados as atividades finalísticas), conferindo-lhe autonomia inclusive em relação a formação profissional deste grupo de profissionais, que se inserem em processos de educação continuada e permanente que de um modo geral representam condições inerentes às suas atividades na instituição, contando portanto, com o apoio e incentivo institucional. No entanto, os profissionais lotados na área de gestão, responsáveis pela sistematização e operacionalização dos processos administrativos (ou pela administração) e consultorias às decisões da Unidade estão submetidos ainda a um modelo gerencial predominantemente mecanicista, evidenciando a necessidade de inovar nessa área.

Voltando ao modelo de Mintzberg⁽⁹⁾, a área de gestão estaria representada em parte como tecno-estrutura e em parte como estrutura de apoio, pois mescla atividades de assessoria estratégica (Planejamento, Qualidade, RH) e de apoio geral (Áreas ligadas a Administração e secretarias dos Departamentos), representando assim as engrenagens da Unidade.

Diante desse panorama institucional e do referencial utilizado, buscamos focar este trabalho para o desenvolvimento de competências individuais necessárias à área de gestão visando a otimização de seus resultados de forma articulada aos objetivos institucionais, considerando o processo de adequação à nova estrutura organizacional que vem refletindo novas exigências para essa área de atuação.

No tocante ao desenvolvimento da área de gestão, observamos que uma das atividades do SRH/VDDIG/ENSP se constitui na realização de “programa anual de capacitação profissional” que consiste na oferta de cursos e treinamentos de curta duração, tendo como público-alvo prioritário, os trabalhadores dessa área objetivando contribuir para o desenvolvimento profissional e para a melhoria dos processos de trabalho.

A programação de cursos e treinamentos realizada anualmente visa distribuir a oferta de cursos/treinamentos no período compreendido entre os meses de março a dezembro. Sua proposta é construída com base nas informações colhidas no instrumento de levantamento de necessidades de treinamentos – LNT⁽¹⁰⁾, distribuído para os serviços da gestão, objetivando o preenchimento das principais carências de treinamento e desenvolvimento apresentadas pelas chefias em relação às atribuições de suas equipes. Inicialmente, aplicava-se o instrumento somente no âmbito da CDIG (como era denominada a VDDIG) - formada pelos serviços de recursos humanos, compras e contratos, planejamento, orçamento e finanças, informática, infra-estrutura, qualidade, protocolo, almoxarifado e patrimônio - sendo a programação resultante, extensiva aos profissionais da área de gestão alocados nos departamentos e centros.

A partir de 2006, a aplicação do instrumento foi ampliada para toda a área de gestão, incluindo além dos serviços da CDIG, as secretarias, assessorias etc., tendo em vista o reconhecimento da importância desses profissionais para a capilarização dos processos de gestão da ENSP.

De um modo geral, além de oportunidades que favoreciam a melhoria de processos de trabalhos com conteúdos técnicos e específicos, como por exemplo, treinamentos sobre a utilização de softwares e sistemas institucionais compatíveis com atividades de treinamento, a programação incluía cursos com abordagens que envolviam aspectos comportamentais como: liderança, técnicas de comunicação e apresentação, criatividade e inovação, entre outros.

Um dos problemas encontrados nessa metodologia é que as demandas encaminhadas pelas chefias no LNT, refletiam as necessidades individuais, descoladas portanto, dos objetivos institucionais. Deste modo, pouco se contribuía para a melhoria dos processos da gestão. A falta de definição clara das competências requeridas para cada serviço da gestão foi, também, um outro ponto negativo no desenvolvimento de tal metodologia.

Percebemos ainda que tal metodologia não contemplava oportunidades de interatividade entre os diversos profissionais da área de gestão, o que, segundo Nonaka⁽⁵⁾, na concepção de organizações que aprendem facilitaria a dinâmica da espiral do conhecimento, já que a interação entre os níveis de conhecimento tácito e codificado presentes neste grupo de profissionais constitui um ponto importante para o desenvolvimento organizacional.

Verificamos ainda que atualmente a Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz – Direh/Fiocruz não dispõe de uma metodologia que subsidie a qualificação dos recursos humanos da área de gestão num aspecto mais geral, ficando essa atividade a cargo dos SRHs das Unidades.

Constatamos que ao buscar melhorias, o SRH/ENSP realizou em 2006, entrevistas com as principais chefias de Departamentos, Centros da ENSP – membros do Conselho Deliberativo – CD – e chefias dos serviços da CDIG, a fim de obter apoio institucional e avaliação do programa realizado no ano anterior incluindo o impacto nos processos de trabalho. Nessa oportunidade, as chefias foram questionadas também sobre as principais necessidades de treinamento a fim de balizar a programação para 2007. Os resultados desta pesquisa pouco contribuíram para o redimensionamento da proposta devido ao reduzido retorno de informações. Consideramos que o apoio institucional é

um aspecto chave para a implementação de uma nova metodologia de desenvolvimento dos profissionais da área de gestão.

No intuito de responder a esta nova conjuntura político-institucional, e tendo como foco a Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, este trabalho pretende discutir aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional com foco na lógica de competências e tem como objetivo geral propor elementos para a construção de um programa estratégico que subsidie o desenvolvimento de competências individuais para os trabalhadores da área de gestão administrativa da ENSP, visando o seu alinhamento aos objetivos institucionais.

Nesse sentido, destacam-se no estudo os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a área de gestão administrativa da ENSP na perspectiva dos dirigentes e dos trabalhadores da área;
- Identificar competências necessárias à área de gestão para o desenvolvimento do projeto no contexto da visão institucional;
- Desenvolver metodologia que facilite a implementação de um programa estratégico para o desenvolvimento de competências profissionais para a área de gestão, referenciado pela visão institucional e visão dos trabalhadores da área.

Acreditamos que os conceitos utilizados e o desenvolvimento de metodologia diferenciada para o desenvolvimento dos profissionais da área de gestão podem resultar numa proposta de inovação incremental no âmbito da gestão de recursos humanos desde que o programa seja construído de forma participativa, considerando a visão institucional e a visão dos trabalhadores da área.

Capítulo I

REFERENCIAL TEÓRICO

O PARADIGMA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO MUNDO DO TRABALHO

As características do atual paradigma técnico-econômico em transição, resultam em intensas transformações no mundo devido aos impactos gerados em todos os setores da sociedade (econômico, social, educacional, cultural, político...). Essas mudanças decorrem da evolução tecnológica, cuja velocidade na difusão de informações alcança rapidamente e de forma simultânea os diferentes cantos do mundo, tornando-o globalizado. Desta forma, o modelo técnico-econômico atual, chamado de paradigma da informação e comunicação introduz uma lógica de mercado voltada para a dinâmica da inovação tecnológica como garantia de competitividade.

Esse panorama se apresenta como um desafio para as Organizações, pois requer revisão dos modelos tradicionais de produção e adaptação ao contexto mutável e dinâmico do mundo moderno, como condição necessária para promover permanentemente inovações nos processos e nos produtos de forma que possam corresponder (e antecipar-se) as constantes mutações do mercado onde estão inseridas.

Como resposta ao movimento de mudanças contínuas e aceleradas que caracterizam a busca pela inovação, as Organizações tendem a apostar na indução de uma cultura de estímulo à criatividade e a geração de conhecimentos visando o alcance de melhores resultados organizacionais, por meio do desempenho intelectual individual e coletivo. Assim começa a surgir uma nova configuração no mundo do trabalho que impacta diretamente na reflexão sobre a qualificação e o desenvolvimento de competências profissionais.

“Partimos do pressuposto de que as qualificações profissionais só podem ser compreendidas a partir de uma perspectiva histórica, pois são produtos e, simultaneamente, respostas a necessidades econômicas, políticas, sociais e culturais de sociedades historicamente datadas.” ⁽¹⁶¹⁾⁽¹¹⁾

Para melhor compreensão dos impactos do panorama emergente no mundo do trabalho, consideramos pertinente apresentar algumas considerações sobre a evolução do trabalho e os efeitos para a qualificação dos trabalhadores.

As mudanças no mundo do trabalho:

A história do desenvolvimento econômico e social das nações é influenciada pelo surgimento de paradigmas que mudam conceitos, apresentam descobertas, inauguram invenções e assim, introduzem novas propostas e tecnologias, reorientando toda a sociedade no sentido de um salto para a modernização.

Os impactos são gerados em todos os setores, porém no mundo do trabalho (setor produtivo), observamos que há uma influência direta na forma de organização da produção e das relações com os trabalhadores. Nesse sentido, para manterem-se produtivas e atuantes no mercado, conforme o paradigma emergente da época, as Organizações buscam se adaptar a realidade apresentada com o objetivo de extrair o máximo de produtividade dos seus recursos.

Inicialmente, esses recursos eram compreendidos pelos equipamentos e instrumentos de trabalho, pela estrutura organizacional e pela força de trabalho da Organização, que compreendia o quantitativo de profissionais engajados nos processos de trabalho. Atualmente, com a transição para o paradigma em curso, agregam-se a importância do conhecimento e da informação, voltando o foco para as pessoas (não mais com a visão quantitativa), mas reconhecendo-as como detentoras de conhecimentos e, portanto, como capital de potencial valioso para a organização.

A visão atual, que coloca o conhecimento como valor agregado para a organização, intensificou a discussão sobre a lógica da competência para o

desenvolvimento dos profissionais, propondo essa lógica como um dos principais fatores chave para o desenvolvimento estratégico organizacional por meio do desenvolvimento individual e coletivo dos trabalhadores. Essa visão se apresenta como um atributo decorrente das novas exigências do mundo do trabalho em relação a atuação do trabalhador, e propõe preparar o profissional para corresponder as demandas do modelo atual, cuja dinâmica da inovação requer além de conhecimentos formais, conhecimentos práticos e aspectos comportamentais como atitudes e habilidades pessoais.

Neste contexto, a reboque do novo paradigma, surge a necessidade de se buscar uma concepção mais abrangente para a qualificação profissional, uma vez que emerge uma dimensão inovadora a ser considerada no mundo do trabalho, que amplia as exigências do modelo anterior.

Deluiz chama a atenção para esta nova realidade ao constatar que:

“no quadro atual do processo de acumulação capitalista, onde as inovações e mudanças organizacionais marcam a transição para um paradigma fundado na informação, em que processos de produção e organização do trabalho, ancorados na flexibilidade, na integração e na descentralização, ganham ênfase, cabe indagar sobre a pertinência de novas exigências para as qualificações profissionais”⁽¹⁶²⁾ (11).

Analisando a evolução histórica do mundo do trabalho, Zarifian⁽¹²⁾ relata que com a emergência do capitalismo industrial, em meados do século XVIII, e sob a influência do Taylorismo, surgiu uma concepção que estabeleceu, entre outras questões, a divisão entre trabalho e trabalhador. Segundo Zarifian, essa abordagem apresentou a definição de trabalho como *“um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas”* ⁽¹²⁾. Deste modo, o trabalho pode ser realizado de acordo com uma seqüência de gestos previamente descritos que o trabalhador deve executar mecanicamente, sem a necessidade de reflexão.

Por outro lado, a definição para o trabalhador nessa abordagem se traduz conforme Zarifian descreve: no “conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações” ⁽¹²⁾, enfocando as habilidades físicas como agilidade, destreza, etc. como necessárias para execução de parte do processo, caracterizando assim o significado de força de trabalho.

Nessa abordagem, considerando o trabalho como uma atividade que pode ser prescrita e realizada de forma mecanicista e o trabalhador como um elemento do processo de produção em massa, a produtividade fica restrita ao que Zarifian descreve como “a organização da velocidade do trabalho e do fluxo de produção que dela resulta que diminui o tempo de trabalho contido em cada unidade de mercadoria” (em cada alfinete, por exemplo) ⁽¹²⁾.

Dentro dessa conformação, a qualificação profissional estava direcionada basicamente para o treinamento dos trabalhadores visando aprimorar seus conhecimentos técnicos sobre a atividade específica e adequar suas capacidades (habilidades físicas) ao desempenho das atribuições, buscando essencialmente maior agilidade e redução de margens de erros para o alcance de maior índice de produtividade. Assim, podemos dizer que a qualificação profissional estava voltada para o adestramento do trabalhador, objetivando estritamente melhorar a sua execução obedecendo às prescrições do cargo.

Esse panorama influenciou fortemente a natureza do trabalho por um longo período e ainda hoje está presente em algumas organizações, quase sempre, conflitando com as configurações emergentes.

O debate sobre os conceitos de qualificação x competência:

A discussão acerca da questão - “oposição” - entre qualificação e competência está presente em diversas obras que se propõem a fazer uma análise mais aprofundada sobre o surgimento da lógica de competência para o desenvolvimento de pessoas e organizações. Para alguns estudiosos, como Dubar ⁽¹³⁾, a diferença está na forma de organização da produção de acordo com o contexto econômico e social da época, ou melhor, o paradigma emergente.

De acordo com os estudos realizados, a discussão sobre a noção de competência, ressurge na França, na década de 80, provocada pela emergência de um modelo diferenciado de produção imposto pelo capitalismo, que suscitou uma nova reflexão sobre a formação do trabalhador frente a dinâmica contemporânea do mundo do trabalho.

Como precursor e gerador do debate sobre o desenvolvimento de competências, o conceito de qualificação – originado na França por volta dos anos 50, em decorrência de lutas e processos sociais que permitiram, entre outras iniciativas, a codificação e avaliação de profissões e postos de trabalho em termos de classificação e salários – correspondia aos modos de produção do paradigma Taylorista/Fordista, porém desde sua concepção conceitual, vem gerando polêmicas entre os estudiosos da sociologia do trabalho.

Toda essa dialética interferiu tanto no sistema educacional quanto no sistema produtivo, porém em coerência com os objetivos deste trabalho focaremos na relação com o mundo do trabalho.

Algumas evidências apontam que a discussão sobre a noção de competências - embora não tivesse essa denominação - já aparecia embutido na idéia de “qualificação social”, introduzida pela mudança do sistema de produção mecânico para o automatizado. A fase da automação do trabalho demandou para o processo de formação do trabalhador a necessidade de considerar o valor social das operações técnicas da produção, ou seja, passa a reconhecer o potencial de participação do trabalhador que supera suas habilidades manuais e técnicas.

Segundo o referencial teórico utilizado, os fundadores dessa discussão na França foram George Friedmann e Pierre Naville, cujas teorias conhecidas como “relativistas” e “substancialistas” inspiraram diversos estudiosos, gerando importantes correntes conceituais. Tais definições das teorias não correspondem aos objetivos do nosso estudo.

Os estudos realizados mostram que a qualificação, conforme a perspectiva francesa, de um modo geral, aborda a formação do indivíduo para o sistema profissional organizando-se por meio de disciplinas regulares. Nessa lógica, a formação do indivíduo precede sua inserção profissional, sendo este, considerado como qualificado à medida que possui títulos acadêmicos e habilitações requeridas para o exercício da profissão, segundo padronização de seus conteúdos. Segundo Tartuce ⁽¹⁴⁾.

“... a cada profissão, a cada posto de trabalho correspondia um nível escolar; uma vez adquiridos os conhecimentos dessa categoria profissional, o trabalhador poderia ali permanecer sem que lhe exigissem novas aprendizagens.” ⁽³⁵⁷⁾ ⁽¹⁴⁾

Essa noção de qualificação que propõe a formulação do saber a partir de esquemas disciplinares, estruturados e objetivos, legitimados pelo diploma e pelo tempo de formação, denotando uma total estabilidade em relação ao trabalho. Tartuce afirma ainda que:

“...a qualificação foi e ainda é assimilada, por muitos, a um estoque de saberes especializados, formais e estáticos” ⁽³⁵⁸⁾ ⁽¹⁴⁾

De acordo com os estudos realizados, com as transformações ocorridas no mundo do trabalho, esta lógica começa a ser questionada por não corresponder integralmente à dinâmica do ambiente profissional moderno que requer foco na sua realidade específica e atualizações permanentes. Deste modo, o debate sobre a pertinência do modelo de qualificação, de forma exclusiva, diante das exigências atuais do trabalho, se justifica pela preocupação com a cristalização do saber formal, que é considerado estático e prévio a inserção profissional.

As mudanças ocorridas com a passagem do modelo de produção rígida para o modelo de produção em evolução, tem requerido do trabalhador não apenas

conhecimentos formais e explícitos, característicos dos trabalhadores especializados, passando a exigir um trabalho polivalente.

Nesse aspecto, o desenvolvimento de competências, cuja lógica está em torno da formação de conhecimentos a partir de situações práticas e comportamentais vinculadas a atuação profissional, a construção e atualização de saberes se dá também durante a dinâmica de realização do trabalho e é resultante disso. Requer uma mobilização de esforços intelectuais, sociais e pessoais diante de situações reais e específicas do contexto de atividades. Requer ainda a mobilização de um conjunto de atributos subjetivos que a qualificação, na sua forma tradicional, não se propõe a contemplar.

Justamente devido a proposta de mobilizar conhecimentos e atributos para a solução de problemas a partir de situações concretas, a questão da competência vem sendo alvo de críticas por alguns teóricos. Observamos que há uma polêmica em torno da substituição da proposta da qualificação profissional pelo desenvolvimento de competências (alguns autores temem haver um simples deslocamento de um conceito para o outro), porém alguns ponderam para a pertinência de tentar compreender o desenvolvimento de competência como parte do conceito mais amplo de qualificação.

Parecendo concordar com essa linha de pensamento, Tartuce destaca:

“A competência é portanto, apenas um dos elementos da qualificação, e permanece submissa a ela, não só porque ela diz respeito aos aspectos individuais das capacidades de trabalho e, portanto, remete menos imediatamente às operações sociais de classificação e hierarquização dos indivíduos e dos empregos (Tanguy, 1997c) como também porque somente quando ela é reconhecida e instituída socialmente – em termos sociais e monetários – é que ela se torna qualificação.”⁽³⁷³⁾ (14)

Para alguns teóricos, como Dubar, o debate sobre as diferenças e complementaridades dos conceitos de qualificação e de competências ainda não se

esgotaram, consistindo em farto material para discussões entre os sociólogos do trabalho. Compreendemos, portanto que nas organizações, de forma prática, a preocupação maior sobre a questão é de encontrar entre os dois modelos qual é aquele que pode lhe servir de estratégia para o alcance dos seus resultados, sem necessariamente ter a preocupação com o trabalhador, ou “o recurso humano” que é parte desse processo.⁽¹³⁾

Apesar das polêmicas que circundam os dois conceitos, e por vezes os colocam como opostos, compreendemos que atualmente o modelo de formação disciplinar contido na qualificação continua sendo relevante para o mundo do trabalho, porém o conceito de competência pode apresentar-se como complementar no sentido de dirigir o conhecimento já desenvolvido previamente a inserção profissional para a realidade da organização, sem a necessidade de se sobrepor. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências pode ser visto como um atributo que viabiliza e reconhece o aprendizado gerado no contexto da aplicação e no conhecimento acumulado por meio da experiência, como um elo para valorização do trabalhador e da organização a qual ele se mobiliza para aplicar seu potencial que deve ser constituído de saberes técnicos e conceituais gerais e específicos, devidamente preparados no modelo tradicional de educação, bem como saberes comportamentais e subjetivos e aqueles adquiridos no contexto da atuação, cuja implementação na solução de problemas reais, lhe asseguram o potencial de competências profissionais.

A emergência de um novo modo de produção de conhecimento

No novo cenário que se apresenta na esfera produtiva, evidenciam-se diferentes dimensões a serem consideradas no mundo do trabalho que se traduzem pela necessidade de desenvolver atributos que estão além da formação acadêmica tradicional. Nesse sentido, Deluiz observa que se exigem tanto a ampliação dos conhecimentos técnicos, que são aqueles desenvolvidos no sistema educacional tradicional, quanto o desenvolvimento das capacidades comunicativas (que envolvem as habilidades essenciais para o trabalho em equipe e em redes) e organizativas (relativas à

capacidade de organização e autonomia em relação ao trabalho em si) fatores essenciais para o sucesso das Organizações modernas.¹¹

Tendo em vista este novo cenário, a discussão sobre a produtividade no trabalho envolve conceitos sobre polivalência e sua relação com a subjetividade do profissional no trabalho ganhando ênfase nas relações de produção. Esse fato demarca a emergência de um novo modelo que supera o modelo anterior. Assim, características como flexibilidade, iniciativa, criatividade, comprometimento, comunicação, integração, capacidade de aprender e transmitir o conhecimento passam a fazer parte do conjunto de exigências relacionadas ao trabalhador, aquecendo a discussão sobre o surgimento de um modo de produção de conhecimento que dê conta dessa nova abordagem. Além disso, a configuração do paradigma das tecnologias da informação intensifica a necessidade do conhecimento formal, gerado no sistema educacional tradicional, sobressaindo cada vez mais, sua importância no preparo do indivíduo, em relação aos conhecimentos de base.

Verifica-se que Valle⁽¹⁵⁾, traz uma reflexão nesse sentido:

“O processo de qualificação dos trabalhadores exige um campo educacional formal, solo ainda fertilíssimo para o desenvolvimento do potencial de competências de cada futuro trabalhador”.⁽¹⁵⁾

Diante dessa compreensão, fica evidente a importância do investimento nos processos de qualificação profissional para o êxito dos resultados organizacionais. A qualificação profissional amplia a possibilidade de geração e acúmulo de conhecimentos, além da produção de informações, condições consideradas fundamentais para o surgimento de inovações e mudanças favoráveis ao sucesso organizacional. Para tal, torna-se necessário compreender os diferentes modos de produção de conhecimento e as diferentes formas de aprendizado.

Para entendermos os modos de produção de conhecimento no contexto atual, recorreremos ao trabalho de Gibbons⁽¹⁶⁾, que os distingue em “*Modo I*” e “*Modo II*”. Segundo sua abordagem, o Modo I pode ser compreendido como aquele que contempla a geração do conhecimento tradicional no contexto disciplinar e cognitivo, o

conhecimento formal, que é adquirido dentro da estrutura acadêmica regular (disciplinar) e cujo conteúdo constitui a base para que se desenvolvam novos conhecimentos específicos, ou competências, condizentes com a realidade da organização. Em outras palavras, a formação tradicional é considerada fundamental, pois prepara o indivíduo para o desenvolvimento da qualificação voltada para o trabalho.

O Modo II, ou “*novo modo de produção do conhecimento*”⁽¹⁶⁾, pode ser entendido como aquele que envolve aspectos sociais e econômicos de forma transdisciplinar. Assim, o modo II de produção de conhecimento aponta para uma proposta que favorece o intercâmbio e a interação entre os níveis de conhecimento tácito e codificado, transpondo os limites do modo tradicional, mas funcionando de forma complementar, sem anular a relevância do modo tradicional de produção do conhecimento. A concepção do Modo II pode auxiliar as organizações a estruturarem seus processos de aprendizagem.

Ressaltamos, no entanto, que este novo modo de produção ainda representa um desafio para as instituições e organizações de um modo geral, pois requer uma remodelação nas formas com que as organizações promovem o desenvolvimento do seu capital intelectual, perpassando por questões culturais, políticas e etc.

Ao discutir esta temática, Tigre ressalta o fato de que

“A aprendizagem constitui um processo cumulativo, pois a absorção de informações mais avançadas requer um processo de capacitação prévia. O estoque de conhecimentos gera inovações locais e incrementais em uma direção própria”. ⁽¹⁰⁵⁾ ⁽³⁾

De acordo com este autor, as diversas formas de aprendizado são: aprender-fazendo, aprender-usando, aprender-procurando, aprender-interagindo, aprender com “spill overs” industriais e aprender com o avanço da ciência^(*). Todas as formas de

(*) Tipos de aprendizagem segundo Tigre (Tabela: Taxonomia dos processos de aprendizado): fazendo – processo de aprendizado interno à empresa, relacionado ao processo produtivo; usando – relacionado ao uso de insumos, equipamentos e softwares; procurando – baseado em busca de informações e atividades de P&D; interagindo – interno e externo, relacionado as fontes da cadeia produtiva (fornecedores e clientes); com spill overs interindustriais – externo,

aprendizado possibilitam a geração e acúmulo de conhecimentos que podem resultar em inovações, principalmente incrementais e locais, contribuindo para o desenvolvimento de um modo geral.

Retomando o novo modelo de produção do conhecimento analisado por Gibbons⁽¹⁶⁾ é possível pensar que estas formas de aprendizado acima relacionadas por Tigre³ evidenciam o Modo II de produção do conhecimento.

Na abordagem proposta por Gibbons, no contexto atual os dois modos devem funcionar de maneira integrada, pois enquanto o modo I subsidia uma formação de conhecimento ampla e genérica, o modo II possibilita a ampliação e aplicação desses conhecimentos na realidade do trabalho levando em conta seu conteúdo de subjetividade, gerando competências.

Nesse sentido, Valle apresenta a seguinte reflexão:

“A aprendizagem precisa tanto da base adquirida na escola, quanto do desenvolvimento realizado no local de trabalho. A escola é o lugar da qualificação, a empresa, o do desempenho. O conceito de competência une esses dois mundos. Ela expressa a capacidade do trabalhador de ativar a cultura técnica de sua comunidade de trabalho, para interpretar inúmeros tipos de sinais e signos, verbais (.....) ou não (...) provenientes do contexto físico, social e subjetivo. ” ⁽¹⁵⁾

Reconhecendo a complementaridade entre os modelos de produção de conhecimento, para a formação do profissional, Deluiz observa que:

“Compreendemos a inseparabilidade entre formação geral e formação profissional como o único modo de

através da imitação e contratação de técnicos experientes de concorrentes; com o avanço da ciência – externo à empresa, relacionado a absorção de novos conhecimentos gerados pelo sistema internacional de C&T. ^{(105) (3)}

impedir que a última se transforme em um simples adestramento ou treinamento ocupacional”.^{(178) (11)}

Esse referencial se constitui, portanto, num pilar importante para o desenvolvimento das características profissionais requeridas no atual paradigma, pois enfoca o aspecto da transdisciplinaridade¹⁵ implícita nos processos de trabalho (um exemplo é a formação de redes), além de enfatizar o aspecto do conhecimento adquirido no contexto da aplicação (gerados pelo envolvimento de diversos atores e especialistas de diferentes áreas no intuito de solucionar problemas reais da sociedade de um modo geral)⁽¹⁶⁾. Estes são alguns “atributos” que devem ser agregados a formação profissional, servindo, portanto, de base para o modelo de competência, que segundo Zarifian¹³ configura-se como uma lógica adequada para o desenvolvimento da qualificação profissional atual.

Coerente com o novo perfil profissional que se configura, tais características ou atributos em grande parte englobam o aspecto da polivalência - que equivale a capacidade de expansão do nível de atuação para além das previsões estáticas do cargo - e o aspecto da subjetividade no trabalho - que está relacionada ao conhecimento tácito, ou seja, na maneira com que o conhecimento (formal e informal) é “ativado”⁽¹⁵⁾ e aplicado diante das situações adversas do trabalho na atualidade. Para Deluiz,

“as qualificações específicas para o processo taylorista de trabalho dão lugar ao desenvolvimento de competências abrangentes e passam a exigir-se um novo perfil de trabalhador”.^{(176) (11)}

Ainda para esta autora, o novo perfil requer uma formação orientada para o trabalho que deve abranger tanto uma dimensão profissional, quanto uma dimensão política. Ela explica que “trata-se, portanto, de integrar os objetivos de qualificação profissional com a construção de uma identidade individual e coletiva, valorizando-se o desenvolvimento do sujeito e a formação de uma consciência coletiva crítica e emancipadora.”¹¹, Na dimensão profissional a autora destaca cinco tipos de competências: competências técnicas-intelectuais, competências organizacionais ou

metódicas, competências comunicativas, competências sociais e competências comportamentais ****. Na mesma linha Zarifian destaca que:

“uma característica importante da lógica competência é sua abertura aos eventos externos, ou seja, às situações de mercado ou aos modos de vida que surgem de maneira dificilmente previsível e que, apesar disso, em universo que se tornou muito incerto, constituem fonte de valor futuro”^{(101) (12)}

Partindo do pressuposto que a geração de inovações expressa o diferencial competitivo das organizações refletindo sua capacidade de produzir, disseminar e absorver conhecimentos num ambiente dinâmico e cheio de incertezas percebemos que a lógica da competência constitui um referencial apropriado para se pensar a qualificação profissional sendo coerente com os pressupostos enunciados por Gibbons ao discutir o modo II de produção de conhecimento.

A lógica da competência frente a realidade das organizações de C&T

Diante dessa nova perspectiva global, na busca permanente pela modernização, as organizações de Ciência e Tecnologia que por essência possuem uma dinâmica de produção e transferência de conhecimento compatível com o modo II, empenham-se para melhor adequação ao novo contexto, ficando evidente a necessidade de se pensar mecanismos para levar sua cultura dinâmica de produção de conhecimento aos profissionais da área de gestão. Nesse sentido, a definição de estratégias para o

**** De acordo com Deluiz , entendemos que **as competências técnica-intelectuais** compreendem o domínio de bases científicas e técnicas integrando teoria e prática; **as competências organizacionais ou metódicas** são aquelas relacionadas a capacidade do indivíduo de se organizar no seu trabalho, priorizar, gerenciar tempo, estabelecer métodos; **as competências comunicativas** se traduzem pela capacidade de se expressar e interagir com o grupo, trabalhar em equipe; **as competências sociais** se constituem pelos saberes provenientes da esfera social, saber-ser, constitui-se de saberes informais e tácitos que estão ligados a conhecimentos adquiridos com a experiência subjetiva; **as competências comportamentais** advêm da necessidade de incorporar a subjetividade do trabalhador na nova organização do trabalho, iniciativa, curiosidade, motivação, atenção, responsabilidade são requisitos comportamentais fundamentais.^{(179-181) (11)}

desenvolvimento profissional da gestão deve incluir uma proposta de mudança que inicie um movimento de migração do modelo tradicional para uma lógica mais estratégica. De igual importância, a definição de novas estratégias para captação e retenção de talentos (atributos e características individuais diferenciadas) fundamentados na lógica competências são indicados para comporem um conjunto de diretrizes voltadas para o fortalecimento do quadro de profissionais e alcance de resultados inovadores para a sociedade.

Neste trabalho optamos por desenvolver os estudos segundo a abordagem francesa, pois a abrangência de sua concepção articula um estoque de conhecimentos que inclui a formação social, a formação educacional, a experiência profissional e as habilidades numa lógica que parece mais apropriada ao contexto atual, não estando atrelada estritamente ao posto de trabalho ocupado; enquanto que a linha americana apresenta uma abordagem que privilegia a lógica do desempenho em relação ao posto de trabalho⁽³⁾⁽¹⁷⁾.

Aprofundando o conceito de competências

A definição de competência é feita por vários autores, a partir de diferentes enfoques e dimensões analisadas. Nessa linha, Zarifian propõe uma definição que segundo ele, “integra várias dimensões” e logo, “reúne várias formulações”, a saber:

“A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”⁽⁶⁸⁾⁽¹²⁾

No entender de Gramigna, a competência pode ser definida como:

“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que pessoas ou organizações colocam em prática destacando-se e alcançando resultados favoráveis.”⁽¹⁸⁾

O desafio emergente consiste em encontrar a forma adequada para aplicação prática nas organizações visando o alcance do máximo potencial produtivo de forma articulada aos objetivos finalísticos implícitos na missão e visão estratégica.

Ao introduzir a questão do modo II de produção do conhecimento, Gibbons¹⁵ observa que há evidências de que este modo de produção desenvolve-se no contexto de aplicação, isto quer dizer, que se desenvolve nas organizações, nos laboratórios de pesquisas, nas indústrias, e até por meio de redes formais e informais de empresas e de equipes multiprofissionais. Nas instituições de C&T, onde a produção do conhecimento estava restrita aos limites dos laboratórios e das salas de aula, verificamos que neste novo contexto busca-se valorizar a produção de conhecimento em todas as instâncias.

Ficou evidenciado com base nos estudos realizados, que o conceito da competência se constitui propício para o desenvolvimento de pessoas e organizações no contexto atual, voltado para a geração de inovações de processos e de produtos. Nessa linha, Gramigna afirma que *“a corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para resultados e neste processo, as pessoas são fundamentais, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende da aplicação do conhecimento e das habilidades de suas equipes”*⁽¹⁸⁾.

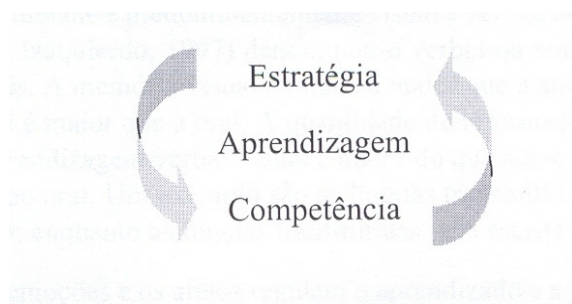
Para Fleury&Fleury, a definição de competências consiste em:

“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” ⁽¹⁸⁷⁾ ⁽¹⁹⁾

À luz desses conceitos procuramos trabalhar com a seguinte definição: a competência se constitui em um potencial individual formado por um conjunto de características comportamentais (habilidades e atitudes) associadas ao conhecimento acumulado (tanto na educação formal, quanto no convívio social) e à capacidade de absorver e transmitir o conhecimento e o aprendizado. Entendendo que o desenvolvimento do potencial individual e coletivo impacta diretamente nos resultados gerados pela organização.

A dinâmica dessa base conceitual pode ser ilustrada pelo “círculo virtuoso” descrito por Fleury&Fleury , ou seja, “*a organização define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente*”.⁽¹⁹⁾

Esquema apresentado por Fleury&Fleury: ⁽¹⁹⁰⁾⁽¹⁹⁾



Para o alcance dos objetivos desta proposta optamos realizar o trabalho com base no modelo proposto por Fleury&Fleury, uma vez que permite uma compreensão ampla e abrangente compatível com o universo complexo e mutável das organizações de Ciência e Tecnologia. Além disto, a experiência da autora em realizar estudos voltados para organizações públicas também influenciou na escolha, uma vez que pretendemos realizar o trabalho de pesquisa em uma instituição pública de C&T em Saúde.

Em sua obra, Fleury&Fleury discute o conceito de qualificação e o de competência entendendo que há distinção entre ambos. Eles explicam que o conceito de qualificação foi concebido numa lógica de organização do trabalho influenciada pelo modelo Taylorista-Fordista, sendo aplicável a partir de exigências pré-definidas para o cargo e posto de trabalho, enquanto que o conceito de competência se diferencia dessa perspectiva, pois segundo a autora, sua concepção “ainda em construção” propõe um caráter dinâmico “*ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação*”⁽¹⁹⁾, o que a autora atribui aos seguintes fatos:

- No contexto atual, “*a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações*”⁽¹⁹⁾;

- A importância dos processos de comunicação nas relações de trabalho: *“comunicar significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão”*⁽¹⁹⁾
- *“A noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades”*⁽¹⁹⁾

Os autores discutem o conceito de competências distinguindo-as em 3 níveis: no nível da pessoa (competências individuais) das organizações (competências organizacionais) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Nesse trabalho serão discutidos os níveis individuais e organizacionais, tomando por nível individual, cada equipe da Vice-Direção de Gestão e/ou equipes da área de gestão presente nos Departamentos, considerando a fundamental relação com as competências organizacionais a serem compreendidas a seguir.

Baseados em Mills et. All (2002), Fleury&Fleury⁽²⁰⁾ definem as competências organizacionais abrangendo os seguintes níveis:

Quadro I – NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Níveis de competências	Definição
Competências essenciais	competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais	competências coletivas associadas às atividades meios e às atividades-fins
Competências individuais	saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo

Fonte: realizado com base em adaptação no quadro de Fleury&Fleury⁽³⁴⁾ (20)

Para os autores, estas competências compreendem o nível organizacional mais estratégico. Partindo dessa realidade, eles apresentam a seguinte categorização ao nível do indivíduo, que envolvem a relação deste com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

Quadro II - NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Níveis de competências	Definição
Competências de negócios	competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente. (na página 37, coloca a visão estratégica e o planejamento como exemplos)
Competências técnico-profissionais	competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças; (na página 37, coloca o exemplo como conhecimentos científicos)
Competências sociais	competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times. (na página 38, dá o exemplo como comunicação, negociação e trabalho em equipe)

Fonte: realizado com base em adaptação no quadro de Fleury&Fleury ⁽³⁶⁻³⁷⁾ (20)

Os autores destacam que *“relacionando esses conjuntos de competências, desenvolvidas pelos indivíduos, em seus espaços de atuação, com as estratégias do negócio, chegaremos às competências essenciais da organização.”*⁽²⁰⁾

Nessa lógica, os autores entendem que para desenvolver a competência em uma organização, é necessário *“percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, para a aprendizagem na organização.”* ⁽²⁰⁾

Segundo Fleury&Fleury, os processos de aprendizagem constituem um importante meio pelo qual as organizações desenvolvem as competências individuais e organizacionais. Eles afirmam que *“O aprendizado pode ser pensado como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa”* ⁽¹⁹⁾ Para Fleury&Fleury, o aprendizado pode ocorrer no nível do indivíduo, no nível do grupo e no nível da organização, deste modo:

“No nível do indivíduo: o aprendizado ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos;”⁽¹⁹³⁾ ⁽¹⁹⁾

“No nível do grupo: a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados;...” ⁽¹⁹³⁾ ⁽¹⁹⁾

“No nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos..” ⁽¹⁹³⁾ ⁽¹⁹⁾

Os autores concluem que *“em suma, é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”*⁽¹⁹⁾.

A partir destas referências e dos conceitos aqui apresentados estruturamos o trabalho de campo realizado, com vistas a identificar elementos para a criação de um programa voltado para o desenvolvimento profissional aplicável a área de gestão de uma instituição de Ciência e Tecnologia complexa – como é o caso da ENSP/Fiocruz – de forma a atender as demandas institucionais mantendo a dinamicidade e capacidade de inovação necessária às empresas modernas e complexas.

Capítulo II

3.1. METODOLOGIA

Considerações iniciais:

A complexidade de uma instituição pública de C&T em saúde como a ENSP, cuja atuação diversificada envolve a promoção do ensino, da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico e do apoio na condução de políticas públicas de saúde por meio de ações de cooperação técnica e de parcerias com organizações de saúde nacionais e internacionais, requer uma estrutura de gestão administrativa qualificada e alinhada aos seus objetivos.

Desse modo, compreendemos que investir no fortalecimento do quadro de recursos humanos constitui uma prioridade permanente, que deve partir de uma metodologia ajustada a realidade da Instituição e construída de forma coletiva, refletindo suas especificidades, sua dinâmica e seus valores.

Inicialmente, para verificar a coerência de nossa proposta com as diretrizes institucionais e ao mesmo tempo para dar base a sua construção, buscamos informações em documentos e históricos institucionais sobre a existência de programas que correspondessem a essa necessidade, identificando o modelo utilizado e avaliando sua adequação a dinâmica da organização e alinhamento aos objetivos institucionais.

A partir desse diagnóstico, a presente pesquisa foi conduzida de forma que possibilitasse a busca de conhecimentos sobre a realidade da área de gestão da ENSP, considerando a visão dos seus trabalhadores e dos seus gestores ou dirigentes (diretor e vice-diretores) a fim de identificar os elementos para a construção de uma metodologia que venha a facilitar a implementação de um programa estratégico voltado para o desenvolvimento de competências individuais necessárias ao alinhamento da área de gestão administrativa da Escola aos seus objetivos institucionais, contribuindo assim para a sua modernização.

Por estar embasada nas questões atuais da área de gestão, considerando seu desenvolvimento histórico e as competências requeridas para seu alinhamento e

modernização, a pesquisa reúne atributos para se consolidar como uma proposta de intervenção na realidade atual, uma vez que se constitui a partir da interlocução com os trabalhadores e gestores (dirigentes) envolvidos, e sua formatação se apresenta como uma resposta construída na interação direta com estes participantes. Segundo Tobar&Yalour, a pesquisa de intervenção pode ser definida como “*aquela cujo principal objetivo é interferir na realidade estudada para modificá-la*”⁽²¹⁾, sendo assim, deve estar voltada para propor a solução do problema de forma efetiva e com a participação dos principais atores envolvidos na questão.

Para sermos mais específicos, contamos com a participação de dois grupos de informantes: o primeiro grupo foi formado pelos ocupantes dos cargos de diretor e vice-diretores da ENSP, cuja participação se efetivou por meio de realização de entrevistas, e o segundo grupo, cuja interação foi realizada por meio da aplicação de questionários e posterior constituição de um grupo de trabalho, foi formado pelos profissionais que desenvolvem atividades na área de gestão administrativa da Escola, abrangendo tanto os que desempenham atividades nos diversos serviços da Vice-Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão da Unidade – VDDIG/ENSP, como também daqueles que estão vinculados as secretarias dos Departamentos e Centros.

A disponibilidade em interagir com a pesquisadora, bem como a receptividade demonstrada pelos participantes dos diversos níveis em relação ao tema apresentado, resultou numa gama de informações e contribuições para além de nosso roteiro, que não só agregou valor à pesquisa, como apresentou um leque de oportunidades e desafios para a área de gestão do trabalho da ENSP, conforme descreveremos mais a frente.

Devido a relevância do caráter participativo e interativo para o desenvolvimento da pesquisa, adotamos numa das etapas, o método da pesquisa-ação, por considerarmos que o envolvimento dos profissionais da área de gestão seria imprescindível para a validação dos resultados e para a sua modelagem em consonância com a realidade observada pelo grupo de trabalho. Desse modo, ao envolvermos os trabalhadores na discussão, promovíamos uma sensibilização sobre a coerência e a importância de uma aplicação prática do projeto de intervenção para atualização da área de gestão. Para Tobar&Yalour, a pesquisa-ação consiste em “*um tipo particular de pesquisa que pressupõe a intervenção participativa na realidade social*”⁽²¹⁾.

Segundo esses autores, nessa modalidade tanto o pesquisador quanto os participantes envolvidos estão inseridos na situação problemática a ser estudada. Baseados nesses conceitos que viabilizam o alcance dos nossos objetivos foi propício para o desenvolvimento da pesquisa, a criação de uma instância coletiva, cuja dinâmica interativa e reflexiva permitiu a discussão e modelagem de uma proposta intervencionista coerente com a realidade estudada. Nessa linha, Tobar&Yalour afirma que na modalidade de pesquisa-ação “*as ferramentas e modelos surgem como resultado do trabalho de grupo em oficina com os próprios protagonistas da instituição*”⁽²¹⁾.

Universo da pesquisa:

O Universo da pesquisa abrangeu o total de 91 (noventa e um) servidores públicos em atividades na área de gestão da ENSP e 95 (noventa e cinco) profissionais terceirizados, somando um quantitativo de 186 trabalhadores. Estes trabalhadores são lotados nos diferentes Serviços da VDDIG e nos Departamentos da ENSP, com cargos de gestão administrativa nos diversos níveis de escolaridade.

Ressaltamos que este número não corresponde ao total de profissionais com cargos de gestão administrativa lotados na ENSP. Conforme consulta realizada no Sistema Geral de Administração de Recursos Humanos - SGA-RH⁽²²⁾, esse quantitativo equivale a um total de 226 profissionais, composto por 131 servidores públicos e 95 terceirizados. Essa diferença se justifica ao verificarmos que dentre o total de servidores públicos com os cargos de analistas de gestão em saúde, de assistente técnico ou de auxiliar de gestão em saúde, cerca de 40 profissionais estão afastados das atividades de gestão da Escola por motivos diversos, restando apenas 91 em atividade na área de gestão desta Unidade.

Dentre os diversos motivos que justificam o distanciamento dos profissionais da área de gestão da Unidade, verificamos que embora com lotação na ENSP, alguns estão designados para o desenvolvimento de atividades de gestão na Presidência da Fiocruz ou em outras Unidades da Instituição, ou mesmo cedidos formalmente a outras instituições públicas.

A área de Gestão conta também com estagiários e bolsistas de aperfeiçoamento profissional, cujos contratos são de curta duração, por isso não foram abrangidos no universo da pesquisa.

Estratégia metodológica:

Considerando o referencial teórico que propõe uma articulação direta entre os processos de aprendizado e a atividade profissional mediados pela gestão do trabalho, optamos por uma estratégia metodológica que viabilizasse a participação dos trabalhadores da área de gestão, possibilitando uma reflexão sobre o processo de trabalho e as competências necessárias, à luz dos objetivos e metas da Unidade.

A partir dessa abordagem participativa, a pesquisa buscou construir de forma coletiva, as bases para subsidiar um programa institucional para o desenvolvimento de competências individuais, pautado na priorização de cinco (5) competências principais segundo a classificação do referencial teórico - sociais, técnico-profissionais e de negócio - dentre um leque de competências identificados nos instrumentos utilizados - questionários e entrevistas.

Com esse objetivo formamos um grupo de trabalho com os representantes da área de gestão da ENSP, lotados na VDDIG e nos Departamentos e Centros da Unidade, visando discutir as competências individuais inerentes ao trabalho na área de gestão da ENSP e participar na estruturação das demandas.

Ao procurarmos uma metodologia aproximada já testada anteriormente, optamos por utilizar com adaptações a metodologia utilizada por Martins na Pesquisa realizada para Elaboração do Programa “Sistema Integrado de Gestão de Pessoas” pela consultoria técnica do Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem – PROFAE do Ministério da Saúde em 2002.⁽²³⁾

Essa metodologia, com as devidas adaptações, compreendeu um primeiro Momento de Diagnóstico, (1ª e 2ª Etapas) e um momento de construção da Proposta (3ª Etapa), conforme segue:

1ª Etapa

Na primeira etapa, ocorrida no período entre 04 de fevereiro e 20 de março realizamos levantamento e análise de dados a partir de entrevistas com informantes-chave, definindo-se assim, a Diretoria da ENSP, composta pelo Diretor, e quatro (4) Vice-Diretores, a saber: Vice-Direção de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da ENSP, Vice-Direção de Cooperação e Escola de Governo em Saúde, Vice-Direção de Pós-Graduação e Vice-Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Para a confecção de roteiro e aplicação deste instrumento nos respaldamos na definição feita por Tobar&Yalour que a técnica de coleta de dados por meio de entrevista a informantes-chave *“se caracteriza por entrevistar pessoas que possuam conhecimentos especiais e estão interessadas em compartilhar seus conhecimentos com o pesquisador. Têm, em geral, acesso à cultura através de estudos especializados que o pesquisador não possu.i”* ⁽²¹⁾

As entrevistas foram realizadas com base na noção de pesquisa qualitativa, seguindo um roteiro elaborado a partir do modelo semi-estruturado, combinando questões fechadas e abertas, o que viabilizou que os depoimentos fossem dirigidos para o objetivo do trabalho, mas garantindo aos entrevistados a possibilidade de manifestarem suas contribuições, além das questões colocadas, mediante interação com a pesquisadora. Para Minayo, essa modalidade de pesquisa contém qualidades que:

“consistem em enumerar de forma mais abrangente possível as questões que o pesquisador quer abordar no campo, a partir de suas hipóteses ou pressupostos, advindos, obviamente, da definição do objeto de investigação.” ^{(121) (24)}

Deste modo obtivemos uma gama de informações que qualificaram e ampliaram nossa compreensão sobre a realidade considerando a visão institucional formada a partir das opiniões individuais e das expectativas do conjunto de dirigentes. Estas informações constituíram elementos importantes também para uma caracterização

da área de gestão administrativa da ENSP na sua conformação atual (alcance do objetivo específico 1).

O roteiro das entrevistas foi elaborado utilizando como eixos a missão e a visão institucional, o perfil da área de gestão na percepção dos entrevistados e as competências necessárias a esta área visando o seu alinhamento aos objetivos institucionais.

A partir desse eixo temático, colhemos informações fundamentais para a construção do perfil dos dirigentes, da visão institucional na perspectiva desses gestores, de uma avaliação da área de gestão e das competências necessárias a essa área. Os resultados das entrevistas subsidiaram ainda, o aperfeiçoamento dos questionários, cuja dinâmica para distribuição e recolhimento será descrito a seguir.

2ª Etapa

O foco da segunda etapa, ocorrido no período de 06 de abril a 08 de maio de 2009, consistiu na distribuição de 186 questionários entre os trabalhadores da área de gestão administrativa da ENSP alocados nos diversos Serviços da VDDIG e nas secretarias dos Departamentos e Centros, abrangendo o universo de profissionais em exercício nessa área.

A VDDIG se constitui das áreas de Recursos Humanos, Planejamento, Qualidade e Administração que é responsável pelos serviços de Orçamento e Finanças, Infra-estrutura, Informática, Compras e Contratos, Protocolo e Expedição, Almoxarifado e Patrimônio. Embora não esteja contido na estrutura oficial da VDDIG, as secretarias dos Departamentos e Centros da ENSP interagem por meio de uma relação funcional (e não hierárquica) com a VDDIG e seus Serviços, de modo que a opinião dos trabalhadores alocados nestas secretarias se constitui como importante elemento na construção dos objetivos desse trabalho.

Os questionários, também elaborados com base no modelo semi-estruturado e submetidos à validação mediante avaliação de seis (6) profissionais de outras áreas, foram entregues pessoalmente aos responsáveis por cada equipe de trabalho, para que este distribuísse internamente, dentro do prazo acordado com a pesquisadora. Para

garantir o máximo de respostas, nos colocamos à disposição para dirimir dúvidas e monitoramos o retorno dos questionários.

Do total de 186 questionários distribuídos, obtivemos um retorno de 87 preenchidos no prazo (aproximadamente 48%), gerando uma amostra que abrange respondentes localizados em diferentes pontos da gestão da ENSP, conforme o quadro a seguir:

Quadro III: LOCAL DE TRABALHO x PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Depto/Vice	Setor	Participantes	%
VDDIG	1. Secom	5	5,7
	2. Seprot	2	2,3
	3. SGQ	1	1,1
	4. SRH	5	5,7
	5. SEPLAN	4	4,6
	6. Serinf	4	4,6
	7. Infra	6	6,9
	8. Seorc	5	5,7
	9. Administração	2	2,3
	10. Almoxarifado	2	2,3
	11. Patrimônio	1	1,1
Direção e Vices	12. Gab/Dir	4	4,6
	13. VDEGS	1	1,1
	14. VDPDT	1	1,1
	15. VDPG	0	0,0
Departamentos	16. DEMQS	1	1,15
	17. DAPS	3	3,45
	18. DCB	5	5,75
	19. DSSA	4	4,60
	20. DENSP	4	4,60
	21. CSEGSF	7	8,05
	22. CESTEHE	3	3,45
	23. EAD	4	4,60
	24. RADIS	1	1,15
	25. Cadernos	2	2,30
	26. CCI	1	1,15
	27. SECA	9	10,3
TOTAL		87	100,0

A participação dos trabalhadores em relação a sua distribuição espacial permitiu conhecer a visão dos trabalhadores sobre os diferentes focos, o que impactou na qualidade das informações prestadas, especialmente nas respostas às questões abertas, cujo vasto e diversificado conteúdo serviu como subsídio para novas proposição para a

gestão do trabalho na ENSP que extrapolam os objetivos desse trabalho, mas que trazemos como desdobramentos.

Deste modo, embora o retorno tenha sido na proporção de 48% do total de questionários distribuídos, considerando a ênfase na abordagem qualitativa da pesquisa, essa amostragem foi satisfatória para a análise preliminar e subsidiou a discussão do grupo de trabalho que validou os resultados encontrados.

Os questionários permitiram conhecer o perfil dos trabalhadores que atuam na área de gestão e dos respectivos processos de trabalho desenvolvidos nessa área, bem como compreender o nível de entendimento por parte desses profissionais sobre a missão e a visão de futuro institucional, estimulando uma reflexão sobre a importância do seu trabalho diante dos objetivos da ENSP e ainda sobre a expectativa destes trabalhadores em relação às competências necessárias ao desenvolvimento da gestão da ENSP.

Na fase da consolidação e análise das informações, ocorrida no período de 9 de maio a 14 de julho de 2009, utilizamos os recursos do programa eletrônico SPSS for Windows (programa para realização de operações estatísticas), no qual foram realizados a consolidação das informações contidas nas questões fechadas, gerando planilhas com amostragens em percentuais, que auxiliaram a pesquisadora na realização da análise das informações.

Nas respostas obtidas por meio de questões abertas, nossa análise buscou refletir a visão e o conhecimento demonstrado pelo conjunto de trabalhadores em relação aos temas colocados para reflexão, tomando esse resultado como a realidade apresentada pelo conjunto de trabalhadores da área.

A análise comparativa entre os resultados obtidos por meio deste instrumento de coleta de dados com os resultados das entrevistas realizadas com os dirigentes - o que foi realizado no período entre 15 de julho e 18 de agosto - chegou a um texto construído a partir da percepção dos dois grupos de profissionais envolvidos sinalizando pontos divergentes e pontos em comum entre as opiniões.

Ao final, os resultados nos levaram a compor um quadro amplo de competências identificadas a partir da visão dos trabalhadores da gestão e dos dirigentes da

Instituição, tendo como base a definição de competências na concepção de Fleury & Fleury⁽²⁰⁾, conforme o referencial teórico .

Esses resultados subsidiaram a continuidade do trabalho, que se consolidou na sua validação e serviu como base para as discussões com o grupo de trabalho sobre as cinco (5) competências prioritárias para o desenvolvimento do projeto organizacional, conforme descreveremos na etapa seguinte do trabalho .

3ª Etapa

A terceira etapa, cuja principal ação se traduziu na realização de duas reuniões ocorridas nos dias 31 de agosto e 04 de setembro de 2009, deu-se no período de 19 de agosto a 06 de setembro, com a preparação das apresentações em Power Point, envio de convites aos principais representantes da área de gestão administrativa da ENSP (num total de 25 convidados), objetivando a constituição de um grupo de trabalho formado pelas chefias dos Serviços da VDDIG e pelos representantes da área de Gestão nos Departamentos e consolidação das informações que emergiram do debate.

No primeiro encontro, com um grupo de trabalho composto por 12 participantes de diferentes localizações (CSEGSG, CESTEHE, Infra estrutura, DENSP, Apoio a Cursos, SRH, Qualidade e DAPS), foram apresentados os objetivos deste trabalho, os referenciais teórico-conceituais e os resultados dos questionários e das entrevistas, conforme já descrevemos nas duas etapas anteriores. Neste encontro, também ficou combinado a agenda para realização da reunião seguinte para retorno e continuidade do debate iniciado, visando o desenvolvimento do trabalho nos moldes de um trabalho de pesquisa-ação.

Dando prosseguimento ao trabalho iniciado, o segundo encontro do grupo de trabalho contou com um grupo de 10 participantes com representantes do DCB, CSEGSG, CESTEHE, SRH, Infra-estrutura e apoio a cursos, concluiu a discussão chegando a um consenso sobre as 5 competências prioritárias para um primeiro trabalho voltado para o desenvolvimento profissional.

Dessa forma construímos de forma coletiva e participativa um quadro de competências individuais prioritárias, a partir da identificação das competências necessárias à área de gestão para o desenvolvimento do projeto no contexto da visão institucional (alcance do objetivo específico 2).

O desenvolvimento desse modelo de construção coletiva, se consolidou num fórum de discussão e num espaço adequado para o desenvolvimento de processos de educação continuada dentro do ambiente de trabalho, já que os representantes da área puderam refletir sobre suas práticas de trabalho, consubstanciados nos conceitos apresentados pela pesquisadora. (objetivo específico 3)

Com a utilização dessa metodologia participativa e interativa de construção dos resultados buscamos garantir legitimidade e adequação desta pesquisa à realidade da instituição, e, mais especificamente do trabalho da área de gestão e às expectativas dele decorrentes, tanto na visão institucional quanto na visão dos trabalhadores envolvidos.

Ao final dos trabalhos pretendemos propor elementos para a construção de um modelo estratégico que subsidie o desenvolvimento de competências individuais para os trabalhadores da área de gestão da ENSP promovendo o seu alinhamento aos objetivos institucionais (alcance do objetivo específico 3 e objetivo geral).

Capítulo III

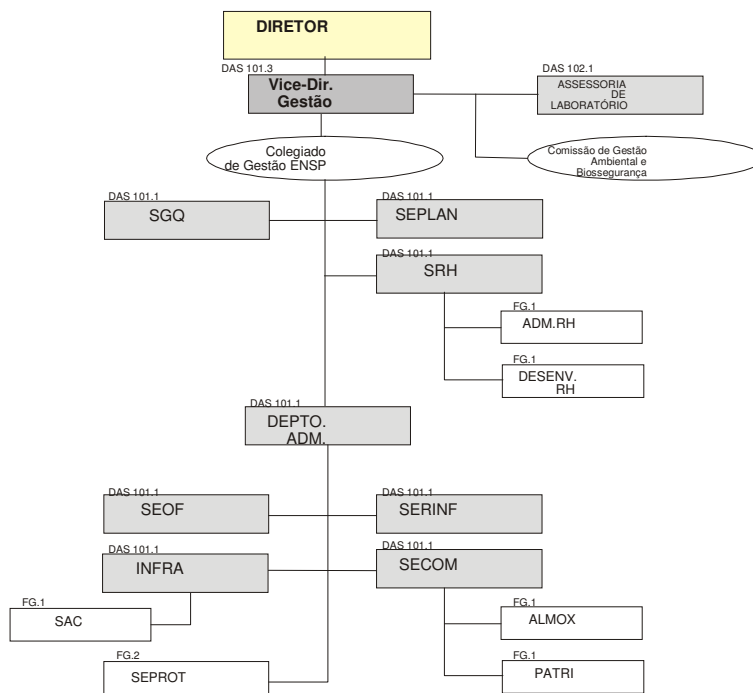
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

A Construção da área

Ao focarmos nossa atenção para o estágio atual da área e traçarmos, junto aos participantes da pesquisa, as competências necessárias para sua adequação com base no referencial teórico utilizado, fez-se necessário buscar informações sobre o surgimento dessa área e o histórico de sua evolução até o alcance da estrutura atual. Para a obtenção dessas informações que deram sustentação ao texto, rastreamos sua trajetória histórica por meio de consulta a documentos institucionais e buscamos ainda a interlocução com 4 informantes-chave que participaram dessa construção.

De acordo com nossa pesquisa, a estrutura atual da Vice Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão da ENSP, instância responsável pela área de gestão da Unidade, representou um recente marco na evolução dessa área, que vem crescendo e buscando se desenvolver ao longo do tempo.

A Estrutura atual da Vice Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão da ENSP



A Estrutura organizacional da ENSP, vigente desde 2007, corresponde a uma das proposições do Plano Quadrienal da Fiocruz 2005-2008 ⁽⁷⁾, refletindo deliberações do seu V Congresso Interno realizado em 2005. De acordo com reunião realizada pelo Serviço de Planejamento – SEPALAN/ENSP em 2006 a discussão na ENSP sobre a estrutura ocorreu em consonância com a readequação da estrutura da Fiocruz, com foco num processo de reorganização da instituição em função da absorção de demandas e com vistas à elaboração de um novo regimento interno.

De acordo com o desenho do organograma, a VDDIG é uma das 4 (quatro) Vice-Diretorias da ENSP, cuja atuação foi idealizada para se estabelecer em consonância com o Colegiado de Gestão da ENSP e da Comissão de Gestão Ambiental e Biossegurança, que intermedia a relação da VDDIG com a Assessoria de Laboratório. O Colegiado de Gestão foi concebido para reunir o conjunto de profissionais envolvidos nos diversos Serviços da VDDIG, e nas instâncias de gestão administrativa dos Departamentos.

Como assessorias estratégicas, aparece no organograma o Serviço de Recursos Humanos – SRH (estruturado em Administração e Desenvolvimento de RH), o Serviço de Planejamento – SEPLAN e o Serviço de Gestão da Qualidade – SGQ. Ainda nessa linha está o Departamento de Administração, que coordena os Serviços de Informática – SERINF, Serviço de Orçamento e Finanças – SEOF, Serviço de Infra-estrutura – SERINF, Setor de Protocolo – SEPROT e Serviço de Gestão de Compras e Contratos – SECOM, que reponde pelos Setores de Almoarifado e Patrimônio.

Conforme a concepção, essa Estrutura previa uma articulação da VDDIG com a instância de gestão administrativa dos Departamentos, numa relação integrada com vistas a uma dimensão matricial da gestão.

Desenvolvimento Histórico da Área

De acordo com nossa pesquisa, o surgimento da área de gestão administrativa da ENSP remonta ao início da década de 80⁽²⁵⁾, “*quando toda a gestão administrativa da ENSP e das outras Unidades era centralizada na extinta Superintendência de*

Administração Geral da Fiocruz – SAG/Fiocruz”, conforme entrevista concedida pelo analista de gestão João Sérgio de Lima ao Portal eletrônico da ENSP em 2008.

Verificamos ainda na página eletrônica da Diretoria de Administração da Fiocruz – DIRAD⁽²⁶⁾ que a SAG¹, fundada em 1976, com base na Norma Regulamentar n. 02/76 de 04/05/1976, foi um importante órgão assessor da Presidência que tinha como objetivo, executar atividades relacionadas com pessoal, material, comunicação, contabilidade e serviços gerais de toda a FIOCRUZ.

Essa estrutura considerada “*centralizadora*” e “*influenciada pelo regime militar*”, na visão de um de nossos informantes-chave, gerava problemas para o planejamento das Unidades, inviabilizando sua administração, especialmente em relação à execução e acompanhamento de recursos orçamentários do tesouro e daqueles provenientes de convênios com organismos externos, chegando a impactar na interrupção de pesquisas em andamento por falta de recursos. De acordo com o relato de um dos informantes da pesquisa:

“A SAG detinha o poder de utilizar aleatoriamente os recursos alocados nos orçamentos das Unidades, independente da anuência de seus dirigentes, utilizando critérios próprios de avaliação e de prioridade.”

Informante n. 1

Durante a gestão do Dr. Ernani Braga, que foi diretor da ENSP no período de 1980 a 1983⁽²⁷⁾, a ENSP fez negociações junto a Presidência da Fiocruz para obter a liberação das informações e documentos que permitissem um acompanhamento mais efetivo em relação a execução orçamentária da Unidade, demarcando assim, o início da descentralização administrativa da ENSP, movimento pioneiro que passou a ser seguido pelas outras Unidades da Fiocruz.

¹ Conforme a página eletrônica da Dirad, em 1994 “a SAG passou a ter a denominação Diretoria de Administração - DIRAD, quando foi editada a Portaria nº 2140/94 da Coordenação de Modernização da Superintendência de Administração Geral do Ministério da Saúde.

Para gerir essa atividade, foi criado o Núcleo de Planejamento da ENSP, que funcionava como uma assessoria técnica vinculada a Direção.

Os relatos mostraram que inicialmente a área precisou enfrentar as resistências por parte da SAG para o cumprimento do acordo. Mas com o tempo, o trabalho realizado na área de gestão administrativa da ENSP - que produzia informações estratégicas para Direção - começou a ganhar reconhecimento pela diretoria de outras Unidades e até mesmo pela Presidência da Fiocruz. Assim, a credibilidade gerada impactou em novas responsabilidades para o então Núcleo de Planejamento da ENSP, nesse sentido, ressaltamos o seguinte comentário:

“Tem início, portanto, uma nova fase da descentralização administrativa. Enquanto as outras unidades da Fiocruz implantam os núcleos de planejamento, a ENSP por sua vez, transforma o seu núcleo em Unidade de Orçamento e Administração – UNORÇA”

Informante 1

A UNORÇA, gestada durante a direção do Prof. Arlindo Fábio Gomes de Souza (período 1983-1985) e implantada no início da gestão do prof. Frederico Simões Barbosa, Diretor no período de 1985 e 1989, teve seu papel ampliado, a partir da absorção de novas responsabilidades e passou a fazer parte da estrutura organizacional da ENSP. Nessa fase de mudanças e adequações, a área recebeu investimentos em instalações físicas e também investimentos no aumento do quadro de pessoal, bem como no seu treinamento.

Nesse período, a área de gestão tinha como papel principal auxiliar aos pesquisadores na busca por recursos externos para viabilizar o financiamento de projetos, deste modo um de nossos informantes comemorou:

“Foi um período de grandes conquistas nas atividades da Escola. Vários convênios foram

firmados e os recursos externos, “outras fontes”, começam a chegar as contas da Fiocruz. Os coordenadores passam a ter autonomia na autorização das despesas oriundas das compras necessárias à execução de seus projetos, a exemplo do projeto financiado pela Fundação KELLOG, que repassa para a ENSP mais de três milhões de dólares.”

Informante 1

Esses resultados repercutiram positivamente para a área de gestão da Escola, impactando no aumento progressivo de responsabilidades e atribuições. Já na gestão do prof. Paulo Marchiori Buss, ocorrida no período de 1989 – 1993 a UNORÇA recebeu a demanda de acompanhar as funções relativas ao controle de pessoal, a participação nas licitações de interesse da ENSP, bem como o acompanhamento da gestão dos serviços de bandejão, auditório e portaria.

Ainda nesse período foi criada na sua estrutura, a área de micro-obras. A partir dessa mudança, a ENSP iniciou a descentralização dos serviços de manutenção em geral, bem como pôde realizar o acompanhamento técnico de suas obras realizadas sob a responsabilidade da extinta Prefeitura do Campus, atual Diretoria de Administração do Campus - DIRAC.

Diante de mudanças estruturais no serviço público², do crescimento da área e do conseqüente volume de responsabilidades assumidas, a direção destinou novos investimentos em contratações e treinamentos para corresponder a sua configuração. Essas medidas ajudaram a potencializar e ao mesmo tempo repor o quadro de trabalhadores da área, especialmente devido ao quantitativo de pedidos de aposentadorias que foram gerados na ocasião da implantação do RJU, ocorrido em

² Nesse período ocorreu também a mudança do Regime Celetista vigente (Confederação das Leis do Trabalho – CLT) para o Regime Jurídico Único – RJU.

12/1990, que reduziu seu quantitativo de trabalhadores. Nesse sentido, destacamos o seguinte comentário:

“Foi aí que veio a implantação do RJU, no qual os profissionais que já tinham o tempo de aposentadoria saíram sem perdas de salário e os que permaneceram, ficaram com funções e salários homogêneos. Para mim, foi o melhor momento da administração desta Escola, no qual os profissionais, independente do setor, estavam sempre comprometidos e mobilizados em prol da qualidade da administração”

Entrevistado 2

A ampliação das responsabilidades implicou no redimensionamento da área e na definição de uma nova nomenclatura que contemplasse, assim, todas as novas funções ali desempenhadas. Observamos que ainda na Direção do Paulo Buss, a área passou a ser denominada Secretaria de Administração da ENSP - SEAD, conforme o Regimento Interno da ENSP regulamentado por Ato da Presidência da FIOCRUZ, número 181/89 – PR de 21/09/1989⁽²⁸⁾.

De acordo com Art. 49 do Regimento Interno, a SEAD tinha por finalidade *“dar apoio técnico administrativo nas áreas de orçamento, compras, patrimônio, pessoal, obras e manutenção e outras pertinentes a sua área de atuação”* ⁽²⁸⁾

Segundo os entrevistados, a SEAD era formada por Núcleos (Núcleo de Compras, Núcleo de Orçamento e Finanças, Núcleo de Recursos Humanos, Núcleo de Micro Obras, Núcleo de Almoxarifado e de Patrimônio, Núcleo de Expedição e Protocolo) cujas equipes desenvolviam atividades específicas sob coordenação de uma chefia designada pelo Administrador da ENSP.

No período de 2001 a 2003, o Diretor Jorge Antonio Zepeda Bermudes iniciou o processo de reestruturação administrativa, no qual foi realizada a mudança da nomenclatura da SEAD para Coordenação de Desenvolvimento Institucional e Gestão

da ENSP – CDIG, e com isso, a maioria dos Núcleos existentes passaram a nomenclatura de Serviços: Serviço de Recursos Humanos, Serviço de Compras, etc. Além disso, foram criados o Serviço de Planejamento e o Serviço de Gestão da Qualidade.

A ênfase inicial na qualidade da gestão, refletida na Política da Qualidade no âmbito da gestão⁽²⁹⁾ assinada pelo Diretor Jorge Antonio Zepeda Bermudês em 25/02/2003, permitiu uma série de mudanças que impactaram em melhorias nas instalações físicas, na organização e normatização dos processos de trabalho gerando procedimentos operacionais, e no fortalecimento dos profissionais da área, seja por meio da inserção em processos de capacitação profissional dentro ou fora da ENSP, seja pela autonomia e responsabilização atribuídas a estes profissionais, em contrapartida a um processo de descentralização de atividades que começou a ser realizado pelos órgãos centrais da Fiocruz, como a DIREH (Diretoria de Recursos Humanos), a DIRAD (Diretoria de Administração), a DIRAC (Diretoria de Administração do Campus), e a DIPLAN (Diretoria de Planejamento).

Como exemplo, citamos a descentralização pela DIREH da atividade de controle e operacionalização do cadastro funcional dos servidores no SIAPE, ocorrido em 2002, conforme memorando n. 170/SECAC-DIREH, na qual a ENSP foi a Unidade pioneira. Citamos ainda a descentralização pela DIRAC das atividades de pequenas obras e serviços de manutenção, tendo sido reforçada a equipe técnica para dar conta dessa ação.

Na gestão seguinte, tendo como diretor Antonio Ivo de Carvalho, (2004 – 2008), a CDIG passou a ocupar a posição institucional de Vice Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão - VDDIG, representando uma das quatro vice-diretorias da casa. Essa mudança decorreu de um novo desenho da estrutura organizacional, conforme orientação da DIPLAN em 2007, refletindo as deliberações do 5º Congresso Interno da Fiocruz, realizado em 2005, passando a fazer parte do organograma atual da Escola.

Conforme os relatos, uma característica da área ao longo do tempo é a busca constante por melhorias, e, sinalizou-se ainda uma capacidade de iniciativa que a faz pioneira na implantação de processos e absorção de novas atribuições. Nesse sentido,

em alguns momentos, seu histórico demonstra que apenas foram necessárias adequações na estrutura e investimentos no quadro de pessoal, em outros momentos, revisões de processos e transformações mais intensas foram requeridas para manter a área em evolução na medida em que a ENSP cresce e se desenvolve para o cumprimento de sua atividade fim. Recentemente, a VDDIG estimulou a reflexão sobre a possibilidade de implantação de uma estrutura matricial para a área de gestão, mantendo-a disseminada em toda a ENSP de forma transversal, numa tentativa de modernizá-la.

Diagnóstico institucional sobre a existência de ações voltadas para o desenvolvimento profissional:

Um dos passos para o desenvolvimento da pesquisa foi a busca de informações para conhecer a existência, no contexto atual de iniciativas voltadas para o desenvolvimento profissional apresentadas na Fiocruz e na ENSP no período de 2001 a 2008, a fim de obter subsídios para o embasamento do nosso trabalho. Como resultado dessa pesquisa inicial, demonstraremos brevemente as atividades institucionais realizadas neste período cujo objetivo tenha sido o fortalecimento da área de gestão por meio da formação/capacitação de seu quadro.

No âmbito da Fiocruz, verificamos em documentos institucionais, a existência de iniciativas voltadas para a qualificação da sua área de gestão administrativa. De acordo com o documento “Gestão de Recursos Humanos da Fiocruz, 2001-2005”⁽³⁰⁾, que estabelece as principais diretrizes e estratégias que nortearam o conjunto de ações de recursos humanos expressas no Plano Quadrienal de 2001-2005⁽³¹⁾, observamos que a ênfase dada à valorização e ao desenvolvimento dos recursos humanos gerou uma linha de ação que buscava articular uma agenda de crescimento profissional com o processo de modernização da instituição.

De acordo com o documento de Gestão de Recursos Humanos, essa política se traduziu no Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, cujo propósito se baseou na “*definição de amplo e consistente programa de capacitação, priorizando o desenvolvimento da competência em gestão, a formação de equipes, a proficiência nos processos de comunicação e a habilidade no trato com a informação, bem como a*

definição de mecanismos para avaliação dos seus resultados, os quais deverão ser expressos na melhoria dos indicadores de desempenho individuais e institucionais”.⁽³⁰⁾

Ainda com base nesse documento observamos que o empenho da Fiocruz para a concepção e execução de um programa de formação, treinamento e aperfeiçoamento da força de trabalho foi reunido no “*Projeto de Capacitação Profissional com Desenvolvimento Institucional*”², que resultou num macro programa promovido pela então Vice Presidência de Ensino e RH em Saúde e implantado pela Diretoria de Recursos Humanos – Direh, com um vasto conteúdo que compreendia as áreas finalísticas e a área de gestão, a saber:

Quadro IV: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA FIOCRUZ

PROGRAMAS

Mestrado Profissional

1. Em Gestão de C&T em Saúde
 2. Em Assistência a Mulher e à Criança
 3. Em Informação e Comunicação em Saúde
-

Especialização das Equipes de Recursos Humanos

1. Curso de Especialização de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Saúde (em parceria com a ENSP)
 2. Curso de Especialização Técnica em Recursos Humanos em Saúde (parceria com o Politécnico)
-

Curso de Especialização Técnica em Políticas Públicas de C&T em Saúde (em parceria com o Politécnico)

Programa de Ensino Fundamental – PEF (5 disciplinas em parceria com Politécnico e Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro – SEE-RJ)

Programa de Ensino Fundamental – PEF (parceria com Politécnico e Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro – SEE-RJ)

Programa de Ensino Médio – PEM (parceria com o Politécnico)

Curso de Sensibilização e Informação em Biossegurança

Programa de Treinamento em Informática – PTI

Projeto Fiocruz Saudável

Convênio FIOCRUZ-ENAP

1. Programa de Desenvolvimento para Gerentes Estratégicos – PDGE
 2. Desenvolvimento para Gerentes Operacionais e Supervisores – DGOS
 3. Planejamento Estratégico: conceitos e ferramentas
 4. Elaboração de Indicadores para o Desempenho Institucional
 5. Gestão da Informação
 6. Multiplicadores para o curso “A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão”
-

Fonte: Elaboração própria com consulta a Dissertação de Rodrigues⁽³²⁾ e aos Relatórios de atividades da Direh, períodos 2001 a 2007⁽³³⁾

Nessa conjuntura, refletindo a estratégia de modernização institucional desencadeada na Fiocruz, a ENSP investiu na reestruturação da área de gestão visando seu fortalecimento por meio da valorização e da qualificação profissional, iniciando um processo de mudanças orientado pelos conceitos da gestão da qualidade, que abrangeram a melhoria das condições físicas de trabalho, o redesenho preliminar de sua estrutura, a responsabilização das equipes, além de iniciativas que tinham como objetivo a melhoria da qualificação profissional dos profissionais da área de gestão.

Em relação às iniciativas voltadas para a valorização dos trabalhadores e para auxiliar no desenvolvimento profissional, destacamos a programação de reuniões ordinárias com periodicidade quinzenal onde a coordenação de gestão discutia com as chefias de serviços questões de ordem geral da ENSP e específicas da gestão, propiciando um ambiente interativo, multidisciplinar e dinâmico de solução de problemas e disseminação de informações. Além disso, o incentivo a melhoria do nível de profissionalização permitiu a participação destes em diversos fóruns, comissões, congressos e seminários internos e externos à Fiocruz, favorecendo a construção de uma visão mais ampla em relação aos seus processos de trabalho. Internamente, o SRH ampliou sua atuação e absorveu a função de contribuir para o desenvolvimento dos profissionais da área de gestão a partir da oferta de programas de curta duração, inicialmente espelhando-se em parte no programa em andamento na Fiocruz, e em seqüência nas demandas apontadas pelas chefias.

Atualmente, de acordo com a análise documental realizada, verificamos que o programa de capacitação profissional para o desenvolvimento institucional da Fiocruz, não apresentou sustentabilidade, pois a partir de 2005 a oferta começou a diminuir. Alguns programas se extinguíram na medida em que a programação prevista se cumpria, sem dar lugar a uma proposta que viesse a complementar ou substituir esta iniciativa. Como exemplo, citamos a programação de cursos de curta duração provenientes do convênio Fiocruz-ENAP. Observamos ainda que os cursos inicialmente realizados em parceria com outras Unidades, foram assumidos pelas Unidades, passando a fazer parte do seu programa regular de ensino, tendo como foco o público externo. Por outro lado, essa realidade evidenciou a necessidade de repensar uma maneira para a promoção da capacitação da área de gestão da ENSP, tendo em vista que a metodologia em andamento não está orientada por um projeto organizado e

direcionado aos objetivos institucionais, constituindo-se de ações pontuais que expressavam a opinião das chefias.

Conforme veremos no quadro a seguir, no período analisado foram realizados 89 cursos/treinamentos, incluindo o curso de inglês (módulos semestrais), constituindo uma carga horária total de 1.823 horas/aula, na qual 1331 profissionais tiveram a oportunidade de participar como alunos.

Quadro V – CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL COM FOCO NA ÁREA DE GESTÃO -
ENSP – 2004 a 2008 (Classificação por competência)

NATUREZA DA ATIVIDADE	TURMAS	ALUNOS	CH
Competências de negócio			
Criatividade e inovação	2	25	24
TOTAL	3	25	24
Competências sociais			
Comunicações internacionais em saúde pública	1	3	33
Comunicação Integrada (apresentação, postura e escrita)	1	17	44
Chefia e liderança*	3	55	74
Excelência/Qualidade no atendimento ao público	6	140	80
Desenvolvimento de Equipes	1	10	12
Gestão de Eventos	1	8	20
Seminário de integração para a área de gestão*	1	31	30
Reuniões eficazes	2	5	8
Abordagem sobre o ambiente livre do tabaco	3	24	6
TOTAL	19	293	307
Competências de técnico-profissionais			
Construção de textos	2	32	63
Oficina: Estratégias do Leitor de Sucesso	1	16	4
Oficina: Vírgula, muitas regras para reter? Que nada! Apenas duas	1	25	4
Atualização em língua portuguesa	3	69	66
Redação/Comunicação escrita oficial	2	40	40
Oficina de português, literatura e redação Mod. 1	1	8	16
Cursos de Inglês (módulos semestrais)	21	212	960
Chefia e Liderança*	3	30	42
Introdução a informática	2	14	20
Excel Básico	3	58	36
Excel avançado	1	18	8
Power Point	2	28	25
Word	1	8	10
Treinamento sobre o Portal da ENSP	1	20	4
Gestão de documentos e arquivos – aspectos conceituais e práticos	4	82	75
Oficina de gestão de documentos	2	62	6
Atualização em gestão para profissionais de secretaria	2	18	16
Seminário de integração para a área de gestão*	1	31	30
Sistema Geral Administração - SGA-WEB módulo controle de documentos	3	37	9
Sistema Geral de Administração – SGA-WEB módulo controle de processos	2	22	23
Sistema Integrado de Administração – SIAD	5	75	15
Seminário de Sistema de Gestão da Qualidade (NBR ISSO 9001-2000)	5	108	20
TOTAL	67	1013	1492

Fonte: Elaboração própria consultando os arquivos do SRH/ENSP

Analisando este processo observamos que o modelo para elaboração da programação se mostrava numa lógica compatível com o modelo Taylorista, sendo os cursos, em sua maioria, direcionados para o conteúdo do posto de trabalho. Nesse sentido, o conhecimento gerado destinava-se a aprimorar a operacionalização dos processos específicos de trabalho. Pudemos identificar ainda ações, cuja abrangência dos conteúdos possibilitava abordar temas mais subjetivos como liderança, iniciativa, criatividade e qualidade de relacionamentos interpessoais. Mesmo assim, ficou claro que os programas não possuíam o devido direcionamento necessário a um programa institucional.

Nessa lógica, avalia-se que a maioria dos cursos/treinamentos oferecidos se classificam como competências técnico-profissional, sendo também visível a preocupação com a formação profissional voltada para a competência social.

Verificamos ainda que, para a elaboração da proposta anual de cursos/treinamentos, o SRH utilizava o método do Levantamento de Necessidade de Treinamento – LNT, que tinha como objetivo identificar a necessidade de melhoria de cada equipe com base na avaliação de sua chefia imediata. Pelas características desse método, observamos que apresenta-se incipiente em relação as necessidades de uma instituição dinâmica e complexa de C&T em saúde, como é o caso da ENSP. Para a modernização e alinhamento da área de gestão aos objetivos institucionais, pretendemos identificar elementos para a criação de uma metodologia diferenciada e adequada a realidade institucional, que viabilize o desenvolvimento profissional da área de gestão, buscando encontrar na lógica das competências uma dimensão mais apropriada.

CAP IV

A PERSPECTIVA DOS GESTORES E TRABALHADORES EM RELAÇÃO A ÁREA DE GESTÃO

1 – PERFIL DOS GESTORES E TRABALHADORES

1.1 Perfil da Direção

De acordo com as entrevistas, a direção da ENSP é formada por servidores públicos regidos pelo RJU, sendo três (3) pesquisadores, um (1) tecnologista e um (1) analista de gestão em saúde, todos são profissionais experientes no campo da gestão pública em saúde, tendo exercido anteriormente cargos de gestão em saúde como chefe de departamento, de núcleo de pesquisa, de coordenação de disciplinas, cursos ou projetos de pesquisas. As entrevistas mostram que tanto o Diretor, quanto os (4) quatro Vice-diretores possuem titulações nos moldes da pós graduação *strictu senso*, dentre os quais, o título mais elevado apresentado constitui um quadro de dirigentes composto por 3 (três) doutores e 2 (dois) mestres, conforme demonstramos a seguir:

Quadro VI – CARGO E FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES DA ENSP

Entrevistado	Cargo	Graduação	Título mais elevado	Instituição
Diretor	Tecnologista Sênior	Medicina	Mestre em Saúde Pública *	ENSP/Fiocruz.
Vide Diretor de Cooperação e Escola de Governo em Saúde	Pesquisador Titular	História	Doutorado em Ciências	ENSP/Fiocruz
Vice Diretora de Ensino e Pós Graduação em Saúde	Pesquisador Titular	Ciências Políticas e Sociais	Doutorado em Saúde Coletiva	IMS/UERJ
Vice Diretora de Desenvolvimento Institucional e Gestão	Analista de gestão em saúde	Odontologia	Mestre em Ciências ³	ENSP/Fiocruz
Vice Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	Pesquisador Titular	Engenharia Elétrica	PhD - Health Policy and Administration	Chapal Hill – Carolina do Norte

Fonte: SRH/ENSP, 2009

³ O título de Mestre em Ciências da ENSP corresponde ao título de Mestre em Saúde Pública. A mudança da nomenclatura ocorreu em meados da década de 90, por determinação da Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação, para uma padronização dos diplomas da área de ciências emitidos pelas Unidades da Fiocruz.

Conforme ilustrado no quadro anterior, fica delineado um perfil heterogêneo na graduação, tendo em vista que é composto por profissionais graduados em diferentes áreas de conhecimento, configurando assim, uma base multiprofissional. No entanto, essa diferença se atenua ao focarmos a titulação apresentada, já que os títulos de pós-graduação estão relacionados às atividades finalísticas da Unidade, sendo a maioria deles adquiridos na própria ENSP.

As entrevistas revelaram ainda que esse perfil é revestido de capacidade de articulação e dinamismo, pois estes profissionais acumulam as atividades inerentes ao cargo de direção, a permanência em atividades ligadas ao ensino e a pesquisa da Escola, seja como coordenação ou colaboração em programas e/ou disciplinas presenciais nos projetos de educação a distância, ou mesmo, na condução de projetos de pesquisa e de cooperação técnica, dentre outras atividades específicas de seu campo de atuação como professor e/ou pesquisador da instituição.

Foi possível também, conhecer parte da trajetória desses profissionais, ficando evidenciado o grau de experiência acumulada durante os diferentes percursos, dentre os quais constam vínculos anteriores com outras instituições. Nesse aspecto, três (3) dirigentes relataram a participação em funções de destaque em outras instituições públicas anteriormente a sua admissão na ENSP, sendo destacado por dois (2) inclusive, a participação na discussão de propostas que geraram conquistas políticas e sociais como por exemplo, a reforma sanitária e a construção do SUS.

Nesse contexto, observamos que o perfil dos dirigentes possui um componente político, que condiz com a realidade institucional. Sendo detentores de conhecimento sobre a dinâmica institucional e sobre a relação da instituição com o ambiente externo, ficou latente nas entrevistas o elevado comprometimento e o orgulho de estarem envolvidos nesta instituição, que embora subjetivos somam-se como aspectos do perfil geral.

Como mencionamos anteriormente, ainda em relação ao quesito experiência, a maioria deles (4) ocuparam cargo anteriormente como chefes de Departamentos e/ou Núcleos de pesquisa na ENSP, evidenciando uma experiência gerencial voltada para a gestão acadêmica.

Apesar desses elementos que balizam a gestão em saúde na ENSP, o domínio do componente técnico-gerencial, e seus respectivos conceitos, ferramentas e legislações que, a priori, fornecem subsídios e respaldo legal para auxiliar nas tomadas de decisões e conduzir as ações do gestor público não constitui parte relevante desse perfil, ficando esse papel por conta dos assessores técnicos.

Em síntese, o perfil geral dos dirigentes é formado a partir de um conjunto de professores e/ou pesquisadores devidamente qualificados e experientes para a prática da atividade de pesquisa e de ensino no campo da saúde, cujos atributos (comportamentais, subjetivos e profissionais) os destacam na comunidade científica, sendo consequência disso, o papel de liderança institucional atualmente ocupado.

1.2. PERFIL DOS TRABALHADORES DA ÁREA DE GESTÃO

Conforme apurado nos questionários, os trabalhadores da área de gestão administrativa da ENSP são provenientes de duas (2) modalidades de vínculos institucionais: servidores públicos regidos pelo Regime Jurídico Único – RJU, e prestadores de serviços, cujos contratos com a empresa terceirizada são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho. Como obtivemos a maioria das respostas de servidores, aproximadamente 64% dos respondentes, ficou evidenciado que há predominância de servidores públicos em relação a presença de trabalhadores que prestam serviços por meio da terceirização, que representam cerca de 31% do total de participantes da pesquisa, conforme quadro a seguir:

Quadro VII: DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DA ÁREA DE GESTÃO SEGUNDO O VÍNCULO INSTITUCIONAL

Tipo de vínculo	Participantes	%
RJU	56	64,4
Terceirização	27	31,0
Outros (Bolsistas)	4	4,6
Total	87	100,0

A área de gestão conta também com a participação de bolsistas vinculados ao programa de estágio curricular e, embora não contemplados como foco da pesquisa, 4 (quatro) dos respondentes, aproximadamente 5% do total, manifestaram o interesse em participar, sinalizando-se assim, a presença de estudantes que participam do desenvolvimento das atividades, sob supervisão de um profissional da área de gestão.

Como demonstrado anteriormente, a maior parte dos respondentes, são servidores públicos federais. Nesta modalidade de vínculo institucional, os trabalhadores se distribuem nos cargos de 1) analista de gestão em saúde; 2) assistentes técnicos de gestão em saúde; 3) técnico em C&T em saúde; e, 4) auxiliar administrativo em saúde. Dentre os profissionais que mantêm vínculos por meio da terceirização de serviços, os cargos informados são de: 1) analistas operacional/suporte em gestão e 2) apoio operacional em gestão, conforme apresentaremos a seguir:

Quadro VIII – RELAÇÃO DE VÍNCULO INSTITUCIONAL SEGUNDO O CARGO OCUPADO

Vínculo Cargo	Formação Mínima exigida	RJU		Terc		Bolsis		Total	
		Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
Analista de gestão em saúde	NS	29	33,3	-	-	-	-	29	33,3
Analista em gestão / Analista de suporte operacional	NS	-	-	10	11,4	-	-	10	11,5
Assistente técnico de gestão em saúde	NM	22	25,3	-	-	-	-	22	25,3
Técnico em C&T	NM	3	3,4	-	-	-	-	3	3,4
Apoio operacional em gestão	NM	-	-	17	19,5	-	-	17	19,5
Auxiliar de gestão em saúde	NF	2	2,3	-	-	-	-	2	2,4
Bolsistas (programa de estágio)	NM/NS	-	-	-	-	4	4,6	4	4,6
TOTAL		56	64,3	27	30,9	4	4,8	87	100,0

Observa-se neste quadro que em média 45% do total (39 respondentes), ocupam cargos cuja exigência mínima de formação acadêmica é a graduação, tais como o cargo de analista de gestão em saúde, no caso de servidores públicos, com aproximadamente 33% (29 respondentes) de profissionais, e o cargo de analista de gestão/de suporte operacional, no caso da terceirização, representando em torno de 11% (10 respondentes) deste total.

Numa proporção superior, os respondentes que ocupam cargos de nível médio representam um número equivalente a 48% do total geral (42 respondentes). Desta forma estão distribuídos nos cargos de assistente técnico de gestão em saúde (em torno

de 25% - 22 respondentes) e técnico em C&T (em média 3% - 3 respondentes) no caso de servidores, e ainda, apoio operacional em gestão (aproximadamente 19% - 17 respondentes), no caso de terceirizados.

Aparece ainda, sinalizado por 2% dos respondentes (2 participantes) a presença de servidores públicos, cujo cargo ocupado tem como exigência mínima o ensino fundamental, como é o caso do auxiliar de gestão em saúde.

No universo geral, a presença de bolsistas é representada por aproximadamente 5% (4 participantes) do total, e embora não detalhamos no quadro, obtivemos respostas tanto de bolsistas de nível médio, quanto de nível superior.

Ao compararmos esse quadro com o nível de formação apresentada pelos trabalhadores, percebemos um crescimento do nível de formação acadêmica em relação àquele exigido ao cargo ocupado, o que corresponde a uma elevação do nível de qualificação profissional da área de gestão.

No caso dos servidores, essa realidade se constata ao observarmos que em relação à escolaridade, o nível de formação acadêmica não corresponde estritamente ao exigido pelo cargo, por haver profissionais que nesse aspecto (tanto formados quanto em processos de formação) apresentam titulação superior as exigências básicas de formação estabelecidas para o cargo que ocupam.

Ficou evidenciado que essa dinâmica se replica aos profissionais dos diversos cargos, incluindo aqueles que ocupam cargos de nível médio, onde observamos maior discrepância entre o nível exigido pelo cargo e o nível informado pelos profissionais, conforme o quadro a seguir.

Quadro IX – FORMAÇÃO APRESENTADA PELOS SERVIDORES EM
RELAÇÃO AO CARGO OCUPADO

Cargo	Formação Mínima exigida	Formação apresentada					Total
		NM	NS	Espec.	Mest.	Dout.	
Analista de gestão em saúde	Nível Superior (NS)	-	10	12	6	1	29
Assistente técnico de gestão em saúde	Nível Médio (NM)	12	3	6	1	0	22
Técnico em C&T	Nível Médio (NM)	1	2	-	-	-	3
Auxiliar administrativo	Nível Fundamental (NF)	2	-	-	-	-	2
Total		15	15	18	7	1	56

Podemos atribuir parte dessa composição a dois fatores: em primeiro lugar, ao plano de cargos da Fiocruz, que contempla um incentivo financeiro com diferenciação gradual no vencimento dos profissionais de acordo com o nível de titulação apresentado: especialização, mestrado ou doutorado. Em segundo lugar, ao ingresso de analistas de gestão por meio do concurso público realizado em 2006, cujo critério de pontuação conferia um peso diferenciado à média final daqueles candidatos que apresentassem as titulações, valorizando assim os mais qualificados em termos de formação.

No caso dos profissionais terceirizados, mesmo não havendo o incentivo financeiro a titulação devido às restrições do contrato, os questionários mostraram também um quantitativo superior de profissionais graduados em relação ao total, ainda que a maioria de terceirizados que participaram da pesquisa tenham informado ocuparem cargo de nível médio, conforme o quadro seguinte apresenta:

Quadro X: FORMAÇÃO ACADÊMICA APRESENTADA PELOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO AO CARGO OCUPADO

Cargo	Formação Mínima exigida	Formação apresentada					Total
		NM	NS	Espec.	Mest.	Dout.	
Analista em gestão/ Analista de suporte operacional	NS	-	4	6	-	-	10
Apoio operacional	NM	13	3	1	-	-	17
Total		13	7	7	-	-	27

Essas informações evidenciam que – olhando a área de gestão pela totalidade dos respondentes sem considerar o recorte do vínculo institucional - predomina um número de trabalhadores graduados - aproximadamente 63% - e entre estes, o equivalente a 29% são especialistas, 8% são mestres e 1% é doutor, de modo que quase a maioria dos graduados possui diploma de pós-graduação – uma média aproximada de 38% - , seja no *latu* ou no *strictu sensu*, conforme o quadro abaixo.

Quadro XI: FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS TRABALHADORES SEGUNDO A TITULAÇÃO

Formação	Participantes	%
Nível médio	28	32,19
Graduação	22	25,29
Especialização	25	28,74
Mestrado	7	8,04
Doutorado	1	1,15
Bolsistas em formação ⁴	4	4,59
Total	87	100,0

⁴ A formação dos bolsistas não foi definida neste quadro devido a estarem inseridos processo de formação de nível médio ou superior.

Conforme os resultados da pesquisa, embora a área de gestão apresente um perfil heterogêneo em relação à formação de seus profissionais, uma vez que os respondentes informaram graduações em diferentes áreas de conhecimento, como por exemplo, Ciências Humanas e Linguística, sendo que a maioria – aproximadamente 34% - apresentou graduação na área de ciências sociais aplicadas (entre eles, administração, direito, economia e contabilidade), de acordo com a classificação das áreas do conhecimento do CNPq.

Dentre os títulos informados, destacam-se como maioria (cerca de 18%) o de especialista em gestão nos segmentos de gestão de recursos humanos, gestão pública, gestão hospitalar, gestão de negócios e gestão da qualidade.

Ressaltamos ainda a existência de profissionais com mestrado em áreas da gestão como gestão pública e gestão de C&T, além disso, existem profissionais envolvidos em programas de formação, como ficou evidenciado nos questionários devido a um (1) informante estar cursando o doutorado, três (3) informantes cursando o mestrado e um (1) cursando a pós-graduação *Latu sensu*, revelando um movimento contínuo na busca pela qualificação profissional no perfil dos trabalhadores da área de gestão.

Foi possível observar também que além destes, o equivalente a 39% dos trabalhadores informaram a participação em programas de formação dentro ou fora da Instituição nos seis (6) meses que antecederam a pesquisa, e ainda, aproximadamente 65% do total informaram a participação em treinamentos, cursos de curta duração, oficinas de trabalho e seminários promovidos na Instituição, organizados tanto pela ENSP quanto pela Fiocruz, embora a maioria, em torno de 56%, considere haver uma oferta ainda insuficiente dessas atividades.

Além do desenvolvimento por meio da formação acadêmica e da busca de por atualizações e treinamentos evidenciados na pesquisa, outra característica do perfil geral desse quadro é o tempo de experiência profissional apresentado pela maioria. Um quantitativo aproximado de 63% do quadro possui mais de 5 anos de experiência, o que segundo os respondentes é decorrente do acúmulo no desenvolvimento de atividades na

área seja na própria ENSP, seja em outras instituições públicas ou ainda experiência de administração em instituições da iniciativa privada. Deste universo, 22% em média, apresentam experiência de mais de 20 anos e na área, e 16% está situado no intervalo entre 11 e 20 anos de experiência.:

Quadro XII: TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
NA ÁREA DE GESTÃO

Tempo de experiência	Participantes	%
< 5 anos	32	36,78
5 a 10 anos	22	25,29
11 a 20 anos	14	16,09
> 20 anos	19	21,84
Total	87	100,0

No universo geral, a pesquisa revela ainda que 36 dos 87 servidores participantes, ou o equivalente a 41% do total de respondentes, possuem experiência na função de chefia e/ou coordenação de equipes e que atualmente estão envolvidos em algum nível em atividade de liderança na gestão da Unidade. Observamos que destes, a maioria (37%) se encontra nas faixas de experiência entre 5 e 10 anos e 11 e 20 anos, evidenciando uma fase mais produtiva do perfil.

O tempo de experiência profissional informado no perfil está relacionado a sua faixa etária. Nesse aspecto, o perfil se constitui de profissionais com diferentes faixas de idade, uma vez que observamos numa média de 13% do total, a presença de profissionais com mais de 50 anos, embora predomine, com um quantitativo aproximado de 69%, aqueles que estão entre as faixas de 41- 50 anos e 30-40 anos. Os mais jovens, com menos de 30 anos, representam uma parcela reduzida em relação ao total, representando 18% do universo de respondentes, como podemos ilustrar no quadro a seguir.

Quadro XIII: FAIXA ETÁRIA DOS TRABALHADORES DA
ÁREA DE GESTÃO

Faixa etária	Participantes	%
< 30 anos	16	18,39
31-40 anos	26	29,89
41-50 anos	34	39,08
> 50 anos	11	12,64
Total	87	100,0

Mesmo congregando faixas etárias diversificadas, esse quadro remete a uma maturidade predominante no perfil dos profissionais da área de gestão e, em consequência, tende a uma visão mais tradicional em relação aos processos de trabalho. A presença de profissionais mais jovens contribui gerando mais um aspecto heterogêneo nesse perfil, onde a dinâmica de interação e de troca de conhecimentos e experiências se torna vantajosa.

Na questão do gênero, a pesquisa teve como resultado, que embora em proporção mínima, predomina a presença de profissionais do sexo masculino (em torno de 52%), em relação a presença de profissionais do sexo feminino, nesse perfil geral.

O perfil dos profissionais da área de gestão foi construído com base nas informações prestada por seus trabalhadores, que, como apresentamos, é formado por um universo de profissionais onde predominam aqueles com vínculo de servidores públicos, embora a presença de profissionais terceirizados ocupe parcela significativa do total. Por se tratar de um corpo de profissionais com tempo de experiência e faixa etária que supõe uma maturidade profissional, a área tende a uma postura profissional mais tradicional e conservadora, o que se atenua devido ao movimento resultante da

participação em programas de formação dentro ou fora da instituição, mesmo que por iniciativa individual, conforme os resultados da pesquisa, e também se atenua pela presença de profissionais mais jovens no universo geral.

Nesse grupo de trabalhadores, onde há predominância de profissionais do sexo masculino, observamos que a maioria dos profissionais são graduados e pós-graduados, apresentando-se por vezes mais preparados em termos de formação acadêmica do que o cargo ora ocupado requer.

Os dados mostraram que apesar da experiência profissional e da iniciativa individual em relação ao desenvolvimento em relação a qualificação, foi evidenciado pelos próprios trabalhadores da área da gestão nos questionários, o reconhecimento de um “*déficit*” em relação ao conhecimento sobre a missão e a visão institucional e sua influência no trabalho desenvolvido na área de gestão, conforme veremos mais adiante na visão institucional pela perspectiva dos trabalhadores.

2. VISÃO INSTITUCIONAL

2.1 A PERSPECIVA DOS GESTORES

O depoimento dos dirigentes revelou uma sintonia em relação a compreensão destes informantes sobre a missão institucional da Escola. Nesse aspecto todos concordam que a missão tem como ponto central a formação de recursos humanos em saúde, bem como a produção de conhecimentos científicos e tecnológico em saúde. Foi enfatizado pelos 5 (cinco) entrevistados ainda em relação a missão, o compromisso de promover o apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde – SUS e contribuir para o desenvolvimento da Ciência & Tecnologia em Saúde no país.

Segundo abordado nas entrevistas, esse compromisso se expressa, por meio de intensivos esforços para o fortalecimento de ambos os sistemas, visando a melhoria das condições de vida da população brasileira. Assim, para o alcance desses objetivos, foram relatadas iniciativas como a oferta de diversos programas de ensino com metodologias presenciais e a distância, busca por inovações para geração de tecnologias

em saúde, realização de parcerias e convênios de cooperação técnica com outras instituições no âmbito nacional e internacional.

Sintetizando, observamos que a expectativa dos dirigentes está em contribuir para a formação de profissionais de saúde em todo o território nacional e assim, prepará-los para atuar nas diversas esferas de governo, bem como produzir conhecimentos em saúde por meio de pesquisas científicas e aplicadas, que possam vir a gerar tecnologias em saúde.

Nesse contexto, 3 (três) dos entrevistados ressaltaram a importância das ações de cooperação técnica, fato que representa para estes dirigentes, ponto fundamental para o fortalecimento do SUS e da C&T.

Ainda em relação a missão, o responsável pela área de ensino destacou que todos os segmentos da Escola convergem de alguma forma para o atendimento a sua missão, inclusive o trabalho assistencial realizado pelo Centro de Saúde, uma possibilidade de testar metodologias para o SUS.

Diante dessa perspectiva institucional em relação à missão, segundo a maioria dos seus dirigentes – quatro (4) dirigentes - a visão de futuro da ENSP se traduz na busca de ampliação e consolidação do papel de referência nacional no campo da saúde e para a conquista de um papel de referência também no âmbito internacional.

Os dirigentes da área de Pesquisa e da Escola de Governo destacaram que a liderança nacional e internacional requer uma capacidade de atuação que seja proativa na captação de demandas que possam resultar em inovação no campo da saúde, no caso da pesquisa, e, num atendimento às necessidades do SUS no caso da Escola de Governo. Ainda nessa linha, o dirigente da área de Gestão completou que a visão de futuro, conforme desenhada pelos seus dirigentes, requer a expansão da capacidade de atuação na produção e na divulgação de conhecimento.

Mobilizados em torno da missão de formar recursos humanos em saúde e produzir conhecimentos científicos e tecnológicos a fim de contribuir para o fortalecimento do SUS e para o desenvolvimento da C&T no país, os dirigentes

demonstraram nas entrevistas o empenho para a consolidação do papel de liderança nacional e para o alcance de uma posição de liderança internacional no campo da saúde, sendo essa posição de referência, a essência da visão de futuro da Unidade.

2.2 A PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES

A compreensão de que falta aos trabalhadores da área de gestão conhecimentos sobre as competências de negócio da ENSP, resultou da análise dos questionários, especialmente pelo fato de que, além de 8 respondentes (de cerca de 9% do total) que preferiram declarar por escrito a absoluta falta de conhecimento sobre a missão e principalmente sobre a visão de futuro da ENSP, 18 participantes, (aproximadamente 21%) devolveram o questionário sem responder a essas questões. Do universo de 87 (oitenta e sete) participantes, cerca de 70%, ou 61 (sessenta e um) respondentes manifestaram-se na tentativa de responder a questão, demonstrando haver uma noção parcial sobre o assunto.

Conforme apuramos, de um modo geral na compreensão destes 61 (sessenta e um) respondentes a missão está relacionada à formação de recursos humanos em saúde, ficando explicitado por apenas 20 (vinte) destes, ou o equivalente a 33%, uma clareza em relação a idéia de que a missão envolve também a produção de conhecimento por meio de pesquisa científica e tecnológica em saúde.

Ainda nesse universo de 61 (sessenta e um) respondentes, apareceu na resposta de apenas doze (12), aproximadamente 20%, haver uma percepção sobre o compromisso da ENSP em relação ao apoio estratégico para o fortalecimento do SUS, enquanto que somente três (3), o equivalente a 5%, compreendem que a missão está articulada também ao desenvolvimento da Ciência e Tecnologia no país.

Esse déficit em relação ao total (87) de questionários respondidos fica ainda mais latente ao analisarmos que entre as respostas da questão sobre a visão institucional, o índice de declarações escritas sobre a falta de conhecimento somado aos que foram

deixados sem preenchimento dessa resposta, chega a uma margem de 64% dos participantes (56 questionários). Dentre trinta e um (31) respondentes da questão, ou o equivalente a 36% do total, percebemos haver a compreensão de que a visão institucional da Escola se refere à busca de posição de referência na sua área de atuação.

Mesmo diante dessa realidade, ao serem estimulados (na questão seguinte) a uma reflexão sobre a influência da missão no trabalho desenvolvido, quarenta e sete (47) dos respondentes, ou aproximadamente 54% do total, concordam que seu trabalho contribui para a consecução da missão institucional e que é diretamente influenciado por essa estratégia. Num esforço de explicar como se dá essa influência, obtivemos uma diversidade de respostas, dentre as quais destacamos as seguintes:

“...a relação se dá devido a minha interação com alunos, professores e pesquisadores”;

“...contribuo prestando suporte ao desenvolvimento das atividades finalísticas...”;

“...sou um ator desse processo de transformação social...”;

“...contribuo para que a unidade atue de forma eficiente no apoio ao SUS.”;

“meu trabalho é influenciado na medida em que a gestão apóia a pesquisa”.

As informações apresentadas sinalizam que embora não seja de conhecimento de todos, há uma noção por parte de alguns trabalhadores da área de gestão em relação à missão, fato que pode ser atribuído a iniciativas individuais voltadas para aquisição de conhecimentos sobre o ambiente institucional, não constituindo, portanto, o resultado de uma estratégia institucional sistematizada e planejada para o nivelamento desses profissionais em relação aos rumos da Instituição. No entanto, a perspectiva passada pelos trabalhadores em relação a visão institucional demonstra uma lacuna ainda maior

em relação ao tema, constituindo-se como insuficiente diante da perspectiva dos dirigentes, ressaltando ainda a falta de alinhamento com essa realidade.

Diante dessa realidade, ficou evidenciada a falta de uma condução por parte da Instituição na disseminação dessas informações entre os seus trabalhadores, de forma que possam ter clareza sobre a missão, a visão de futuro e os objetivos institucionais, além do contexto político, social e econômico em que a instituição está inserida, bem como a importância do papel de todos nesse ambiente.

Fazendo uma correlação com o referencial teórico, essas questões representam as competências essenciais da ENSP, em outras palavras, traduzem o motivo pelo qual ela foi criada e em torno do qual ela se desenvolve, constituindo fatores fundamentais para nortear o trabalho da Escola, independente da área, deve ser de domínio de todos.

Apesar de alguns trabalhadores terem apresentado uma noção parcial, o resultado da pesquisa reforça que há necessidade de disseminação dessas informações no âmbito da gestão de forma clara e integradora para que perpassasse essa instância profissional facilitando sua conexão com os ideais que norteiam a condução dos seus dirigentes.

2.3. EXPECTATIVA DOS DIRIGENTES

Segundo ressaltado por três (3) dos dirigentes e ainda pontuado por todos (os 5) em diferentes tópicos das entrevistas, ficou claro que a expectativa dos dirigentes em relação a área de gestão administrativa da ENSP gira em torno de que a área de gestão deve ter como objetivo viabilizar as condições para a realização das atividades finalísticas o que, segundo os informantes, pressupõe um preparo para se consolidar como uma instância assessora e facilitadora para a consecução dos objetivos institucionais, oferecendo suporte legal e administrativo, antecipando-se a mudanças e conduzindo à dinâmica burocrática de forma “inteligente”, como acrescentado por um (1) dos entrevistados ao discutir o desafio da área de gestão imposto pela necessidade de dar conta de um equilíbrio entre estruturação e padronização de procedimentos x flexibilidade para o alcance dos resultados.

Além das questões relativas à qualidade dos resultados da área para a instituição, ficou evidenciado nas entrevistas, conforme apontado por quatro (4) dirigentes, uma perspectiva relacionada ao bem estar do trabalhador por meio de sua valorização e de condições de trabalho que assegurem uma relação saudável e satisfatória. Segundo as entrevistas, o papel de proporcionar e manter esse equilíbrio no ambiente de trabalho é atribuído a área de gestão, por meio de programas construídos mediante a ação integrada de seus serviços. Nessa linha, um (1) dirigente acrescentou ainda:

“A área de gestão deve ter a preocupação de criar permanentemente condições institucionais para um trabalho produtivo e eficiente associado a uma agenda de bem estar”.

Entrevistado n. 3

Tendo sido ressaltado a expectativa geral em relação ao papel de promover o bem estar no trabalho, bem como, a atuação eficiente, prospectiva e ligada aos objetivos institucionais, as entrevistas permitiram conhecer, ainda mais detalhadamente o que os dirigentes esperam da área de gestão da ENSP. Deste modo, dois (2) deles destacaram o papel da área na disseminação da cultura de planejamento institucional, oferecendo transparência e clareza nos processos subsidiando tomadas de decisões e ainda, auxiliando os Departamentos na elaboração e na prestação de contas de suas ações. Nesse aspecto um (1) dirigente observou que:

“O apoio, o suporte que a gente precisa no cotidiano é que a Vice de DI e Gestão possa estar atualizada nos processos de planejamento e orçamentação. Que possa oferecer alguns indicadores que são necessários para gente planejar em conjunto, as nossas atividades, a ampliação das nossas atividades. Estamos crescendo... a gente não para de crescer.”

Entrevistado n. 1

Assim como ressaltado pelos informantes, a gestão moderna deve manter uma ênfase no planejamento e estar permeada por política de qualidade, devendo ainda, segundo a opinião de dois (2) deles, promover o estímulo a uma atitude reflexiva, educativa e pró-ativa na relação custo benefício dos recursos públicos.

“A gestão é constitutiva e é crucial para a missão e para os objetivos institucionais... Não é uma atividade passiva, ela é uma atividade ativa, que interage, ela torna viável, ela permite que a instituição e as pessoas, os trabalhadores se identifiquem reciprocamente.”

Entrevistado n. 3

Reunindo tais informações, chegamos a uma definição de objetivo para essa área que, ao nosso ver, expressa a visão dos dirigentes em relação a uma área de gestão moderna, pró ativa, articulada e referenciada pela missão institucional:

Ser propositiva (ou prospectiva?), condutora e facilitadora dos processos de gestão institucional de forma a garantir produtividade, eficiência e qualidade de vida no trabalho, tomando como foco os objetivos institucionais.

Numa avaliação mais específica, foram relatados pontos favoráveis e pontos a serem superados pela área de gestão atualmente, conforme identificados pelos dirigentes, a saber:

Aspectos positivos do quadro atual identificado pelos dirigentes

Os dirigentes apresentaram aspectos positivos que segundo eles, contribuem com o trabalho da área de gestão atualmente, tais como a incorporação de novos analistas de gestão provenientes do concurso de 2006, que três (3) entrevistados atribuíram como um incremento qualitativo ao quadro de gestão. Outro fator considerado positivo consiste no nível de comprometimento demonstrado pelos

profissionais que trabalham na área que segundo a opinião de três (3) dirigentes, aparentam gostar do que fazem e de pertencerem a esta Unidade.

Ainda nesse âmbito, há o reconhecimento por parte de dois (2) dirigentes em relação aos investimentos da instituição para profissionalização do quadro, como a oferta do mestrado profissional em gestão, por exemplo, citado como oportunidade de qualificação profissional que potencializam a atuação dos profissionais dessa área.

Aspectos negativos do quadro atual identificado pelos dirigentes

Os dirigentes foram unânimes em afirmar que o modelo de gestão atual não corresponde às necessidades institucionais, tendo sido enfatizado pelos entrevistados a necessidade de modernização da área. Para eles, a área de gestão caracteriza-se como reativa, excessivamente burocrática, descolada da cultura de inovação e não articulada aos objetivos institucionais.

Foi ressaltado por três (3) dirigentes a falta de clareza dos trabalhadores da área sobre a importância do seu papel para a consecução da missão institucional, realidade que na opinião destes dirigentes pode ser superada com a oferta de oportunidades de formação continuada e/ou permanente focada no ambiente de trabalho, gerando resultados promissores para a instituição e para os trabalhadores. Segundo a opinião dos dirigentes atualmente a área de gestão não dispõe de propostas nesse sentido.

Dentre o rol de problemas apontados em relação a área de gestão atual, os dirigentes reconheceram dificuldades impostas por condicionantes inerentes ao serviço público em geral, porém ressaltaram a falta de mecanismos e propostas inovadoras para o funcionamento eficaz da área de gestão considerando estas características, dentre as quais destacamos: o modelo de avaliação de desempenho vigente é precário frente a realidade institucional, sendo encarado por dois (2) dirigentes como um instrumento meramente burocrático; a baixa autonomia da área conforme apontado por dois (2) entrevistados prejudica uma atuação adequada e fortalecida; a ausência de programa de qualidade que perpassa toda a instituição é percebida por três (3) entrevistados; e ainda, na opinião de dois (2) dirigentes, há necessidade de criação de uma assessoria jurídica

que dê suporte também, as questões educacionais em torno de sua legislação e normatização, e ainda foi apontado por quatro (4) dirigentes, as questões provenientes da diversidade de vínculos na instituição, que diferencia direitos e obrigações de trabalhadores que fazem parte de uma mesma equipe de trabalho, dificultando a atuação do gestor.

De um modo geral, foram apontados desafios inerentes a diversas áreas específicas da gestão, constituindo-se em maior ou menor grau em cada atividade dependendo do foco do serviço. Embora os dirigentes tenham se referido a cada serviço da área ressaltando os aspectos positivos e os negativos, optamos por não expor as opiniões nesse nível de detalhes, visando resguardar a identidade dos dirigentes e evitar a exposição direta dos serviços específicos e seus respectivos trabalhadores.

3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA ENSP NA VISÃO DOS DIRIGENTES

Para discutir as competências individuais necessárias à área de gestão da ENSP, consideramos importante partir da compreensão do que os dirigentes destacam como competências organizacionais da ENSP, ou aqueles que compreendem um nível mais estratégico da organização, influenciando na forma de funcionamento e na relação entre as diversas instâncias organizacionais.

A ênfase atribuída pelos dirigentes, a uma excelência científica e pedagógica da Unidade, se repetiu na opinião de três (3) dos dirigentes ao pensarem sobre as competências que expressam a razão da existência da instituição, representando as competências essenciais da Escola. Nesse tópico, dois (2) dirigentes destacaram também, a capacidade de desenvolver programas de formação profissional à distância por meio da Escola de Governo e a capacidade de realizar pesquisas científicas e aplicadas que podem gerar inovações tecnológicas, como competências essenciais da ENSP.

Além destas competências expressas de forma mais coletiva, outras características consideradas como competências essenciais apareceram na fala dos dirigentes, embora de forma isolada, dentre as quais a ênfase na responsabilidade social foi atribuída por um (1) dirigente como essencial devido ao entendimento de que está diretamente associada (e implícita) a missão. As ações de cooperação técnica, bem como a capacidade de articulação e negociação inter setorial também representam competências essenciais da ENSP na opinião de um (1) dos dirigentes, e ainda a capacidade de captação e organização de ofertas de pós-graduação, representa uma competência essencial importante na opinião de outro dirigente.

Em relação às competências distintivas da ENSP, ou aquelas que representam seu diferencial em relação a outras instituições com atuação similar no campo da saúde, quatro (4) dirigentes enfatizaram a qualidade dos programas de pós-graduação, dentre os quais, há programas com nota máxima, atribuída pela CAPES, com base nos seus critérios de avaliação. Também considerado como diferencial importante segundo a avaliação de três (3) dirigentes é o papel histórico da instituição na condução de políticas públicas, como um resultado de sua participação efetiva na reforma sanitária e a sua intensiva parceria na formação, consolidação e fortalecimento do SUS.

Foram sinalizados ainda nas entrevistas, de forma individualizada, outros aspectos considerados competências distintivas da ENSP na opinião dos dirigentes, dentre os quais reproduziremos a seguir:

“A ENSP é absoluta como instituição de ensino e pesquisa em saúde de abrangência nacional. Além disso, é a única que possui o caráter inter setorial: é vinculada ao Ministério da Saúde, ao Ministério da Educação e ao Ministério da Ciência e Tecnologia”

Entrevistado 3

“Os Grupos de Pesquisa da Escola possuem uma diversidade de temas e são organizados de tal forma que alcançam repercussão, inclusive internacional”

Entrevistado 4

“A ENSP tem uma grande capacidade de captação de recursos externos para o financiamento de suas pesquisas, essa é uma de suas competências distintivas”

Entrevistado 1

“As instalações físicas e infra-estrutura oferecida aos profissionais e alunos, como a biblioteca, por exemplo, podem ser considerados um luxo! Constituem diferenciais até mesmo em relação algumas instituições internacionais”.

Entrevistado n. 2

Em geral, o foco atribuído pelos dirigentes às competências essenciais e distintivas da ENSP consiste na qualidade de sua produção científica e de sua formação de recursos humanos em saúde, dentre outros pontos relatados nas entrevistas conforme descrito anteriormente. Estes aspectos também constituem o diferencial da Escola segundo a opinião dos dirigentes, deste modo, consolida-se a missão institucional e potencializa-se a busca pela excelência e conseqüentemente por um papel de referência em saúde, o que representa o alvo idealizado por seus dirigentes ao delinarem a visão de futuro institucional.

4. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS PARA A ÁREA DE GESTÃO DA ENSP

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO

Como vimos no capítulo anterior, tanto os trabalhadores quanto os dirigentes concordam que o conhecimento sobre a missão institucional representa uma competência fundamental e deve perpassar a instituição como um todo. Para os dirigentes essa competência deve ser apropriada por cada profissional, incluindo aqueles que trabalham na área de gestão administrativa, viabilizando um trabalho consciente e alinhado a missão. Destacamos pontos dos depoimentos dos dirigentes que confirmam essa observação

“Na realidade, todos devem saber qual é a lógica e a importância do trabalho que estão fazendo na instituição, dentro da missão. Ainda poucos tem essa noção.”

Entrevistado n. 3

“O que eu percebo, é que os funcionários que trabalham na área de gestão não tem muita clareza nem do que é o SUS, muito menos do papel deles, tão importante no alcance dos objetivos estratégicos.”

Entrevistado n. 2

“Como um todo: desde o funcionário mais simples, ele deve ter noção do que a gente faz, mas do que o segmento escola, é instituto de C&T que presta serviço ao SUS.”

Entrevistado n.4

Nesse aspecto, tanto dirigentes quanto os trabalhadores da área de gestão administrativa, perceberam uma lacuna em relação ao desenvolvimento dessa competência para um devido alinhamento do trabalho da área de gestão aos objetivos institucionais, conforme resultado dos instrumentos de pesquisa utilizados.

Para os trabalhadores, especificamente, faltam oportunidades para a absorção de conhecimentos sobre missão e visão institucionais (na opinião de 33%), bem como falta a disseminação e a respectiva sensibilização sobre a importância da área de gestão para o alcance dos objetivos institucionais (para 48%), o que eles entendem ser uma questão a ser liderada pela Direção. Em contrapartida, as informações prestadas nas entrevistas, revelaram que a direção atribui à área de gestão, a responsabilidade de desenvolver uma metodologia adequada, reunindo as áreas afins (planejamento, RH, qualidade, etc.), sob coordenação do seu representante máximo, atualmente no papel de Vice-diretor de Desenvolvimento institucional e gestão.

Ao refletirem sobre as competências de negócio necessárias ao trabalhador da área de gestão, três (3) dos dirigentes, apontaram ainda a relevância do conhecimento por parte dos trabalhadores da gestão administrativa em relação a dinâmica institucional, dessa forma, compreendendo como a instituição se organiza e se mobiliza para dar conta da relação com as agências de pesquisa e educação, de suas ações de cooperação técnica e da ênfase na inovação, etc..

A importância do conhecimento sobre o contexto externo como competência de negócio necessária ao trabalhador da gestão, também aparece na opinião dos trabalhadores, quando destacaram a necessidade de uma noção geral sobre a conexão da instituição com as instâncias que se relacionam (SUS, SNC&T, MS, MPOG, etc).

Embora não tenha sido considerado relevante por todos os dirigentes, sendo apontado por apenas dois (2) deles, representou uma relevância para os trabalhadores (em torno de 32%) a necessidade de estar atento e engajado à cultura institucional, o que envolve suas tradições, seus processos político-institucionais e reflete na forma de funcionamento da instituição.

COMPETÊNCIAS TÉCNICO PROFISSIONAIS

Dentre as competências técnico-profissionais requeridas para o trabalho da área de gestão administrativa da ENSP, os cinco (5) dirigentes enfatizaram a necessidade do domínio sobre a legislação da administração pública de um modo geral. Para eles essa é uma competência chave e todos os trabalhadores da área devem ter uma noção sobre as diferentes legislações, para que possam se apropriar de um conhecimento mais intensivo quando necessário, porém os dirigentes ressaltam que cada área específica da gestão deve dominar em profundidade aquelas legislações e normatizações que se referem diretamente ao seu trabalho.

Nesse contexto, três (3) dirigentes citaram como exemplo, o domínio da legislação de RH, devido a compreensão de que essa competência é necessária para os profissionais que trabalham em todas as áreas da gestão. Ainda como exemplo, dois (2) dirigentes ressaltaram como competência específica o conhecimento sobre a legislação educacional vigente, incluindo a regulação da CAPES, em consonância com a missão institucional.

Observamos que embora tenham ressaltado o domínio sobre legislações e normatizações como competências técnico-profissionais relevantes, não foram exemplificados conhecimentos sobre legislações e normatizações específicas de planejamento, orçamento e finanças e ainda, compras e contratos, já que constituem parâmetros que viabilizam a realização de demandas institucionais, eventualmente chegando a causar dificuldades para a efetivação dos resultados esperados pela instituição, conforme relatado em outros tópicos das entrevistas.

Ainda no plano das competências sobre legislações e normatizações, dois (2) dirigentes apontaram a importância das competências sobre a legislação específica da Escola e da Fiocruz, constituída pelo regimento interno, Estatuto da Fiocruz e outros, como importantes subsídios para o trabalho dos profissionais da área de gestão da ENSP.

Na opinião dos trabalhadores (61%) da área de gestão, se reproduz o entendimento de que o conhecimento sobre os aspectos legais e as normatizações que permeiam a administração pública em geral constituem uma competência técnico-profissional relevante para a área, evidenciando a necessidade de aprimoramento em relação a esses conhecimentos de forma ampliada a toda a área, para uma compreensão geral dos trabalhadores.

Nesse contexto, considerando um rol onde cada respondente poderia apontar mais de uma alternativa, foram destacados os aspectos legais e normativos que tratam de temas específicos como orçamento e finanças (38 %), compras e contratos (33%), administração de materiais (30%), recursos humanos (30%), convênios (21%), qualidade (20%), convênios (13%), manutenção predial e infra-estrutura (6%), educação e ensino (5%), ANVISA (2%).

De acordo com as respostas obtidas, observamos que os trabalhadores consideram que o investimento no desenvolvimento dessas competências deve ser contínuo, devido a atualizações e revisões ocorridas nas legislações, normatizações e regulamentações que dão embasamento as suas atividades, porém sinalizam que esses conhecimentos também são gerados em decorrência da realização da rotina de trabalho.

Ao refletirem sobre as competências técnico-profissionais necessárias para a área de gestão da ENSP, os trabalhadores relacionaram conhecimentos sobre técnicas de gestão (19%), técnicas de organização e melhoria de processos (13%), conceitos e ferramentas de planejamento estratégico (22%) e ainda sobre conceitos relativos à gestão de projetos (6%).

O domínio sobre o funcionamento dos sistemas de informações gerenciais em uso na instituição e sobre softwares específicos (editores de texto, programas para elaboração de planilhas eletrônicas e banco de dados, etc.) que subsidiam a realização do trabalho da gestão foram enfatizados como competências técnico-científicas necessárias, na opinião dos trabalhadores (31%).

Para os dirigentes, além do destaque dado aos aspectos legais e normativos, foram apontadas a capacidade de gestão e elaboração de projetos e a capacidade de

elaboração e análise orçamentário-financeira como competências indispensáveis a área de gestão, segundo a opinião de três (3) dirigentes. A competência relacionada ao planejamento, monitoramento e avaliação de processos aparece na opinião de dois (2) dirigentes, assim como a competência relacionada à construção de procedimentos operacionais, os POPs dos programas de qualidade.

O domínio do idioma inglês, também apareceu na fala de dois (2) dirigentes que ressaltaram sua importância para a realização de comunicações com organismos internacionais e para a realização de operações que requerem a compreensão de legislações e manuais internacionais. Com menor expressividade, sendo apontado na fala de 1 (um) dos dirigentes, aparecem competências como conhecimento sobre a ciência da administração e arquivamento e análise de documentos.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS

O desenvolvimento das competências sociais - aquelas que viabilizam a interação entre os profissionais para o desenvolvimento dos processos de trabalho – foi atribuído como fator chave para a área de gestão tanto na opinião dos dirigentes quanto na opinião dos seus trabalhadores (36%).

Em relação a essa competência, os dirigentes ressaltaram atributos como a capacidade de comunicação, a capacidade de relacionamento interpessoal com o público interno e externo, a capacidade de trabalho em equipe, a criatividade e a capacidade de tomar iniciativa.

Ainda na visão dos dirigentes, a capacidade de ouvir e dirimir conflitos estão incluídos no conjunto de competências sociais requeridas nessa área, enquanto que os trabalhadores destacaram a capacidade de liderança e coordenação de atividades (12%), a capacidade de trabalho em equipe (13%), a habilidade de relacionamento interpessoal e a capacidade de mobilização de equipes (18%), bem como a capacidade de tomar decisões e de negociação (9%).

Os trabalhadores destacaram ainda como competência social a apresentação de uma postura ética e respeitosa no trabalho (9%) e a capacidade de empatia e

cordialidade no atendimento ao público (10%). Em consonância com a opinião dos dirigentes, os trabalhadores concordam (13%) que a capacidade de ouvir e a capacidade de comunicação oral e escrita constituem competências necessárias, principalmente para aqueles que lideram equipes.

Embora reflitam prioridades segundo a análise das respostas dos trabalhadores, a capacidade de tomar decisões, a capacidade de negociação, de argumentação, e uma postura profissional ética que reflita os valores da instituição, foram competências pontuadas de forma menos expressiva na fala dos dirigentes, sendo sempre apresentado por até três (3) dirigentes. Do mesmo modo, os trabalhadores valorizaram a capacidade didática e a capacidade de elaborar relatórios e documentos e ainda a capacidade de concentração e atenção a detalhes, o que não apareceram como competências importantes na visão dos dirigentes.

Ainda nesse campo, três (3) dirigentes expressaram a relevância do comprometimento institucional para a atuação do trabalhador da gestão, consistindo num diferencial que reflete no resultado do trabalho. Outros atributos que agregam valor ao trabalhador da gestão na opinião dos dirigentes consistem na capacidade de auto-aprendizado e de transmissão do conhecimento acumulado, bem como a capacidade de lidar com situações não planejadas e de adaptar-se a inovação. Segundo os entrevistados, essas competências conferem dinamismo e um ritmo de crescimento e desenvolvimento tanto em relação ao nível profissional dos trabalhadores quanto na modernização do processo de trabalho.

Em comum com os dirigentes, os trabalhadores reconhecem a capacidade de promover mudanças e de estarem suscetíveis (abertos) para adaptarem-se ao ambiente mutável do trabalho, como aspectos fundamentais para uma atuação profissional arrojada no contexto atual.

Com base nesses condicionantes, se constituiu um amplo conteúdo de competências sociais que, segundo os resultados da pesquisa, necessitam ser desenvolvidas e/ou aprimoradas devido as características do trabalho da área de gestão e a expectativa dos participantes deste trabalho.

Deste modo, elencamos a seguir uma relação de habilidades e atributos que traduzem as expectativas descritas e se apresentam como competências a serem aprimoradas/desenvolvidas no campo da gestão da ENSP. Conforme segue:

Quadro XIV: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS SEGUNDO OS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E DAS ENTREVISTAS

Competências de negócios	Competências técnico-profissionais	Competências sociais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento sobre a missão institucional; 2. Conhecimento sobre a dinâmica institucional no contexto interno e externo; 3. Atenção à visão de futuro institucional; 4. Atenção à cultura institucional; 5. Conhecimento sobre a característica inter setorial da ENSP, para compreender a diversidade e complexidade da instituição; 6. Conhecimento sobre o papel da gestão frente aos objetivos institucionais; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noções sobre legislação pública em geral; 2. Domínio sobre as legislações, normatizações e regulamentações específicas da área de atuação, tais como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Orçamento e finanças;</i> ✓ <i>Recursos Humanos;</i> ✓ <i>Compras e contratos;</i> ✓ <i>Convênios relacionados ao SUS;</i> ✓ <i>Administração de materiais;</i> ✓ <i>Programas de Qualidade;</i> ✓ <i>Manutenção Predial e Infra-estrutura;</i> ✓ <i>Educação e Ensino;</i> ✓ <i>Relativas a Anvisa</i> 3. Domínio sobre normatizações e documentos de referências específicos da Instituição, como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regimento Interno; ✓ Estatuto da Fiocruz; ✓ Plano Quadrienal, entre outros. 4. Conhecimento técnico de gestão; 5. Conhecimento técnico sobre organização e melhoria de processos 6. Domínio sobre conceitos e ferramentas de planejamento estratégico; 7. Conhecimento sobre conceitos relativos a gestão de projetos; 8. Domínio sobre os sistemas de informações gerenciais da instituição; 9. Domínio sobre softwares que subsidiam o trabalho da área; 10. Domínio do idioma inglês; 11. Capacidade de análise orçamentário-financeiro; 12. Capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação de processos; 13. Capacidade de construção de procedimentos operacionais padrões – POPs; 14. Conhecimentos específicos sobre arquivamento e análise de documentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de comunicação oral e escrita; 2. Capacidade de relacionamento interpessoal; 3. Capacidade de trabalho em equipe; 4. Capacidade de tomar iniciativa; 5. Capacidade de ouvir e dirimir conflitos; 6. Capacidade de liderança; 7. Capacidade de mobilização de equipes; 8. Capacidade de tomar decisões; 9. Capacidade de negociação; 10. Postura ética e respeitosa no trabalho; 11. Capacidade de empatia e cordialidade no atendimento; 12. Comprometimento institucional; 13. Capacidade de auto-aprendizado e de transmissão de conhecimento; 14. Capacidade de adaptação a mudanças; 15. Criatividade; 16. Capacidade de lidar com situações não planejadas (conceito de eventos); 17. Capacidade de coordenação de atividades; 18. Capacidade de concentração e atenção a detalhes; 19. Capacidade didática; 20. Capacidade de argumentação; 21. Abertura para mudanças; 22. Capacidades de elaborar relatórios e documentos;

Este quadro reúne as principais competências individuais consideradas necessárias para a área de gestão na visão dos dirigentes e dos trabalhadores dessa área.

A partir desse diagnóstico inicial, discutimos e validamos com o grupo de trabalho os resultados alcançados e conduzimos os encontros para a definição de cinco (5) competências prioritárias para a área. A dinâmica interativa dos encontros culminou em intensos debates sobre questões institucionais que, segundo os participantes, impactam na área de gestão, gerando entraves em sua rotina e resultados insatisfatórios para a instituição. Dentre os principais gargalos, foram citados:

1. Necessidade de divulgar/revisar e repactuar a missão institucional;
2. Necessidade de identificar a visão de futuro institucional e disseminar;
3. Falta de clareza por parte dos dirigentes em relação às expectativas para a área, o que é agravado pela falta de comunicação direta com os profissionais da área;
4. Falta de domínio técnico e pouca evidência de princípios éticos, havendo predominância do aspecto político nas ações;
5. Falta de reconhecimento e de valorização do profissional, gerando desmotivação e falta de comprometimento institucional;
6. Falta de um programa institucional para a capacitação relacionado ao trabalho desenvolvido, deste modo as iniciativas individuais de formação e desenvolvimento profissional atuais, não necessariamente, são aproveitadas na atividade profissional;
7. Falta de um programa institucional que defina critérios claros para participação dos trabalhadores da área de gestão nos cursos, reduzindo as desigualdades;

Deste modo o primeiro encontro do grupo de trabalho remeteu a questões centrais presentes na realidade da instituição e que estão relacionadas com o referencial teórico, a saber

1. Disseminação da missão e objetivos institucionais;

2. Construção de uma visão de futuro;
3. Desenvolvimento de modelo de gestão inovador;
4. Incorporação de princípios da ética na gestão;
5. Desenvolvimento da cultura de estímulo à criatividade e ao aprendizado.

Na discussão do grupo de trabalho ficou claro que a ausência ou insuficiência desses aspectos, resulta em conseqüências negativas que interferem na forma com que a instituição conduz seus processos na relação com a área de gestão e vice-versa.

Por outro lado, foi ressaltado que a criação de um modelo que favoreça essa discussão e viabilize sua implementação pode levar a instituição como um todo a rever suas práticas na relação área meio x área fim, impactando diretamente em mudanças que implicariam numa renovação gradativa - e positiva - da cultura institucional.

Nesse contexto, tendo como ponto de partida o referencial teórico, o debate foi dirigido para uma avaliação sobre as competências apresentadas no quadro anterior com o objetivo de eleger dentre tantas, as cinco (5) competências prioritárias considerando cada nível de classificação (de negócios, técnico-profissionais e sociais), cujo resultado gerou o quadro a seguir:

Quadro XV: SÍNTESE DE COMPETÊNCIAS CONFORME A 1ª REUNIÃO DO GRUPO DE TRABALHO

Competências de negócio	Competências técnicas	Competências Sociais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer o papel da área de gestão frente aos objetivos institucionais; 2. Estar atento a visão de futuro institucional; 3. Conhecer a dinâmica institucional no contexto interno e sua relação com o seu contexto externo; 4. Reconhecer o caráter inter setorial da ENSP, bem como a diversidade e complexidade da instituição; 5. Conhecer a missão institucional; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Domínio sobre normatizações, regulamentações e documentações específicas da instituição: <i>Regimento interno, Estatuto da Fiocruz, Plano Quadrienal, entre outros</i> 2. Domínio sobre as legislações, normatizações e regulamentações específicas da área de atuação, priorizando: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Orçamento e finanças</i> ✓ <i>Recursos Humanos</i> 3. Capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação de processos 4. Conhecer técnicas específicas de gestão 5. Conhecer técnicas de organização e melhoria de processos; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de trabalho em equipe; 2. Postura ética e respeitosa no trabalho; 3. Comprometimento institucional; 4. Capacidade de relacionamento interpessoal; 5. Criatividade 6. Capacidade de tomar iniciativa; 7. Capacidade de ouvir e dirimir conflitos; 8. Capacidade de adaptação a mudanças; 9. Capacidade de auto-aprendizado e de transmissão de conhecimentos

Mesmo alcançando o consenso do grupo sobre as cinco (5) competências de negócio e as cinco (5) competências técnico-profissionais prioritárias, não houve no primeiro encontro um consenso quanto as cinco (5) competências sociais prioritárias. Deste modo, conforme o quadro apresentou, fechamos a reunião com um quantitativo de nove (9) competências sociais.

A dificuldade de reduzir esse número, segundo o debate, se traduz pela valorização atribuída a essas competências na qualidade das relações no trabalho, no nível de dedicação profissional, que resultam em bem estar profissional e são determinantes para o nível de produtividade no trabalho, na visão dos participantes.

Ao retornamos a discussão, no segundo encontro, conseguimos avançar na priorização das cinco (5) competências sociais. Nesse encontro, foi proposto unir a competência “criatividade” com a “capacidade de iniciativa”, justificando haver uma

relação direta entre as duas. Deste modo, a denominação adequada para a competência seria “capacidade de tomar iniciativa com criatividade”. Com a concordância de todos os presentes, reduzimos assim o número de competências sociais para oito (8), logo que se iniciou a discussão.

Após várias justificativas, o grupo concluiu que a “capacidade de relacionamento interpessoal” está intrínseca à “capacidade de trabalho em equipe”, optando assim, por excluir esta segunda, já que a primeira foi considerada fundamental. Nesse ponto chegamos a sete (7) competências prioritárias, já que duas (2) delas foram deixadas para segundo plano até então.

As competências de “postura ética e respeitosa no trabalho” e de “capacidade de adaptação a mudanças”, foram consideradas questões chaves, sendo defendidas de forma unânime no grupo, portanto não havendo a possibilidade de abandoná-las.

Depois de várias argumentações, o grupo considerou coerente eliminar a competência “capacidade de auto-aprendizado e de transmissão de conhecimentos” justificando que a competência de “capacidade de adaptação a mudanças” requer auto-aprendizado contínuo por parte dos trabalhadores e que estes estejam abertos a transmitir os conhecimentos adquiridos, e por isso de algum modo essa competência contemplaria a anterior. Assim chegamos a 6 competências prioritárias (conforme o quadro anterior foram eliminadas a 4, 5, 9, até então).

A discussão em torno da escolha entre a competência sobre o comprometimento institucional x a competência sobre a capacidade de ouvir e dirimir conflitos, foi extensa, embora com o reconhecimento do grupo que tratavam de questões diferenciadas. O principal argumento para que a competência “comprometimento institucional” deixasse de fazer parte do quadro de prioridades consistia no entendimento de que a conformação do quadro de competências de negócio e de competências técnicas, assim como as outras competências sociais já definidas irão remeter naturalmente a uma postura profissional mais comprometida com os resultados da instituição, sendo, portanto, dispensável sua ênfase como competência social prioritária. Deste modo, defendiam a permanência da capacidade de ouvir e dirimir conflitos como prioritárias, devido a realidade observada na instituição.

Por outro lado, os participantes que defenderam a necessidade de ressaltar a comprometimento institucional como competência prioritária, argumentou que trabalhar para melhorar o nível de comprometimento institucional funcionaria como um pré-requisito para o desenvolvimento das demais competências de negócio, técnico-profissionais e sociais já discutidas no grupo.

Os participantes ponderaram as opiniões individuais e o grupo finalmente definiu o quadro a seguir, que contempla cinco (5) competências prioritárias para a implementação de um programa institucional para o desenvolvimento de competências individuais para a área de gestão que seja alinhado aos objetivos institucionais.

Quadro XVI: SÍNTESE DE COMPETÊNCIAS CONFORME A 2ª REUNIÃO DO GRUPO DE TRABALHO

Competências de negócio	Competências técnicas	Competências Sociais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer o papel da área de gestão frente aos objetivos institucionais; 2. Estar atento a visão de futuro institucional; 3. Conhecer a dinâmica institucional no contexto interno e sua relação com o seu contexto externo; 4. Reconhecer o caráter inter setorial da ENSP, bem como a diversidade e complexidade da instituição; 5. Conhecer a missão institucional; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Domínio sobre normatizações, regulamentações e documentações específicas da instituição: <i>Regimento interno, Estatuto da Fiocruz, Plano Quadrienal, entre outros</i> 2. Domínio sobre as legislações, normatizações e regulamentações específicas da área de atuação, priorizando: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Orçamento e finanças</i> ✓ <i>Recursos Humanos</i> 3. Capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação de processos 4. Conhecer técnicas específicas de gestão 5. Conhecer técnicas de organização e melhoria de processos; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de trabalho em equipe; 2. Postura ética e respeitosa no trabalho; 3. Comprometimento institucional; 4. Capacidade de tomar iniciativa com criatividade; 5. Capacidade de adaptação a mudanças;

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A necessidade de elaborar uma proposta que resulte num programa estratégico para o desenvolvimento profissional da área de gestão administrativa da ENSP com base na lógica de competências, se consolidou a partir relevância dessa área para o alcance dos objetivos institucionais e a necessidade de sua modernização, conforme enfatizado pelos gestores (diretor e vice-diretores) nas entrevistas realizadas, corroborando as diretrizes e ações planejadas em documentos institucionais de referência como o plano quadrienal 2005-2008 da Fiocruz e proposta de plano quadrienal da ENSP 2005-2008, por exemplo.

Destacamos, no plano quadrienal, um trecho que enfatiza essa questão:

“Tem sido proposta para as instituições de ciência e tecnologia a adoção de modelos (de gestão) mais flexíveis que enfatizem o trabalho em rede e a cooperação coordenada, a adoção de ações orientadas por objetivos finalísticos da instituição, com achatamento das pirâmides hierárquicas, e pela maior autonomia e qualificação dos gerentes’.⁽⁷⁷⁾⁽⁷⁾

Nesse sentido, considerando as especificidades e a complexidade da Escola, ao buscarmos respostas para as indagações iniciais deste trabalho (“Como promover o alinhamento do capital intelectual da área de gestão aos objetivos institucionais? Como criar um programa de desenvolvimento profissional estratégico para a área de gestão com base nas competências individuais requeridas para sua modernização? Quais os principais elementos para subsidiar a construção desse programa?”) concluímos que se torna indispensável refletir sobre parâmetros para criação de uma metodologia inovadora, customizada para a realidade institucional, mediante construção coletiva, integrando a visão institucional e a visão dos trabalhadores da área.

Essa constatação teve como base os estudos realizados sobre as transformações ocorridas no mundo do trabalho e seus reflexos na configuração organizacional e na relação com os trabalhadores, passando pelas exigências sobre a sua formação e sobre

seu desempenho na organização para garantir a máxima produtividade e competitividade dentro da realidade de mercado contemporâneo, em decorrência da evolução do capitalismo.

Atualmente os impactos do paradigma emergente produzem efeitos desafiadores para o setor produtivo, introduzindo uma dimensão diferenciada do modelo mecanicista de divisão do trabalho. Com o advento das tecnologias da informação e comunicação que acelerou os efeitos da globalização dos mercados e tornou acirrada a disputa (mediada pela capacidade de inovação de produtos e processos) numa arena mundial, as organizações se vêm induzidas a se reinventarem para corresponder a essa dinâmica.

Nesse intuito, uma das principais estratégias utilizadas consiste na valorização das pessoas, compreendendo-as como um capital valioso devido a capacidade intelectual que cada trabalhador detém e que representa um bem, ou, um ativo intangível para a organização. Desse modo, as organizações tendem a focar seus esforços para aproveitar o máximo do potencial individual e coletivo, que incluem os aspectos subjetivos e comportamentais do desempenho humano no trabalho, buscando preparar as pessoas permanentemente para atender as exigências do mercado atual em relação aos resultados da organização.

Diante dessa realidade, ao estudarmos sobre o conceito de competências e a discussão teórica que realça as diferenças entre qualificação e competências, concluímos que a lógica da competência se apresenta pertinente para o desenvolvimento profissional no panorama sócio-econômico contemporâneo, pois está mais relacionada a aprendizagem organizacional, considerando seus aspectos e fenômenos específicos e abrangendo ainda questões subjetivas e comportamentais que atualmente são observados como fatores importantes para o desempenho profissional e sua influência para o alcance dos resultados. Esses aspectos, não necessariamente estão contidos nos conhecimentos disciplinares gerados por meio do modelo de formação tradicional, abrangido no conceito de qualificação.

Deste modo, encontramos nos conceitos de competência, os elementos para subsidiar a criação de um modelo ajustado para o desenvolvimento profissional aplicável a realidade institucional contemporânea, abordando suas especificidades e a

cultura institucional, sendo preciso buscar o conhecimento sobre a área desde a sua criação, passando pelo seu desenvolvimento ao longo da história, até a conformação atual.

Descrever o histórico da área de gestão, seu surgimento, as práticas realizadas e a forma com que se relaciona com a instituição, na perspectiva dos profissionais dos diversos níveis hierárquicos envolvidos, rendeu a este trabalho contribuições e revelações importantes.

A pesquisa mostrou que a área emergiu e foi construída como resposta a uma necessidade efetiva de maior clareza sobre os aspectos orçamentários e financeiros por parte da ENSP, iniciando um processo de descentralização de documentos e informações sobre a utilização de recursos financeiros na década de 80, e posteriormente, das respectivas atividades burocráticas e operacionais. A partir dessa marca inicial, sob total influência do modelo mecanicista (e com resquícios de uma época influenciada pelo regime militar), a área recém-criada correspondia a demanda e se apropriava do trabalho realizado, na medida em que se estruturava para absorver novas funções em decorrência do crescimento da instituição e na conseqüente geração de demandas de gestão administrativa.

Percebemos que o crescimento da administração ocorreu de forma não planejada e, nem sempre, apoiado na adequação da estrutura e muito menos no preparo dos profissionais. Embora, os relatos mostram que em algumas iniciativas, a ENSP, por meio de sua área de gestão, chegou a ser pioneira em relação a outras Unidades, observamos que seu crescimento, aparentemente, nem sempre foi acompanhado de planejamento e de desenvolvimento. Apesar dos esforços empreendidos para sua adequação observados ao longo do tempo, a estrutura atual ainda apresenta características do modelo mecânico de trabalho fragmentado e essencialmente operacional, possuindo ênfase no modelo burocrático.

No panorama sócio-econômico emergente, o cenário apresentado pela área de gestão da ENSP não corresponde a dinâmica imposta as Organizações, onde a cultura da inovação mobiliza os processos de trabalho e seus resultados. Atualmente, segundo a visão institucional, a área necessita de inovações na condução dos processos de gestão

administrativa da Unidade, remetendo à essa área, a necessidade de uma postura pró-ativa dirigida para o alcance dos objetivos finalísticos da instituição.

Para dar conta das ações administrativas, sendo criativa e inovadora no suporte as demandas relacionadas à saúde e ao bem estar da sociedade abrangidas nos objetivos da ENSP, considerando sua especificidade e complexidade, a área de gestão precisa estar consciente de que também é específica, diferenciando-se da gestão de outras organizações/empresas, por constituir parte integrante de uma instituição pública de C&T voltada para o ensino, a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico em saúde, devendo, não só oferecer eficiência (o que pressupõe ser pró-ativa, ter qualidade, economicidade, transparência, métodos, resultados, etc), mas ter a responsabilidade, de proporcionar um ambiente satisfatório e saudável para a realização do trabalho na instituição. Assim, a área de gestão deve estar permanentemente preparando-se e mobilizando-se para dar suporte administrativo e técnico gerencial para o alcance dos resultados institucionais, e ao mesmo tempo, estar capacitada para promover a manutenção da qualidade do ambiente de trabalho e das relações humanas neste ambiente.

Nas pesquisas realizadas, identificamos pontos em comum na opinião dos participantes dos dois grupos de profissionais envolvidos, especialmente em relação a questões inerentes a necessidade de modernização, as competências requeridas para o bom desempenho, sobre a necessidade de investimentos no desenvolvimento profissional da área e sobre a lacuna existente na área de gestão acerca dos conhecimentos em relação a missão e aos respectivos objetivos institucionais.

Ficou reforçado a partir desse panorama, haver a necessidade institucional de promover o desenvolvimento profissional alinhado aos objetivos da ENSP, gerada por meio da expectativa dos gestores, mas também que se reafirmou na expectativa dos trabalhadores. Sendo assim, verificamos ter aderência a realidade da área de gestão da ENSP, a implementação de uma metodologia inovadora e customizada que subsidie o preparo dos profissionais da gestão com base nas competências requeridas a área de trabalho considerando as especificidades da instituição, compreendendo-os como sujeitos importantes na construção desse processo.

Com base nessas informações, constatamos que a “lacuna” identificada nas pesquisas pode ser minimizada por meio de processos de formação desenvolvidos pela própria Unidade, devido ao potencial de seu quadro de professores/pesquisadores e por meio de programas já oferecidos para sua clientela externa, sendo direcionadas vagas e/ou construídos especificamente para o seu trabalhador interno. Além disso, devido a experiência e a formação profissional apresentada pelos próprios trabalhadores da área de gestão, se torna possível a implantação de mecanismos que permitam a valorização destes profissionais, convidando-os a coordenar ou conduzir processos de educação continuada, de forma a compartilhar suas “*expertises*” com os demais trabalhadores da área, por meio de reuniões de trabalho, grupos de estudos, cursos de curta duração, etc., numa lógica de voltada para o aprendizado da organização.

De certo modo, a convergência encontrada em alguns pontos citados tanto pelos dirigentes quanto pelos trabalhadores, nos revelou que há sintonias, especialmente quanto a necessidade de investimento no desenvolvimento profissional da área de gestão focado na missão e nos objetivos, porém, essa evidência não é transmitida para os trabalhadores de forma clara, como uma demanda institucional, o que remete a compreensão de que não há um meio direto de comunicação que promova a clareza da comunicação entre direção e trabalhadores da área de gestão, e vice-versa, tornando-a incipiente e prejudicando a transparência sobre os objetivos institucionais e sua influência no trabalho da área de gestão.

Por outro lado, ainda em relação a missão, a visão e aos objetivos institucionais, compreendemos que devido a aspectos que incluem a configuração organizacional da ENSP já discutida nesse trabalho, não há uma definição clara instituída sobre tais parâmetros e tão pouco, há uma disseminação desses temas de forma que estejam internalizados nos trabalhadores e “inspirando” sua atuação profissional e os respectivos processos de trabalhos. Por este motivo, para o desenvolvimento dessa pesquisa, trabalhamos com a missão contida na proposta de plano quadrienal da ENSP discutida em 2006 nesta Unidade, em fórum coletivo, mas que, não necessariamente, envolveu a participação ampla dos trabalhadores da área, apesar de ter sido submetido a consulta pública na intranet da Escola. Tal proposta de documento institucional, de acordo com os resultados da pesquisa, parece não ter alcançado o universo de trabalhadores da área de gestão, uma vez que um número reduzido apresentou noções sobre essas questões, o

que reforça a necessidade de investimentos na discussão e disseminação dessas estratégias.

O conhecimento sobre a missão, os objetivos institucionais, bem como sobre a visão de futuro da instituição constituem premissas fundamentais para orientar o trabalho realizado na Organização, de forma que suas engrenagens – a área de gestão administrativa - estejam movendo a instituição para o rumo planejado. Concluímos, com base na literatura estudada, que esse é um pré-requisito fundamental para o desenvolvimento e a modernização da área, cujo modelo atual é reconhecido pelos gestores (diretor e vices) como tradicional, excessivamente burocratizado, reativo e descolado da missão institucional.

Constatamos ainda que a área de gestão da ENSP se constitui num campo fértil para a aplicação de uma proposta voltada para o desenvolvimento de competências profissionais alinhadas aos objetivos institucionais, principalmente devido ao cenário apresentado em relação a formação dos trabalhadores, no qual ficou evidenciado uma busca pelo aperfeiçoamento profissional, como investimento pessoal e individual em programas de formação em oferta na instituição, ou mesmo fora dela.

Além disso, os resultados da pesquisa mostraram que embora haja o reconhecimento sobre iniciativas oferecidas pelo SRH da Unidade em promover eventos de curta duração voltados para a atualização em relação a competências da área de gestão, especialmente no campo dos relacionamentos interpessoais (atendimento ao público, comunicação oral e escrita, liderança, etc) e treinamentos sobre sistemas gerenciais e sobre softwares específicos, os trabalhadores consideram as ofertas insuficientes frente a real necessidade do trabalho, evidenciando a aceitação por parte desses profissionais, em relação a implementação de uma proposta de desenvolvimento de competências mais estruturada e institucionalizada.

Nesse sentido, verificamos que os resultados ressaltaram a falta uma proposta que promova uma constante atualização sobre legislações, normatizações técnicas específicas, conceitos e ferramentas que norteiam as questões relacionadas a gestão pública de C&T em Saúde, consideradas competências técnico-profissionais fundamentais para a área, bem como, o conhecimento sobre a missão, a visão, os

objetivos institucionais, o ambiente político, social e econômico em que a instituição está inserida.

Especificamente em relação às competências de negócio – missão, visão e objetivos – constatamos haver a necessidade de criar metodologias para um trabalho intensivo visando sua disseminação e/ou sensibilização, criando a possibilidade de que sejam discutidos, compreendidos e passem a permear a ação de todos os trabalhadores da ENSP, incluindo aqueles que estão vinculados a área de gestão, conforme o recorte dado ao nosso estudo.

Esse espaço para discussão e geração de conhecimentos remete para o perfil requerido do trabalhador no contexto atual, onde uma conduta profissional mais empreendedora e adequada por parte do trabalhador da área de gestão, requer a geração de comportamentos que estimulem a indução de inovações, a criação e a busca de informações e conhecimentos, bem como a capacidade de transmitir as informações, transformando o seu próprio ambiente de trabalho no sentido de torná-lo mais produtivo e mais agradável, atributos que constituem competências sociais importantes.

Diante dessa realidade, a modernização da área, pode se iniciar pelo desenvolvimento de uma metodologia que possibilite a geração de competências técnicas, de negócios e sociais, objetivando o preparo dos trabalhadores para que possam se antecipar, conduzir e lidar com as mudanças e incertezas inerentes ao ambiente de trabalho.

Analisando os resultados da pesquisa à luz da moderna proposta de gestão do trabalho em saúde do Governo Federal, que estabelece que “o trabalhador é percebido como sujeito e agente transformador de seu ambiente e não apenas um mero recurso humano realizador de tarefas previamente estabelecidas pela administração local” (site MP), reconhecemos a pertinência da lógica das competências para o adequado desenvolvimento profissional nesta Unidade, pois, além do domínio de técnicas e conceitos inerentes a área, aborda uma discussão sobre o envolvimento de questões subjetivas e aspectos comportamentais, como habilidades e atitudes, que fazem diferença nos resultados individuais e institucionais.

Nesse sentido, também no contexto orientado pelo governo federal, em relação a gestão do trabalho se apresenta um cenário promissor para o desenvolvimento de propostas construídas com base nos conceitos de competências que visem o alinhamento da área de gestão administrativa aos objetivos institucionais. O quadro requer o desenvolvimento de atributos que estão além da formação acadêmica tradicional, apesar de reconhecer na formação acadêmica um pré-requisito fundamental e indispensável.

A abordagem das competências, que não está contemplado no modelo de formação tradicional, pode ser utilizada a partir de uma metodologia constituída com base no novo modo de produção de conhecimento, ou modo II em emergência no paradigma atual, que abarca em sua estrutura, as diversas formas de aprendizado, possibilitando a geração, o acúmulo e a transmissão de conhecimentos no contexto da aplicação, ou seja, no ambiente de trabalho, ou mesmo fora dele, mas focado na sua especificidade.

Tendo como base o perfil profissional dos trabalhadores e o quadro de competências prioritárias e necessárias, conforme os resultados dessa pesquisa, compreendemos que a oferta de oportunidades de educação continuada que esteja ajustada de forma sistemática aos objetivos institucionais, dentro ou fora da instituição, constitua uma metodologia adequada para o desenvolvimento e aprimoramento dessas competências. Compreendemos ainda que uma metodologia construída e validada em conjunto com os trabalhadores da área, ouvindo a opinião dos dirigentes poderá subsidiar uma evolução da área de gestão rumo a sua modernização.

Com base na pesquisa realizada por Martins²⁴, elaboramos uma proposta de organização e sistemática do processo de desenvolvimento organizacional que possibilita a implantação de um programa de desenvolvimento profissional segundo as competências priorizadas para a área de gestão da ENSP envolvendo os principais atores:

QUADRO ANEXO

Uma das coisas que gostaríamos de ressaltar como produto da pesquisa foi o próprio processo de elaboração que envolveu:

- Levantamento da percepção dos gestores (dirigentes) e dos trabalhadores;
- Sistematização e discussão dos resultados com atores envolvidos e a priorização e validação dos mesmos;
- Criação de Fórum específico para interação e debate com os trabalhadores.

Acrescentamos ainda, outras propostas que surgiram ao refletirmos sobre a lógica das competências e sua relação com o novo panorama e exigências que envolvem o mundo do trabalho. Estas propostas podem ser aprofundadas no sentido de gerar oportunidades de melhorias para a gestão do trabalho na ENSP, referenciados pela lógica das competências, conforme segue:

- a) Estimular o debate institucional sobre o conceito de competência e a adequação da gestão por competência no setor público, de maneira a promover gradativamente mudanças na cultura organizacional.
- b) Elaborar um projeto que permita a criação de banco de talentos que contenhas as competências existentes na área de gestão administrativa da ENSP e dê aporte a uma ação de adequação da lotação profissional;
- c) Promover um estudo planejado para o remanejamento de profissionais adequando-os, mediante as competências apresentadas e a necessidade institucional correlata;
- d) Propor mecanismos para o incentivo de profissionais, detentores de conhecimentos específicos da área de gestão a fim de que possam coordenar e apresentar fóruns temáticos para o alcance de uma cultura voltada para a geração e transmissão contínua de conhecimentos;

Qualquer processo de mudança organizacional, especialmente no setor público, requer, além de um projeto consistente e parcerias institucionais, uma dose extra de

persistência, pois geralmente não se implementa de uma noite para o dia. Por vezes, somente se efetiva a longo prazo, e as investidas são marcadas por trajetórias que ao longo do tempo passam a constituir contribuições ao desenvolvimento histórico da organização e contribuem para o acúmulo de conhecimentos. Essa dinâmica requer (e resulta em) novos métodos, conhecimentos, comportamentos e principalmente, transformações culturais.

Nas organizações privadas, onde a busca por liderança competitiva e alto padrão de lucratividade ditam as regras do negócio - nem sempre atreladas a preocupação quanto as questões sociais - a introdução de mudanças e adaptação aos novos modelos, torna-se mais imediato, sem grandes discussões ou referenciais históricos, políticos, etc., pois na maioria das vezes a decisão da mudança depende de uma cúpula especializada que determina as regras para serem cumpridas, sem a preocupação com os impactos para a sociedade.

No caso da administração pública, a introdução de mudanças é mais lenta. Requer uma avaliação cuidadosa envolvendo fatores históricos, políticos e sociais, além da busca pela eficiência em relação a racionalização de gastos e otimização dos serviços .

Pretendemos com esse trabalho, que se apresenta como perspectiva diferenciada para o desenvolvimento profissional da área de gestão da ENSP, contribuir para outras reflexões sobre os conceitos aqui discutidos e para o embasamento de aplicações práticas no setor público no sentido de preparar os profissionais da área de gestão administrativa. Temos clareza de que os temas apresentados não foram esgotados, sendo nossa pretensão apenas sinalizar possíveis caminhos teóricos e conceituais e auxiliar a ENSP na otimização dos investimentos para valorização dos trabalhadores e ao mesmo tempo no aproveitamento do potencial desses profissionais de forma articulada a sua missão e objetivos.

REFERENCIAS

1. Proposições para o I Plano Quadrienal da ENSP – 2006/2009: Ciência e Tecnologia para mais Saúde, ENSP, dez, 2005
2. Schumpeter, J. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1985 (pag. 111- 141)
3. Tigre3, P. B., Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro, Campus-Elsevier, 2006. (282 p.)
4. Lastres, H.M.M. E Ferraz, J.C., Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In Lastres, H.M.M. E Albagli, S. (org) Informação e Globalização na Era do Conhecimento, Rio de Janeiro: Campus, 1999. (pag. 27 – 57)
5. Nonaka, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In Starkey, K. Como as Organizações aprendem, São Paulo, Futura, 1997 (pag. 27 – 43)
6. Bresser-Pereira, L.C. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. In Petrucci V. Schwartz, L. Administração Pública Gerencial: A Reforma de 1995, Brasília, UNB, 1999. (365 p.)
7. Plano Quadrienal da Fiocruz - 2005/2008, Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005 (103 p.)
8. V Congresso interno da Fundação Oswaldo Cruz, Documento base, Fiocruz, 2005.
9. Mintzberg, H. Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações, Atlas, 1^a ed, SP, 1995. (332 p.)
10. Chiavenatto, I. Administração nos novos tempos. São Paulo: Makron Books, 1999.
11. Deluiz, N. Mudanças no Conteúdo das Qualificações Profissionais: implicações para a formação profissional Cap IV in: Formação do Trabalhador: produtividade & cidadania. Rio de Janeiro: Ed. SHAPE, 1995 (pág.161-194)

12. Zarifian, P. *Objetivo Competência: Por uma nova lógica*. Ed. Atlas, 2001 (200 p.)
13. Dubar, C. – A sociologia do trabalho frente a qualificação e a competência – *Educação & Saúde – Campinas*, v. 19, n. 64, set. 1998b – numero especial, (pag. 87-103)
14. Tartuce, Gisela Lobo Baptista Pereira – Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra – *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 25, n. 87, maio/ago 2004 (p. 353-382)– Disponível em [HTTP://www.cedes.unicamp.br](http://www.cedes.unicamp.br)
15. Valle, R. *Sobre Qualificações e Competências* – <http://www.Comciencia.br/200405/reportagens/13.shtml> em 13/11/2007
16. Gibbons, M. et all, *The New Production of Knowledge*. London: Sage Publication, 1997.
17. FGV-SP. “Iberoamerican Academy of Management International Conference”, 2003 WWW.fgvsp.com.br/iberoamerican, (30 p.)
18. Rhnews, entrevistador. Maria Rita Gramigna (entrevistada) Rio de Janeiro, mar 2007. Entrevista concedida a revista eletrônica RH news.
19. Fleury, A; Fleury, M. T. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 2001 (pag. 183-196)
20. Fleury, A. & Fleury, M.T.L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2 ed. Ed. São Paulo, 2001. (160 p.)
21. Tobar F. Yalour, M.R. *Como fazer teses em saúde pública: conselhos e idéias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisa*. Rio de Janeiro, Editora Fiocruz, 2001
22. *Sistema Geral de Administração – Módulo Recursos Humanos (SGA-RH)* em 14/07/2009.

23. Martins, M.I.C. PROFAE. Projeto de profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem. Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – Relatório de Pesquisa do MS. Secretaria de Gestão e Investimentos em Saúde., Brasil, 2002
24. Minayo, M. C. S. O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo – Rio de Janeiro, Editoras Hucitec – Abrasco, 1992 (pag. 105 – 196)
25. Informe ENSP, entrevistador. João Sérgio de Lima (entrevistado). Rio de Janeiro, novembro de 2008. Entrevista concedida ao informe eletrônico do Portal da ENSP/FIOCRUZ.
26. <http://www.dirad.fiocruz.br/?q=node/155> em 12/08/09 às 10:00
27. <http://www.ensp.fiocruz.br> em 14/08 às 14:28
28. Regimento Interno da Escola Nacional de Saúde Pública, Ato da Presidência n° 181/89 – PR de 21 de setembro de 1989.
29. Política da Gestão da Qualidade de 2003 assinada pelo Diretor Jorge Antonio Zepeda Bermudez em 25/02/2003, no âmbito da gestão que contempla os setores da VDDIG
30. Gestão de Recursos Humanos – Fiocruz – 2001/2005, Vice Presidência de Ensino e Recursos Humanos, Fiocruz, jan, 2003
31. Plano Quadrienal da Fiocruz – 2001/2005, Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2001
32. Rodrigues, A.P.O. Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional: Adequação do Convênio Fiocruz-ENAP às atividades finalísticas da Instituição. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: s.n., 2004 (81 p.)
33. Fiocruz. Relatórios de Atividades do Serviço de Capacitação da Diretoria de Recursos Humanos, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007. Rio de Janeiro
34. ENSP, Programa ENSP em movimento: Construindo um Programa de formação baseado em competência para o Sistema Único de Saúde, documentos de 2002 a 2006. Rio de Janeiro

35. MS. Conselho Regional de Saúde. Resolução 196/96, Brasília , 1996
36. Mello, M.L.B.C. Gestão Estratégica de Recursos Humanos em uma Instituição Pública de C&T: o caso Fiocruz. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: s.n., 2007 (141p.)
37. Pires, A . P. (et al) Gestão por competências em organizações do governo, Mesa redonda de Pesquisa-ação, Brasília, ENAP, 2005

ANEXOS