

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
para obtenção do grau de Mestre

FÁBIA CUNHA FERREIRA SANTOS

2018

FABIA CUNHA FERREIRA SANTOS

**RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira
de Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas para obtenção do
título de Mestre em Administração Pública

Área de concentração: Governança e
Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Paulo Motta

RIO DE JANEIRO

2018

Santos, Fabia Cunha Ferreira

Recursos humanos na gestão da mudança organizacional : estudo de caso em uma instituição pública de saúde / Fabia Cunha Ferreira Santos. – 2018.
123 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Paulo Motta.

Inclui bibliografia.

1. Administração pública. 2. Gestão estratégica. 3. Administração de pessoal. 4. Recursos humanos. 5. Desenvolvimento organizacional. 6. Administração de projetos. I. Motta, Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 353

FABIA CUNHA FERREIRA SANTOS

“RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE”.

Trabalho Final de Curso apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 14/06/2018

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA
Orientador(a)



HUMBERTO FALCÃO MARTINS
Membro Interno



JULIANO DE CARVALHO LIMA
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida.

À minha família pelo apoio, em especial à minha mãe, por incentivar todas as minhas escolhas, ensinando sobre a importância de lutar por meus sonhos e me sentir merecedora das gratas surpresas do universo.

Ao prof. Paulo Motta pela paciência, disponibilidade, orientação e profunda sabedoria.

Aos professores do mestrado por todo o conhecimento que me foi transmitido. Foram aulas inesquecíveis. Agradeço em especial ao professor Humberto Martins, por ser membro da minha banca examinadora de defesa.

À coordenação e equipe de apoio do MAP pela prontidão em ajudar quando necessário e profissionalismo.

A todos os colegas de turma, pela grata convivência e bonita amizade que construímos ao longo do caminho.

Ao apoio recebido da Escola Corporativa Fiocruz, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), para realização do presente trabalho.

À direção do Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos - ICTB pela confiança no meu potencial e à minha equipe do Serviço de Gestão do Trabalho pelo apoio e compreensão nos momentos mais desafiadores que vivi no decorrer do curso.

A todos os profissionais de RH e dirigentes da Fiocruz que me receberam prontamente e aceitaram participar desta pesquisa.

Ao Juliano Lima, Coordenador de Gestão de Pessoas da Fiocruz, pela confiança em mim depositada para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos queridos por toda força e carinho, em especial à Cecília Aquino, Etinete Gonçalves, Fábio Gouvêa, Leandro Mussauer, Luana Silva, Norma Brandão e Tathiana Sampaio, pela colaboração inestimável dada para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Ao Frederico, pelo amor incondicional.

Atravessar as fronteiras era um desejo meu desde menina, incluindo as fronteiras mentais, não apenas geográficas. Conhecer, descobrir, avançar, aprender: verbos que de certa forma me definem, todos relacionados com o exercício da liberdade.

Martha Medeiros

RESUMO

Objetivo – proposição de um modelo de gestão de mudanças organizacionais centrado em pessoas na Fiocruz, enfatizando o escopo de atuação da área de Recursos Humanos. Os objetivos específicos permeiam a análise de desafios que o cenário externo traz para o Sistema de RH da organização nos próximos anos; verificação do estágio de desenvolvimento atual da área com suas dificuldades e potencialidades internas e, por fim, a investigação quanto à relevância de implementação de um modelo institucional de gestão de mudanças organizacionais.

Metodologia – optou-se pelo método do estudo de caso, pelo caráter exploratório da pesquisa de uma realidade institucional. A estratégia de investigação foi associada à técnica de “métodos mistos”, ou seja, uso de uma abordagem qualitativa e quantitativa na mesma pesquisa. Os dados coletados via questionário, que contemplou questões abertas e fechadas, foram tratados por objetivo específico com o uso de análise de conteúdo e análise estatística.

Resultados – os resultados apontam para a necessidade de se propor um modelo de GMO integrado à estratégia organizacional e ao mesmo tempo, a implementação de um alinhamento do Sistema de RH por projetos e atuação da área em rede por meio dos times de mudança. Ademais, demonstram a importância da atuação de RH em todas as fases da gestão de mudanças organizacionais: planejamento, execução, verificação e sustentação da mudança.

Limitações – estudo de realidade institucional pública específica e complexa, marcada por uma estrutura de descentralização administrativa conjugada com um modelo de governança participativo.

Contribuições Práticas – proposição de um modelo com diversas atividades relacionadas à gestão do fator humano em mudanças organizacionais, que devem ser exercidas de acordo com a demanda e especificidade do projeto.

Contribuições Sociais - avanço de novos estudos em gestão de mudanças organizacionais que contemplem a área de recursos humanos, em especial na administração pública; fortalecimento do gerenciamento de mudanças organizacionais na Fiocruz, impactando no fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) e conseqüentemente na melhoria na promoção da saúde da população brasileira.

Originalidade – primeiro modelo que contempla uma interface entre dois arcabouços teóricos distintos: a teoria em gestão de pessoas voltada para entender os papéis da área de RH em transformações organizacionais e a teoria de gestão de mudanças alinhada à gestão de projetos.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão Estratégica; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Gestão de Mudanças Organizacionais; Gerenciamento de Projetos; Inovação; Complexidade Organizacional.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado

ABSTRACT

Purpose - the proposing organizational change management model to the Fiocruz's team, emphasizing the scope of the HR area. The specific objectives permeate the analysis of challenges that the external scenario brings to the organization's HR system in the coming years; verification of the current development stage of the area with its internal difficulties and potentials and, finally, the investigation to the relevance of implementing an institutional model of organizational change management.

Design/Methodology- the method of the case study was chosen because of the exploratory character of the research of an institutional reality. The research strategy was associated with the technique of "mixed methods", that is, using a qualitative and quantitative approach in the same research. The data were collected through questionnaire with open and closed questions and processed by specific objective with the use of content analysis and statistical analysis.

Findings - the results point to the need to propose an organizational change management model integrated with the organizational strategy and, at the same time, to implement the HR System alignment by project by strengthening the SRHs forum and creating of a matrix of contribution by projects. It should also include the networking of HR with other areas, from the creation of change teams. In addition, the results demonstrate the importance of HR performance in all phases of organizational change management: planning, execution, verification and sustainability of change.

Research limitations - a specific and complex public institutional reality study, marked by a structure of administrative decentralization coupled with a participatory governance model.

Practical implications - proposition of a model with several activities related to the management of the human factor in organizational changes that must be exercised according to the demand and specificity of the project.

Social implications - advancement of new studies in management of transformations that contemplate the area of human resources, especially in the public administration; systematization of the management of organizational changes in Fiocruz, impacting on the strengthening of the Unified Health System (SUS) and consequently on the improvement in the health promotion of the Brazilian population.

Originality- first model that contemplates an interface between two distinct theoretical frameworks: the theory in people management aimed at understanding the roles of the HR area in organizational transformations and the theory of change management aligned with project management.

Keywords: Public Management; Strategic Management; People Management; Human Resources; Organizational Change Management; Project Management; Innovation; Organizational Complexity.

Paper category: Master's thesis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Caminho teórico	23
Figura 2. Associação entre as ferramentas de gestão de mudanças e fases da metodologia ADKAR® na perspectiva individual	32
Figura 3. Fases do método ADKAR® na perspectiva organizacional.....	33
Figura 4. Seis fatores críticos de sucesso	34
Figura 5. Gerenciamento da mudança em quatro fases.....	35
Figura 6. Modelo individual	35
Figura 7. Integração entre a gerência de projetos e a GMO	36
Figura 8. Integração entre atividades da GMO e a gestão do projeto	37
Figura 9. Proposta de artefato de planejamento de mudanças organizacionais	38
Figura 10. O modelo de múltiplos papéis de RH	39
Figura 11. Mapa Estratégico Fiocruz 2022 – VI Congresso, 2010, atualizado no VII Congresso, 2014	56
Figura 12. Nuvem de palavras: aspectos dificultadores para atuação do Sistema de RH em gestão de mudanças organizacionais	74
Figura 13. Nuvem de palavras: potencialidades para atuação do Sistema de RH em gestão de mudanças organizacionais	79
Figura 14. Proposta de modelo de GMO Fiocruz	97
Figura 15. Estrutura integrada de projetos.....	98
Figura 16. Alinhamento vertical e horizontal por projetos.....	100
Figura 17. Uma rede de equipes	103
Figura 18. Fases de GMO e atividades de RH	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Definições teóricas sobre mudança organizacional	25
Quadro 2. Tipos de mudança organizacional	27
Quadro 3. Processo de mudança em oito etapas	29
Quadro 4. Resultados esperados de acordo com os papéis de RH	40
Quadro 5. O modelo de três faces de RH	43
Quadro 6. Modelo de quatro faces da GRH	44
Quadro 7. Matriz de amarração do estudo	52
Quadro 8. Estágio de desenvolvimento dos SRHs e Cogepe, analisados individualmente	65
Quadro 9. Estágio de desenvolvimento do Sistema de RH Fiocruz	70
Quadro 10. Análise de Conteúdo – dificuldades do Sistema de RH	75
Quadro 11. Análise de Conteúdo – potencialidades do Sistema de RH	80
Quadro 12. Diretrizes para implementação do modelo de GMO Fiocruz	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Respondentes do questionário, de acordo com a posição hierárquica.....	48
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Objetivos prioritários para o ano de 2017 na visão de gestores de RH	41
Gráfico 2. Megatendências de maior impacto na Fiocruz	58
Gráfico 3. Criação de um modelo de GMO	61
Gráfico 4. Participação do Sistema de RH	62
Gráfico 5. Faces de desenvolvimento – comparativo entre o RH unidades e o Sistema de RH	63
Gráfico 6. Comparativo entre a visão dos dirigentes e profissionais de RH	64
Gráfico 7. Comparativo entre nível de implementação e importância dos itens	85
Gráfico 8. Parceria com gerentes de projeto – nível de implementação.....	87
Gráfico 9. Parceria com a área de comunicação em projetos – nível de implementação	88
Gráfico 10. Parceria com gerentes de linha – nível de implementação	89
Gráfico 11. Sensibilização de colaboradores em projetos – nível de Implementação	90
Gráfico 12. Desenvolvimento de competências – nível de implementação	91
Gráfico 13. Pesquisas para análise de prontidão de stakeholders – importância	92
Gráfico 14. Pesquisas para análise de prontidão de stakeholders – nível de implementação	93
Gráfico 15. Dimensionamento de pessoal – nível de implementação	94
Gráfico 16. Gestão de tensões ocasionadas pela mudança – nível de Implementação	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bio-Manguinhos	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos
COC	Casa de Oswaldo Cruz
Cogepe	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
Cogic	Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi
CST	Coordenação de Saúde do Trabalhador
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
Fiocruz	Fundação Oswaldo Cruz
GMO	Gestão de Mudanças Organizacionais
ICTB	Instituto de Ciências e Tecnologia em Biomodelos
INCQS	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde
INI	Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas
IOC	Instituto Oswaldo Cruz
RH	Recursos Humanos
SRH	Serviço de Recursos Humanos

LISTA DE SÍMBOLOS

® Marca comercial registrada

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização.....	17
1.2 Problema de pesquisa	19
1.3 Estrutura da dissertação	20
1.4 Objetivos.....	20
1.5 Relevância do estudo	21
1.6 Delimitação do tema.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Mudanças organizacionais	23
2.1.1 Definições conceituais de mudanças organizacionais	23
2.1.2 Tipos de mudanças organizacionais	26
2.2 Gestão de mudanças organizacionais	27
2.2.1 Exemplos de práticas brasileiras e globais em GMO	31
2.2.1.1 ADKAR® Model - Instituto Prosci	31
2.2.1.2 PCI® - <i>People Centred Implamentation</i> – Consultoria <i>Chage First</i>	33
2.2.1.3 Metodologia <i>Strategy</i> – <i>Strategy Consulting</i>	34
2.2.2 A aproximação entre a GMO e a gestão de projetos	36
2.3 A atuação de RH em mudanças organizacionais.....	39
3. METODOLOGIA	45
3.1 Método	45
3.2 Estratégia de investigação	45
3.3. A triangulação presente no estudo de caso	46
3.4 População e amostra	47
3.5 Procedimentos para coleta dos dados	48
3.6 Procedimentos para análise dos dados	49
3.6.1 Tratamento das questões abertas: análise de conteúdo	49

3.6.1.1	Uso de nuvens de palavras	50
3.6.2	Tratamento das questões fechadas: análise de frequência	50
3.7	Matriz de amarração metodológica do estudo	51
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1	Caracterização da instituição	53
4.1.2	A estrutura de RH da Fiocruz	56
4.2	Resultados da pesquisa	57
4.3	Apresentação do modelo proposto de GMO	95
4.3.1	Tripé estratégico do Sistema de RH	97
4.3.2	As faces de desenvolvimento do Sistema de RH	101
4.3.3	Os times da mudança	103
4.3.4	O escopo de atuação do RH na GMO.....	105
5.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
	REFERÊNCIAS	112
	APÊNDICE – PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO	118

1.INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O mundo vive um momento histórico que Schawab (2016), denomina de “Quarta Revolução Industrial” ou “Indústria 4.0” salientando que se refere a um cenário marcado pela presença de mudanças abruptas, profundas e marcadamente tecnológicas. Tendo em vista sua escala, escopo e complexidade, esse período configura-se como diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade e, ao contrário das revoluções passadas, tem evoluído em velocidade exponencial e não linear como consequência de um mundo multifacetado e interconectado.

O Fórum Econômico Mundial¹ em 2016 discutiu amplamente essa nova revolução e suas megatendências para os próximos anos. Alguns dos principais direcionadores de mudanças, ressaltando-se que vários deles já estão afetando fortemente os países, organizações e pessoas, são: mudanças nas relações de trabalho, volatilidade geopolítica, aumento da longevidade populacional, *big data*, internet das coisas, internet móvel, economia compartilhada, cidades inteligentes, inovações em nanotecnologia e biotecnologia e inteligência artificial.

Especificamente no que tange às organizações, em consonância com Schawab (2016) e dados do fórum supracitado, Muchinski (2004, p.295) pontua que “o que funcionou no passado foi um produto das condições vigentes no passado e, diante das condições novas, vem a necessidade de mudar a organização”.

Sob o mesmo ponto de vista, a Consultoria Deloitte, no relatório *Disrupt* (2015) utiliza a sigla “VUCA” para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) que permeiam

¹ O Fórum Econômico Mundial é uma organização internacional localizada em Genebra (Suíça) de cooperação público-privada. Anualmente congrega líderes e grandes organizações com o intuito de discutir sobre a Economia Mundial

o mundo contemporâneo e têm exigido que as organizações criem mecanismos de adaptação e antecipação às mudanças.

Essa realidade tem se apresentado não apenas às organizações da iniciativa privada, que para disputar clientes precisam desenvolver capacidade de inovar em produtos e serviços, eficiência operacional e custos competitivos; mas também às da esfera pública, tendo em vista que os cidadãos estão cada vez mais conectados, demandando transparência, celeridade, qualidade e simplificação no atendimento às suas necessidades por um serviço público de excelência.

Mediante o exposto, com o intuito de não apenas continuar existindo, mas de se expandir, minimizando impactos de deficiências internas, tem crescido no âmbito de empresas e instituições públicas a preocupação de se realizar gestão de mudanças organizacionais (GMO) aliada à gestão de projetos estratégicos.

Na iniciativa privada, companhias de diferentes ramos de atuação têm criado equipes de gestão da mudança a fim de apoiar gerentes de projetos e gestores que atuarão na implementação de iniciativas de inovação organizacional. Outras, tem contratado consultorias, treinado líderes para gerenciar iniciativas específicas de mudança ou treinado funcionários em situações particulares de transição.

No âmbito público, analisando especificamente o cenário brasileiro, foram três as grandes iniciativas de macro mudanças disruptivas ao longo dos anos, comumente intituladas pela literatura como reformas administrativas. A primeira se deu na década de 30, com a implementação do modelo burocrático e criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp). A segunda ocorreu com o Decreto-lei nº 200, na década de 60 que viabilizou o surgimento das entidades da administração indireta de forma a promover a descentralização do Estado. Por fim, a terceira se deu em 1995, ano que se iniciou a reforma gerencial por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e Emenda Constitucional 19 aprovada em abril de 1998.

No entanto, em que pese os avanços, em especial no que tange à diminuição da burocracia em processos internos e implementação de práticas voltadas a maior eficiência, eficácia e efetividade organizacionais, as transformações supracitadas não

foram acompanhadas por um método sistemático de gestão da mudança, e, em maior ou menor medida as reformas foram políticas públicas “*top down*”. Podem ser assim caracterizadas por terem sido implementadas de cima para baixo e com pouca participação dos órgãos e entidades públicas no processo de elaboração de suas diretrizes, gerando resistências internas para a implementação das mudanças.

Resende (2002) pontua que as reformas administrativas na esfera pública, por sua complexidade, demandam alto grau de cooperação entre os interesses dos atores estratégicos, o que gera necessidade de intenso movimento de coordenação por parte das organizações que estejam implementando as mudanças. Segundo o autor, as reformas geram alto nível de expectativas nos atores envolvidos, que quando não atendidas, contribuem para o fracasso das tentativas de transformações.

Assim, em nível macro, as reformas administrativas parecem não incluir ações de gerenciamento da expectativa de partes interessadas, sensibilização dos envolvidos, comunicação e outras medidas relevantes, que são comuns em metodologias de gestão da mudança, visando contribuir para que sejam implementadas as transformações com resultados satisfatórios. No âmbito dos órgãos e instituições públicas, também não é comum haver práticas sistemáticas de gestão da mudança em apoio à projetos considerados estratégicos.

Nesta perspectiva, a temática deste estudo ocupa-se da construção de um modelo de gestão da mudança na área pública em apoio à projetos estratégicos institucionais, tendo como foco principal a análise de mecanismos de atuação da área de RH nessa proposta.

1.2 O Problema de Pesquisa

Por meio do desenvolvimento do tema proposto e análise da percepção de dirigentes e gestores da organização estudada, espera-se responder à seguinte pergunta: como implementar um modelo de gestão de mudanças organizacionais em apoio à projetos estratégicos com ênfase no papel da área de recursos humanos?

1.3 Estrutura da Dissertação

A fim de responder o problema da pesquisa, ainda no Capítulo I, serão apresentados o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos, a relevância do estudo e a delimitação do tema. No Capítulo 2 será exposto o referencial teórico que embasa a pesquisa e no Capítulo 3, a Metodologia que contempla a apresentação da justificativa pela escolha do método de estudo de caso e caracterização da instituição escolhida para a pesquisa. Neste capítulo também será explicada a estratégia de investigação, assim como os motivos pela escolha dos procedimentos de coleta e análise dos dados. E, tendo em vista o uso de mais de uma técnica de análise, será apresentada uma matriz de amarração do estudo, que alinha cada objetivo específico às técnicas utilizadas para análise e às questões utilizadas na ferramenta de coleta. No Capítulo 4 será apresentada a análise das questões por objetivo específico e no Capítulo 5, realizada a discussão sobre o objetivo geral, com a apresentação da proposta de um modelo de GMO, com ênfase no fator humano. Após, no Capítulo 6 serão expostos a conclusão do estudo e considerações finais.

1.4 Objetivos da Pesquisa

Objetivo geral

Propor um modelo de gestão de mudanças organizacionais centrado em pessoas, enfatizando o escopo de atuação da área de RH.

Objetivos específicos

Analisar, dentre os principais estímulos externos à organização aqueles que atuarão como impulsionadores de mudanças organizacionais nos próximos anos, e os desafios que devem trazer para o Sistema de RH.

Investigar em que medida os entrevistados percebem como relevante a implementação de um modelo institucional de GMO com ênfase no fator humano.

Verificar o nível de desenvolvimento atual da área de RH, caracterizando suas dificuldades e potencialidades internas para que atue nas transformações organizacionais.

Avaliar o estágio de implementação de atividades compatíveis com metodologias de GMO, pelos SRHs nas unidades, mesmo que de forma não estruturada.

1.5 Relevância do estudo

A presente pesquisa justifica-se porque, apesar de poucos avanços na área pública, a prática de gestão da mudança tem potencial para apoiar as organizações, principalmente àquelas em que a inovação é uma competência essencial e que por consequência, precisam aprimorar continuamente suas práticas ou mesmo se reinventar para fortalecer sua missão e visão institucionais.

Ademais, se a gestão da mudança em projetos perpassa a necessidade de integração do fator humano e, se inserida na estrutura organizacional existe uma área de RH, é relevante entender o que se espera de sua atuação.

Para aprofundar a discussão sobre modelos de gestão da mudança na área pública, é importante conhecer os desafios que as transformações contemporâneas trazem para a dinâmica de funcionamento das áreas de RH e a forma como podem contribuir para a gestão de mudanças com suas práticas e políticas de gestão de pessoas, considerando inclusive as suas interfaces com outras áreas no âmbito de um modelo institucional de gestão de mudanças. Também é relevante pesquisar se os profissionais de RH e dirigentes das organizações consideram importante a participação da área nos movimentos transformacionais.

Além disso, existe uma lacuna teórica quanto a modelos de GMO adaptados a organizações públicas, que têm especificidades importantes no campo da gestão de

pessoas. Desta forma, acredita-se que, por meio deste estudo, as instituições públicas poderão ter subsídios para estruturar políticas de RH que contemplem esse emergente papel estratégico ligado ao gerenciamento de mudanças organizacionais.

1.6 Delimitação do tema

Para realização desta pesquisa foi escolhido o caso da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, instituição pública federal vinculada ao Ministério da Saúde e delimitou-se como campo de investigação o conjunto de unidades localizadas no *campus-sede*, localizado no Rio de Janeiro/RJ.

Tendo em vista a complexidade da organização, que inclui diversas frentes de atuação no âmbito da saúde pública e uma estrutura de governança descentralizada, as conclusões respeitam as especificidades administrativas de cada unidade.

Trata-se de um caso único, porém, não fechado. Assim, as conclusões do estudo têm potencial para contribuir para outros entes públicos, em especial aqueles que desejem analisar a função de RH na atualidade, frente aos diversos desafios contemporâneos inseridos na perspectiva da GMO.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica que será utilizada perpassa dois principais campos, a saber: Gestão da Mudança Organizacional e Gestão de RH, partindo do pressuposto de que a interseção entre esses referenciais, demonstrada na Figura 1, pode apoiar os fins desta pesquisa. O motivo é que parece haver significativa complementariedade entre essas teorias. Ou seja, enquanto a GMO tem caráter mais prescritivo, enfatizando em especial o “como” fazer a mudança e detalhando passos metodológicos que podem ser seguidos, as teorias de RH tem caráter mais descritivo e explicativo da atuação da gestão de pessoas em mudanças organizacionais.

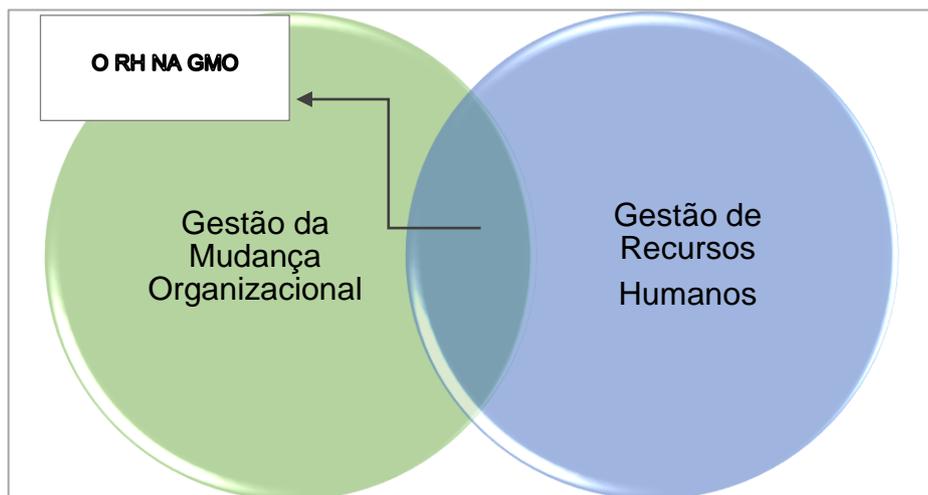


Figura 1: Caminho Teórico

Fonte: elaborado pela autora

2.1 Mudanças Organizacionais

2.1.1 Definições conceituais de mudança organizacional

De acordo com Lima e Bressan (2003), a mudança organizacional vem sendo abordada por estudiosos principalmente a partir do século XX, quando as organizações, impulsionadas pelo avanço tecnológico, começaram a deixar de atuar como sistemas fechados e mecanicistas em ambientes marcadamente estáveis e foram evoluindo para sistemas de gestão caracterizados como abertos e orgânicos,

com o intuito de se adaptarem às novas demandas do meio externo.

Ou seja, o tema não é novo, mas tem havido avanços intensos, em especial nas últimas décadas, na forma como ela é estudada na academia e nos modelos aplicados às organizações para geri-la. Essa realidade tem como causa o ritmo e imprevisibilidade com que as alterações nas condições de troca com o ambiente em que se inserem as organizações, impactam cada vez mais em seus mecanismos de funcionamento. Nesta perspectiva, a geração de turbulências tem pressionado as organizações a navegar pela mudança, se adaptando a ela, seja a transformação planejada ou inesperada.

Existem na literatura diversas reflexões teórico-conceituais sobre mudanças organizacionais, muitas vezes não sintonizadas. Os autores Lima e Bressan (2003), sintetizaram os principais conceitos relacionados ao tema, conforme demonstrado no Quadro 1:

Definição encontrada	Referência
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)	Nadler et alii (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Quadro 1: Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 23)

Registra-se que, para fins deste estudo, será utilizada a definição de mudança organizacional de Bressan (2001), por enfatizar aquelas planejadas ou não e preocupar-se tanto com demandas internas de mudança, como também pressões e necessidades advindas do ambiente externo em que se insere a organização.

2.1.2 Tipos de mudança organizacional

Há na literatura diversas definições quanto aos tipos de mudança organizacional, podendo ser, de acordo com Silva (1999) “incrementais/organizacionais” quando voltada para modificações na arquitetura da empresa ou “transformacionais/institucionais”, quando há mudanças na missão e objetivos da organização. Acrescenta-se que, para Weick & Quinn (1999), intitulam-se ainda como “contínuas”, marcadas pela evolução constante ou “episódicas” quando são descontínuas e pouco frequentes. Podem também ser, na perspectiva de Mintzberg, Ahlstrang e Lampel (2000), definidas como “micro mudanças” ao focarem no interior da organização ou “macro mudanças” quando visam a organização inteira ou grande parte dela e suas relações com o ambiente.

É relevante citar a tipologia de Acuna e Fernandez (1995), que cruzam a radicalidade da mudança (incremental e estratégica) com o horizonte de tempo da mudança (antecipatória ou reativa), conforme o Quadro 2. Ainda de acordo com os autores:

“As mudanças incrementais e antecipatórias denominam-se **sintonia**; correspondem a modificações em componentes específicos da organização e ocorrem como antecipação de eventos futuros. As mudanças incrementais que se iniciam reativamente denominam-se **adaptação**. As mudanças estratégicas e antecipatórias são de **reorientação**, e, por último, as estratégicas, mas reativas, são de **recriação**”. (ACUNA E FERNANDEZ (1995, p.85).

	Incremental	Estratégica
Antecipatória	Sintonia	Reorientação
Reativa	Adaptação	Recriação

Quadro 2: Tipos de Mudança Organizacional

Fonte: Adaptado de Acuna e Fernandez (1995, p.85).

Neste estudo serão utilizadas as tipologias de Mintzberg, Ahlstrang e Lampel (1998), no que diz respeito especificamente a macro mudanças organizacionais e de Acuna e Fernandez (1995), no que tange ao conceito de mudanças estratégicas, ou seja, que gerem necessidade de reorientação ou recriação organizacional.

Essas escolhas foram realizadas porque a ênfase na proposição do modelo de GMO será em mudanças com impacto amplo, ou seja, não diz respeito a micro mudanças realizadas em pequenos processos ou rotinas do dia a dia. Ademais, enfatiza-se o caráter de direcionamento das mudanças pela estratégia.

2.2 Gestão da Mudança Organizacional

Tendo sido expostas definições sobre o que são e tipos de mudanças organizacionais, será caracterizada a GMO e apresentada a forma como o conceito foi se consolidando ao longo do tempo. Kokitsu (2012), define a GMO como:

“Um processo estruturado de aplicação de conhecimentos, técnicas e instrumentos; bem como de exercício de atitudes para gerenciar o processo de mudança interior de cada pessoa que precisa mudar sua forma de trabalhar, de modo a produzir os resultados desejados de um projeto ou iniciativa de mudança”. (KOKITSU, 2012, p.34).

Mediante o exposto, para o autor, a gestão da mudança inclui atividades que visam ajudar as pessoas que usarão o produto de determinado projeto, a aceitarem a mudança e a adotarem novos mecanismos de organização do trabalho ou tecnologias. O foco está na transição e nas questões que intitula como “*soft*”, como a mudança de hábitos de trabalho e forma de lidar com as transformações organizacionais.

Motta (2007) sinaliza que conduzir mudanças organizacionais é algo complexo, que envolve muito mais do que simplesmente seguir o planejamento-ação de um projeto:

“Implantar ideias novas depende tanto do preparo inicial de elaborar o projeto, despertar a criatividade e motivar as pessoas quanto da habilidade de enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo”. (MOTTA, 2007, p. 188).

Lewin (1951), foi um dos pioneiros ao tratar de teorias sobre o comportamento humano e de intervenção em processos de mudanças. Seu modelo é baseado na tríade descongelamento – transição – re-congelamento. Em linhas gerais, a fase de descongelamento visa desestabilizar o *status quo* e vencer resistências à mudança de indivíduos, pressão de grupos e demais forças de controle como normas pré-estabelecidas e cultura.

Shein (1996, apud Weick e Quinn, 1999) acrescenta que essa primeira fase pode ser subdividida em três etapas, a primeira, voltada a “desconfirmar as expectativas”, para que as pessoas percebam que o modo como o trabalho é realizado já não atende às necessidades organizacionais. A segunda etapa é aquela voltada para a “criação de ansiedade” por meio do estímulo a aprendizagem. Nesta perspectiva, segundo o autor, as pessoas precisam se convencer de que se não aprenderem algo novo inerente à mudança, abandonando velhas práticas, seus ideais ou segurança podem estar em risco. E, por fim, deve-se criar um estado de “segurança psicológica”, para que os impactados com a mudança percebam que novas práticas adotadas não afetam sua integridade ou identidade. O intuito é transformar a ansiedade com o processo em motivação para mudar. Essa terceira etapa é também intitulada por Armenakis e Harris (2002), de “prontidão para a mudança”.

A fase seguinte do modelo de Lewin (1951), de transição, envolve comunicação de mão dupla, em que as pessoas são encorajadas a participar e contribuir com o processo e, além disso, a fase volta-se para a capacitação, em novos métodos e técnicas. E, por último, a fase de recongelar é aquela caracterizada pela consolidação da mudança, sedimentando e reforçando novos padrões de comportamento de acordo com os resultados alcançados com a mudança implementada.

Lewin (1951) inspirou muitos dos modelos e pensadores, em especial nas décadas de 1980 e 1990, como por exemplo, Kotter que em 1995, propôs o modelo “Processo de Mudança em Oito Etapas”, demonstrado no Quadro 3 e utilizado até os dias atuais:

Modelo
<p>1 ESTABELECIMENTO DE UM SENSO DE URGÊNCIA</p> <p>Exame do mercado e das realidades dos concorrentes Identificação e discussão das crises potenciais ou oportunidades fundamentais.</p>
<p>2 CRIAÇÃO DE UMA COALIZÃO ADMINISTRATIVA</p> <p>Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança. Motivação do grupo para que trabalhe junto, como um time.</p>
<p>3 DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO ESTRATÉGICA</p> <p>Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço da mudança. Desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão.</p>
<p>4 COMUNICAÇÃO DA VISÃO DA MUDANÇA</p> <p>Uso de cada veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias. Fazer a função da coalizção administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.</p>
<p>5 ELIMINAÇÃO DE OBSTÁCULOS E EMPODERAMENTO DE FUNCIONÁRIOS PARA AÇÕES ABRANGENTES</p> <p>Eliminação dos obstáculos Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança. Encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais.</p>
<p>6 REALIZAÇÃO DE CONQUISTAS DE CURTO PRAZO</p> <p>Planejamento de melhorias visíveis no desempenho ou "conquistas". Criação dessas conquistas Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis.</p>
<p>7 CONSOLIDAÇÃO DE GANHOS E PRODUÇÃO DE MAIS MUDANÇAS</p> <p>Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequem à visão de transformação. Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão da mudança. Revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes da mudança.</p>
<p>8 ESTABELECIMENTO DE NOVOS MÉTODOS NA CULTURA</p> <p>Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz. Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional. Criação de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão das lideranças.</p>

Quadro 3: Processo de Mudança em Oito Etapas

Fonte: Adaptado de Kotter (2013, p. 21 apud. Kotter ,1995)

Um aspecto que chama atenção em modelos teóricos de gestão da mudança até meados dos anos 80 e 90, é uma percepção da mudança enquanto mecanismo mais estático, com princípio, meio e fim. Ou seja, a mudança tinha uma característica preponderante de interrupção.

A partir do final da década de 90, cada vez mais aprofunda-se o caráter permanente da mudança organizacional nas referências teóricas sobre o tema, sendo vista como um processo dinâmico e não como uma série de eventos isolados. Ademais, passou-se a valorizar cada vez mais a questão da influência do comportamento humano nas mudanças. De acordo com Duck (2001):

“A desativação de uma fábrica, por exemplo seria um evento, já o ânimo variável dos colaboradores desta fábrica tendo em vista a desativação, é uma dinâmica que será influenciada e direcionada por comportamentos e atitudes, ambientes, ideias e relacionamentos”. (DUCK, 2001, p.13).

Também neste período começa a se configurar o conceito de “agente de mudança”, que Armenakis e Bedeian (1999) definem como sendo aquele responsável por conduzir a implementação da mudança por meio da preparação dos colaboradores da organização.

Com o tempo o conceito foi se ampliando, passando a referir-se não só a uma pessoa específica, mas a uma equipe de agentes de mudanças. De forma complementar, Miller (2012) defende que o ideal é que equipes de agentes de mudança sejam constituídas pelos próprios colaboradores e não consultores, por conhecerem a realidade organizacional mais profundamente.

Gonçalves (2015) sinaliza que até o final dos anos 1990 a GMO era pouco aplicada especificamente em projetos, em especial pela dificuldade das organizações em sistematizar o “como fazer”, ou seja, traduzir para o campo prático os preceitos teóricos. Porém, aponta que começaram a surgir grandes consultorias especializadas em gestão da mudança no Brasil e no mundo, como o Instituto *Prosci* e a Consultoria *Change First*, cujas metodologias serão sinteticamente apresentadas neste estudo.

Importante registrar que todas as metodologias elencadas prevêm adaptações e customizações, de acordo com a complexidade e necessidades dos projetos. E, conforme sinalizado por Cerqueira (2015) após ampla revisão da literatura realizada, percebe-se que comumente consultores de GMO que propoem ou trabalham com essas metodologias são também pesquisadores.

2.2.1 Exemplos de práticas brasileiras e globais em GMO

2.2.1.1 ADKAR® Model - Instituto *Prosci*

De acordo com Rua; Tavares e Marinho (2015), o Instituto *Prosci*, norte americano, é considerado referência global em pesquisa e desenvolvimeto de ferramentas em gestão da mudança. A metodologia ADKAR® criada por seu fundador Jeff Hiatt, baseia-se na premissa de que para uma mudança ser bem sucedida, é fundamental passar por cinco estágios, a saber: que as pessoas adquiram consciência da necessidade de mudar; desejo de participar e apoiar a mudança; conhecimento de como mudar; habilidade para adquirir novas capacidades e comportamentos e, por fim, que haja reforço para sustentar a mudança ao longo do tempo.

Numa perspectiva individual da mudança, o método propõe o alinhamento desses estágios com cinco ferramentas facilitadoras: comunicação, patrocínio, coaching, gestão da resistência e treinamento, conforme ilustrado na Figura 2:

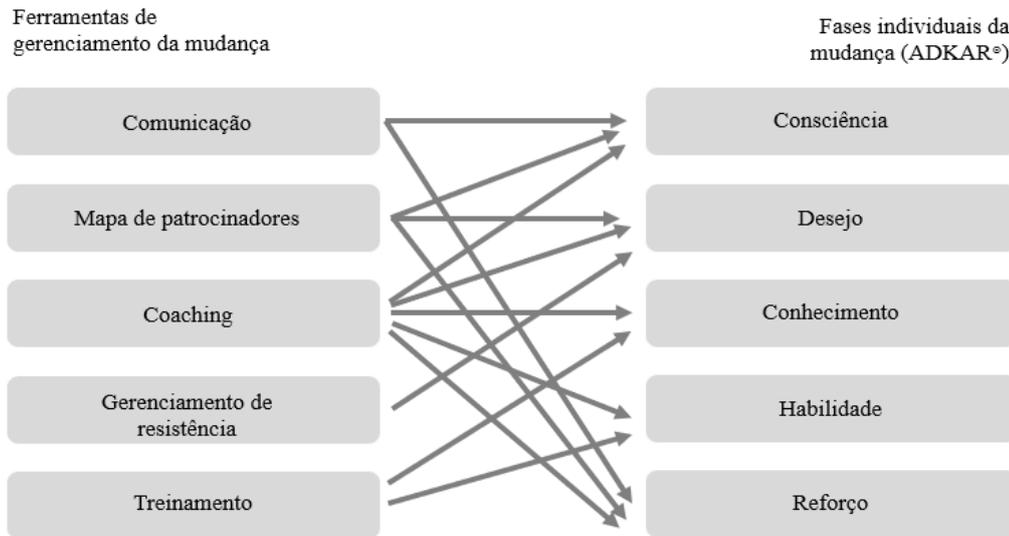


Figura 2: Associação entre as ferramentas de GMO e fases da metodologia ADKAR® na perspectiva individual

Fonte: Rua; Tavares e Marinho (2015)

Ainda de acordo com Rua; Tavares e Marinho (2015), a metodologia da *Prosci* desdobra a gestão da mudança do nível individual para o organizacional, cujo fluxo é demonstrado na Figura 3, propondo três fases principais: a primeira relaciona-se a obtenção de um estado de prontidão das equipes envolvidas com a mudança, a segunda à criação e execução de planos para se alcançar a mudança pretendida de forma alinhada às atividades do projeto e, por fim, a terceira relacionada a obtenção de feedback, adoção de ações corretivas e celebração das conquistas alcançadas.

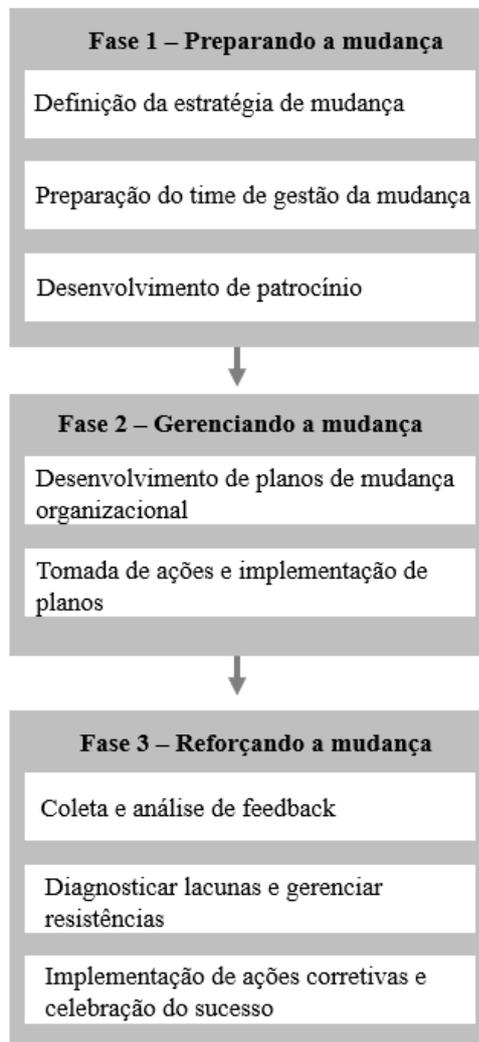


Figura 3: Fases do Método ADKAR® na perspectiva organizacional

Fonte: Rua; Tavares e Marinho (2015)

2.2.1.2 PCI® - People Centred Implamentation – Consultoria Change First

O método britânico PCI de gestão de mudanças, descrito por Miller (2012) é constituído por Seis Fatores Críticos de Sucesso, a saber: propósito compartilhado da mudança, liderança, processos de engajamento, construção de entendimento e compromisso da média gerência (*sponsors* locais), forte relação pessoal e desempenho pessoal sustentado. Estes fatores foram transformados em um processo com as principais áreas de implementação, ilustrado por meio da Figura 4 nas quais líderes de mudança precisam focar para que o comprometimento com a mudança aconteça.



Figura 4: Seis Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: Site da Change First Consulting (2018)

As etapas do modelo não precisam, necessariamente, ser implementadas em sequência linear, havendo inclusive a possibilidade de acontecerem de forma simultânea ou serem revistas ao longo do projeto.

2.2.1.3 Metodologia Strategy – Strategy Consulting

Trata-se de uma metodologia brasileira, que conforme Bassalo (2017), utiliza um conjunto de técnicas e ferramentas de gestão, para apoiar o gerenciamento de aspectos humanos envolvidos direta ou indiretamente em projetos de transição organizacional. O modelo organizacional é constituído por quatro áreas de conhecimento: mobilização, comunicação, impactos e capacitação, tendo cada uma delas, diversas atividades correspondentes, conforme a Figura 5:



Figura 5: Gerenciamento da Mudança em Quatro Fases

Fonte: Bassalo (p. 10,2017)

Nota-se que, no interior do modelo organizacional, existe a conjugação com um modelo que enfatiza a gestão da mudança a nível individual cujas ações são demonstradas na Figura 6:



Figura 6: Modelo Individual

Fonte: Bassalo (p. 8, 2017)

Sobre o modelo é importante registrar que o autor sugere que a equipe de GMO seja formada por profissionais da área de RH, comunicação e gerentes de projetos. Salienta ainda a relevância do estabelecimento de uma relação de parceria entre as

áreas citadas e gerentes de projeto, assim como com patrocinador do projeto. O modelo propõe ainda que seja definido um gerente de mudanças.

2.2.2 A aproximação entre a GMO e a Gestão de Projetos

Conforme demonstrado nos modelos anteriores, nota-se que à medida em que as organizações passaram a visualizar maior aplicabilidade da GMO, começou a haver maior aproximação entre sua abordagem e àquela da gestão de projetos, mesmo sendo ambas pertencentes a campos teóricos distintos. Para Kokitsu (2012), a efetividade da gestão de projetos é maior quando combinada com a GMO por propiciar maior comprometimento das pessoas com o projeto.

Além disso, para o autor, enquanto a GMO foca nos aspectos “*soft*” relacionados ao fator humano, a gestão de projetos, enfatiza mais os aspectos “*hard*” de implementação do projeto. Nesta perspectiva, propõe o modelo da Figura 7 de integração entre a gestão de projetos e gestão da mudança:

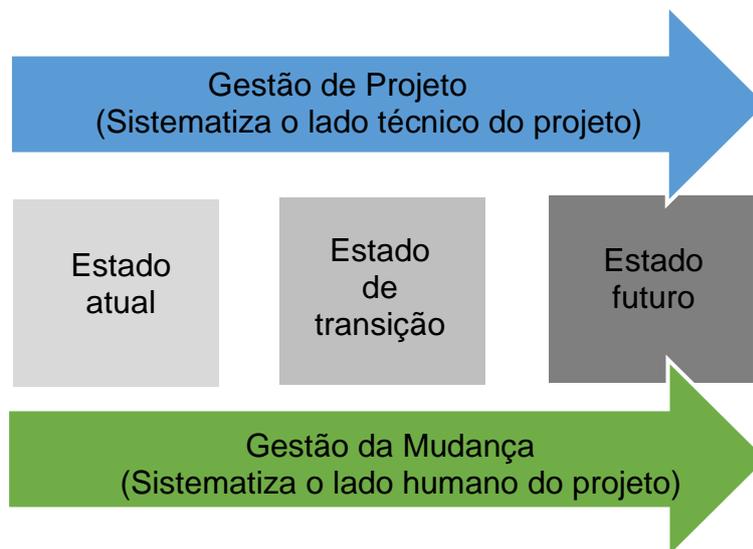


Figura 7: Integração entre a Gerência de Projetos e a GMO

Fonte: Kokitsu (2012, p. 34)

Ainda de acordo com o referido autor, apesar das diferenças de escopo, devido à interdependência entre o lado humano e técnico do projeto, as atividades dos grupos

de processos de gestão do projeto devem estar sincronizadas com aquelas dos grupos de processos da gestão da mudança, conforme a Figura 8:

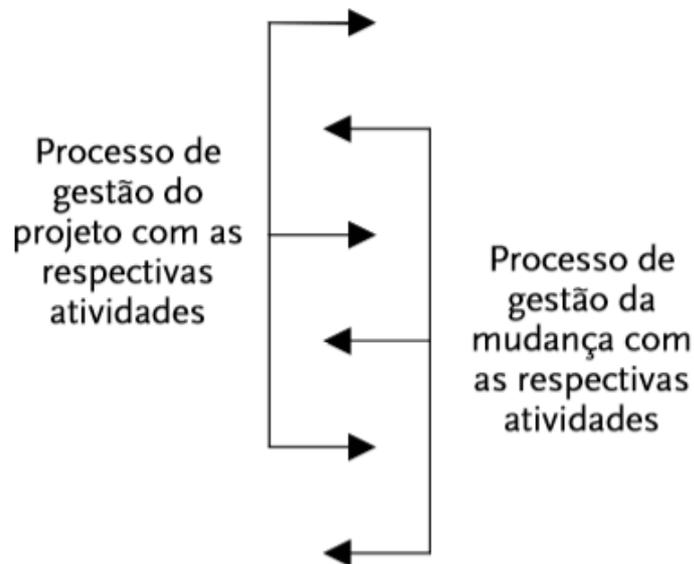


Figura 8: Integração entre atividades da GMO e Gestão do Projeto

Fonte: Kokitsu (2012, p.39)

Entretanto, apesar do foco ainda “hard” da gestão de projetos exposto por Kokitsu (2012), gradativamente vem aumentando a preocupação da área com questões relacionadas às pessoas dentro dos projetos.

Nesta perspectiva, a expressão “gestão da mudança” foi pela primeira vez abordada pelo *Project Management Institute* - PMI por meio da proposição de um guia de práticas (PMI, 2013). De acordo com o guia, a gestão de mudanças precisa ter as seguintes características: estruturação, abrangência e ser cíclica de forma a conduzir pessoas, grupos e organizações de um estado atual para um estado futuro.

Por fim, um método recente de GMO alinhado à gerência de projetos é aquele proposto por Soares, Cerqueira e Lacerda (2015), que enfatiza a fase de planejamento da mudança. Registra-se que cada uma das etapas do artefato é constituída por um conjunto detalhado de passos e saídas (ou resultados esperados). É importante citar

esse modelo porque foi o único verificado na literatura criado com ênfase na aplicação em instituições públicas. A visão geral do artefato é apresentada na Figura 9:



Figura 9: Proposta de Artefato de Planejamento de Mudanças Organizacionais

Fonte: Soares, Cerqueira e Lacerda (p. 355, 2015)

Diante do exposto, apesar das especificidades das teorias em GMO, alguns aspectos comuns nas diferentes abordagens devem ser observados nos processos de mudança, em especial aqueles relacionados com o fator humano: necessidade de uma visão inspiradora de futuro, envolvimento das pessoas na mudança, o papel dos líderes de mobilizar as equipes, a estruturação de um time para conduzir a mudança, a capacitação das partes interessadas e equipe responsável pelo projeto e o monitoramento do processo para que a mudança seja sustentável.

Outra característica que frequentemente é considerada nas abordagens é a questão da cultura organizacional. De acordo com Schein (2009) os líderes, com seus valores e princípios influenciam na cultura e em processos de mudança, assim, devem fortalecer a comunicação com a equipe com o intuito de transmitir suas crenças. E quando cultura e mudança estão em sintonia é possível que a implementação da mudança seja mais efetiva.

2.3 A atuação de RH em mudanças organizacionais

De acordo com Martins (2010), a complexidade e transformação permanente vividas por uma sociedade do conhecimento tem impactado profundamente nos modelos de gestão pública, que tem evoluído de burocráticos e mecanicistas para modelos de governança, com foco em resultados. Nesta perspectiva, de acordo com o autor, é fundamental alinhar e reinventar a gestão estratégica de pessoas, inserindo-a como parte da estratégia organizacional.

Ulrich (1998) propôs um modelo que delimita os quatro principais papéis, não excludentes, da área de RH, que são elucidados na Figura 10:



Figura 10: O Modelo de Múltiplos Papéis de RH

Fonte: Ulrich (1998, p. 40)

Para cada um dos papéis, o autor, estabelece resultados a serem alcançados pela área de RH e cria uma metáfora, conforme demonstrado no Quadro 4:

Papel	Resultados	Metáfora
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico
Administração da infraestrutura organização	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças

Quadro 4: Resultados esperados de acordo com os papéis de RH

Fonte: Ulrich (1998, p.41)

Segundo o autor, enquanto “parceiro estratégico”, cabe ao RH ajustar a sua atuação à estratégia organizacional, priorizando ações que possam impulsioná-la e contribuir para o alcance de resultados. Já na função de “especialista administrativo”, o RH deve focar no ganho em eficiência, redução de custos e qualidade em processos. O papel de “defensor dos funcionários” refere-se a atividades relacionadas a ouvir e responder os colaboradores, viabilizando recursos para que se sintam motivados no desempenho de suas funções. E, por fim, as atividades envolvidas na função de “agente de mudanças”, são aquelas voltadas para contribuir para que a organização possa gerir a renovação, inovação e adaptação dos colaboradores às transformações.

Ou seja, há vinte anos, Ulrich (1998), já enfatizava que uma das responsabilidades primordiais de RH é a gestão da mudança. Entretanto, Soares (2015) sinaliza que por mais que o modelo de Ulrich tenha se tornado referência para a arquitetura de RH, principalmente por sua perspectiva mais estratégica, neste século os desafios organizacionais têm demandado uma atuação ainda mais complexa, exigindo o desenvolvimento de novos papéis e competências dos profissionais da área de RH.

Soares (2015) pontua que o cerne de atuação da área de RH nos próximos anos será aquela marcada por um posicionamento de parceria ainda mais estratégica com os gestores, liderando a articulação de movimentos de mudança. Concomitantemente, deve atuar enquanto viabilizadora da estratégia da organização, no eixo central da gestão do desempenho empresarial.

Em consonância com a autora, uma pesquisa realizada pela consultoria americana CEB (2017) sobre o futuro da área de RH junto a profissionais de gestão de pessoas do mundo inteiro, apontou o gerenciamento de mudanças em primeiro lugar na lista de objetivos prioritários para o ano, com 41%, conforme demonstrado no gráfico 1:

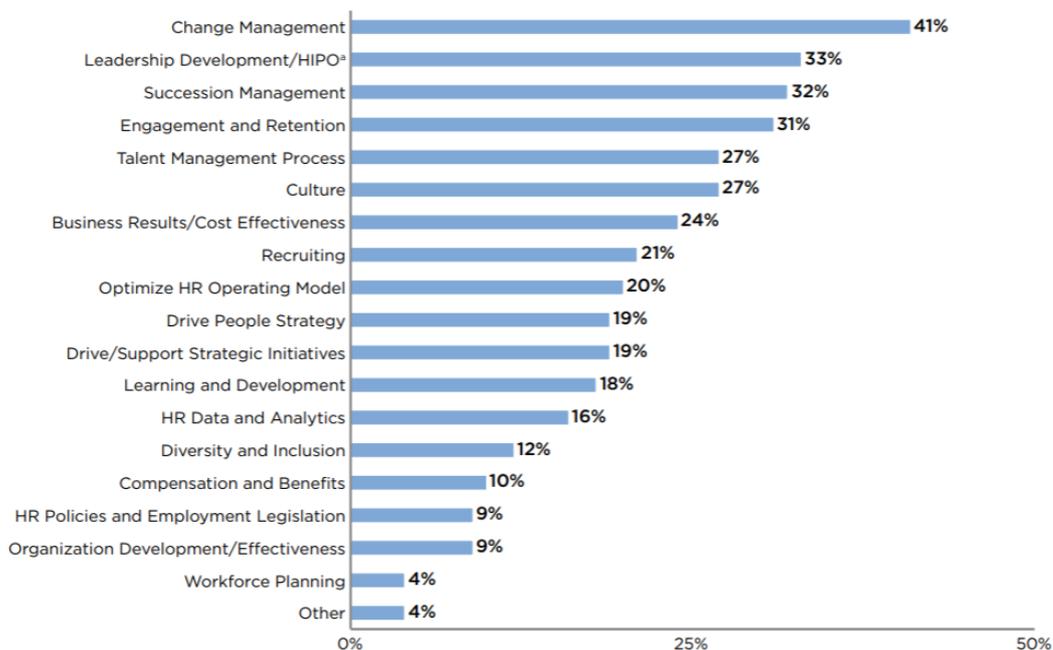


Gráfico 1: Objetivos prioritários para o ano de 2017 na visão de gestores de RH

Fonte: CEB - The Future of HR Results from CEB's Annual CHRO Survey, p. 4

De acordo com Soares (2015), como a atuação de RH permeia todos os extratos da organização, tem amplo potencial para exercer influência relevante em transformações organizacionais. Ademais, estão sob sua responsabilidade, atividades que são primordiais para a gestão da mudança como: desempenho,

reconhecimento, formação e desenvolvimento de competências individuais.

Evans, Pucik e Barsoux (2010), coadunam com esse pensamento, preconizando que o papel de RH nas organizações atuais deve ir além daquele relacionado a agente de mudanças e avançar rumo ao parceiro estratégico articulador de processos de mudança.

Nesta perspectiva, os autores supracitados, propõem um modelo denominado “As Três Faces de RH”, que considera a relação entre a Gestão de RH e o desempenho organizacional nas seguintes faces: “construção”, “realinhamento” e “direção” de mudanças, ligadas respectivamente às seguintes premissas: “consistência interna e adequação à estratégia”, “parceiro estratégico de mudanças” e “navegador que canaliza a tensão das dualidades de forma construtiva”.

A face “construção” reforça as bases do RH de forma alinhada às estratégias organizacionais. A face “realinhamento” busca o realinhamento destas estratégias da empresa de acordo com as demandas do ambiente externo em constante movimento. E, por fim, a face “direção” apoia a organização a enfrentar as contradições, paradoxos que são inerentes a um ambiente marcado por transformações contínuas. Assim, é necessário mediar tensões que surgem pela necessidade de a organização operar processos tradicionais para assegurar resultados de curto prazo e simultaneamente introduzir modificações que impactem na construção de seu futuro. Estes pressupostos são sintetizados no quadro 5:

FACES	CARACTERÍSTICAS	PREMISSAS	ATUAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
CONSTRUÇÃO	Estabelecimento da arquitetura de gestão de recursos humanos, desenvolvimento das funções e processos de forma sistêmica e consistente.	Construção interna e adequação à estratégia	Gestão orientada para a concepção e implementação dos fundamentos da gestão de pessoas. As funções se articulam de forma sistêmica, são coerentes entre si e com a estratégia empresarial e com os demais componentes do sistema de trabalho. O foco da área abrange gestores, funcionários e profissionais do conhecimento, de forma equilibrada A arquitetura de Recursos Humanos se integra com o sistema de gestão de performance e com o sistema de mensuração de desempenho organizacional
REALINHAMENTO	Reconfiguração da arquitetura para ajustamento do sistema às mudanças ambientais e às novas estratégias da organização	Parceiro estratégico de mudanças	Gestão orientada para o ajuste da organização aos movimentos do ambiente externo, integrando iniciativas, processos de negócio e adaptações culturais ao processo de mudança. Reconfiguração da gestão de pessoas para se alinhar às mudanças da estratégia de negócios, para atender às necessidades e demandas do ambiente externo. Facilitação e articulação dos processos de mudança, através de uma atuação integrada com a gerência de linha, para viabilizar a estratégia organizacional. Desconstrução da configuração organizacional existente para promover o ajuste ao ambiente externo. Introdução de mecanismos que alteram a forma habitual de atuação, ao mesmo tempo em que os processos tradicionais são mantidos para garantir os resultados do presente.
DIREÇÃO	Gestão do contexto de dualidades. Desenvolvimento das capacidades organizacionais, transformando a tensão das forças opostas em energia de desenvolvimento.	Navegador que canaliza a tensão das dualidades de forma construtiva.	Antecipação do horizonte de mudanças, que irão afetar o sistema organizacional, a partir da observação dos movimentos do ambiente externo. Gestão da tensão dos paradoxos organizacionais do cenário competitivo globalizado, transitando entre dualidades. Estruturação do contexto organizacional em seus aspectos físicos, tecnológicos, operacionais e simbólicos para transformar as tensões entre opostos em energia de desenvolvimento e não de conflito. Integração da infraestrutura de gestão de pessoas no sistema de gestão empresarial, ajudando a empresa a estabelecer prioridades de negócio. Preparação das pessoas para compreender e enfrentar os desafios da mudança contínua. Desenvolvimento das competências organizacionais para produzir resultados em ambiente de mudança. Gestão do conhecimento organizacional, para acelerar os mecanismos de aprendizagem institucional e dar resposta rápida aos desafios das forças dualísticas que a organização enfrenta.

Quadro 5: O Modelo de Três Faces de RH

Fonte: Evans, Pucik e Barsoux (2010)

Tanure et al. (2010) propõe uma adaptação ao modelo destes autores, incluindo uma face anterior ao “construtor” intitulada de “executor”. Isso porque, ao analisar dados da realidade brasileira, considerou que muitas organizações nacionais ainda desenvolvem ações de RH com foco meramente burocrático, de registro e acompanhamento de pessoas. O modelo das Quatro Faces da GRH, proposto por Tanure et al. (2010), é demonstrado no Quadro 6:

Face	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas	Ação	Fazer	Executor
Construção	Fundamentos: acertando os elementos básicos	Consistência interna	Ajuste interno e adequação	Construtor
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	Parceiro de mudanças
Direção	Capacidade de gerenciar contextos paradoxais	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/paradoxo	Navegador

Quadro 6: Modelo de Quatro Faces de GRH

Fonte: Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2010, p.20).

3. METODOLOGIA

3.1 Método

O estudo de caso foi utilizado como método de pesquisa, por propiciar uma profunda análise do fenômeno no contexto em que este ocorre (Godoy, 1995). Em consonância com o autor, Yin (2015) argumenta que a utilização do estudo de caso se justifica quando são propostas questões explicativas do tipo “Como” e “Por que” sobre circunstâncias, que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle e, a realidade a ser pesquisada, possui variáveis diversas. Nesta perspectiva, a pesquisa em tela tem caráter exploratório de uma dada realidade institucional.

3.2 Estratégia de investigação

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela estratégia de investigação associada à técnica de “métodos mistos” que, de acordo com Creswell (2013) envolve a coleta e análise de dados utilizando-se a estratégia de abordagem qualitativa e quantitativa no mesmo estudo. De acordo com o autor, o “método misto” tem as seguintes características: busca informações emergentes e predeterminadas, questões abertas e fechadas, múltiplas formas de coleta de dados, análise estatística e de conteúdo. Salienta ainda que por meio dos métodos mistos, o pesquisador:

“Coleta e analisa de modo persuasivo e rigoroso tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos (tendo por base as questões de pesquisa); mistura (ou integra ou vincula) as duas formas de dados concomitantemente, combinando-os (ou misturando-os) de modo sequencial, fazendo um construir o outro ou incorporando um no outro; dá prioridade a uma ou a ambas as formas de dados (em termos do que a pesquisa enfatiza); usa esses procedimentos em um único estudo ou em múltiplas fases de um programa de estudo; estrutura esses procedimentos de acordo com visões de mundo filosóficas e lentes teóricas; e combina os procedimentos em projetos de pesquisa específicos que direcionam o plano para a condução do estudo”. (CRESWELL, 2013, p. 22)

Assim, a perspectiva quali-quantitativa, atua de forma sistêmica e complementar, conforme sinalizado por Minayo & Sanches (1993):

“A relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade não se reduz a um *‘continuum’*, ela não pode ser pensada como oposição contraditória, pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais *‘ecológicos’* e *‘concretos’* e aprofundados em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.” (MINAYO & SANCHES, 1993, 247).

Em consonância com o autor, Mertens (2003) destaca que o método misto tem como base um “paradigma transformador/emancipatório” e Giddens (2012) defende que “a pesquisa pode ser feita pelo método misto quantitativo e qualitativo de modo a obter uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado”.

A opção pelo método vai de encontro aos argumentos de Bryman (2004), segundo o qual, o uso de métodos qualitativos combinados com quantitativos, pode ser uma estratégia adotada pelo pesquisador para captar suas preocupações via pesquisa quantitativa e percepção dos sujeitos sobre o elemento investigado por meio da pesquisa qualitativa.

3.3 A triangulação presente no estudo de caso

Sobre a conciliação entre o uso do “método misto” e realização de um estudo de caso, Yin (2015), sinaliza que é possível a complementariedade entre essas evidências, não sendo o estudo de caso voltado especificamente para pesquisas de abordagem puramente qualitativa:

“O uso de uma mistura de evidências quantitativas e qualitativas, juntamente com a necessidade de definir um caso, são apenas duas das formas nas quais a pesquisa de estudo de caso vai além de um tipo de pesquisa qualitativa” (YIN, p. 20, 2015).

De acordo com Vergara (2015), quando se assume que uma pesquisa pode usar métodos complementares, o mecanismo da triangulação, pode contribuir para investigar o posicionamento de um objeto a partir de vários pontos de referência. Para Denzin (1978, apud Vergara, 2015), a triangulação pode ser de quatro tipos: de métodos, dados, teorias e pesquisadores.

Neste estudo, optou-se pelos três primeiros, ou seja, triangulação teórica, porque os dados são abordados, considerando-se duas perspectivas teóricas distintas: uma do campo de RH e outra em GMO. Ademais, também é metodológica, e, de acordo com Morse (1991, apud Vergara, 2015), pode ser intitulada como triangulação simultânea, por se usar métodos quantitativos e qualitativos. E, por fim, utiliza-se a triangulação de dados, sendo que, apesar de não se optar por mais de uma forma de coleta dos dados, a pesquisa se baseia em fontes de informação advindas de dois perfis distintos de participantes: profissionais de RH e dirigentes, conforme será explicado na definição da amostra.

Para Flick (2009), a triangulação produz conhecimento em diferentes níveis, para além do que seria possível ao se adotar apenas uma abordagem, propiciando maior qualidade a pesquisa.

3.4 População e amostra

A população pesquisada, que inclui todas as unidades dentro do campus, é constituída por 34 (trinta e quatro) pessoas. A amostra da pesquisa foi constituída por 24 (vinte e quatro) profissionais, lotados em 9 (nove) unidades localizadas no campus-sede da Fiocruz, na cidade do Rio de Janeiro/RJ. Destes, responderam ao questionário, 18 (dezoito) trabalhadores. A seleção da amostra foi intencional ou por julgamento, em que os sujeitos são escolhidos a participar da pesquisa “por representarem características relevantes da população”. Thiry-Cherques (2009, p.22).

O quantitativo da amostra que efetivamente participou, por posição hierárquica que respondeu ao questionário é representado na Tabela 1:

Posição hierárquica	Respondentes
Vice-presidente de gestão e desenvolvimento institucional	1
Coordenador geral de gestão de pessoas	1
Vices- diretores de gestão e desenv. Inst. de Unidade	3
Diretores de Unidade	5
Chefes de RH	8
Total	18

Tabela 1: Respondentes do questionário de acordo com a posição hierárquica

Fonte: dados da pesquisa

Para constituição da amostra, estabeleceu-se como critério a inclusão, além da Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional e Coordenação da Cogepe, de, no mínimo, mais uma unidade-técnico administrativa e de uma unidade técnico científica representativa para cada escopo de atuação da Fiocruz, a saber: ciência, tecnologia, inovação, educação e produção tecnológica de serviços e insumos estratégicos.

As unidades que participaram do estudo foram: COC, Cogepe, Cogic, ENSP, ICTB, Bio-Manguinhos, INCQS, INI e IOC. É relevante sinalizar que se optou por respondentes caracterizados por uma relação direta com o tema da pesquisa e com a área de gestão na Fiocruz, e, que, portanto, teriam condições de contribuir para o estudo. Seguiu-se ainda como critério relações de subordinação hierárquica ou relação de atuação em rede.

3.5 Procedimentos para coleta dos dados

Realizou-se pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário misto, constituído por com 4 (quatro) questões fechadas, de múltipla escolha e 9 (nove) dissertativas, nos participantes que foram sinalizados no Apêndice deste trabalho. O questionário foi disponibilizado no formato impresso e aplicado presencialmente pela pesquisadora durante os meses de março e abril de 2018. Em reuniões previamente agendadas com duração aproximada de 1 (uma) hora, os participantes respondiam às questões fechadas à caneta, enquanto as respostas das questões abertas eram

gravadas pela pesquisadora. Posteriormente, o conteúdo de tais perguntas foi transcrito visando viabilizar a análise das respostas.

Optou-se por conduzir desta maneira porque a temática relativa à GMO e interfaces com o RH possuem um debate dentro da organização pesquisada ainda incipiente, o que poderia gerar dúvidas no preenchimento em meio eletrônico, por exemplo. Isso explica também o motivo de não serem incluídas as unidades localizadas em outros estados.

Importante sinalizar que foi realizada a aplicação de 3 (três) questionários para pré-teste do protocolo de pesquisa de campo. O objetivo foi verificar o nível de clareza das perguntas, o tempo de duração da aplicação e se as questões eram relevantes para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados. Ao final, o questionário passou por adaptações, quanto ao arranjo das questões no formulário, em especial das fechadas, para agilizar o preenchimento.

Quanto ao uso de questionários em pesquisas, Vergara (2015) expõe que, embora sejam muito utilizados em pesquisas com uma abordagem essencialmente quantitativa, também podem ser fonte de informações qualitativas. Ademais, sinaliza que questionários podem ser mistos e que a presença de questões abertas pode ser relevante quando o número de respondentes é reduzido.

3.6 Procedimentos para análise dos dados

3.6.1 Tratamento das questões abertas: análise de conteúdo

Foi utilizada a análise de conteúdo de uma ou mais questões conjuntamente, sempre tendo em vista o objetivo a ser alcançado. Conforme as orientações de Bardin (2011), seguiu-se o seguinte caminho para realização da análise de conteúdo: foi realizada uma pré análise ou leitura de todas as respostas das perguntas abertas do material, por objetivo da pesquisa e de forma flutuante, foram identificadas palavras, frases e parágrafos relevantes. Na sequência, partiu-se para a codificação inicial. De acordo com a autora, a codificação pode ser definida como a transformação por meio

de recorte, agregação e enumeração, utilizando-se regras precisas sobre as informações textuais representativas do conteúdo analisado.

Nessa fase, o texto das respostas foi recortado em unidades de registro, identificando-se palavras-chave. O agrupamento de termos correlatos deu origem às categorias iniciais. Na sequência estas foram aglutinadas de acordo com a existência de temáticas relacionadas, gerando categorias intermediárias que resultaram, por fim, após último processo de aglutinação, em categorias finais.

Registra-se que, na análise, em alguns casos foram usadas categorias apriorísticas, definidas por Bardin (2011) como aquelas consideradas predefinidas, assim como foram utilizadas categorias não apriorísticas, ou seja, aquelas que, de acordo com a autora, emergem totalmente do contexto das respostas dos sujeitos da pesquisa. Ademais, os entrevistados serão identificados em citações diretas pela letra “E”.

3.6.1.1. Uso de nuvens de palavras

Com intuito meramente ilustrativo de apoio à análise de questões abertas, também foi utilizado, em alguns casos, o recurso tecnológico conhecido como “nuvens de palavras”, com apoio da ferramenta *Wordle*². O intuito foi gerar representações visuais, já que a maior frequência dos termos presentes no discurso é destacada por meio do maior tamanho da fonte (Lunardi, Castro, Monat, 2008; Feinberg, 2015).

3.6.2 Tratamento das questões fechadas: análise de frequência

A análise apoiou-se, para quantificação das questões fechadas do questionário, no uso de diferentes tipos de gráficos para expressar a frequência absoluta e relativa do conteúdo, com apoio do *software Microsoft Excel*. A frequência absoluta refere-se ao número de vezes em que determinado valor da variável aparece no conjunto dos dados coletados. Já a frequência relativa é a proporção das observações ou valor obtido ao se dividir a frequência absoluta de um valor pelo

² O Wordle é um aplicativo online que propicia a inserção de grandes quantidades de texto para construção de nuvens de palavras.

número total de dados. Aqui será representada ao se multiplicar o valor final por 100 (cem), ou seja, em percentagem.

Em algumas questões houve a compilação separada de respostas dos profissionais de RH e dos dirigentes, visando demonstrar diferenças de percepção entre os participantes, a respeito do tema.

3.7 Matriz de amarração metodológica do estudo

Telles, (2001, apud Mazzon, 1981) salienta que a questão da qualidade em pesquisas sociais, em especial no campo da Administração é uma preocupação. A matriz de amarração é uma ferramenta importante para se demonstrar aderência e vínculos entre objetivos, questões de pesquisa e técnicas selecionadas para tratamento dos dados, propiciando maior coerência no encaminhamento do estudo. Nesta perspectiva, realizou-se uma adaptação à matriz do autor, que é exposta no Quadro 7, em estrutura matricial, comparando-se decisões e definições da pesquisa:

GERAL: Propor um modelo de gestão de mudanças organizacionais centrado em pessoas, enfatizando o escopo de atuação da Área de RH	Objetivos da Pesquisa	Técnicas de Coleta de Dados	Questões	Técnica utilizada para análise
	ESPECÍFICO 1: Analisar, dentre os principais estímulos externos à organização aqueles que atuarão como impulsionadores de mudanças organizacionais nos próximos anos, e os desafios que devem trazer para o Sistema de RH.	Questionário	Q1 (fechada) e Q2 (aberta)	Análise de frequência relativa e análise de conteúdo com categorias apriorísticas
	ESPECÍFICO 2: Investigar em que medida os entrevistados percebem como relevante a implementação de um modelo institucional de GMO com ênfase no fator humano.	Questionário	Q3 (fechada)	Análise de frequência relativa
	ESPECÍFICO 3: Verificar o nível de desenvolvimento atual da área de RH, caracterizando suas dificuldades e potencialidades internas para que atue nas transformações organizacionais.	Questionário	Q5 (fechada), Q7 (aberta), Q8 (aberta), Q10 (aberta), Q11 (aberta), Q12 (aberta)	Análise de conteúdo com uso de categorias apriorísticas (fase de desenvolvimento) e não apriorísticas (dificuldades e potencialidades) Análise gráfica de frequência relativa e absoluta.
	ESPECÍFICO 4: Avaliar o estágio de implementação de atividades compatíveis com metodologias de GMO, pelos SRHs nas unidades, mesmo que de forma não estruturada.	Questionário	Q6 (aberta) e Q9 (fechada).	Análise de conteúdo com uso de categorias não apriorísticas

Quadro 7: Matriz de Amarração do Estudo

Fonte: elaborado pela autora

Ressalta-se que, duas das questões do questionário, Q.4 e Q.13, não foram encaixadas a nenhum objetivo específico, porque dialogam diretamente com o objetivo geral e servem para pautar a formatação do modelo de GMO.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da instituição

A organização escolhida para o estudo foi a Fiocruz, instituição pública federal vinculada ao Ministério da Saúde, que possui 118 anos de existência e de atuação na área de saúde pública brasileira. A instituição é reconhecida nacional e internacionalmente como instituição pública estratégica de saúde, e, para manter a sua relevância, tem buscado vencer desafios que lhe são colocados em ciência, tecnologia e inovação voltados, em especial, para fortalecimento e consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro.

A Fiocruz possui dezessete unidades técnico-científicas inseridas em dez estados nas regiões nordeste, norte, sudeste e sul do país. Além disso, é formada por quatro coordenações técnico administrativas voltadas a operações comerciais, gerenciamento físico da instituição, gestão econômico-financeira e de pessoas. Mantém ainda escritórios, em Maputo - capital de Moçambique na África e nos estados brasileiros do Ceará, Mato Grosso do Sul, Piauí e Rondônia.

O Congresso Interno da Fiocruz, que acontece a cada quatro anos, é a instância máxima de deliberação da instituição e, de acordo com o seu Estatuto, delibera sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sobre o Regimento Interno e propostas de alteração do Estatuto, e, além disso, aprecia matérias que sejam de importância estratégica para os rumos da instituição. Nesta perspectiva, o Congresso Interno tem caráter político, sendo um elemento central da democracia participativa da instituição. Nele, membros eleitos que representam as diversas unidades, discutem sobre diretrizes estratégicas e institucionais como forma de responder às demandas do ambiente interno e contexto externo.

É importante conceituar essa instância organizacional nesta pesquisa, porque o Documento de Referência para a Plenária de dezembro de 2017, que orientou o VIII Congresso Interno ocorrido no início de 2018, trouxe onze questões estratégicas que precisam orientar a construção da Fiocruz do futuro, tendo duas delas, relação mais próxima com o tema deste trabalho, a quarta e a oitava. A quarta questão, tem o

seguinte texto:

“Como fortalecer e articular a capacidade de formulação estratégica da Fiocruz para nortear as estratégias e ações institucionais e subsidiar as políticas públicas, frente ao contexto de profundas mudanças nas condições de saúde e da 4ª Revolução Industrial, de elevado viés tecnológico, que representam desafios estruturais para viabilizar os princípios do SUS?” (FIOCRUZ, 2017)

Enquanto a quarta questão em tela centrou-se na necessidade de a organização implementar mecanismos para se preparar para as mudanças advindas do contexto científico, tecnológico e político, a oitava fez referência a necessidade de aprimoramento de sua política de governança institucional:

“Como promover maior sinergia e efetividade nas ações institucionais, reduzindo-se a fragmentação e promovendo a integração das diversas áreas e ações da Fiocruz, e, ao mesmo tempo, ampliar a segurança das ações institucionais, minimizando os riscos à integridade pública e imprimir maior eficiência e economicidade aos processos administrativos, gerando soluções focadas no crescimento e na produtividade da gestão, com impactos positivos nos resultados finalísticos?”(FIOCRUZ, 2017)

Na fundamentação da oitava questão argumenta-se no referido documento, sobre a descentralização administrativa ocorrida em 1990, que teve como aspecto positivo a ampliação de atividades na década de 2000, fazendo com que as unidades expandissem suas atividades de ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, informação e comunicação, e, conseqüentemente tivessem ganhos expressivos em criatividade e resposta institucional. Porém, como consequência, o modelo gerou a fragmentação e superposição de ações, sendo um dos desafios para a governança, a promoção de maior trabalho em rede e fortalecimento de atividades de coordenação pelas estruturas centrais.

Verifica-se pelo exposto, que seja por uma necessidade de responder ou antever-se às demandas externas, seja para gerar maior sinergia interna, a mudança permeia toda a discussão estratégica institucional. Ademais, a Fiocruz produz grandes inovações e muitas ideias com potencial para gerar mudanças reais no campo em que atua.

E, ressalta-se que durante o VIII Congresso Interno, surgiu dentre as deliberações, a necessidade da Fiocruz começar a se preocupar com a criação de um modelo consolidado e compartilhado de gestão das mudanças, tendo em vista os diversos projetos que virão, como desdobramento das diretrizes político-institucionais, construídas coletivamente durante o evento.

Entretanto, vale pontuar que já houve a aplicação de uma metodologia de GMO em Bio-Manguinhos. A utilização da metodologia aconteceu no ano de 2015, quando a unidade da Fiocruz elaborou um projeto para transformar-se em empresa pública. E, foi conduzida por uma equipe de gestão de projetos com apoio de uma consultoria externa. O projeto da Empresa não avançou por questões legais e, como consequência a GMO foi interrompida na sua etapa de planejamento da mudança. Porém, a adoção da GMO em Bio-Manguinhos, garantiu que fosse gerado um entendimento interno do impacto que o projeto teria, principalmente sobre a vida funcional dos servidores.

Em que pese essa experiência específica na Fiocruz, o avanço da reflexão institucional sobre GMO na Fiocruz perpassa uma necessidade de se incluir a estrutura de RH da Fiocruz no debate, até porque, de acordo com o Mapa Estratégico Fiocruz 2022, atualizado pelo VII Congresso Interno (2014) um dos recursos basais da instituição, para que atinja sua visão, é a Gestão do Trabalho, conforme demonstrado na Figura 11:

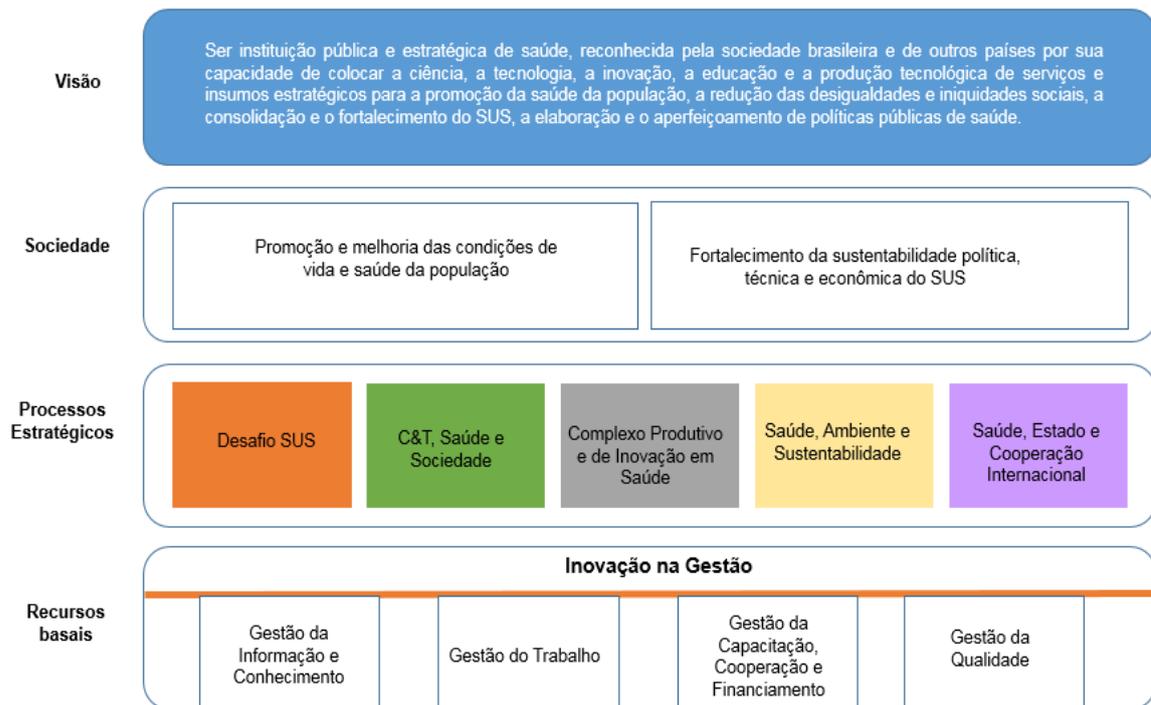


Figura 11: Mapa Estratégico Fiocruz 2022 – VI Congresso 2010, atualizado no VII Congresso 2014

Fonte: Relatório Final do VII Congresso Interno (2015)

4.1.2 A Estrutura de RH da Fiocruz

A gestão de RH em uma instituição marcada por tamanha complexidade em sua estrutura organizacional e diferentes áreas de atuação não é uma tarefa fácil, principalmente pelo modelo de governança adotado pela Fiocruz, que conforme foi descrito, é marcado pela descentralização na gestão das unidades. Ou seja, apesar das unidades técnicas seguirem as orientações gerais estipuladas pelas coordenações administrativas, a nível institucional, possuem forte autonomia na tomada de decisões.

Neste contexto, quanto à estrutura de RH da Fiocruz, a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – Cogepe, é um órgão ou unidade Técnico-Administrativa ligada à Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional. A Cogepe responde pela formulação e implementação de políticas, estratégias e instrumentos de gestão do trabalho, visando integrar ações de administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas e saúde do trabalhador a nível institucional. Como é um órgão do Sistema de Pessoal Civil – Sipec, a Cogepe também responde pelo acompanhamento de

mudanças na política salarial e legislação trabalhista que tem reflexo na vida funcional dos servidores e monitora a estrutura ocupacional da instituição.

Cada unidade da instituição possui um SRH não subordinado a esta coordenação e sim, geralmente, à vice diretoria de gestão local. Cabe aos SRHs seguir diretrizes e políticas gerais relacionadas a gestão do trabalho determinadas pelo governo federal e legislação vigente, que tratam da gestão da vida funcional dos servidores, assim como as orientações gerais de gestão de pessoal estipuladas pela Cogepe.

Por fim, cumpre registrar que quando a expressão “Sistema de RH” da Fiocruz, for utilizada neste estudo, estará relacionada à dinâmica de funcionamento de RH, ou seja, à relação entre a Cogepe e os SRHs, não tomados isoladamente.

4.2 Resultados da pesquisa

Os resultados da pesquisa serão apresentados por objetivo específico delimitado:

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Analisar, dentre os principais estímulos externos à organização aqueles que atuarão como impulsionadores de mudanças organizacionais nos próximos anos, e os desafios que devem trazer para o Sistema de RH.

O objetivo específico em tela apoia o objetivo geral da pesquisa, tendo em vista que, uma avaliação do macroambiente em que está inserida a instituição e potenciais demandas para o Sistema de RH, pode fornecer direcionadores relevantes, advindos de prioridades corporativas no campo do desenvolvimento institucional, para construção de um modelo de GMO.

Por meio de uma questão fechada, baseada em Schwab (2016), discussões sobre a “Quarta Revolução Industrial” e utilizando-se uma análise de frequência relativa, chegou-se às três megatendências de maior impacto na Fiocruz nos próximos anos. Na sequência, os respondentes se aprofundaram em demandas para o Sistema

de RH vinculados às megatendências previamente escolhidas. As três megatendências com maior frequência de escolha foram consideradas como categorias apriorísticas na análise de conteúdo aplicada à questão.

O maior destaque, com 22%, foi para “mudanças no ambiente e relações de trabalho”, seguido por “avanços em biotecnologia e nanotecnologia” e “aumento da longevidade populacional” com igual percentual situado em 21%, conforme exposto no Gráfico 2:

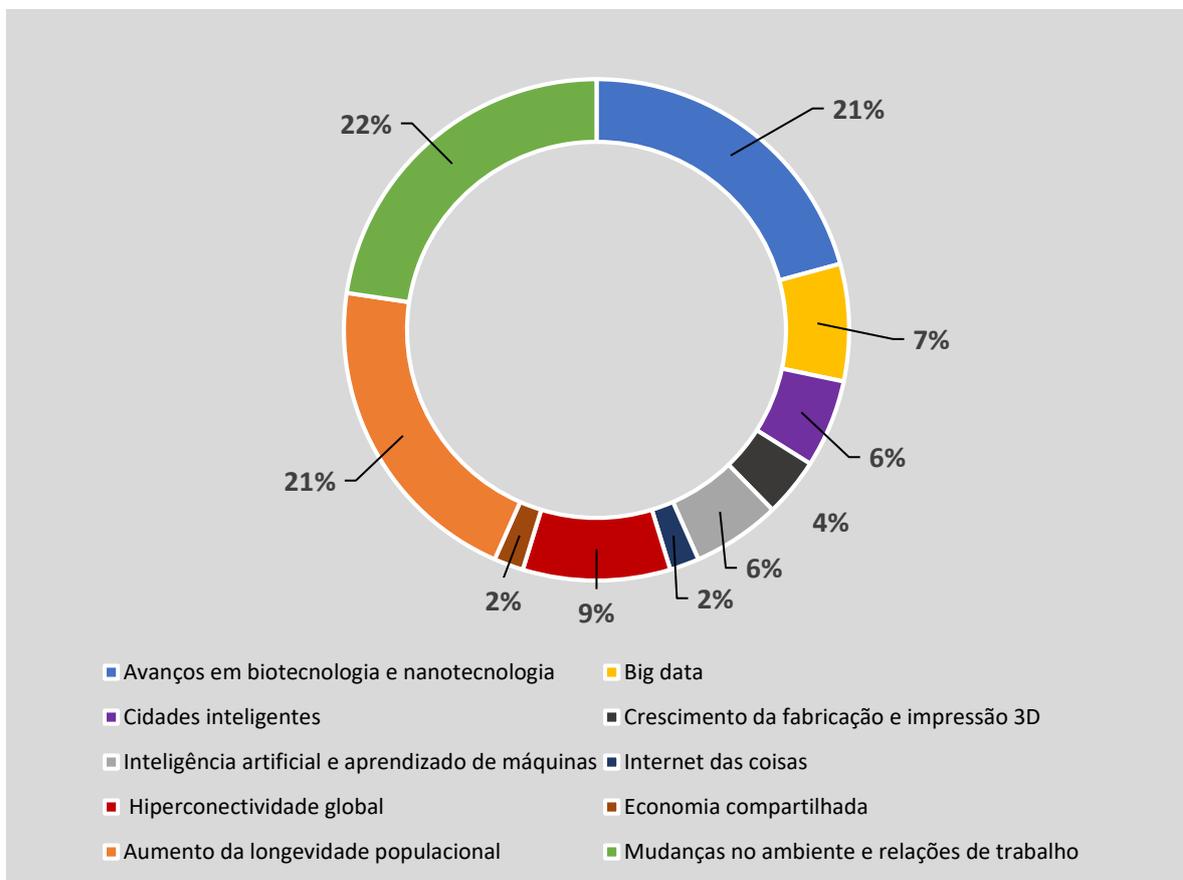


Gráfico 2: Megatendências de maior impacto na Fiocruz

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Sobre a **Categoria Final I - Mudanças no ambiente e relações de trabalho**, os respondentes enfatizaram os desafios trazidos pela dificuldade de captação de novos talentos haja vista o cenário de restrições voltadas à terceirização conjugado com a diminuição de autorização de novos concursos e aposentadoria de grande parte dos trabalhadores. Esta realidade aponta, de acordo com os entrevistados, para a

necessidade de forte política de planejamento da força de trabalho, conforme exposto nos achados que seguem:

E8: “Será necessário um planejamento de força de trabalho que envolva diferentes vínculos, diferentes processos de contratação ou licitatório de prestação de serviços de mão de obra continuada (...) a gente vinha com uma certa lógica de substituição de terceirizados. Agora vamos ter que diminuir custos com terceirização com pouca perspectiva de substituição (...) esse planejamento vai ter que levar em conta o conjunto da força de trabalho nos seus diferentes vínculos de maneira integrada e considerando suas especificidades”.

E2: “Nós temos um grupo pequeno de servidores na unidade, na verdade em torno de 8% dos nossos trabalhadores são servidores e 92% são prestadores de serviços. E desses (...) hoje são 197 servidores, mais ou menos 67% já podem se aposentar”.

Ademais, argumentou-se sobre a inflexibilidade da política de pessoal no âmbito público e a necessidade de se viabilizar alternativas para novos arranjos. Foi citado, por exemplo, o trabalho no formato *homework*³.

Em relação à **Categoria Final II - Impactos da nanotecnologia e biotecnologia**, os entrevistados sinalizaram como principal desafio para o Sistema de RH, diante das dificuldades de captação de novos quadros em um ambiente de restrições econômicas e políticas, o desenvolvimento e fixação de competências voltadas para o domínio de novas tecnologias, conforme relato abaixo:

E7: “Eu imagino que no curto espaço de tempo, nós vamos ter muita dificuldade de captação de pessoas, o que significa que a gente vai ter um investimento forte em capacitação interna para ser mais capaz e a gente ser mais competitivo neste campo aí”.

Especificamente sobre capacitação, foi enfatizada ainda a necessidade de continuidade da formação interna de gestores, que consigam principalmente apoiar o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação e diálogo com o setor privado:

E12: “Precisamos cada vez mais de formar gestores que possam lidar com esse meio ambiente nosso que é o da biotecnologia. Quem está produzindo biotecnologia, inovação em tecnologia hoje é principalmente o setor privado (...) mas a Fiocruz já tem inserções importantes no parque tecnológico que requerem nova capacidade gerencial, que não é aquela tradicional de

³ Tipo de organização do trabalho caracterizado pela possibilidade de determinadas atividades, tendo em vista suas especificidades, serem realizadas na própria residência do colaborador.

gerenciar um departamento de administração (...) estamos mudando para um ambiente mais tecnológico, com foco na atuação da instituição como um *driver* de desenvolvimento local, nos sistemas de ciência de tecnologia locais, que é muito mais do que ter uma área de pesquisa e temos que preparar gente para isso...é outro mundo”.

Quanto à **Categoria Final III - Longevidade populacional**, os entrevistados pontuaram que essa megatendência traz como desafio para a Fiocruz a necessidade de se pensar em novos produtos e serviços para atender às novas demandas no campo da saúde pública. E para o Sistema de RH, a demanda de se conhecer as competências individuais e organizacionais instaladas, por meio de mapeamento e criação de um banco de talentos que possa ser utilizado para buscar pessoas com determinados conhecimentos visando o trabalho em rede na potencialização de novas respostas.

De forma complementar o banco viabilizaria uma postura institucional prospectiva, de análise de cenários futuros. A expressão “temos competências espalhadas” apareceu com frequência no estudo:

E1: “A gente não ter competências organizacionais e individuais mapeadas, eu acho que dificulta, por exemplo, uma rápida resposta (...) ah, agora tem uma doença nova de câncer e tal, como a Fiocruz ou como é que o RH ajuda a Fiocruz a potencializar as competências espalhadas, eu acho que este é o principal desafio para o RH da Fiocruz, para a inovação e diversas dimensões da gestão”.

Também foi recorrente neste item, o desafio de o RH apoiar a estratégia da Fiocruz de mudanças no campo da produção de ciência para a saúde, já que a instituição nasceu com forte atuação sobre doenças infecciosas. Porém, precisa se adaptar às novas formas de adoecimento e morte relacionados às doenças cardiovasculares, câncer, doenças metabólicas, neurodegenerativas e causadas pela violência. Nesta perspectiva, cada vez mais será necessário captar, via concurso público, novos perfis de pesquisadores e capacitá-los internamente para responder à essas necessidades.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Investigar em que medida os entrevistados percebem como relevante a implementação de um modelo institucional de GMO com ênfase no fator humano.

Os participantes avaliaram duas afirmativas, uma relacionada à importância de implementação de um modelo de GMO na Fiocruz e a outra sobre a importância de participação do Sistema de RH no modelo. Os resultados, em percentual, são apresentados por meio dos gráficos de coluna 3 e 4:

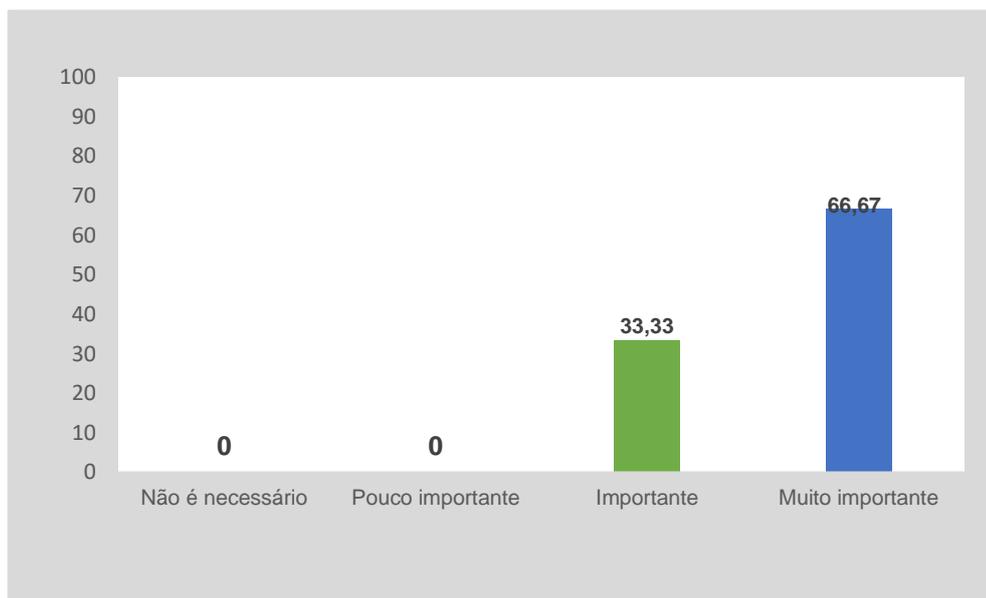


Gráfico 3: Criação de um Modelo de GMO

Fonte: dados da pesquisa

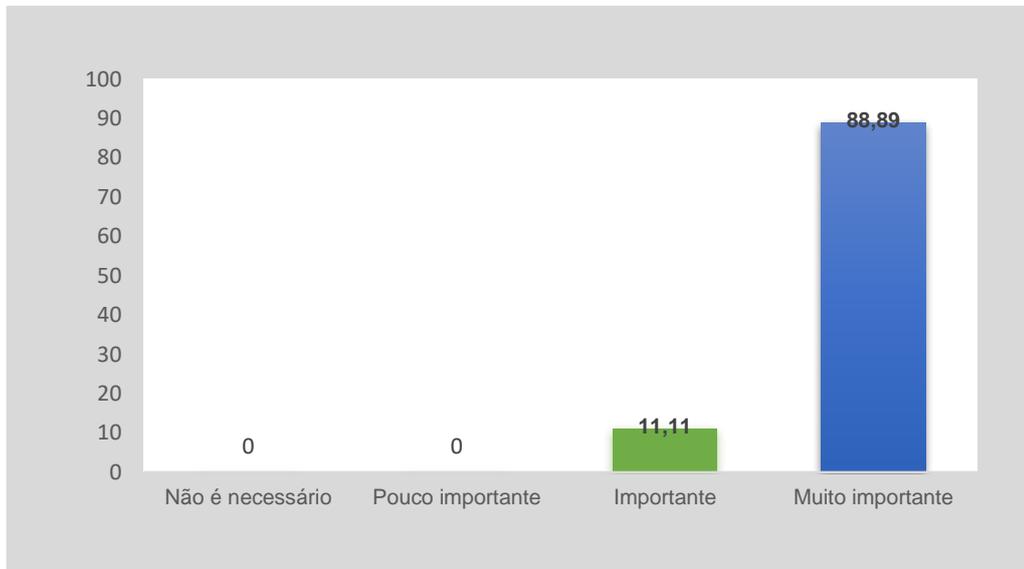


Gráfico 4: Participação do Sistema de RH

Fonte: dados da pesquisa

Em síntese, foi demonstrado que os participantes, em sua maioria, avaliaram como “muito importante”, não apenas a proposição do modelo de GMO, mas a participação efetiva do Sistema de RH. O resultado não contempla nenhum resultado qualificado como “não é necessário” ou “pouco importante”, o que aponta para uma preocupação institucional com o tema e uma percepção interna, entre profissionais de RH e dirigentes de que é fundamental que o RH participe de qualquer proposta que seja realizada neste sentido.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Verificar o nível de desenvolvimento atual da área de RH, caracterizando suas dificuldades e potencialidades internas para que atue nas transformações organizacionais.

O intuito deste objetivo é traçar um diagnóstico interno de RH, do nível de participação em transformações organizacionais para balizar parâmetros, posteriormente, na proposição do modelo de GMO. Importante registrar que as questões e análises correspondentes foram baseadas na teoria de Evans, Pucik e Barsoux (2010), posteriormente adaptada à realidade brasileira por Tanure et al. (2010).

Nesta perspectiva, o gráfico 5, do tipo radar, que utilizou a análise de frequência absoluta para facilitar a visualização, aponta para um desenvolvimento interno de RH ainda em fases iniciais. Nota-se que o Sistema de RH ainda é percebido como

pertencente ao estágio “executor” e que os RHs das unidades e Cogepe tomados isoladamente, estariam no estágio “construtor”.

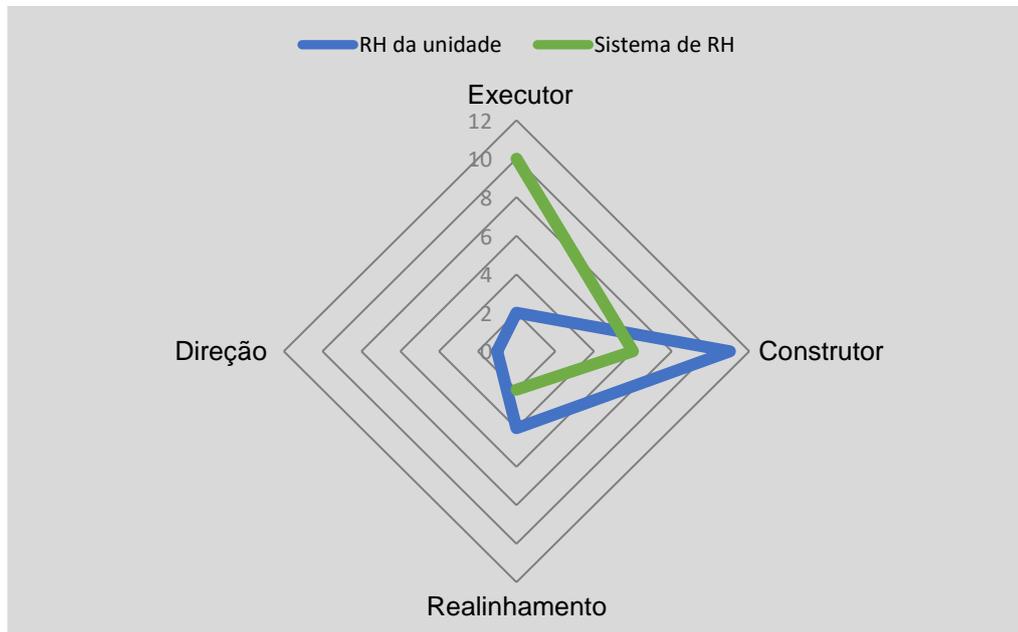


Gráfico 5: Faces de desenvolvimento – comparativo entre o RH das unidades e o Sistema de RH

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Por meio de um segundo gráfico 6, separou-se as respostas dos dirigentes e dos profissionais de RH com o intuito de verificar se havia diferenças de percepção interna sobre o nível de desenvolvimento em RH no que tange a participação em mudanças organizacionais.

Observa-se que de acordo com as respostas, os profissionais de RH foram unânimes em classificar o Sistema de RH como “executor”. Essa percepção difere daquela dos dirigentes, que tenderam a classificá-lo como “construtor”. E, nenhum profissional de RH classificou o nível de desenvolvimento das práticas como “diretor” de mudanças e, em contrapartida, houve a avaliação de um dirigente neste sentido.

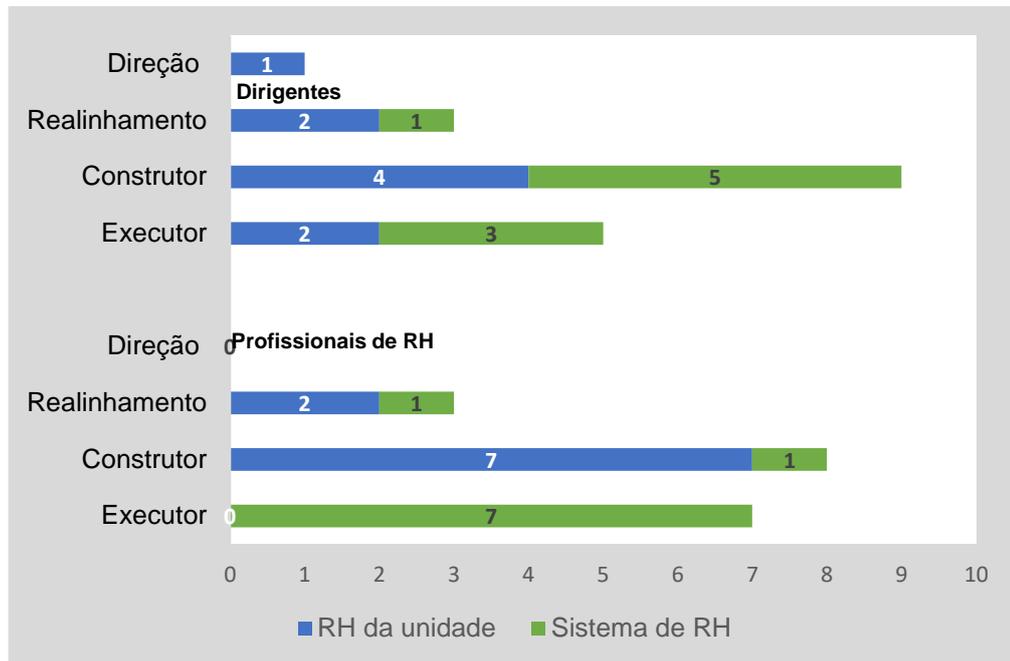


Gráfico 6: Comparativo entre a visão dos dirigentes e profissionais de RH

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Visando o aprofundamento destes resultados, foi realizada a análise de conteúdo das questões abertas relativas ao objetivo, para conhecer as práticas atuais desenvolvidas pela instituição. Considerou-se como categorias apriorísticas, justamente as faces de desenvolvimento supracitadas.

Como critério para enquadramento das práticas nas categorias finais, tentou-se alinhar os preceitos teóricos que definem as faces de desenvolvimento com o nível de amadurecimento das atividades, na perspectiva dos entrevistados. De acordo com o critério, uma mesma unidade pode ter práticas em nível elementar ou mais elevado. Ademais, somente foram consideradas as práticas relatadas que tinham relação com a temática da pesquisa.

A análise considerou duas dimensões: especificamente a avaliação dos SRHs e Cogepe (quadro 8) e a verificação do Sistema de RH Fiocruz, exposta na sequência.

Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
I - Executor	I - RH burocrático	1. Desconhecimento do planejamento institucional
		2. Pouca integração entre as Áreas de Planejamento e SRHs
		3. Lógica de RH: serviço cartorial
		4. Processos
		5. Atraso quanto ao uso da tecnologia em RH
		6. Baixa interface entre Escritórios de Projetos e SRHs
		7. RH acionado apenas na etapa de execução de projetos
		8. Demandas realizadas ao SRH sem que este participe das discussões iniciais
II - Construtor	II - Início de uma relação de confiança com dirigentes	9. Sendo mais acionado
		10. Rh chamado para opinar
		11. Relação embrionária mas importante
	III - Alinhamento das ações de RH com o planejamento da Unidade	12. Metas individuais alinhadas com institucionais na avaliação de desempenho
		13. Início de um processo de alinhamento entre capacitação e avaliação de desempenho
		14. Plano de Capacitação
	IV - Iniciativas em metodologias de GMO	15. Participação do RH em comitê de mudança recém criado
		16. Contratação de um agente de mudanças para o RH
	V - Ações de gestão do clima, cultura e conflitos	17. Projeto Mudança de Cultura
		18. Gestão de conflitos nas equipes
		19. Problemas de relacionamento no grupo
		20. Programas motivacionais
21. Monitoramento do humor organizacional		
III - Realinhamento	VI - Capacitação, desenvolvimento individual e organizacional	22. Escola Corporativa na formação de gestores Fiocruz.
		23. Trilhas de aprendizagem
		24. Coaching junto aos líderes
		25. Adequação de suas políticas às características das atividades da unidade
IV - Direção	VII - Participação ativa em projetos de reestruturação ou desenvolvimento institucional	26. Projetos no campo do desenvolvimento institucional
		27. Participação do RH em projetos estratégicos multidisciplinares
	VIII - Apoio no fortalecimento das carreiras	28. Dimensionamento de pessoal, para compor equipes de projetos
		29. Programa de Ambientação de Novos Analistas
	IX - Imagem do RH junto aos dirigentes	30. Suporte na mudança do perfil de atuação científica em vagas de concurso
		31. Participação ativa do RH no Plano Quadrienal da unidade
		32. Amplo conhecimento institucional

Quadro 8: Estágio de desenvolvimento dos SRHs e Cogepe analisados individualmente

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Chamam a atenção, as diferenças internas que existem entre os SRHs. Alguns ainda com práticas posicionadas em estágios iniciais quanto à participação em mudanças institucionais e outros com posicionamento institucional de suas atividades em nível mais estratégico. Entretanto, é importante não perder de vista os resultados anteriores que apontaram os SRHs e Cogepe, individualmente, com práticas mais fortemente localizadas na face “construtor” de mudanças.

Análise da Categoria Final I - Executor

Os achados mais relevantes foram relacionados à **Categoria Intermediária I – RH Burocrático** ao desalinhamento das ações de RH à estratégia organizacional ou da unidade, caracterizando um posicionamento mais voltado ao atendimento em administração de pessoal aos servidores marcadamente operacional, processual e desarticulado com outras áreas internas, como Projetos e Planejamento.

E8: “O RH precisa redefinir sua missão que ainda é de prestador de serviços cartoriais, que é esse atendimento burocrático, garantia de direitos, cumprimento de deveres dos servidores (...) tem mudanças importantes, mas acho que estamos no caminho.”

E:17: “O PQ institucional não está atualizado e isto não move as unidades a planejar quadrialmente os seus objetivos e suas metas”.

E9: “Tivemos um projeto de reestruturação de uma área, mas envolvemos o RH só na execução...na execução que ele foi se aproximando, mas se tivesse desde o início, os problemas poderiam ter sido antecipados e evitados, agora que você está falando, estou pensando (...) tivemos problemas em relação ao próprio planejamento do trabalho, que o RH poderia ter ajudado bastante (...) quem faz o que, qual o perfil para o grupo (...) acabou sendo definido pelos próprios coordenadores do projeto e às vezes as pessoas conhecem bem o seu campo de atuação mas não tem essa noção de RH (...) quando os problemas começaram a surgir o RH entrou na parte final, na parte de qualificação, ajudando a suprir lacunas de conhecimento ao longo do projeto.”

Análise da Categoria Final II - Construtor

A Categoria Intermediária II – Início de uma relação de confiança com os dirigentes aponta que alguns SRHs estão começando a ser mais acionados pelos dirigentes, seja para opinar sobre assuntos relacionados a pessoas, quanto para participar de projetos internos:

E6: “O RH está começando a ser consultado para ver a viabilidade de algumas mudanças de realocação de pessoas (...) o RH também está sendo consultado para que a gente possa opinar. É uma relação embrionária ainda mas está começando e eu acho importante essa relação”.

E15: “Estamos construindo um projeto para estimular, fomentar o desenvolvimento na carreira de jovens pesquisadores. A primeira coisa que fiz foi chamar o chefe do SRH para pedir um levantamento dos nossos jovens doutores, onde eles estão, que idade eles têm para com base nisso, construímos um edital em que os pesquisadores poderão competir por verba em projetos. Tentamos envolver o RH desde o início”.

Na Categoria Intermediária III - Alinhamento das ações de RH com o Planejamento da Unidade houve citações de projetos importantes sendo desenvolvidos em parceria com a área de planejamento da unidade, promovendo mudanças significativas, assim como iniciativas de alinhamento entre a avaliação de desempenho e plano de capacitação, conforme relato:

“E9: Nosso RH tem atuado muito em parceria com o Planejamento, que tem ajudado o nosso RH a monitorar nosso desempenho, para além da ADI. O RH tem todo o mapeamento das metas da unidade, casam isso com as metas individuais, eles vão até a liderança para acompanhar a evolução e chamar a atenção quando não enxergam esse casamento. Esse trabalho tem sido essencial...o RH também estruturou um plano de capacitação de médio prazo, de 2 anos, olhando para o plano quadrienal, olhando para os gaps percebidos na avaliação de desempenho individual”.

Já na **Categoria Intermediária IV - Iniciativas em metodologias de GMO**, apareceram ações de GMO com envolvimento do RH, ainda que incipiente: a criação de um comitê de Gestão da Mudança, formado por diversos profissionais envolvidos com um projeto de desenvolvimento institucional, incluindo a presença da chefia de RH da unidade e a criação de uma área de ambiência, dentro do SRH, com contratação de um profissional para atuar como agente de mudanças. Sobre o último exemplo, merece destaque o envolvimento da área com uma demanda da própria direção de criação de um projeto que visa mudanças na cultura organizacional da unidade.

A **Categoria Intermediária V - Ações de Gestão do clima, cultura e conflitos** aponta ações do RH relativas à mediação de conflitos internos entre colaboradores. Entretanto, os participantes sinalizaram que sentem necessidade de maior capacitação neste quesito, para fortalecer sua prática. Também é relevante fazer referência às ações de melhoria do clima organizacional citadas, por mais que nenhuma unidade tenha ainda um processo estruturado de pesquisa de clima organizacional. Concomitantemente, a expressão “monitoramento do humor organizacional” foi utilizada por um dos gestores ao salientar que a área dá relevantes *feedbacks* neste campo aos dirigentes por ter contato com toda a força de trabalho.

E, por fim, um último achado relevante neste item, foi o fortalecimento gradativo dos planos de capacitação das unidades, com maior vinculação aos objetivos e necessidades internas.

Análise da Categoria Final III – Realinhamento

A **Categoria intermediária VI - Capacitação, desenvolvimento individual e institucional** demonstra a existência de práticas fortemente presentes no campo da capacitação, desenvolvimento individual e organizacional. Merecem destaque as competências individuais mapeadas em duas das unidades pesquisadas, trabalhos do RH de *coaching* junto às lideranças, programas de desenvolvimento gerencial e o papel da Escola Corporativa⁴ na formação de gestores.

E7: “A Escola Corporativa é um investimento importante, não apenas para preparar gestores para se planejarem, mas para implementarem e gerenciarem mudanças no seu cotidiano de trabalho. A Escola tem trabalhado em uma perspectiva da inovação na gestão. Pegando alguns movimentos que a gente observa que ela tem feito, o mestrado profissional em Administração Pública, o Programa de Desenvolvimento Gerencial em parceria com a Dom Cabral...tem sido importante para desenvolver a cultura da educação corporativa, ou seja, da formação no trabalho e para o trabalho”.

E9: “A definição de competências...isso começou a apresentar uma face da área de RH que só eles poderiam ter apresentado ou alguém que entendesse muito bem dessa área...começou-se a pensar em trilhas de aprendizagem (...) foram colocações que o próprio RH nos apresentou e foi mudando a perspectiva dos outros atores em relação ao RH”.

Análise da Categoria Final IV – Diretor

Na **Categoria intermediária VII - Participação ativa em projetos de reestruturação ou desenvolvimento institucional** destacaram-se o protagonismo de alguns SRHs e Cogepe na condução ou participação ativa em projetos de reestruturação organizacional:

E12: “A Cogepe está nos ajudando com um novo programa institucional, inclusive com a formulação mesmo, com impacto na Fiocruz inteira (...) é mudança organizacional na veia...não tem jeito, a Cogepe mudou muito”.

E1: “Na época do Projeto da Empresa Pública, criamos um comitê de gestão da mudança. Neste comitê participava eu como gerente do projeto, o líder desta frente, o chefe do RH, o chefe da Comunicação e uma Assessora de Relações institucionais. O RH tinha um papel central na discussão do

⁴ A Escola Corporativa Fiocruz está vinculada à Cogepe e tem como missão: “oferecer ações educacionais para o desenvolvimento dos talentos humanos e das competências organizacionais, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua, e gerando resultados”. (FIOCRUZ, 2018).

tratamento e na condução das pessoas. E outra, isso foi uma coisa interessante, a gente passou a inserir nos processos de RH elementos relacionados a este processo de mudança”.

E2: “Nosso SRH propôs a Direção e tendo aprovação, fizemos um trabalho de ajudar um Departamento, que é uma área de ponta da Unidade, a se reestruturar, tendo em vista a expansão do Campus Ceará e Mato Grosso. Foi um trabalho comportamental de sensibilização e preparação para fortes mudanças que viriam...era importante que eles entendessem a questão da sobrecarga, da responsabilidade, da mudança nesse trabalho que estava sendo imposto ao departamento. Tenho muito orgulho desse trabalho”.

E13: “Nosso SRH está auxiliando em mudanças importantes, a mapear, identificar necessidades, criar ferramentas para melhorar a gestão. O SRH está nos apoiando a pensar em novas possibilidades no projeto de desenvolvimento da unidade”.

Na **Categoria intermediária VIII - Apoio no fortalecimento das Carreiras**, há achados relevantes, em especial vindos dos dirigentes que sinalizaram a atuação estratégica da Cogepe no fortalecimento da carreira de Analista de Gestão em Saúde, via aumento de novos postos alcançados via concurso público e o Programa de Ambientação dos novos Analistas em Saúde Pública:

E10: “A Cogepe teve uma atuação muito direcionada para o grupo dos analistas. Eu acho que foi muito importante, foi uma coisa muito impactante na Fiocruz, não havia tido ainda uma mudança grande assim na área da gestão”.

Sobre concursos públicos, sinalizou-se também a importante participação da Cogepe na mudança recente de perfil da carreira de pesquisador. Sobre essa transformação no escopo de desafios e atividades da referida carreira, vale lembrar que, foi comentado na análise do objetivo anterior, na Categoria III, como um desafio tendo em vista a “longevidade da população” e as respostas apontam para ações importante em andamento neste sentido:

E:7: “Foi a Cogepe que desenhou as diretrizes para a priorização de vagas de concurso e colocamos que teriam prioridade as solicitações de vaga que fossem relacionadas a essa mudança planejada de se ampliar a nossa competência em produzir ciência, em produzir conhecimento em câncer, violência, dentre outros. E, atuou como garantidora dessas prioridades, para que elas fossem atendidas na hora da negociação”.

Foi pontuado na **Categoria Intermediária IX – Imagem do RH junto aos dirigentes** o envolvimento de alguns SRHs na elaboração do planejamento

estratégico das unidades, destacando-se a forma como alguns dirigentes se referiram ao RH da unidade, como “área com amplo conhecimento institucional” e “ativo a ser mobilizado pela alta gestão”:

E9: “Então o RH começou a se apresentar como um ativo a ser mobilizado pela alta gestão, ele não é para nós um setor burocrático da administração. Ali a gente sabe que tem conhecimentos específicos que a gente aciona para mobilizar a estratégia mesmo (...) nosso plano estratégico quadrienal é todo feito com o apoio total do RH, o monitoramento dele é muito RH e Planejamento aqui, o tempo todo. E, dentro desse plano quadrienal estão todos os projetos”.

O quadro 9 retrata a categorização relativa ao Estágio de Desenvolvimento do Sistema de RH em mudanças organizacionais e análise de conteúdo correspondente. Aqui também é importante lembrar o resultado obtido por meio das questões fechadas que posicionou o Sistema de RH na face “executor”.

Categorias Finais	Intermediárias	Categorias Iniciais
I - Executor	I - Desalinhamento entre SRHs e Cogepe	1. Descentralização de atividades de execução para os SRHs
		2. Ausência de uma política de RH
II - Construtor	II - Capacitação dos SRHs pela Escola Corporativa	3. Curso de Educação Corporativa
		4. Curso de Rh Estratégico
	III - Projeto de Mobilidade Interna	5. Palestras
III - Realinhamento	IV - Descentralização de atividades de aposentadoria	6. Participação na construção
		7. Oficinas
IV - Diretor	V - Projeto Empresa Pública Biomanguiinhos	8. Parceria
		9. Projeto do Setor de Aposentados
		10. Reuniões de sensibilização
		11. Apoio na legislação
		12. Plano de Carreiras

Quadro 9: Estágio de desenvolvimento do Sistema de RH Fiocruz

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Análise da Categoria Final I - Executor

As características e atividades do Sistema de RH pontuadas foram basicamente relativas à **Categoria Intermediária I – Desalinhamento entre SRHs e Cogepe**, cuja lógica de atuação e relacionamento ainda são fortemente “burocráticos”, segundo os entrevistados.

Foram sinalizadas algumas práticas como a descentralização de atividades mais operacionais ligadas à Administração de Pessoal aos SRHs e ausência de uma política de RH que detalhe mecanismos institucionais de interface entre SRHs e Cogepe, além de incluir formalmente o papel de RH em GMO:

E16: “Não tem uma política corporativa que defina o caminho. A Cogepe vem tentando estruturar alguns caminhos, mas a gente está muito, em uma coisa muito mais básica mesmo. Eu posso até criar formulas de acelerar atração ou formação de pessoas, mas preciso de um conjunto de políticas, de um normativo que me ajude a chegar lá”.

Importante salientar que, tendo em vista a frequência com o que o Sistema foi visto como “executor”, na categoria relativa a “dificultadores” será realizado um aprofundamento quanto aos entraves institucionais que potencializam esse cenário.

Análise da Categoria Final II – Construtor

Foram citadas, na **Categoria Intermediária II – Capacitação dos SRHs pela Escola Corporativa**, ações como, um curso de Formação em RH Estratégico em parceria com a Fundação Dom Cabral e outro em Educação Corporativa em parceria com a Universidade de São Paulo.

Nota-se que a Escola apareceu classificada no estágio de “Realinhamento” ao se considerar o trabalho da Cogepe na formação de gestores. Aqui, no que tange a sua relação com o Sistema de RH e atuação em parceria com os SRHs em suas ações, a Escola aparece classificada na face “Construtor” de mudanças, conforme relatos:

E3: “A Escola Corporativa tem tipo um papel maior que o Fórum, de promoção de mudanças nos SRHs, de capacitar os RHs para ter este olhar, da gente conhecer outras áreas e às vezes nas sugestões, nas ações de capacitações a gente conhecer outras iniciativas, então eu acho que o espaço da Escola Corporativa tem sido mais estratégico no sentido de promover esta troca, esta discussão”.

E15: “A Escola Corporativa, acho que é um modelo que a gente vai aperfeiçoar ao longo do tempo (...) é um núcleo que a gente pode utilizar de forma mais estratégica na hora que a instituição conseguir também ter uma estratégia mais consolidada. Às vezes ela é mais intuitiva”.

A **Categoria Intermediária III – Projeto de Mobilidade Interna**⁵ fez referência às ações inseridas na etapa de planejamento deste projeto, que é voltado para realocação e movimentação interna dos profissionais e contou com uma fase de envolvimento dos SRHs no aprofundamento da proposta inicial:

E8: “O Programa de Mobilidade Interna tem um outro desenho, um desenho de construção conjunta, ou seja, desde o início os órgãos das unidades estão presentes como protagonistas nessa construção”

E16: “Eu vou falar do Projeto de Mobilidade. Eu vi uma tentativa de colocar todo mundo junto, de coletar a opinião de todo mundo para construir uma política”.

Análise da Categoria Final III - Realinhamento

Na **Categoria Intermediária IV – Descentralização de atividades de aposentadoria** foi descrita uma situação de descentralização de atividades antes realizadas pela Cogepe, para um determinado SRH localizado fora do campus, em que houve um trabalho conjunto entre as áreas no planejamento e definição de caminhos a seguir.

Análise da Categoria Final IV - Diretor

Uma ação do Sistema de RH relevante, enquadrada na **Categoria Intermediária V – Empresa Pública Bio-Manguinhos** diz respeito ao projeto que previa a transformação de uma das unidades da Fiocruz em empresa pública, conforme relatado ao se apresentar o caso Fiocruz. Nesse sentido, houve um trabalho em parceria entre a Cogepe, SRH e equipe responsável pela gestão do projeto em Bio-Manguinhos em especial na etapa de planejamento e sensibilização interna para a mudança:

E7: “Há grandes restrições para a operação de uma unidade industrial dentro do modelo jurídico institucional autárquico da administração direta. A questão

⁵ “O Programa de Mobilidade Interna tem o intuito de subsidiar o preenchimento de novas vagas ou oportunidades já existentes que estejam alinhadas ao perfil dos servidores através da criação de procedimentos voltados à remoção a pedido via seleção interna ou por permuta entre as unidades, além de propiciar a participação em projetos por tempo determinado que envolvam apenas a mudança de localização e não remoção”. (SANTOS, 2014).

de RH foi central nesta mudança porque enfrentou fortes resistências em função da mudança exigida, que seria a mudança do regime de RJU para celetista e a criação de um plano de carreiras próprio para os quadros da então futura empresa. A Cogepe participou desde o primeiro momento, do ponto de vista da concepção do plano de carreira, forma de alinhamento da gestão de RH do que seria a empresa com a gestão global da Fiocruz, além de ter sido realizado um diálogo intenso com todas as unidades sobre o tema”.

E1: “Houve um apoio, uma relação constante de interface entre a Cogepe e a nossa Unidade, até porque tínhamos muitas dúvidas com relação aos servidores neste processo de transição e foi fundamental. Até porque os servidores, por mais que tenhamos um SRH aqui, vão buscar um posicionamento mais institucional sobre o tema, então foi super importante para eles também. O diretor da Cogepe legitimava muito a nossa ação, esta ação de mudança”.

O comparativo entre o estágio de desenvolvimento dos SRHS e Cogepe analisados individualmente e, posteriormente da relação entre eles, por meio da análise do Sistema de RH, apontam para uma confirmação dos dados obtidos quantitativamente: isoladas essas instâncias parecem mais estruturadas com um volume maior de atividades compatíveis com a gestão da mudança, inclusive ações que podem ser enquadradas como “diretor” de mudanças. E, algumas demonstram implementação de ações específicas de GMO, mesmo que incipientes.

Em contrapartida, ao se analisar o Sistema de RH verifica-se uma relação ainda marcadamente executora, entre os SRHs e a Cogepe. Ora, se a proposta é de construção de um modelo de GMO que abarque a participação ativa do Sistema, é importante entender melhor essa dinâmica de funcionamento atual.

Nesta perspectiva, a partir de agora será apresentada a análise de conteúdo realizada, com categorias abertas, respectivamente dos dificultadores e das potencialidades do Sistema de RH Fiocruz. Registra-se que para cada categorização, será exposta a nuvem de palavras correspondente, sendo as maiores palavras aquelas com frequência mais expressiva na transcrição dos relatos.

Nota-se que na nuvem de palavras apresentada na Figura 12, referente aos dificultadores do Sistema, as palavras mais frequentes no discurso dos participantes são: “planejamento”, “estratégico”, “participação”, “descentralização”, “autonomia”, “governança”, “gestão” e “pessoas”.

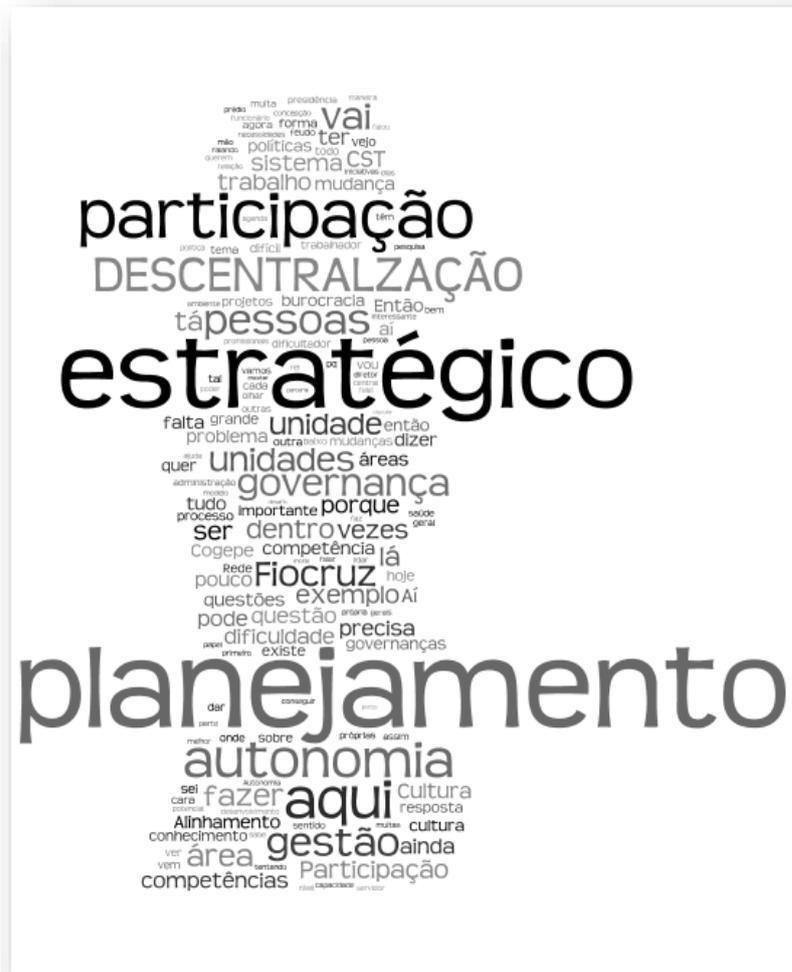


Figura 12: Nuvem de palavras: aspectos dificultadores para atuação do Sistema de RH em gestão de mudanças organizacionais

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

A análise de conteúdo subsequente, complementa e aprofunda em características destes achados. Os resultados da categorização podem ser visualizados no quadro 10:

categorias finais	categorias intermediárias	categorias iniciais
I - Modelo de Governança	I - Descentralização administrativa	1. RH não vinculado a Cogepe
		2. Ampla autonomia das unidades
		3. Visões heterogêneas sobre a missão do Sistema de RH
		4. Fórum SRHs com caráter informativo
	II - Pouco trabalho em rede	5. Baixa cooperação
		6. Pouca troca
		7. Baixa participação
		8. Pouco planejamento conjunto de ações
		9. Não aproveitamento do que outras unidades fazem de bom
		10. Baixa colaboração
		11. Baixo conhecimento do que cada SRH faz
		12. Ambiente diverso com necessidades específicas
		13. Sistema pouco estratégico
II - Modelo Mental	III - RH Tradicional	14. Cultura com características patrimonialistas
		15. Vaidade
		16. Barreiras à inovação
		17. Postura reativa à mudanças
III - Competências para gerenciar mudanças	IV - Competências técnicas	18. Baixo conhecimento em gestão de projetos
		19. Pouco conhecimento em análise de cultura
		20. Pouco conhecimento sobre gestão de mudanças
		21. Pouco conhecimento do negócio
		22. Baixa visão sistêmica
		23. Baixa visão estratégica
	V - Competências comportamentais	24. Atuação focada em demandas
		25. Pouca capacidade de negociação
		26. Baixa capacidade de gestão de conflitos

Quadro 10: Análise de conteúdo – dificultadores do Sistema de RH

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Análise da Categoria Final I – Modelo de Governança

Na **Categoria Intermediária I – Descentralização Administrativa**, foi praticamente unânime a argumentação de que o modelo de governança descentralizado, no que tange a RH, precisa passar por atualizações em sua configuração buscando-se alguma alternativa para maior parceria e planejamento comum entre a Cogepe, enquanto órgão central, e os SRHs já que não há na estrutura, mando hierárquico formal da Cogepe sobre os SRHs.

E7: “Nossa capacidade de fazer penetrar no interior das unidades via SRH as políticas e mecanismos estratégicos que a gente tem pensado centralmente se tornam mais difícil, porque os RHs respondem hierarquicamente aos seus diretores e nem sempre as unidades têm o mesmo padrão, as mesmas

preocupações que a gente tem aqui (...) temos dificuldades de fazer operar políticas...Eu creio que nós deveríamos fazer avançar um processo de dupla vinculação, uma vinculação hierárquica ao diretor da unidade, mas uma vinculação funcional a Cogepe e a estratégia que a gente tem para isto é fortalecer o que a gente chama aqui de fórum de RH”.

Houve relatos importantes sobre a necessidade de implementação de um duplo reporte, em que formalmente os SRHs continuassem vinculados aos vices de gestão das unidades, mas que funcionalmente estivessem ligados a Cogepe. E, que esse reporte funcional se desse por via do fortalecimento da rede de governança operacionalizada pelo Fórum dos SRHs. Este já existe, porém, operando numa lógica mais informacional e, a sugestão dos entrevistados é de construção coletiva das políticas e ações em RH. Frisa-se que o fórum foi muito citado, não só por profissionais de RH, como também por dirigentes.

E7: “O modelo do Fórum dos SRHs ainda é muito verticalizado onde a gente aproveita pouco as iniciativas que tem das próprias unidades, onde a gente compartilha pouco experiências, então, conseqüentemente, a gente aprende pouco, então eu apostaria mais no fortalecimento do espaço colegiado com uma outra ótica de funcionamento, não tão verticalizada, mais aprendizado coletivo, valorização das experiências das áreas de RH”.

E10: “A ideia do fórum é que ele possa estimular também competências de atores diversos. O que eu quero dizer? Você está reunindo áreas de RH de atividades muito diferentes, algumas avançando mais do que outras em outros aspectos. Ele não é um lugar para apresentar os projetos e buscar legitimidade. Deveria ser isto: vamos colocar desafios. Vamos colocar desafios para o SRH de determinada unidade apresentar para o fórum projetos sobre isto, porque a gente identifica que ali tem um nível de excelência neste elemento”.

E16: “Se a gente tivesse a capacidade de ter um fórum permanente para estas trocas, precisava construir esta visão de grupo para os SRHs. Eu não vejo, hoje, ainda assim, visão de coletivo eu ainda não vejo. Se tivesse, então, uma construção de grupo para estas pessoas, não de competição, mas de parceria mesmo”.

Por fim, o fórum também foi descrito com potencial para gerar maior conhecimento sobre o planejamento institucional e ajuste de práticas de RH, devendo funcionar como uma instância de alinhamento estratégico e de definição de caminhos para se atingir os objetivos organizacionais.

Na Categoria Intermediária II – Pouco Trabalho em Rede houve achados de que há pouco aproveitamento das competências do Sistema de RH, enquanto rede.

Aparecem nos relatos como objeto de preocupação, a baixa colaboração, dificuldade em se conhecer o que é realizado em outras unidades e, principalmente o retrabalho gerado por não haver reutilização de experiências.

E1: “Isso aqui é um conjunto de tanta gente boa espalhada só que precisava de alguém orquestrar isto para facilitar as mudanças organizacionais. Eu acho que a Fiocruz tem uma força institucional muito grande com potencial de uso, então, se ela quiser abraçar esta causa”.

Análise da Categoria Final II – Modelo Mental

A Categoria Intermediária III – RH Tradicional trouxe apontamentos significativos de que existe ainda, em alguns profissionais de RH da Fiocruz constituintes do Sistema, uma visão tradicional da área de RH, influenciada inclusive pela cultura do serviço público, com ênfase na eficiência de processos e aspectos relacionados à legislação de pessoal. Nesta perspectiva, pontuou-se a resistência à mudanças e comportamento, às vezes de caráter defensivo diante de demandas institucionais que envolvam inovação das práticas.

E7: “Somos ainda uma área muito presa aos campos tradicionais de atuação de RH, principalmente, no campo administrativo e com um forte viés regulatório. Eu creio que um dificultador está em nós mesmos, na área de RH e este dificultador é, digamos assim, uma cultura muito arcaica, muito tradicional e muito regulatória que não favorece a inovação. Nós normalmente utilizamos as questões legais para embarreirar coisas e temos muita dificuldade em lançarmos mão, em fazer o melhor uso possível das leis”.

Análise da Categoria Final III - Competências para Gerenciar Mudanças

Tanto a **Categoria Intermediária IV – Competências Técnicas** quanto a **Categoria Intermediária V – Competências Comportamentais**, apontaram para a necessidade de se desenvolver competências para apoiar transformações, sendo algumas recorrentes, como gestão de conflitos, negociação, conhecimentos de GMO e gestão de projetos. E, uma, em especial, se destacou: a necessidade de desenvolvimento pelo Sistema de RH de uma visão sistêmica e estratégica, tanto do negócio e planejamento, quanto das atividades que são desenvolvidas internamente para apoiar mais fortemente os líderes em processos de mudança.

E7: “precisamos ter a capacidade de compreender os movimentos sistêmicos da instituição, então a visão estratégica é fundamental para os RHs. Não se consegue ser um agente de mudança ou uma área central para dar suporte as mudanças se não compreender qual a inserção que a instituição tem e como ela está se movimentando no cenário nacional, internacional e que rumos ela pretende tomar”.

E10: “A compreensão do que se faz ajuda muito a você compreender os problemas...o que significa alguém estar na área de pesquisa, que dinâmica ele tem de trabalho diferente de outra, ou estar trabalhando com materiais químicos, estar manipulando isto e, sobretudo, também, aquilo que envolve a relação com o público, com a sociedade. Eu acho que a gente melhorou muito nisto, mas não é para o pessoal do RH dominar, saber das técnicas que se faz naquela área, mas ter uma boa compreensão do processo de trabalho nestes lugares”.

E16: “A visão sistêmica, da gente conseguir identificar estas redes de RHs. Também conseguir visualizar onde estes projetos estratégicos vão estar demandando para a gente. Tem a competência, mas é um comportamento do RH se aproximando do negócio e entendendo o negócio, falar com o gestor como quem está dentro do negócio e não como ‘ah, eu sou RH’. Não. Eu sou RH e posso entender muito bem o que é a minha estratégia. É que o próprio RH não se coloca neste papel, muitas vezes. ‘Eu não entendo de finanças, eu sou RH, eu sou psicóloga’. Eu sou pior, eu fiz Letras, e daí? A questão é, eu fiz Letras e tenho capacidade de entender o que é a necessidade da área”.

E4: “Acho que as competências...primeiro é preciso ter um entendimento melhor do papel de cada uma das unidades da Fiocruz”.

A partir de agora, serão analisadas as potencialidades do Sistema de RH que podem contribuir para que atue no campo da GMO. Para ilustrar os achados, será apresentada a nuvem de palavras, na Figura 13 com os termos que tiveram mais frequência no discurso dos participantes do estudo.

Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
I - Rede	I - Capilaridade do sistema	1. Amplo conhecimento da rede 2. Pessoas
	II - Complementariedade	3. Iniciativas de sucesso em gestão de mudanças 4. Equipe de gestão de conflitos CST
II - Cogepe	III - Centralidade política	5. Trajetória na instituição
		6. Mudou muito
		7. Negociações
		8. Articulação política
III - Competências para gerenciar mudanças	IV - Competências Comportamentais	9. Comprometimento institucional
		10. Pró atividade
		11. Bom relacionamento interpessoal entre os SRHs
IV - Vontade de aprender	V - Escola Corporativa	12. Programa de Mestrado
		13. Participação nos treinamentos
		14. Programa de Desenvolvimento Gerencial - PDG
		15. Veículo de formação dos SRHs
V - Programa de Mobilidade Interna	VI - Pessoas certas nos lugares certos	16. Capacidade de visualizar competências
	VII - Diretrizes gerais para situações específicas	17. Realocação de cargos gerenciais
		18. Forma de proteger os gestores
		19. Regulamentação

Quadro 11: Análise de conteúdo – potencialidades do Sistema de RH

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Análise da Categoria Final I – Rede

A **Categoria Intermediária I – Capilaridade do Sistema**, destaca que, por mais que a rede constituída hoje entre SRHs e Cogepe seja frágil, tem também grandes potencialidades, em especial pela riqueza de experiências diversas num ambiente complexo. Ademais, conforme demonstrado pela **Categoria Intermediária II – Complementariedade**, a rede possui experiências que, se articuladas, via networking e parceria, podem trazer grandes benefícios para a gestão de mudanças, em especial por meio do aprendizado entre as unidades.

E3: “Temos pessoas que têm conhecimentos muito interessantes, competências técnicas que estão as vezes isoladas...Eu acho que o sistema de RH tem uma expertise e competência técnica refinadíssima”.

Enfatizou-se, entretanto que esse fortalecimento da rede deve vir conjugado com a definição de direcionadores institucionais.

E6: “Não só a rede pela rede, mas a gente juntar esforços para ir numa direção Fiocruz. Às vezes, eu não conheço todas as unidades, mas as vezes eu tenho a sensação de que cada unidade está indo para um lado. Se a gente tivesse um direcionamento mais claro para todas as unidades, eu acho que a gente poderia potencializar o que a gente está buscando”.

Foi também salientado por alguns entrevistados o trabalho em gestão de conflitos desenvolvido pela equipe da Coordenação de Saúde do Trabalhador – CST ligado à Cogepe, com potencial para, junto com os SRHs, atuar em projetos de mudança.

E17: “Eu acho que esta questão da gestão de conflitos da equipe do CST ter mais condições de atuar sistematicamente nestas situações tem uma potencialidade se fosse investido nisto. Tem uma potencialidade, um trabalho que poderia ser feito muito grande, mas falta investimento e, quando você fala de pessoas, de pessoas também, porque o (...) faz atendimentos individuais, então como ele vai fazer um trabalho nas unidades. Fica difícil eles assumirem coisas maiores. Há uma demanda da Escola Corporativa, eles estão pretendendo montar um curso, uma formação de gestão de conflitos para oferecer. Isso é, com certeza, o que a gente precisa muito”.

Análise da Categoria Final II – Cogepe

A **Categoria Intermediária III - Centralidade Política**, aponta para uma percepção dos SRHs de que a Cogepe tem se fortalecido bastante nos últimos anos, em especial quanto à centralidade política ou capacidade de buscar melhorias para as carreiras inclusive junto ao Governo, o que pode potencializar transformações institucionais no campo de gestão de pessoas. Ademais, é visto como órgão importante na preparação do ambiente interno para o impacto de decisões políticas advindas do ambiente externo, como, por exemplo, novas diretrizes em RH do Ministério do Planejamento. Importante sinalizar ainda que, em geral, os entrevistados percebem a Cogepe como instância capaz de direcionar o fortalecimento da rede.

E12: “A Cogepe sempre teve uma certa centralidade política. No passado mais pelo marco regulatório, mas depois ela atingiu uma centralidade política muito importante. Eu acho que essa trajetória pode ser aproveitada como uma grande potencialidade. A sua inserção na estrutura da Fiocruz também é importante, já concede isso não só pelo perfil do Coordenador de Gestão de Pessoas, de se colocar sempre, mas o fato de participar do Conselho Deliberativo da Fiocruz, da organização”.

E4: “Eu sei que o sistema da Fiocruz sob a gestão do atual Coordenador de Gestão de Pessoas mudou bastante, vem atuando de uma forma bastante proativa”.

Análise da Categoria Final III – Competências para Gerenciar Mudanças

Aqui ganharam destaque especificamente competências de cunho comportamental e, não obstante àquelas que foram citadas na categorização anterior enquanto dificultadoras, os entrevistados percebem que o Sistema possui importantes competências que podem ser amplamente positivas para a atuação em Gestão de Mudanças, em especial o bom relacionamento entre os SRHs, o que pode estimular trocas, pró atividade e comprometimento institucional. Essa última foi amplamente citada, por profissionais de RH e diretores. Ainda foi sinalizada a boa capacidade de relacionamento interpessoal dos SRHs para lidar com os trabalhadores.

E6: “Eu acho que tem uma, bom, eu acho que as competências relacionais são importantes. Não dá para você ser um agente da mudança ou profetizar sobre o tema sem uma competência relacional muito destacada”.

Análise da Categoria Final IV – Vontade de Aprender

A **Categoria Intermediária V - Escola Corporativa**, demonstra o potencial dessa instância no estímulo e articulação de transformações organizacionais, seja para formação dos próprios profissionais de RH, quanto formação do quadro de trabalhadores Fiocruz. Esse potencial se fortalece ainda mais ao se considerar que existe internamente, enquanto aspecto da própria cultura organizacional, uma vontade de se aperfeiçoar e adquirir novos conhecimentos, inclusive pelos próprios profissionais dos SRHs.

E6: “Você vê, você só não faz curso quando não é ofertado. Quando é ofertado, as pessoas não se negam a fazer”.

Entretanto, foi sugerido que a Escola busque mais pautas estratégicas nas unidades para fortalecer seu papel estratégico no Sistema, assim como aproveitar competências individuais destas e dos SRHs em suas ações.

E9: “Para mim é um grande potencial ali é a Escola. Ela é algo que tem que ser realmente transformado em um ativo para a instituição. Acho que ela tem que buscar pautas nas unidades”.

E2: “A Escola Corporativa poderia organizar encontros com estes RHs que produzem desenvolvimento ou não para que a gente pudesse fazer um trabalho na área de capacitação e desenvolvimento mais alinhado. Hoje eu sei pelos e-mails qual o trabalho que a Escola vem desenvolvendo, mas será que o meu RH ou um outro RH não poderia ajudar a montar um plano mais específico, colaborar com profissionais da unidade como multiplicadores? Então, eu sinto que falta ainda desta comunicação.”

Ademais, cumpre registrar que a própria equipe que trabalha na Escola foi apontada como uma potencialidade, pela formação e experiência que possuem na área de educação de adultos.

E3: “Na Escola Corporativa a gente viu pessoas muito qualificadas em termos de conhecimento da área, de aprendizagem, são pedagogos, psicólogos, eu acho que são conhecimentos técnicos que são mais refinados do que os que a gente tem aqui”.

Análise da Categoria Final V – Projeto de Mobilidade Interna

Por fim, uma potencialidade do Sistema frequentemente abordado, foi o Projeto de Mobilidade Interna, que também anteriormente apareceu na Categoria II – Construtor dentro da análise de Estágio de Desenvolvimento do Sistema de RH, por contribuir para que competências sejam visualizadas institucionalmente (**Categoria Intermediária VI – Pessoas certas nos lugares certos**).

O Projeto de Mobilidade Interna foi ainda caracterizado como estímulo para que a instituição tenha condições de melhor aproveitar competências, por meio da movimentação das pessoas, inclusive para participar de projetos estratégicos por tempo determinado, dando respaldo às unidades por estar vinculado a políticas internas sobre a temática. Porém foi sinalizada a necessidade de que haja regras gerais que considerem situações e especificidades das unidades (**Categoria Diretrizes Gerais para Situações Específicas – VII**).

E1: “Propicia a capacidade de visualizar todos os indivíduos e suas competências. Tem este potencial. Ao fazer isto, eu acho que ele pode colocar as pessoas nos locais certos. Pegar pessoas que já tiveram experiência em determinadas iniciativas organizacionais e aproveitar a

experiência destas pessoas em determinadas unidades e utilizar em outras. Pegar experiências individuais de determinadas pessoas e transformar em ações institucionais”.

Terminada a avaliação do cenário externo e interno dos SRHs e Sistema, com suas especificidades e ações que podem ser potencializadas para atuar mais fortemente em mudanças organizacionais, será dada continuidade à análise, agora do terceiro e último objetivo específico.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Avaliar o estágio de implementação de atividades compatíveis com metodologias de GMO, pelos SRHs nas unidades, mesmo que de forma não estruturada.

Importante esclarecer a diferença entre esse objetivo e o anterior, que focou em atividades gerais de RH e projetos com potencial de serem aproveitadas de alguma forma na GMO. Aqui, o intuito é investigar práticas já existentes especificamente em apoio a projetos estratégicos. Nesta perspectiva, foram estruturadas duas perguntas fechadas, utilizando a escala *Likert* no questionário, que aqui serão analisadas por avaliação de frequência relativa.

Foi verificada aqui a análise da importância e nível de implementação de diversas práticas comuns aos modelos de GMO expostos no referencial teórico: parceria com gerentes de projetos, com áreas de comunicação, com gerentes de linha, sensibilização de colaboradores para quebra de resistências, desenvolvimento de competências, realização de avaliações sobre o nível de prontidão interna dos *stakeholders* internos para a mudança e dimensionamento de pessoal.

Assim, primeiramente, os resultados serão analisados de maneira geral, por meio das médias obtidas, considerando-se todos os itens avaliados. O gráfico 07 aponta os resultados gerais obtidos, separando-se a percepção dos dois perfis envolvidos na pesquisa.

Em consonância com a questão anterior, profissionais de RH e dirigentes em geral consideraram muito importante que o conjunto de atividades seja implementado para apoio às mudanças na perspectiva de um modelo.

Chama atenção, no gráfico 7, que ao serem tomadas em conjunto, as práticas estão concentradas de forma equilibrada entre os níveis “primário estacionário”, “primário iniciante” e “intermediário”. Ademais, os percentuais em nível avançado são os menores observados, na opinião dos dois perfis. Por fim, a percepção dos dirigentes tende a ser mais positiva do que a dos profissionais de RH.

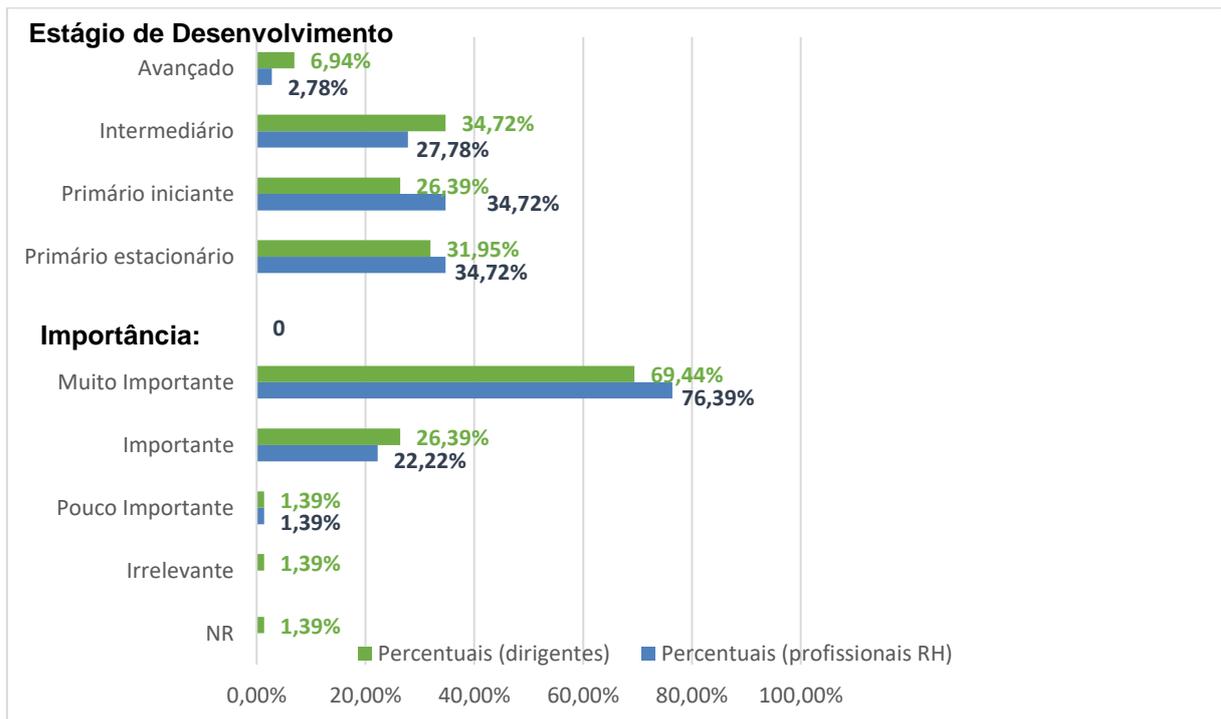


Gráfico 7: Comparativo em % entre o nível de implementação e importância dos itens

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Dando sequência à análise, agora serão apresentados em gráficos, do tipo radar, os resultados por atividade avaliada. E, só serão expostos gráficos relativos à análise de “importância” do item, se esta qualificação diferir do padrão recorrente “muito importante” ou “importante”. Ademais, apesar das questões terem sido objetivas, todo o questionário passou por transcrição, por ter uma maioria de questões abertas. Nesta perspectiva, em algumas situações houve justificativas das respostas, oferecidas de forma espontânea e não induzida pelo aplicador. Assim, quando houver, esses esclarecimentos serão utilizados aqui para apoiar a análise e ajudar na contextualização de algumas descobertas da pesquisa.

a) Parceria com gerentes de projetos

Conforme apontado no gráfico 8, enquanto a maioria dos profissionais de RH, totalizando 55,56%, considera ainda em nível “primário estacionário” a parceria com os gerentes de projetos especificamente em projetos que demandem a promoção de mudanças institucionais, a opinião dos dirigentes apresentou divergências. Nota-se que 44,44% acredita que as parcerias se encontram em nível “primário iniciante” e 33,33% avalia como uma parceria em nível “intermediário”. Porém, nenhum respondente pontuou a existência de uma relação em nível “avançado”. Um dos profissionais de RH, ao responder essa questão se posicionou da seguinte forma:

E17: “A gente deveria saber, o RH deveria ter ciência destes projetos estratégicos para entender o que a instituição quer das pessoas no futuro, o que precisa em termos de pessoal, o que precisa em termos de cultura, de comportamento, de desenvolvimento mesmo de pessoas para a gente saber como podemos ajudar neste processo. Precisamos saber qual a visão em termos de fator humano dentro da instituição para seu projeto daqui há 5, 10 anos e o que podemos construir neste caminho. Podemos construir, como eu falei, com a capacitação, mas não só isto, com várias atividades...várias ações que a gente poderia estar integrando”.

Outro respondente salientou que comumente essa é uma questão que está relacionada ao pouco alinhamento entre os projetos estratégicos e o planejamento.

E6: “Na prática não sei se acontece isto na sua unidade, mas há projetos desalinhados com a estratégia e, inevitavelmente, impacta na gestão de pessoas”.

Houve achados importantes que sinalizaram aqui a necessidade do SRH demonstrar uma atitude proativa diante de projetos estratégicos que tenham conhecimento, criando oportunidades para ser chamado a participar, demonstrando a importância de sua atuação quando os projetos perpassam o fator humano na organização:

E3: Eu acho isto importante para este reconhecimento do RH, de levantar, de falar, da gente ouvir, emitir opinião e a partir disto a gente poder atuar como um promotor, como um agente de mudança. Nós somos reconhecidos só precisamos encontrar oportunidade. Ah, se você está falando de uma situação, saber aonde você vai atuar, por exemplo, projeto estratégico X, a gente como RH pode atuar assim e assim neste projeto. Quem é o gestor do projeto? Quando a gente pode encontrar oportunidade de inserir o RH porque é importante, e também observar isto, onde o RH é importante e pode se inserir independente de ser chamado ou não.

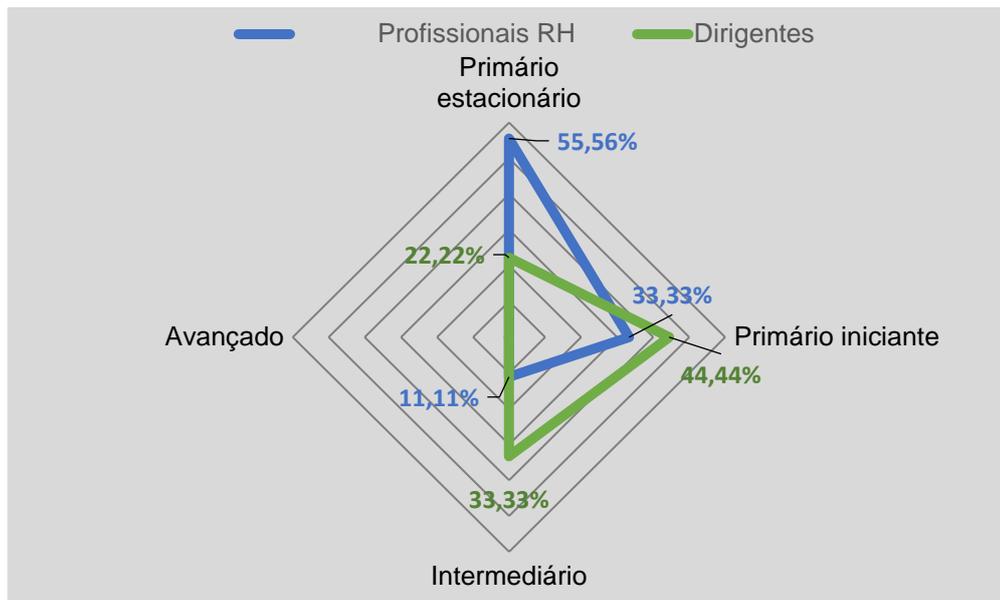


Gráfico 8: Parceria com gerentes de projetos – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

b) Parceria com Áreas de Comunicação para sensibilização para mudanças

A questão da comunicação, prevista, por exemplo, no modelo de Kotler (1999) em seu “Processo de Mudança em Oito Etapas” é fundamental na implementação de novos projetos institucionais, visando evitar ruídos, interpretações equivocadas e ao mesmo tempo gerar coalizão em torno da mudança. Em consonância com o autor, Motta (2007), complementa que:

“Muitas vezes os condutores da mudança reprimem a incerteza natural do processo por reduzir o diálogo e o fluxo de informação. Mantém as comunicações restritas e cautelosas pensando proteger os ideais da mudança. Na verdade, concorrem para gerar mais receios: as confidências evitam a contribuição e as mudanças” (MOTTA, 2007, p. 216).

Sobre esse item, o gráfico 09 demonstra que mais uma vez os profissionais de RH têm uma avaliação de parceria com áreas de comunicação das unidades ainda em estágios iniciais, sendo que 44,44% acredita estar em nível “primário estacionário” e, igualmente, 44,44% deles, considera estar em nível “primário iniciante”. Já os dirigentes, tem uma visão mais positiva, com achados em todos os níveis, porém com percentuais maiores concentrados no estágio “primário estacionário” com 33,33% e “intermediário” com igual valor.

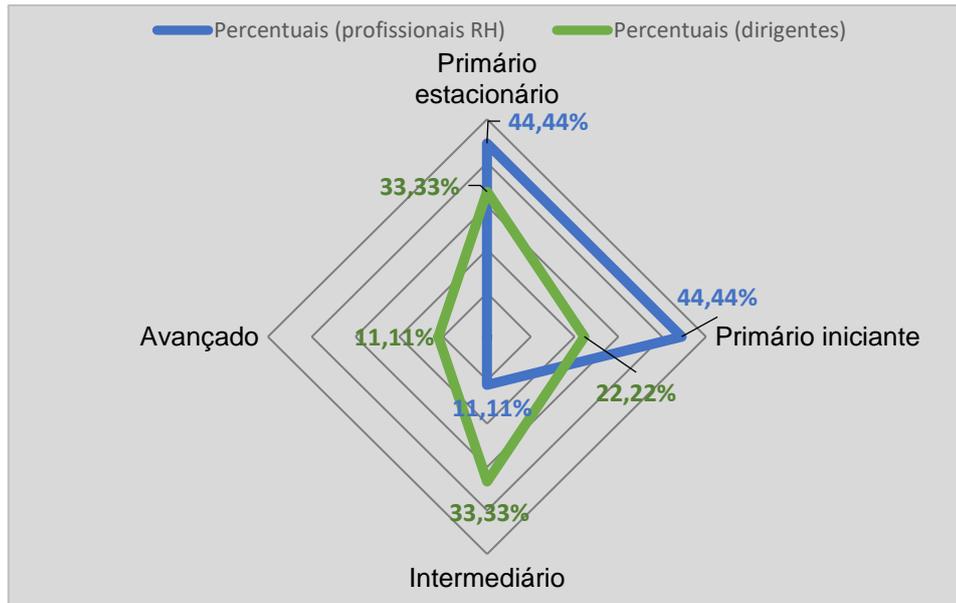


Gráfico 9: Parceria com a área de comunicação – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

c) Articulação de gerentes de linha em processos de mudança

De acordo com o gráfico 10, os profissionais de RH tenderam a avaliar a relação com gerentes de linha, que respondem pelas áreas onde os projetos são implementados ou impactados, como “primário iniciante”, totalizando 55,56%, seguido por 33,33% em nível “intermediário” e, mais uma vez os dirigentes tiveram uma avaliação mais otimista, havendo o mesmo percentual de 55,56% concentrado em nível “intermediário”, tendo, inclusive, quem pontuasse estar a parceria em estágio “avançado”, com 11,11%. Se considerarmos que não há ainda muita interface com os gerentes de projetos, mas concomitantemente uma relação mais intensa com os gerentes de área, esses achados parecem apontar para uma atuação em projetos que demandem mudanças, mais focada na etapa de execução por parte dos SRHs, com participação incipiente em etapas de planejamento, em que, uma parceria maior com gerentes de projeto, seria fundamental.

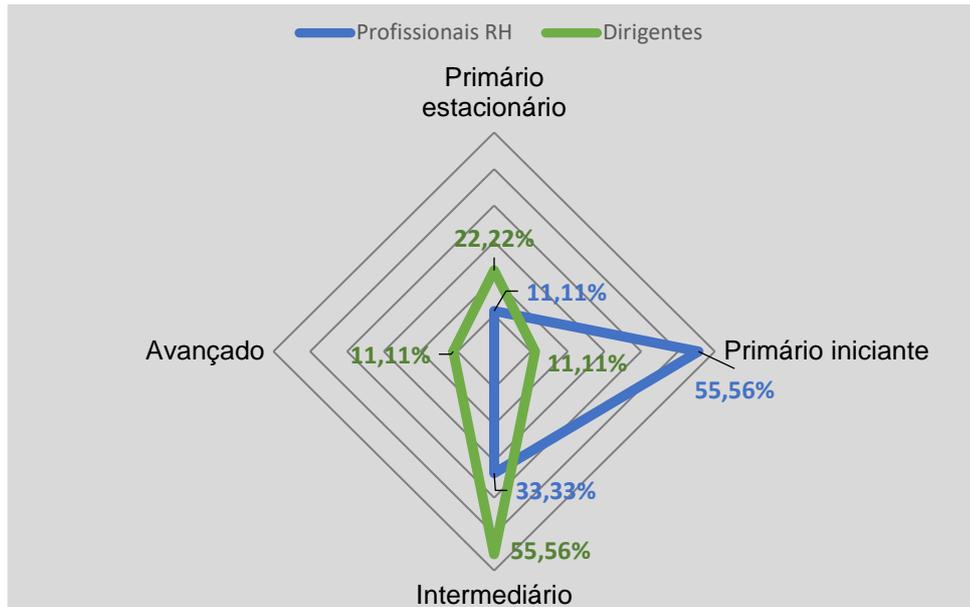


Gráfico 10: Parceria com gerentes de linha – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

d) Sensibilização dos colaboradores para quebra de resistências à mudança

Por meio do gráfico 11, verifica-se que, enquanto grande parte dos profissionais de RH, 55,56% percebem um nível de implementação de práticas de sensibilização de colaboradores às mudanças ainda concentrado no “primário iniciante”, 44,44% dos dirigentes têm uma percepção de que seus SRHs atuam nessas atividades em nível “intermediário”. Um dos profissionais de RH, manifestou sua opinião a respeito dessas atividades:

E3: “Esta coisa do valor, de mostrar para o outro que esta mudança tem valor não só para a instituição, mas para ele, que para ele é interessante mudar, para mim este é o papel fundamental do RH. Parece papo de quem abraçar árvore, mas não é. Eu vejo em alguns projetos, outros projetos fora daqui que eu participei que muitas vezes, quando o RH entra e começa a fazer fóruns para perguntar as pessoas o que elas acham, sensibiliza mesmo para a mudança. Porque você percebe se as pessoas estão comprando ou não estão comprando as ideias, vem ideias (...) o envolvimento destas pessoas, trazê-las para dentro do projeto, capturar o que incomoda...nem sempre dá para responder o que incomoda para todo mundo, mas eu acho que este olhar que é um olhar essencialmente humano, eu acho que esta é a diferença que o RH pode fazer”.

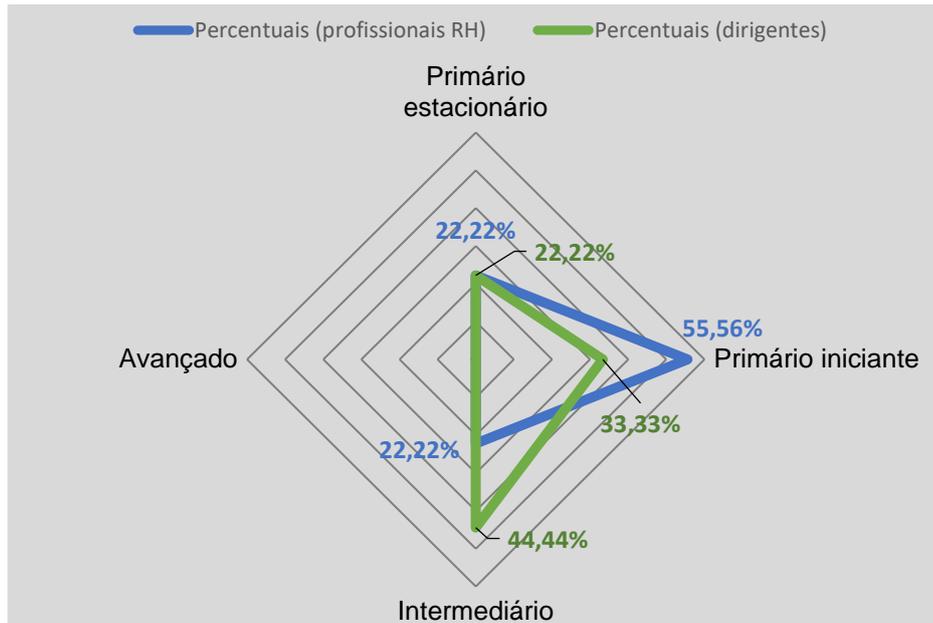


Gráfico 11: Sensibilização de colaboradores em projetos – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

- e) Desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais para produzir resultados em ambientes de mudança

Nesta questão, as respostas divergem da tendência dos achados anteriores por verificar-se no gráfico 12, uma avaliação mais positiva dos profissionais de RH sobre sua atuação nas práticas analisadas. Assim, enquanto 77,78% dos profissionais de RH acredita estar apoiando, em estágio “intermediário”, seguido de 22,22% em nível “avançado” na capacitação e desenvolvimento de competências do quadro de trabalhadores, essa não foi a opinião dos dirigentes que tendeu a realizar uma avaliação em níveis inferiores. Ou seja, destes, 22,22% acredita que esse item se encontra em nível “primário estacionário”, 33,34% em nível “primário iniciante” com igual percentual no nível “intermediário” e, apenas 11,11% pontou estarem as práticas já com status “avançado”.

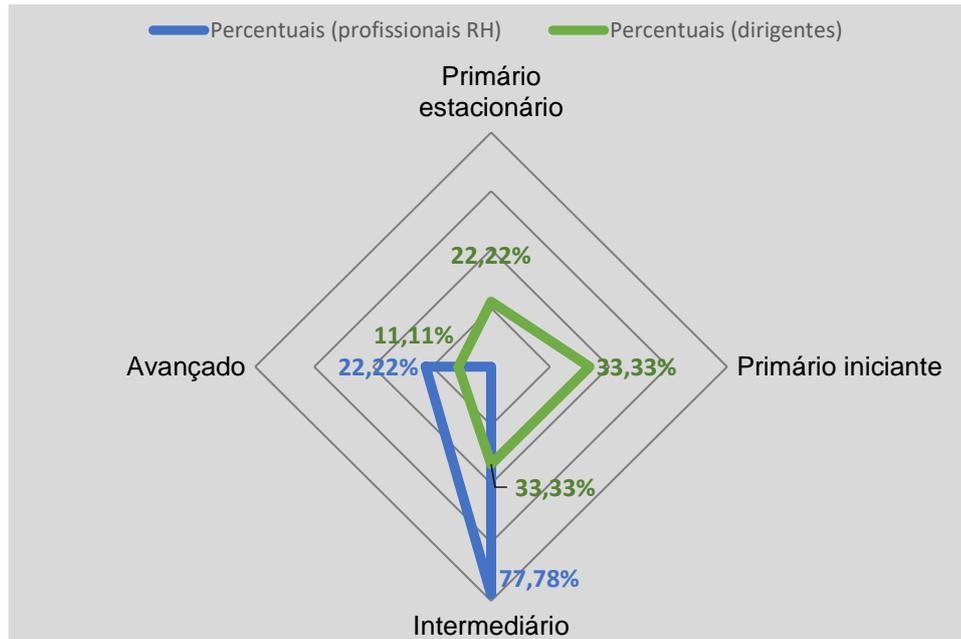


Gráfico 12: Desenvolvimento de competências – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

- f) Realização de pesquisas para avaliar o nível de prontidão interna dos stakeholders internos para a mudança

O conceito de “prontidão para a mudança” de Armenakis e Harris (2002), resultou, ao longo do tempo, em uma concepção traduzida em ferramentas que visam avaliar internamente o nível de alinhamento interno de *stakeholders* com projetos. Neste item, optou-se por inserir o gráfico 13, que avalia a importância, já que houve achados que consideraram a prática irrelevante ou pouco importante, salientando que não seria necessário avaliar o nível de prontidão, já que na unidade a qual está vinculado o respondente, as decisões sobre projetos estratégicos são tomadas de forma colegiada e participativa.

Porém, a grande maioria dos respondentes, somando-se profissionais de RH e dirigentes, totalizando 61,11%, acredita ser “importante” sua implementação, seguidos por 22,22% que sinalizaram ser “muito importante”.

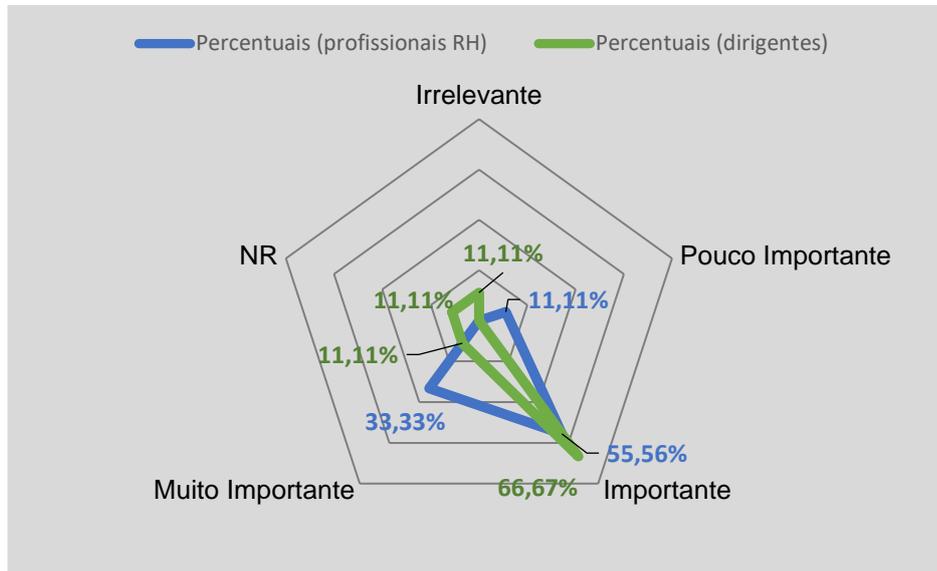


Gráfico 13: Pesquisas para análise de prontidão de stakeholders - importância

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Conforme exposto no gráfico 14, como a análise de prontidão para mudanças trata-se de algo bastante específico da GMO e a organização estudada teve pouco contato com metodologias estruturadas neste sentido, o índice de implementação ficou, em sua maioria, somando-se à percepção de profissionais de RH e dirigentes, em 72,22% no nível “primário estacionário”. Houve também um respondente que sinalizou não conhecer a prática, como “não resposta”, perfazendo 5,56% do total de voluntários.

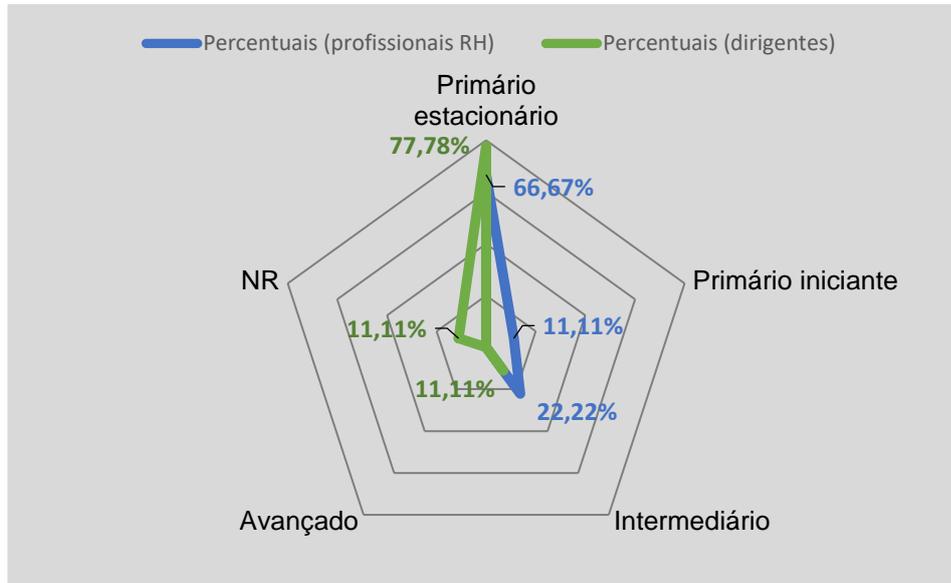


Gráfico 14: Pesquisas para análise de prontidão de stakeholders – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

- g) Realização de dimensionamento de pessoal⁶ necessário para a implementação de projetos estratégicos

A participação em ações de dimensionamento de pessoal para atuação em projetos institucionais estratégicos ficou concentrada no nível “primário iniciante”, com 55,56%, na percepção dos dirigentes, enquanto os RHs classificaram em sua maioria como “primário estacionário”, com 44,44%.

Os entrevistados em geral, demonstraram bastante preocupação quanto a este item e foi praticamente unânime tratar-se de algo basal para a instituição. Sinalizaram, mais uma vez, que o RH deve ser envolvido desde o início dos projetos, para que consiga realizar esse trabalho e não ser acionado quando algo dá errado no planejamento do qual não participaram:

⁶ Dimensionamento de pessoal é uma prática que significa planejar o número de pessoas, custo envolvido e as competências individuais necessárias para que uma ação seja implementada dentro da organização. No caso em tela, pode-se referir tanto ao dimensionamento da própria equipe que vai implementar o projeto quanto ao planejamento de pessoas nas equipes de stakeholders impactadas, já que pode ser necessário prover novos talentos ou realizar remanejamentos internos para se atingir os objetivos do projeto.

E6: “Eu tenho que estar diretamente ligado a este projeto no nascedouro dele para pensar sobre as pessoas, para pensar quais são as competências que ele precisa, quais são as habilidades que ele precisa, o número de pessoas que ele precisa, o custo disto para poder ser viável. Não adianta o gestor falar assim ‘eu fiz um projeto e mandei para a Anvisa’. Legal. A Anvisa liberou o recurso, agora você tem que fazer uma contratação urgente, a toque de caixa para eu poder dar conta disto, porque o projeto já foi aprovado e já está na rua. Ele desenhou o projeto e não conversou comigo. Fica complicado para a gente até opinar, sugerir, participar mesmo daquele projeto”.

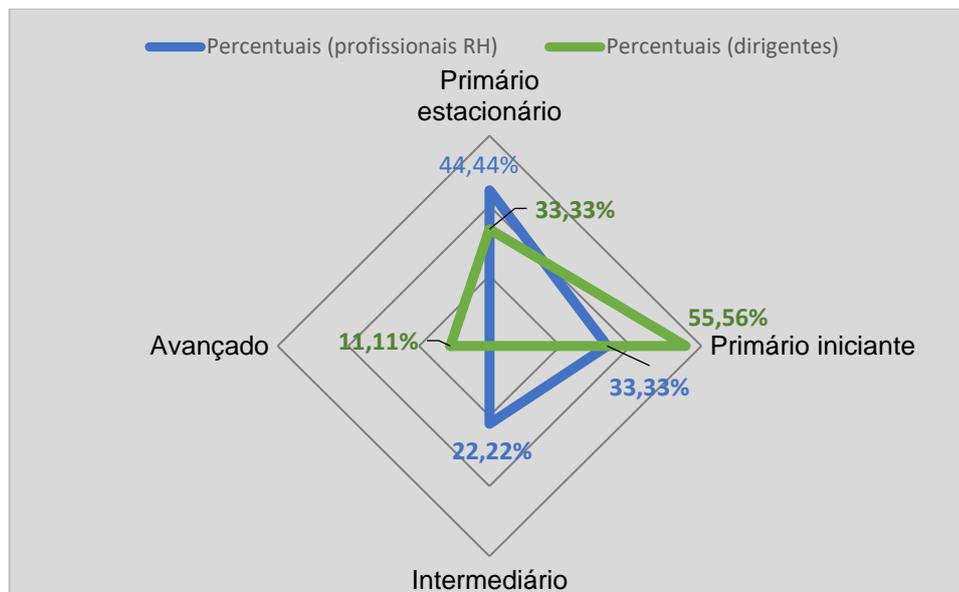


Gráfico 15: Dimensionamento de pessoal – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

j) Gestão da tensão ocasionada pelos paradoxos da mudança, transformando em energia de desenvolvimento interno:

Nota-se que do ponto de vista comportamental, ao se analisar a implementação de mudanças no ambiente das organizações, constantemente é gerada uma percepção de ameaça ao *status quo* do quadro de colaboradores, que na eminência de perder uma condição segura em sua rotina, sentem-se fragilizados. Nesse contexto, pode haver um desequilíbrio interno e reações negativas à mudança, com o intuito de se reestabelecer o equilíbrio inicial. Para Motta (2007), as pessoas resistem por vários motivos: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional ou mesmo receio do passado.

Nesta perspectiva, quanto aos resultados da pesquisa sobre o apoio do RH na gestão da tensão de paradoxos ocasionados por mudança, houve uma avaliação mais

positiva na percepção dos dirigentes. Conforme o gráfico 16, 66,67% percebem um trabalho importante já sendo realizado, em nível “intermediário”, por parte de suas áreas de RH. E, em contrapartida, os SRHs se auto avaliaram de forma mais incipiente, com 33,33% no nível “primário estacionário” e 44,44% no nível “primário iniciante”.

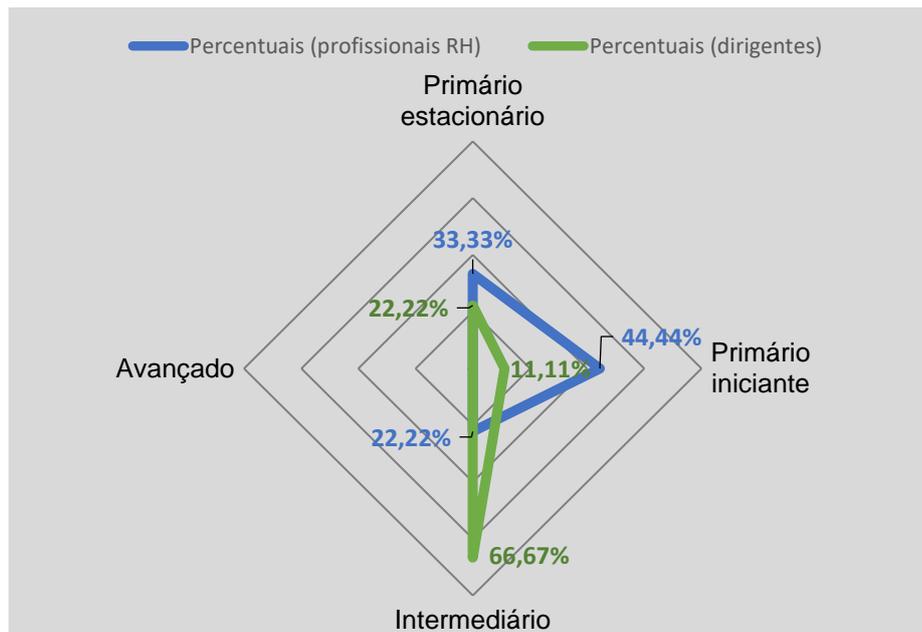


Gráfico 16: Gestão de tensões ocasionadas pela mudança – nível de implementação

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

4.3 Apresentação do modelo proposto de GMO

Os papéis de RH discriminados no modelo de GMO e diretrizes balizadoras para sua implementação foram construídos tomando-se como base achados que permearam todos os objetivos específicos, assim como duas perguntas que, de forma direta, solicitaram aos participantes contribuições e proposições.

Nessa perspectiva, a principal característica do modelo é a proposta de integração: de dois campos teóricos (RH e GMO) complementares, da opinião de dois perfis de respondentes (profissionais de RH e dirigentes), e, principalmente, entre as atividades da Cogepe e SRHs. As premissas e diretrizes que devem sustentar a sua criação, na visão dos voluntários da pesquisa, são explicitadas no quadro 12:

Premissas	Diretrizes
Corporativo	Ter caráter institucional, mas considerar as especificidades das unidades. Definir o que será centralizado e o que será descentralizado para servir como instrumento para cada uma das unidades.
Colaborativo	Explorar características e potencialidades de cada uma das unidades, dentro de um arcabouço maior, para transformar diferenças em possibilidade de enriquecimento do modelo. Incluir profissionais das áreas de Comunicação, Projetos e Planejamento nos times de mudança locais.
Centralidade	Ter centralidade do RH, por mais que inclua outras instâncias organizacionais. Isso porque, tendo em vista o modelo de gestão participativo e democrático da Fiocruz, a dimensão pessoas é a mais impactante.
Participativo	Incluir a participação do RH em todas as etapas dos projetos, incluindo aquela de concepção.
Inclusivo	Contemplar a possibilidade de as unidades também apresentarem os projetos estratégicos.
Metodologia flexível	Incluir uma metodologia que seja adaptável às necessidades dos projetos e especificidades das unidades. Não pode haver etapas e atividades rígidas que obrigatoriamente tenham que ser cumpridas.
Conhecimento institucional	Criar formas de se potencializar o conhecimento do RH sobre a estratégia e negócio para viabilizar intervenções.
Capacitação	Desenvolver o Sistema de RH na metodologia de GMO antes da implementação.

Quadro 12: Diretrizes para implementação do Modelo de GMO Fiocruz

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Expostas as diretrizes, será apresentado o mecanismo de funcionamento do modelo proposto, na Figura 14:

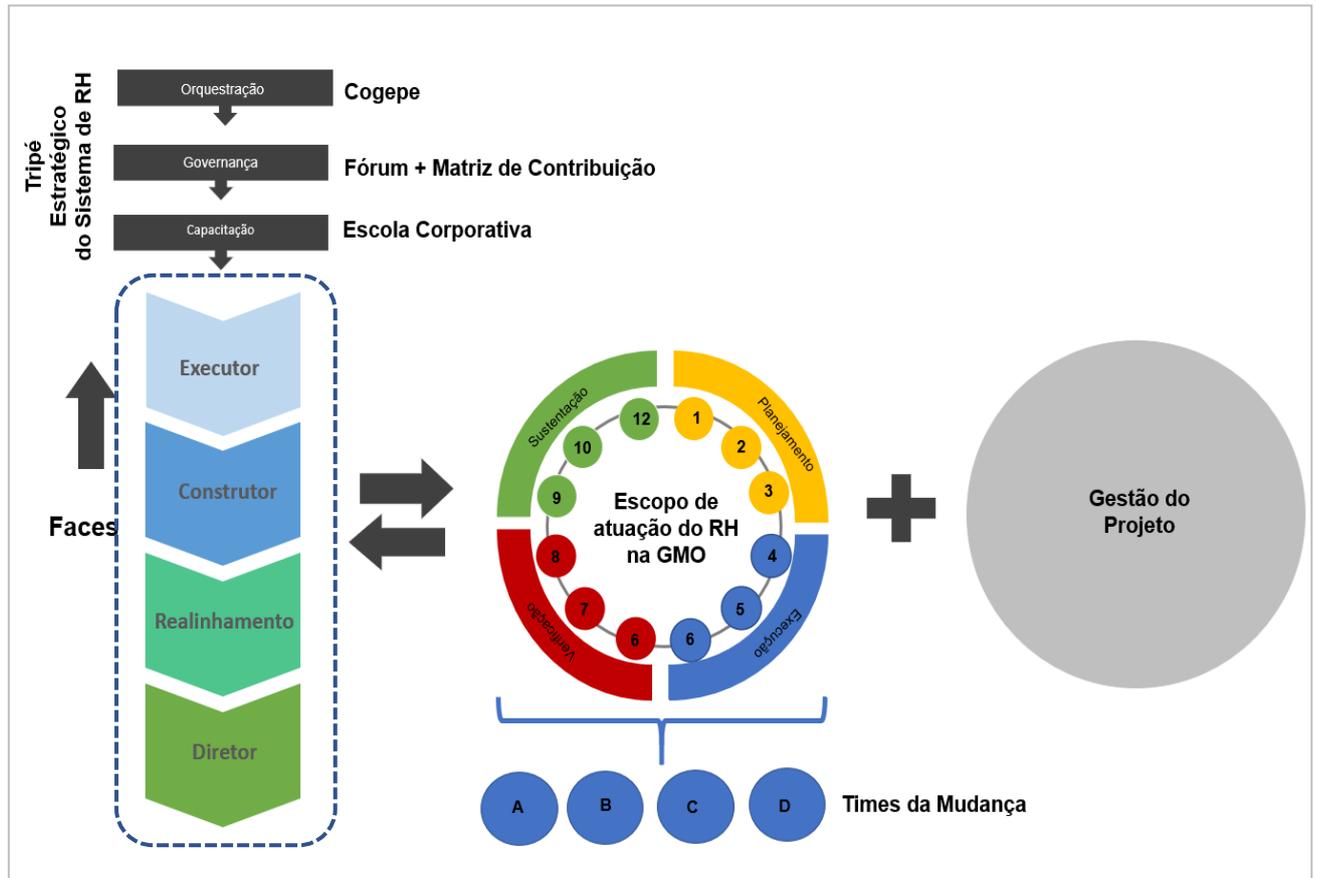


Figura 14: Proposta de Modelo de GMO Fiocruz

Fonte: elaborado pela autora

4.3.1 Tripé Estratégico do Sistema de RH

O início do modelo se dá a partir da consolidação do Tripé Estratégico do Sistema de RH por meio da orquestração, governança e capacitação. Sobre esse ponto, registra-se que, diante dos achados da pesquisa, considerou-se inviável apresentar apenas um modelo que contemplasse papéis do RH inseridos no escopo de GMO, de forma desconectada à um alinhamento com projetos estratégicos e mecanismos de relacionamento entre a Cogepe e SRHs.

Ademais, de acordo com o guia PMI (2013) todo processo de mudança começa com o desenvolvimento pelas lideranças da organização, de uma estratégia e posteriormente iniciativas vinculadas àquela estratégia. E, as iniciativas estratégicas

são definidas por Kaplan (2009) como um conjunto de projetos e programas por tempo determinado que não estão no escopo das atividades operacionais diárias da organização. Ainda segundo o guia citado, “o gerenciamento de portfólios de projetos ajuda as organizações a direcionarem seus recursos para avançarem sua estratégia.” (PMI, 2013, p.45). A figura 15 demonstra o alinhamento entre a visão, missão, estratégia, objetivos e projetos:



Figura 15: Estrutura Integrada de Projetos

Fonte: PMI, 2013, p. 45

Assim, tendo em vista o caráter de centralidade política da Cogepe, que foi apontado como grande potencialidade no estudo, o órgão foi inserido aqui como responsável por orquestrar o modelo, atuando como mediador funcional entre projetos estratégicos da Presidência e/ou de caráter institucional que tenham relação com o fator humano na organização, e prioridades das unidades, por meio dos SRHs. Na proposta, essa orquestração se concretiza via Fórum dos SRHs e Matriz de Contribuição.

Desta forma, propõe-se que o fórum, seja reestruturado, passando então a ser um espaço colaborativo, cooperativo, integrador e complementar, tendo a Cogepe o papel de articuladora da rede no que tange a construção coletiva de estratégias ou mesmo projetos em RH para que macroprojetos institucionais tenham seus objetivos

alcançados.

No ambiente do fórum, passa a ser construída a Matriz de Contribuição entre as unidades prevista no modelo, alinhando as estruturas implementadoras, ou SRHs das unidades, com a estratégia e propiciando a pactuação de resultados em projetos. Ademais, é inspirada nos pressupostos de Martins e Marini (2010), relacionados à Governança para Resultados. Aqui é importante salientar que, na perspectiva de uma efetiva Governança por Resultados, proposta pelos autores, o alinhamento de estruturas implementadoras para pactuação de resultados é somente uma das etapas de um modelo mais amplo e sistêmico intitulado “Gestão Matricial de Resultados”, cujo aprofundamento não é o foco da pesquisa, podendo, entretanto, ser objeto de futuros estudos.

Nesta perspectiva, a matriz será adaptada para atender às expectativas específicas de fortalecimento da rede composta por Cogepe e SRHs, no que tange ao apoio a projetos estratégicos para se articular à gestão de mudanças. Além disso, sua apresentação será realizada em linhas gerais, ou seja, o detalhamento de sua dinâmica de funcionamento, de contratualização ou pactuação interna de resultados por projeto, deverá ser tema de deliberação coletiva entre a Cogepe e SRHs.

Nesta perspectiva, cabe à Cogepe a consolidação da agenda estratégia no que tange gestão de pessoas, construída em conjunto com os SRHs, com pautas de projetos estratégicos. A partir da definição dessa agenda, são estabelecidas as metas ou resultados que se pretende alcançar para apoiar a organização por projeto estratégico e definidas as unidades que estarão envolvidas.

De acordo com Martins e Marini (2010), mais do que especificar ações e responsáveis, transpor a ponte entre o estratégico e o operacional requer atuação integrada, avaliação de condições/ riscos de implementação, gestão de obstáculos e, não menos importante, um direcionamento da alocação de recursos para as ações mais diretamente vinculadas à execução da agenda.

No cruzamento entre unidades e projetos estratégicos estão os “nós implementadores” ou redes de implementação do objetivo do projeto, que podem ser

únicos, caso trate-se de um projeto com baixa complexidade ou múltiplos, caso sejam projetos com abrangência institucional. O modelo adaptado à presente proposta é apresentado na figura 16:

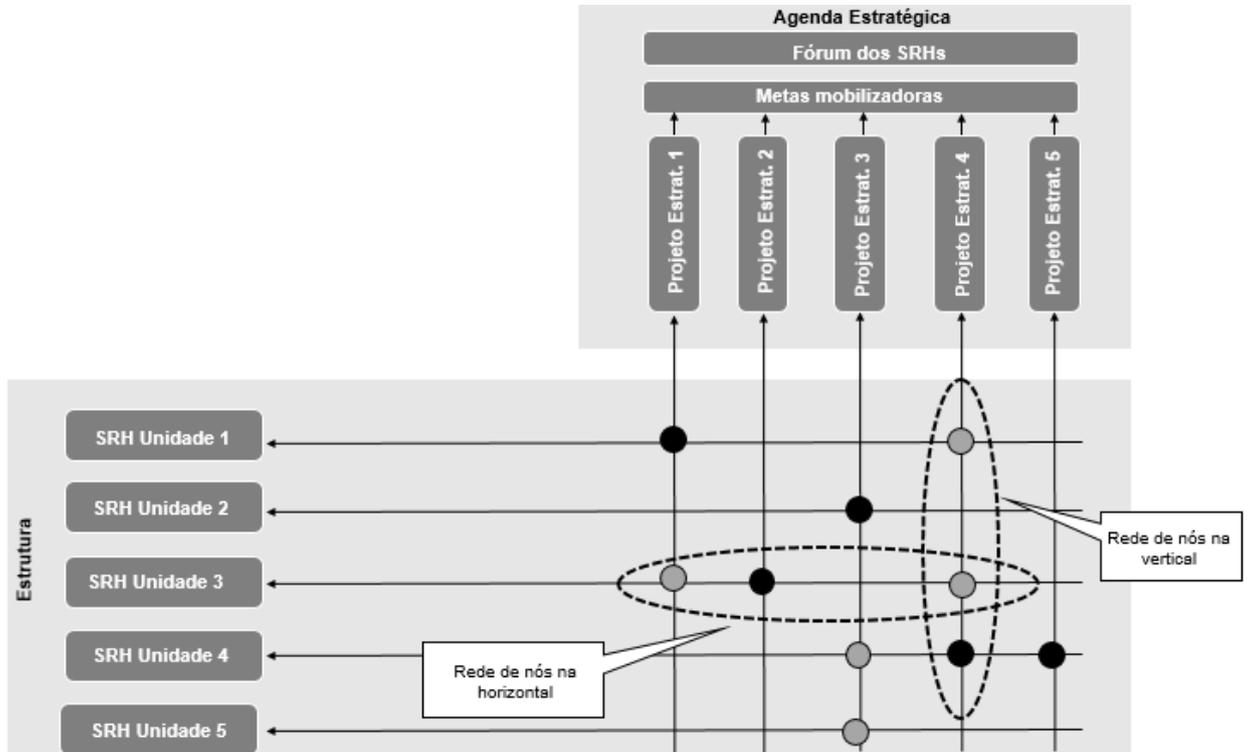


Figura 16: Alinhamento vertical e horizontal por projetos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Martins e Marini (p. 131)

A nível vertical, estão alinhados os SRHs que respondem pela implementação de um determinado projeto, sendo fundamental a construção do que Martins e Marini (2010) intitulam de “visão sistêmica comum”. Ainda de acordo com os autores:

“A interdependência como fator desencadeador da coordenação é mediada por sua percepção (...) até que duas unidades se reconheçam como mutualmente dependentes, será difícil que aceitem espontaneamente a necessidade de coordenação”. (MARTINS E MARINI, APUD ECHEVARRIA, p. 132, 2010).

Já o alinhamento na horizontal, prevê a convergência de agendas, integrando projetos numa mesma unidade implementadora. Assim, tem-se que o fórum seria uma

instância de alinhamento de projetos prioritários, ações, unidades e equipes dos SRHs envolvidas.

Registra-se que no fórum, prevê-se a participação também da coordenação ou representante(s) da Escola Corporativa, que foi amplamente citada neste estudo como capaz de contribuir para um modelo de GMO. O intuito é que a Escola tenha conhecimento dos principais projetos estratégicos e potenciais demandas em capacitação e desenvolvimento para os colaboradores.

No modelo, a Escola Corporativa tem três funções principais: apoiar a capacitação dos próprios SRHs especificamente nas demandas surgidas em GMO de acordo com os projetos prioritários; idealizar programas para o corpo de trabalhadores impactados com projetos institucionais da própria Cogepe ou Presidência e atuar de forma consultiva junto aos SRHs, ajudando principalmente na etapa de planejamento de GMO, onde serão idealizadas as capacitações nas unidades necessárias para que projetos estratégicos atinjam seus objetivos.

4.3.2 As faces de desenvolvimento do Sistema de RH

Explicado o Tripé Estratégico, no Sistema de RH, tem-se as faces de desenvolvimento de RH baseado na Teoria de Evans, Pucik e Barsoux (2010) e adaptado por Tanure et al. (2010). Entretanto, antes de sinalizar suas interfaces com o restante do modelo vale lembrar que, a pesquisa apontou um Sistema de RH atualmente concentrado na face “executor” e que os SRHs/Cogepe tomados individualmente, encontram-se na face “construtor” de mudanças.

Ademais, conforme demonstrado no Capítulo 02, Quadro 6, o modelo teórico dos autores tem caráter mais estrutural, analisando a área de RH das organizações de forma ampla, a maneira como suas atividades têm interface com a estratégia organizacional, como as atividades se correlacionam de forma a favorecer ou não as mudanças organizacionais e até que ponto o RH é protagonista dessas mudanças.

O modelo de GMO aqui proposto parte do princípio de que, o Tripé tem potencial para pressionar o desenvolvimento do Sistema de RH, rumo a faces mais estratégicas, justamente por propiciar mais conhecimento à rede, trocas de experiências entre os SRHs, e, principalmente uma visão comum. Assim, essa pressão estimularia maior sincronicidade entre SRHs e Cogepe.

Desta forma, na Figura 14, o conjunto das faces do Sistema aparece circulado por uma linha pontilhada, apenas para demonstrar que, não é uma “instância” que faça parte do fluxo de GMO, que se inicia no tripé e desce para as unidades por meio de uma sistemática de GMO, porém, se beneficia dele, como será explicado adiante.

Nota-se que duas setas, em sentidos opostos ligam o desenvolvimento das faces aos papéis de RH previstos numa metodologia de GMO. A explicação está relacionada à existência de uma espécie de retroalimentação. De acordo com os achados da pesquisa quanto mais se desenvolve e fortalece o Sistema de RH, via alinhamento estratégico e atuação em rede, mais os SRHs e a própria Cogepe têm condições de atuar em atividades de GMO, não apenas em etapas de execução, de cunho mais operacional, mas principalmente na etapa anterior, de planejamento e na etapa final de sustentação da mudança. Isso porque, ao estar alinhado à agenda estratégica tem mais condições de entender as demandas do projeto e a forma como pode contribuir de maneira propositiva, sem esperar ser demandado pelos gerentes de projetos.

Além disso, quanto mais o Sistema de RH atua na GMO, mais adquire experiência, o que fortalece conseqüentemente o próprio Sistema, principalmente pela riqueza advinda das trocas e compartilhamento de práticas, via Fórum dos SRHs. E, mais os SRHs e Cogepe se fortalecem individualmente porque ganha visibilidade nas unidades, passando a ter condições de prever necessidades de mudanças e ser mais acionados internamente para apoiar projetos menores, inclusive.

4.3.3 Os times da mudança

Depois que os projetos estratégicos que demandem um trabalho de GMO forem definidos no fórum e criadas as redes, tem-se a formação dos Times da Mudança nas unidades implementadoras.

Conforme foi demonstrado na pesquisa, atualmente existe pouca atividade conjunta entre profissionais de RH, de Comunicação, Planejamento e de Projetos nas unidades. Sobre essa questão, um relatório da Deloitte (2017), sinaliza que as organizações tendem a ter uma estrutura muito hierarquizada, conforme demonstrado na Figura 17 em “*how things were*” e basear sua atuação em redes informais na prática, conforme discriminado em “*how things are*” na ilustração. A figura ainda expõe que formatos organizacionais como o exposto em “*how things work*” tendem a gerar mais compartilhamento de valores e cultura, transparência em metas e projetos, feedback de informações e valorização de competências dos colaboradores em detrimento de posição.

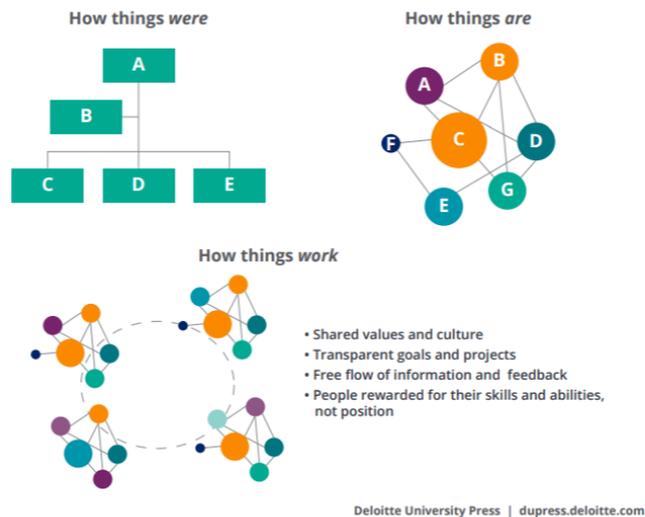


Figura 17: Uma rede de equipes

Fonte: *Deloitte Global Human Capital Trends* (2017)

Outrossim, de acordo com Motta (2007), é fundamental estimular a interação entre equipes em processos de mudança, para que não sejam gerados sentimentos de alienação e vazio nas relações interpessoais.

Nesta perspectiva, o que se observou nas unidades pesquisadas foram atuações mais ou menos próximas entre as áreas sinalizadas, mas caracterizadas por redes ainda pouco estruturadas em torno de objetivos específicos e projetos, tendo os respondentes demonstrado insatisfação, em diversos relatos, quanto a esse ponto.

Assim, como forma de propiciar um trabalho integrado, aproveitando as expertises de cada área, é que o modelo propõe a criação de times da mudança dentro das unidades implementadoras dos projetos que demandem GMO. Nota-se que serão times que atuarão de forma conjunta, em interface, porém não subordinada à gestão do projeto, seja a nível local ou institucional.

Os times devem ser flexíveis, com constituição de pessoal adaptada à demanda do projeto e atuar por tempo determinado (período de duração do projeto). Cada unidade da instituição pode ter um ou mais times da mudança, de acordo com os projetos priorizados no fórum. Sugere-se que esses times sejam constituídos, preferencialmente, por um consultor interno da mudança (profissional de RH escalonado para o projeto), pelo gerente ou representante do projeto, representante da área de comunicação, da área de planejamento e líderes das áreas impactadas. Cabe ao consultor interno da mudança, o papel de orquestrar o time até que o projeto esteja finalizado e apoiar diretamente os líderes das áreas que respondem efetivamente pela implementação de mudanças na ponta.

O modelo pressupõe que as mudanças sejam realizadas “com” as pessoas ao invés de “para” as pessoas, respeitando inclusive a cultura da organização, de caráter democrático participativo. Nesta perspectiva, os times da mudança tem um papel de articuladores internos de transformações, mas não significa que devam, de forma isolada, planejar e implementar mudanças. Pelo contrário, o papel dessa instância é de mobilizar e criar alternativas para que haja participação e valorização das contribuições dos colaboradores que venham a ser impactados pelas mudanças, em todas as fases. Ou seja, é de construção conjunta e escuta daqueles que atuam

diretamente nos processos de trabalho, independente do nível hierárquico. Assim os times devem criar espaços para troca e diálogo com as equipes envolvidas.

4.3.4 O escopo de atuação do RH na GMO

Os profissionais de RH atuantes dentro dos times da mudança precisarão de um direcionamento quanto à contribuição que podem dar na implementação da mudança. Lembrando, entretanto, que neste trabalho não se abordará o escopo de atuação das demais áreas do time da mudança, podendo ser esse um desdobramento desta pesquisa em estudos futuros.

Assim, aqui serão apresentadas as principais atribuições de RH, que podem subsidiar cada uma das fases, nas unidades implementadoras. As atividades foram propostas com base nos achados da pesquisa e referencial teórico. Entretanto, não serão demonstrados passos sistemáticos, detalhados e prescritivos que devam compor o modelo de GMO e sim atividades norteadoras de cada etapa, que poderão ser adaptadas de acordo com a realidade e necessidade do projeto, assim como especificidades das unidades.

As fases devem acompanhar aquelas relacionadas à implementação dos projetos organizacionais, conforme sugerido por Kokitsu (2012). Sobre esse ponto, ressalta-se que, podem acontecer duas situações distintas: os projetos serem específicos da área de RH, cabendo a este acumular atividades de gerenciamento das fases do projeto e da gestão da mudança. Ou, pode ocorrer do projeto ser de responsabilidade de outra área, como infraestrutura ou tecnologia da informação, por exemplo, mas com impacto em pessoas. Nesse último caso a parceria entre as áreas de RH e aquela responsável pelo projeto se faz necessária para o sucesso da GMO.

Ademais, por mais que as ações propostas em GMO tenham como foco a mobilização e capacitação dos *stakeholders* ou partes interessadas no projeto, o RH pode ser acionado no decorrer das fases, para estruturar as próprias equipes implementadoras do projeto em tela. Sobre esse ponto, é relevante sinalizar que Novaes (2017), ao pesquisar também a Fiocruz e propor diretrizes para a

institucionalização de procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos na organização, pontua que a área de gestão de pessoas pode contribuir, por exemplo, definindo competências, habilidades e atitudes esperadas para cada um dos membros da equipe de projetos; promovendo atividades de capacitação das equipes, inclusive atividades de desenvolvimento gerencial para os coordenadores de projetos e ajudando no estabelecimento de metas para engajar os membros do projeto.

Nesta perspectiva, as fases das atividades de RH no modelo foram divididas em: Planejamento, Execução, Verificação e Sustentação da mudança, conforme demonstrado na Figura 18:

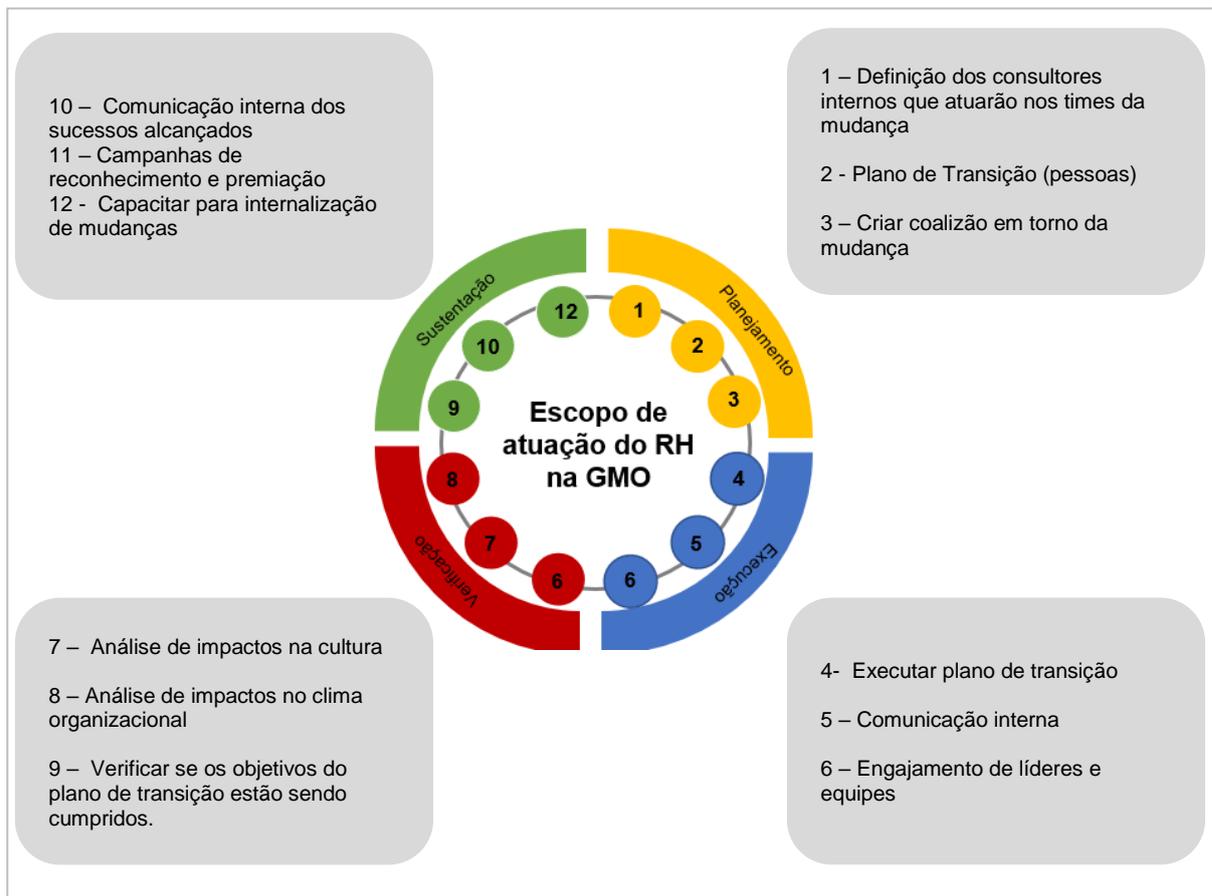


Figura 18: Fases de GMO e atividades de RH

Fonte: Elaborado pela autora

a) Etapa de Planejamento

Conforme demonstrado no referencial teórico, em geral nessa fase define-se a direção da mudança, sendo fundamental a presença de uma liderança patrocinadora e visão clara da mudança. As discussões iniciais a respeito desta etapa iniciam-se no Fórum dos SRHs, onde serão apresentados projetos e debatidas estratégias a serem adotadas.

Após, desdobram-se nos times da mudança, nas unidades implementadoras, onde haverá a definição dos artefatos metodológicos (ou ferramentas) que serão utilizados. Sobre os papéis de RH, destacaram-se na pesquisa: definição dos consultores internos de RH que vão atuar em cada time de mudança, gerenciando a aplicação do modelo no que tange RH; realização de um plano de transição da mudança, com ênfase nos impactos em pessoas, que contemple o dimensionamento de pessoal e o perfil de competências do capital intelectual, prevendo capacitações, captação de pessoas e direcionamentos para comunicação interna; e, por fim, o apoio ao gerente de projetos na criação de coalização em torno da mudança.

Esse suporte ao gerente do projeto pode se dar por meio de pesquisas de prontidão para a mudança, mapeamento de possíveis impactos organizacionais da mudança, planejamento de ações para mitigar riscos advindos de resistências interna ao projeto e construção de matrizes de *skakeholders*, incluindo aqueles considerados críticos para o projeto. Sobre essas matrizes, registra-se que, em geral, são levantamentos de informações sobre partes interessadas ou impactadas com o projeto, avaliando seu nível de poder, influência e impactos dessas características.

b) Etapa de Execução

Nesta etapa, é fundamental que o plano de transição seja colocado em prática, por meio das capacitações previstas para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e uso de técnicas para selecionar profissionais internamente, incluindo procedimentos para viabilizar movimentação interna de pessoal para potencializar a mudança. Sobre esses aspectos vale resgatar dois projetos institucionais citados na pesquisa relevantes para o cumprimento desta

etapa: a Escola Corporativa e o Projeto de Mobilidade Interna que podem contribuir para operacionalizar os objetivos.

Deve-se também aqui, atuar fortemente em campanhas de comunicação interna em parceria com as assessorias de comunicação das unidades, como foco não apenas em informar sobre o plano de transição, mas sensibilizar internamente, mostrando os benefícios da transformação prevista. Ainda sobre a comunicação, é importante que a equipe de GMO promova reuniões com a equipe do projeto para alinhamento do que e como será informado, visando evitar ruídos.

Por fim, é relevante que haja atividades de engajamento de líderes e equipes por meio da realização dos encontros, debates participativos e sessões de coaching junto às lideranças. Com base nos preceitos de Motta (2007) importante, a nível individual, que as pessoas percebam que estão sendo estimuladas a acertar, inovar e progredir. E, coletivamente, nessas reuniões deve, ainda de acordo com o autor, ser reforçada a ideia de interdependência e responsabilidade grupal (e menos individual) pela mudança.

c) Etapa de Verificação

O intuito nesta fase é de monitoramento da GMO e dos objetivos traçados no plano de transição da mudança, diagnosticando impactos organizacionais das mudanças em implementação e incluindo monitoramento de indicadores sobre a cultura e clima organizacional. Sobre esse último item, os entrevistados sugeriram que houvesse um padrão institucional de pesquisas de clima que pudesse ser utilizado e adaptado pelas unidades implementadoras das mudanças, sempre que necessário. Importante também que a avaliação de prontidão para a mudança, seja novamente realizada, não se restringindo a etapa de planejamento visando ter um *feedback* sobre o nível de aceitação das partes interessadas ao longo do projeto.

Neste momento, pode ser necessário realizar admissões, remanejamentos ou desligamentos no quadro de pessoal (seja da própria equipe do projeto, caso haja membros que não estejam entregando os resultados pactuados, assim como de profissionais nas áreas impactadas, nas situações de não adaptação à mudança).

Importante, por fim, que exista uma avaliação para verificar o retorno sobre o investimento -ROI das capacitações já ocorridas.

d) Etapa de Sustentação

Nesta etapa, o RH tem papéis fundamentais, de criar mecanismos de comunicação interna dos sucessos alcançados, definindo a melhor estratégia com a área de comunicação e demais membros do time de mudanças; idealizar campanhas internas de premiação e reconhecimento individuais e de equipes que tenham demonstrado adesão e comprometimento com a mudança, e, por fim, continuar a capacitação, porém com foco na internalização de mudanças tendo como base as lições aprendidas e modificações que aconteceram ao longo do projeto.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversas transformações no cenário externo têm impulsionado as organizações não apenas a oferecerem respostas, mas principalmente a construir mecanismos para se anteciparem aos impactos internos ocasionados por essas mudanças. Assim, espera-se que o presente estudo possa contribuir para o aperfeiçoamento do Sistema de RH da Fiocruz e atuação mais estratégica em GMO, visando apoiar a instituição nos profundos desafios atuais e futuros, em especial no campo da gestão de pessoas.

A proposta de implementação de um modelo de GMO na organização pesquisada, teve ampla aceitação entre os participantes, que concordaram também que é fundamental o protagonismo e articulação do Sistema de RH no apoio à projetos estratégicos.

A pesquisa apontou que tomados isoladamente os SRHs e a Cogepe já executam atividades que podem classificá-los na face “construtor” de mudanças, porém, o Sistema de RH ainda se encontra em nível “executor”, focando basicamente em atividades de cunho operacional. Concomitante ao apontamento destas diferenças, o estudo demonstrou haver uma riqueza de conhecimentos e práticas, inclusive em GMO, mesmo que não sistematizadas.

Nesta perspectiva, o estudo foi marcado pela demonstração de forte interesse pelos voluntários de maior integração e sinergia, não apenas entre a Cogepe e SRHs, mas também entre as áreas de RH, gerentes de projetos e outros profissionais envolvidos em mudanças organizacionais.

O modelo foi proposto, desta forma, com base em diretrizes que devem nortear sua implementação, papéis de RH e mecanismos de integração entre a estratégia organizacional, RH e demais instâncias, que se estruturados em rede, podem potencializar o planejamento, execução, verificação e sustentação de mudanças em projetos nos quais o fator humano seja decisivo para o alcance de seus objetivos.

Em síntese, o estudo evidenciou que os papéis de RH perpassam, de acordo com os entrevistados, uma gama de atividades, na área de captação de talentos, desenvolvimento individual, engajamento, retenção de pessoas e ações de desenvolvimento organizacional, de caráter mais transversal, voltadas à sensibilização de equipes, monitoramento do clima, cultura e atividades de sustentação da mudança a longo prazo.

A pesquisa tem potencial para generalizações à outras realidades organizacionais, em especial instituições e órgãos públicos, no que tange a possibilidade de estímulo ao fortalecimento da atuação das áreas de RH e melhor aproveitamento de suas competências na gestão de mudanças. Porém, a opção pelo estudo de caso, tendo a Fiocruz como instituição pesquisada, traz limitações já que se trata de uma organização com uma estrutura administrativa marcada pela descentralização e autonomia de suas unidades. Assim sugere-se adaptações da proposta, de acordo com as necessidades internas, modelo de governança e realidade institucional do órgão.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõem-se um aprofundamento sobre os papéis de outras instâncias organizacionais na GMO, como a assessoria de comunicação, inovação e a tecnologia da informação. Também seria relevante para o campo, estudos que se dedicassem a verificar as interfaces entre a gestão do conhecimento institucional e a GMO.

REFERÊNCIAS

ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **RAP. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho 1995.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de RH e Competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990's. **Journal of Management**, 1999.

ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G. Crafting a change message to create transformational readiness. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSALO, J. **Metodologia para gestão de mudanças organizacionais**: guia prático de conhecimentos da Strategy Consulting. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2017.

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

BRASIL. Ministério da Saúde, Fiocruz. **Boletim de RH da Fiocruz**: Diretoria de RH, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde, Fiocruz. **Diretrizes para construção da política de regulação do trabalho na Fiocruz**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde, Fiocruz. **VI Congresso interno da Fiocruz**: A Fiocruz como instituição pública estratégica de estado para a saúde: Relatório Final. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde, Fiocruz. **VII Congresso interno da Fiocruz**: Conhecimento e inovação para a saúde, desenvolvimento e cidadania: Relatório Final. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde, Fiocruz. **VII Congresso interno da Fiocruz: Relatório Final. Plenária extraordinária.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fiocruz. **Documento de referência para a plenária de dezembro de 2017: a Fiocruz e o Futuro do SUS e da Democracia.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2017.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research.** New York: Taylor & Francis e-Library, 2004.

CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e Aprendizagem nas Organizações. In: LIMA, S. M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CEB Corporate Leadership Council. **The future of HR. Results from CEB's annual CHRO survey,** 2017.

CERQUEIRA, C.F.M. **Migração do almoxarifado de matérias primas: uma proposta de plano para mitigar os impactos sob a ótica da gestão da mudança.** Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado. Fundação Oswaldo Cruz, 2015.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos.** Porto Alegre: Penso, 2013

DELOITTE. **Disrupt. Deloitte Development,** 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-deloitte-on-disruption-interior-101714.pdf>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2018.

DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2017 - Rewriting the rules for the digital age.** Deloitte University Press, 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>>. Acesso em: 15 de março de 2018.

DUCK, D. **O Monstro da Mudança nas Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. **The global challenge: framework for international human resources management.** 2nd. Ed. NY: McGrawHill, 2010, 672 p.

FEINBERG, J. Wordle. 2015. Disponível em: <<http://www.wordle.net>>. Acesso em: 30 de abril de 2018.

FIOCRUZ. Escola Corporativa Fiocruz. Disponível em: <<http://escolacorporativa.fiocruz.br>>. Acesso em 04 de abril de 2018.

FLEURY, T. M. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 6ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **RAE. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, V. e CAMPOS, C. **HCMBOK: The human change management body of knowledge**. Brasport, 2012.

GREENWOOD, R; Hinings, C. R. **Understanding radical organization change: bringing together the old and the new institutionalism**. Academy of Management. 1999.

HAY GROUP. **Engage employees and boost performance**, 2001.

HIATT, Jeffrey M. **ADKAR: A Model for change in business, government and our community**. Colorado. Estados Unidos: Prosci Learning Center Publications, 2006.

KAPLAN, R. and NORTON, D. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Harvard Business School Press, 2009.

KOKITSU, A. Gestão da mudança organizacional integrada à gestão de projetos para o sucesso do projeto. **Revista Mundo PM - Project Management**, dez. 2011/jan. 2012.

KOTTER, John, P. (1995). **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 5ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper & Row, 1951.

LIMA, Maria Valle S. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LUNARDI, M. S.; CASTRO, J. M. F. C; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. *InfoDesign -Revista Brasileira de Design da Informação*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 21-35, 2008.

MERTENS, D. M. (2003). **Mixed methods and tire politics of human research: The transformative-emancipatory perspective**. In A. Tashakkori e C. Teddlie (Eds.).

MARTINS, H. F; MARINI, C. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Publix Editora, 2010.

MILLER D. **Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas**. São Paulo: Integrare Editora; 2012.

MILLER, D. Conduzindo mudanças transformadoras. **Revista Mundo PM – Project Management**, ed. dezembro 2012/janeiro 2013.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? In: **Caderno de Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública da Fiocruz**, jul./set., 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MOTTA, Paulo R. **Transformação Organizacional: a teoria e prática de inovar**. 1ª ed. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. 7. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2004.

NOVAES, Dantas, E. **Institucionalização de procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos em uma instituição pública federal complexa**. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, 2017.

PMI. **Gerenciando Mudanças nas Organizações**: um Guia de práticas. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. 5ª ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

REZENDE, Flávio da Cunha. (2002). Por que Reformas Administrativas Falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais** 17(50), outubro 2002.

RUA, M.; TAVARES, S.; MARINHO, W. Gestão de Mudanças Organizacionais em Projetos Globais. **Revista Mundo Project Management**. Ano 11, nº 63, 2015.

SCHWAB, K. **A quarta Revolução Industrial**. Traduzido por Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016. Tradução de: The fourth industrial revolution.

SHEIN, Edgar H. **Culture**: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 1996.

SHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. (A. B. Brandão, Trad.) São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, J. de S. **El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del Siglo XXI**. Panamá, Novembro, 1999.

Site da FIOCRUZ: Disponível em: <www.fiocruz.br>. Acesso em 01 de fevereiro de 2018.

Six Critical Success Factors to Reduce the Value Gap. Disponível em: <www.changefirst.com/ourapproach>. Acesso em 21 de maio de 2018.

SANTOS, F. **Programa de Mobilidade Interna Fiocruz**. Rio de Janeiro, RJ. Trabalho de Conclusão de Curso. Fundação Oswaldo Cruz, p.27, 2014.

SOARES, P. O Papel de RH na articulação das mudanças organizacionais. Nova Lima: **DOM. Revista da Fundação Dom Cabral**, 2015, p. 51-61.

SOARES, F. P.; CERQUEIRA, F. C.; LACERDA, P. D. Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do

setor de imunobiológicos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 13 (4):345-362, outubro/dezembro, 2016.

SOARES, V.; CASTRO, D. **Ou Isto ou Aquilo?** A Integração entre Pesquisa Qualitativa e Quantitativa em Estudos Organizacionais no Brasil. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba, 2012.

STRATEGY CONSULTING, **Methodology Overview**, <http://www.strategyconsulting.com.br/site/consultoria/gestao-de-mudancas-organizacionais/metodologia/>. Acesso em 02/out/2014.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As Quatro Faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **RAC**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, 2010.

TELLES, R (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, 34 (4), 64-72.

THIRY-CHERQUES, Hermano. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, vol. 3, p. 20-27: São Paulo, 2009.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015

WEC. **The Future of Jobs Employment**: Skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. World Economic Forum. Genebra-Suíça, 2016.

WEICK, K. E. & QUINN, R. E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, V.50, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE – PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO

Questionário

SEÇÃO I: Dados profissionais do respondente

A-Unidade de lotação: <hr/>	B -Cargo ou Função que ocupa: <input type="checkbox"/> Dirigente (Presidente, Vice-Presidente de Gestão e Desenvolvimento Institucional, Diretor de Unidade ou Vice-Diretor de Gestão e Desenvolvimento Institucional de Unidade). <input type="checkbox"/> Gestor de RH (Coordenador Geral de Gestão de Pessoas, Vice-Diretor de RH de Unidade ou Chefe de RH de Unidade.
---	---

SEÇÃO II: Questões

1 –Marque até 3 (três) estímulos externos que, acredita que atuarão como impulsionadores de mudanças estratégicas na Fiocruz nos próximos 10(dez) anos, seja como mecanismo de antecipação ou adaptação às transformações:

- Avanços em biotecnologia e nanotecnologia
- Big data
- Cidades inteligentes
- Crescimento da fabricação e impressão 3D
- Inteligência artificial e aprendizado de máquinas
- Internet das coisas
- Hiperconectividade global
- Economia compartilhada
- Aumento da longevidade populacional
- Mudanças no ambiente e relações de trabalho

() Outro(s). Discriminar:

2 - Na sua opinião, quais serão os principais desafios para o *Sistema de RH da Fiocruz no que tange a preparação dos trabalhadores para as mudanças que considera mais impactantes nos próximos 10 (anos)?

**Para responder a esta pergunta e a outras em que a expressão seja utilizada, considere a interface entre a Cogepe e o Serviço de Recursos Humanos - SRH da unidade em que você atua, não tomados de forma isolada. Se trabalha na Cogepe, tenha em vista a dinâmica de relacionamento entre a coordenação e unidades de maneira geral.*

3 – Avalie a importância das questões abaixo, assinalando com um “X” aquela que mais se adequa à sua opinião.

	Não é necessário	Pouco importante	Importante	Muito importante
Criação de um modelo institucional e estruturado de gestão de mudanças organizacionais, flexível e que seja adaptado de acordo com o tipo de mudança, visando apoiar a implementação de projetos estratégicos.	()	()	()	()
Participação do Sistema de RH da Fiocruz na gestão de mudanças organizacionais	()	()	()	()

--	--	--	--	--

4 - A unidade ou coordenação em que você trabalha já utilizou em algum momento alguma metodologia de gestão de mudanças organizacionais em apoio à implementação de um projeto estratégico específico? Houve participação do SRH de sua unidade ou Cogepe? Relate a experiência.

5 – Apesar da Fiocruz não possuir ainda, a nível institucional, um modelo estruturado e integrado de gestão de mudanças organizacionais, vários são os projetos transformacionais desenvolvidos na Fiocruz.

Na coluna 1, marque com um “X” o estágio que você acredita que mais se aproxima do atual momento de desenvolvimento **do RH de sua unidade**, quanto ao apoio na gestão do fator humano em projetos ou iniciativas que demandem mudanças organizacionais. Na coluna 2, marque o estágio de desenvolvimento atual das práticas de gestão de pessoas do **Sistema de RH**.

Fase de desenvolvimento	RH de sua unidade	Sistema de RH Fiocruz
1 - Executor Exerce atividades clássicas de RH como capacitação, avaliação de desempenho, acompanhamento da carreira e administração de pessoal, porém de forma não conectada a estratégia.	()	()
2 – Construtor Busca consistência interna e adequação de suas práticas e políticas à estratégia organizacional.	()	()
3 - Realinhamento		

Atua como parceiro estratégico de mudanças	()	()
4 - Direção Ajuda a organização a preparar pessoas para compreender os movimentos e enfrentar os diversos desafios que permeiam o processo de mudança	()	()

6 – Qual o papel de Recursos Humanos na Gestão de Mudanças Organizacionais em Projetos Estratégicos, na sua opinião?

7 – Como as áreas de Recursos Humanos da Fiocruz tem atuado para apoiar mudanças organizacionais de cunho estratégico, na sua opinião? Detalhe as principais iniciativas e atividades que vem sendo desenvolvidas neste sentido. Lembre-se de especificar se são ações do Sistema de RH, da Cogepe ou do seu SRH.

8 – Relate uma situação em que houve apoio do Sistema de RH num projeto estratégico específico que tenha sido implementado em sua unidade.

9 – Para cada atividade, utilize a escala 1 para avaliar **a importância de participação do RH** e a escala 2 para avaliar **em que grau as atividades já são desenvolvidas pelo Sistema de RH Fiocruz**, mesmo sem haver ainda um modelo estruturado de gestão de mudanças institucionais. Utilize “NR” caso não tenha condições de responder por falta de conhecimento.

10 – Na sua opinião, quais as **potencialidades** atuais do Sistema de RH da Fiocruz, que podem ser aproveitadas pela instituição para ajudar na gestão de mudanças em projetos estratégicos?

11 – Você acredita que existam **dificultadores internos** para que o Sistema de RH da Fiocruz atue como agente de mudanças? Se sim, detalhe quais seriam e como acredita que a instituição pode instrumentalizar a área para fortalecer esse papel.

12 – Que competências técnicas e comportamentais considera que as equipes do Sistema de RH da Fiocruz **precisam desenvolver** para fortalecer seu papel institucional de agente de mudanças?

13 – Na sua opinião, como alinhar um modelo de gestão de mudanças organizacional que contemple a participação do RH aos projetos estratégicos da Fiocruz?
