



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GILBERTO SANTIAGO ARAÚJO**

**COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE  
UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO  
CRUZ**

Salvador  
2018

**GILBERTO SANTIAGO ARAÚJO**

**COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE  
UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO  
CRUZ**

Dissertação apresentada para o Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Salvador

2018

Escola de Administração - UFBA

A663 Araújo, Gilberto Santiago.

Cooperação organizacional no contexto de unidades administrativas da  
Fundação Oswaldo Cruz / Gilberto Santiago Araújo. – 2018.

140 f.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2018.

1. Fundação Oswaldo Cruz – Cooperação institucional – Estudo de  
casos. 2. Cultura organizacional – Estudo de casos. 3. Organizações  
públicas – Estudo de casos. 4. Aprendizagem organizacional.  
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4038

**GILBERTO SANTIAGO ARAÚJO**

**COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE  
UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO  
CRUZ**

Dissertação apresentada para o Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 20 de agosto de 2018.

Horácio Nelson Hastenreiter Filho – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia.  
Universidade Federal da Bahia

Isabel Sartori \_\_\_\_\_  
Doutora em Engenharia Industrial pela Universidade Federal da Bahia.  
Universidade Federal da Bahia

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

***Aos meus pais, aos quais tudo devo.  
Ao Filipe e à Sara.  
À Suzete.***

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Horácio, pela honra de aceitar a orientação, por todo o trabalho e conhecimentos transmitidos, pela paciência e pelo otimismo sempre presente.

À Prof.<sup>a</sup> Denise, pela oportunidade dada quando do processo de seleção, pelo exemplo, disponibilidade e conhecimentos repassados no decorrer do curso.

Aos membros da banca, que aceitaram o convite, dedicaram seu tempo, avaliaram e contribuíram com a versão final deste trabalho.

À Escola Corporativa Fiocruz, à Fiocruz Bahia e à Escola de Administração da UFBA, que, em conjunto, nos proporcionaram uma oportunidade única de crescimento profissional e pessoal.

Um agradecimento especial ao colega Fernando Carneiro, que apoiou a minha participação no mestrado desde o primeiro minuto.

Ao colega Ezequiel por todo o suporte dado para a logística de viagens.

A Cristina, Artur e Diego por todo o apoio junto à UFBA.

Aos diretores das unidades administrativas, que permitiram a coleta de dados junto a suas equipes, confirmando na prática sua opção pela pesquisa, transparência, espírito público e, claro, pela cooperação.

Aos colegas da turma do mestrado. Obrigado a todos que ajudaram direta ou indiretamente este trabalho. Foi um grande prazer estudar e conviver com pessoas tão comprometidas e interessantes. Uma experiência de vida que lembrarei para sempre.

Ao amigo Deri pelas dicas e tentativas de me fazer compreender a ciência.

À minha irmã Vera pela tradução, pelo seu exemplo de pesquisadora e pela disponibilidade.

À Nega pelas informações dadas quanto à área de comunicação.

À minha digníssima, Suzane Helena, por me apoiar sempre em qualquer circunstância e por amar incondicionalmente, apesar de todos os defeitos do autor.

“Todo mundo fala de paz, mas ninguém educa para a paz.  
As pessoas educam apenas para a competição e  
a competição leva à guerra.”

La Educación Prohibida  
(Disponível em: <<https://youtu.be/-1Y9OqSJKCc>>.)

ARAÚJO, Gilberto Santiago. Cooperação Organizacional no Contexto de Unidades Administrativas da Fundação Oswaldo Cruz. 139 f. il. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## RESUMO

O presente estudo parte do princípio de que as pessoas e, por meio delas, as organizações precisam aprender para se estabelecer e se desenvolver no cumprimento de seus respectivos papéis na sociedade, mas, para que o aprendizado aconteça, há um pré-requisito fundamental que dá suporte à vida em si, um princípio que nos permite evoluir como espécie: a cooperação. Uma vez que se estabeleça um clima propício à cooperação, as organizações estarão mais aptas a cumprir sua missão institucional, absorvendo, utilizando, adaptando, criando e compartilhando conhecimentos num ciclo virtuoso de crescimento. Esta pesquisa exploratória e qualitativa busca avaliar, por meio de um estudo de caso único e tendo como objeto unidades administrativas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), em que medida se encontra a disposição para a cooperação na organização, identificando, de modo complementar, quais seriam os fatores inibidores e estimulantes para o atingimento de níveis superiores quanto a essa disposição. Após a aplicação de formulários eletrônicos, foram realizadas análises por grupos e por dimensões. Entrevistas semiestruturadas com gestores de uma das unidades administrativas permitiram selecionar processos estratégicos e Zonas de Impacto da Cooperação. Os processos mais sensíveis das áreas de pesquisa e administrativa foram analisados. Por fim, recomendações de melhoria são sugeridas para cada dimensão proposta pelo modelo. As dimensões avaliadas como as mais críticas pelos respondentes foram Gestão de Pessoas e Gestão de Conflitos, condição que se repetiu em praticamente todos os cenários e grupos analisados. A dimensão Estratégia, por sua vez, foi classificada como alavancadora, vetor da cooperação, indicando oportunidades de intervenção.

**Palavras-chave:** Cooperação organizacional. Aprendizagem organizacional. Fundação Oswaldo Cruz. Fiocruz. Unidades administrativas.



ARAÚJO, Gilberto Santiago. Organizational Cooperation in the Context of Administrative Units of the Oswaldo Cruz Foundation. 139 pp. ill. 2018. Master Dissertation – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

### **ABSTRACT**

The present study assumes it is through people that organizations need to learn to establish and develop themselves in the fulfillment of their respective roles in society. However, for this learning to take place, there is a fundamental prerequisite that supports life itself, a principle that allows us to evolve as a species: cooperation. Once a suitable atmosphere for cooperation is established, organizations will be able to fulfill their institutional mission by absorbing, using, adapting, creating and sharing knowledge in a virtuous cycle of growth. This exploratory and qualitative research seeks to evaluate, through a single case study and having as object the administrative units of the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz), to what extent there is willingness to cooperate in the organization, identifying, in a complementary way, what would be the inhibitory and stimulating factors for achieving higher levels of this disposition. After the application of online questionnaires, analyses were carried out by groups and by dimensions. Also, semi-structured interviews with managers of one of the administrative units allowed the selection of strategic processes and Cooperation Impact Zones. The most sensitive processes in the areas of Research and Administration were analyzed. Finally, improvement recommendations are suggested for each dimension proposed by the model. The dimensions evaluated as the most critical ones by the respondents were People Management and Conflict Management, a condition that was repeated in practically all scenarios and groups analyzed. The Strategy dimension, in turn, was classified as a booster, a vector of cooperation, indicating opportunities for intervention.

**Keywords:** Organizational cooperation. Organizational learning. Oswaldo Cruz Foundation. Fiocruz. Administrative units.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Dimensões, inibidores e estimulantes da cooperação .....	39
<b>Quadro 2</b> – Nível de disposição para a cooperação e referencial.....	101
<b>Quadro 3</b> – Possibilidades de integração via intranet corporativa.....	112
<b>Quadro 4</b> – Síntese das propostas de melhoria.....	117

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Quantidade de respostas por unidade administrativa .....	53
<b>Gráfico 2</b> – Percentual de respostas por área de atuação.....	54
<b>Gráfico 3</b> – Percentual de respostas por cargo .....	55
<b>Gráfico 4</b> – Percentual de respostas por vínculo profissional .....	56
<b>Gráfico 5</b> – Visão geral sobre a disposição para a cooperação na Fiocruz .....	58
<b>Gráfico 6</b> – Disposição para a cooperação por unidade administrativa .....	60
<b>Gráfico 7</b> – Disposição para a cooperação por área de atuação .....	62
<b>Gráfico 8</b> – Disposição para a cooperação por cargo .....	64
<b>Gráfico 9</b> – Disposição para a cooperação por vínculo profissional.....	66
<b>Gráfico 10</b> – Zonas de Impacto da Cooperação da Área Administrativa.....	88
<b>Gráfico 11</b> – Qualificação das Zonas de Impacto de Cooperação da Área Administrativa.....	89
<b>Gráfico 12</b> – Zonas de Impacto da Cooperação da Área de Pesquisa .....	90
<b>Gráfico 13</b> – Qualificação das Zonas de Impacto de Cooperação da Área de Pesquisa .....	91

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Quantitativo de respostas por unidade administrativa .....	54
<b>Tabela 2</b> – Quantitativo de respostas por área de atuação .....	55
<b>Tabela 3</b> – Quantitativo de respostas por cargo.....	56
<b>Tabela 4</b> – Quantitativo de respostas por vínculo profissional .....	56
<b>Tabela 5</b> – Escala de avaliação comparativa .....	57
<b>Tabela 6</b> – Quantitativos de enquadramentos por dimensões e cargos.....	65
<b>Tabela 7</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Estratégia.....	67
<b>Tabela 8</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Gestão de Pessoas.....	68
<b>Tabela 9</b> – Critérios e ponderação para avaliação de colaborador .....	69
<b>Tabela 10</b> – Resultados por quesito para a dimensão Gestão de Conflitos .....	72
<b>Tabela 11</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Confiança.....	73
<b>Tabela 12</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Posturas Individuais.....	75
<b>Tabela 13</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Organização do Trabalho..	76
<b>Tabela 14</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Comunicação .....	78
<b>Tabela 15</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Tecnologia da Informação ....	81
<b>Tabela 16</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Liderança .....	84
<b>Tabela 17</b> – Critérios e ponderação para avaliação de gestor .....	86
<b>Tabela 18</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Informação.....	93
<b>Tabela 19</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Interação.....	94
<b>Tabela 20</b> – Resultados por assertiva para a dimensão <i>Expertise</i> .....	96
<b>Tabela 21</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Impacto da Cooperação ....	96
<b>Tabela 22</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Informação.....	97
<b>Tabela 23</b> – Resultados por assertiva para a dimensão Interação.....	99
<b>Tabela 24</b> – Resultados por assertiva para a dimensão <i>Expertise</i> .....	100
<b>Tabela 25</b> – Resultados por quesito para a dimensão Impacto da Cooperação ....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADOC	Avaliação da Disposição da Organização para a Cooperação
ASR	Análise Social de Redes
CNS	Conferência Nacional de Saúde
Fiocruz	Fundação Oswaldo Cruz
GDACTSP	Gratificação de Desempenho de Atividade de C&T, Produção e Inovação em Saúde Pública
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
NCI	Instituto Nacional de Câncer dos Estados Unidos
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PROEP	Programa de Excelência em Pesquisa
QZIC	Qualificação da Cooperação nas Zonas de Impacto de Cooperação
RH	Recursos Humanos
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SUS	Sistema Único de Saúde
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
ZIC	Zonas de Impacto de Cooperação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2</b>	<b>COOPERAÇÃO COMO ALICERCE DA APRENDIZAGEM</b> .....	24
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	24
2.2	COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	41
3.1	APRESENTAR UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DA DISPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A COOPERAÇÃO .....	42
3.2	APLICAR O MODELO JUNTO A FUNCIONÁRIOS DAS ÁREAS ADMINISTRATIVA E DE PESQUISA.....	43
3.3	SOBRE O QUESTIONÁRIO ADOC.....	45
3.4	IDENTIFICAR PROCESSOS COM ELEVADO NÍVEL DE INTERDEPENDÊNCIA NAS ÁREAS ADMINISTRATIVA E DE PESQUISA.....	47
3.5	SOBRE O QUESTIONÁRIO ZIC .....	48
3.6	AVALIAR O NÍVEL DE COOPERAÇÃO ATUAL NESSES PROCESSOS ...	49
3.7	SOBRE O QUESTIONÁRIO QZIC .....	49
3.8	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
3.9	PROPOR AÇÕES PARA ATINGIMENTO DE MAIOR NÍVEL DE COOPERAÇÃO NESSES PROCESSOS .....	51
<b>4</b>	<b>MODELO PROPOSTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	52
4.1	INSTRUMENTO ADOC – QUANTITATIVOS POR CATEGORIA .....	53
4.2	ESCALA DE AVALIAÇÃO COMPARATIVA.....	56
4.3	TABULAÇÃO DOS RESULTADOS E CONSTRUÇÃO DOS GRÁFICOS....	57
4.4	VISÃO GERAL SOBRE A DISPOSIÇÃO PARA A COOPERAÇÃO NA FIOCRUZ .....	58
4.5	ANÁLISE POR UNIDADE ADMINISTRATIVA .....	59
4.6	ANÁLISE POR ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	61
4.7	ANÁLISE POR CARGO.....	63
4.8	ANÁLISE POR VÍNCULO PROFISSIONAL.....	65
4.9	DIMENSÕES DE ANÁLISE .....	67
<b>4.9.1</b>	<b>Dimensão Estratégia</b> .....	67

4.9.2	Dimensão Gestão de Pessoas.....	68
4.9.3	Dimensão Gestão de Conflitos.....	71
4.9.4	Dimensão Confiança.....	73
4.9.5	Dimensão Posturas Individuais.....	75
4.9.6	Dimensão Organização do Trabalho.....	76
4.9.7	Dimensão Comunicação.....	78
4.9.8	Dimensão Tecnologia da Informação.....	80
4.9.9	Dimensão Liderança.....	83
4.10	ZONAS DE IMPACTO DA COOPERAÇÃO.....	87
4.10.1	Zonas de Impacto da Cooperação – Área Administrativa.....	87
4.10.2	Zonas de Impacto da Cooperação – Área de Pesquisa.....	90
4.11	QUALIFICAÇÃO DA COOPERAÇÃO PARA O PROCESSO CONTRATAÇÃO DA ÁREA ADMINISTRATIVA.....	92
4.11.1	Processo de Contratação – Dimensão Informação.....	92
4.11.2	Processo de Contratação – Dimensão Interação.....	94
4.11.3	Processo de Contratação – Dimensão <i>Expertise</i> .....	95
4.11.4	Processo de Contratação – Dimensão Impacto da Cooperação.....	96
4.12	QUALIFICAÇÃO DA COOPERAÇÃO PARA O PROCESSO PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM PESQUISA (PROEP) DA ÁREA DE PESQUISA.....	97
4.12.1	Processo PROEP – Dimensão Informação.....	97
4.12.2	Processo PROEP – Dimensão Interação.....	98
4.12.3	Processo PROEP – Dimensão <i>Expertise</i> .....	99
4.12.4	Processo PROEP – Dimensão Impacto da Cooperação.....	100
4.13	ANÁLISE SINTÉTICA DOS RESULTADOS.....	101
5	<b>PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A COOPERAÇÃO NA FIOCRUZ ..</b>	<b>103</b>
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS.....	103
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO GESTÃO DE CONFLITOS.....	104
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO CONFIANÇA.....	105
5.4	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO POSTURAS INDIVIDUAIS.....	106
5.5	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	107
5.6	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO COMUNICAÇÃO.....	108

5.7	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	110
5.8	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO LIDERANÇA .....	114
5.9	RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO ESTRATÉGIA .....	116
5.10	SÍNTESE DAS PROPOSTAS DE MELHORIA .....	117
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>118</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>123</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>129</b>
	<b>ANEXO A</b> – Instrumento de Avaliação da Disposição da Organização para a Cooperação (ADOC) adaptado de Teixeira et al. (2011) .....	<b>130</b>
	<b>ANEXO B</b> – Instrumento de Identificação das Zonas de Impacto de Cooperação .....	<b>133</b>
	<b>ANEXO C</b> – Instrumento de Qualificação da Cooperação nas Zonas de Impacto de Cooperação (QZIC) .....	<b>135</b>
	<b>ANEXO D</b> – Memorando formal enviado às direções das unidades administrativas da Fiocruz envolvidas na amostragem .....	<b>137</b>
	<b>ANEXO E</b> – Mensagem de apresentação do Instrumento de Avaliação da Disposição da Organização para a Cooperação (ADOC) adaptado de Teixeira et al. (2011) .....	<b>138</b>
	<b>ANEXO F</b> – Entrevista semiestruturada realizada com os gestores das áreas de pesquisa e de gestão .....	<b>139</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A política de saúde no Brasil é regulada pelas leis 8.080 (BRASIL, 1990a) e 8.142 de 1990 (BRASIL, 1990b), que dispõem sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, organização e funcionamento dos serviços de saúde e a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), além de outras providências. O artigo 2º da Lei 8.080 defende que “a saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício”. O parágrafo 1º do mesmo artigo declara que o:

[...] dever do Estado de garantir a saúde consiste na formulação e execução de políticas econômicas e sociais que visem à redução de riscos e doenças e de outros agravos e no estabelecimento de condições que assegurem acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Já o artigo 4º da mesma lei declara que o “conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde (SUS)”.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), organização pública federal vinculada ao Ministério da Saúde, está, portanto, inserida e é parte integrante do SUS, além de ter contribuído em sua concepção. O Sistema tem como marco de sua criação a 8ª Conferência Nacional de Saúde (CNS), realizada em 1986. Foram debatidas e aprovadas na ocasião as principais demandas do movimento sanitário: “fortalecer o sistema de saúde, expandir a cobertura a todos os cidadãos e integrar a medicina previdenciária à saúde pública, constituindo assim um sistema único” (PAIVA; TEIXEIRA, 2014, p. 25). Tendo à frente Sérgio Arouca, Presidente da Fiocruz de 1985 a 1989, a Conferência abordou principalmente o dever do Estado e direito do cidadão no que se refere à saúde; a reformulação do sistema nacional de saúde; e o financiamento do setor.

O VII Congresso Interno da Fiocruz, instância máxima da organização e composto por diversos colaboradores eleitos, apresentou os objetivos do plano estratégico para o quadriênio 2015-2018, divididos em cinco eixos estratégicos

(AZEVEDO, 2016). O quinto eixo, referente a Saúde, Estado e Cooperação Internacional, busca, como resultados para a sociedade, estabelecer cooperações técnicas de interesse institucional para a geração de conhecimentos e inovações, ampliar a produção e o acesso a insumos essenciais para a saúde e fortalecer os sistemas de acesso universal à saúde. Para que esses resultados possam ser atingidos, os planejadores defendem que devem ser consolidadas redes de instituições estruturantes para a pesquisa, saúde pública, atenção e desenvolvimento educacional, além de se apoiar a disseminação da pesquisa translacional para aproveitamento de inovações.

Guimarães (2013, p. 1732) associa a pesquisa translacional em seus primórdios ao Instituto Nacional de Câncer dos Estados Unidos (NCI) e a define no sentido de “promover pesquisa interdisciplinar e acelerar a troca bidirecional entre ciência básica e clínica para mover os achados de pesquisa básica do laboratório para ambientes aplicados envolvendo pacientes e populações”. Desde então, esse tipo de pesquisa vem incorporando diversas etapas na cadeia de conhecimento, extrapolando a pesquisa e o desenvolvimento e englobando processos produtivos e a incorporação de novos produtos e processos nas práticas de cuidado à saúde. Para que a pesquisa translacional atinja seus objetivos, deve-se considerar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa clínica, o processo produtivo industrial, o sistema de regulação e os sistemas de saúde. Nesse contexto multidisciplinar e multiorganizacional, aspectos relacionados à cooperação intra e interorganizacional e à coordenação das ações serão essenciais para que a Fiocruz seja bem-sucedida em seu intento de promovê-la.

Os objetivos estratégicos relativos à pesquisa translacional propostos em seu congresso interno podem se tornar um enorme desafio para a organização se as condições básicas em termos de práticas de gestão, clima organizacional, predisposição à cooperação, política de RH, política de inovação e tecnologias da informação e comunicação não atuarem como facilitadores e estiverem desalinhadas com o planejado. Além disso, para que possa entregar resultados à sociedade, a Fiocruz deve aprender continuamente por meio de suas pesquisas e desenvolvimentos tecnológicos. O aprendizado acontece apenas através dos colaboradores da organização, pois eles são os agentes do aprendizado organizacional. Segundo Argyris e Schon (1978), porém, para que o aprendizado

organizacional possa ocorrer, descobertas, invenções e avaliações de seus agentes de aprendizado devem estar devidamente registradas e armazenadas na memória organizacional. Se esse registro não acontecer, indivíduos terão aprendido, mas a organização não será beneficiada.

O registro defendido por Argyris e Schon (1978) envolve os esforços de diversos perfis profissionais, tais como pesquisadores, técnicos, administradores, empresários, profissionais da área comercial, profissionais da área de inovação, juristas e profissionais de TI, somente para citar alguns, que devem atuar coletivamente em cooperação para que uma pesquisa translacional seja bem-sucedida.

Cardoso (2000) indica alguns fatores que destacam a importância de as organizações manterem o foco no aprendizado organizacional, começando por realçar a natureza de contínua e permanente mudança nas organizações. Ela defende também que há uma consciência crescente de que a aprendizagem organizacional é a chave da competitividade, a chave da adaptação rápida e eficaz à mudança, além de fator de sobrevivência para as organizações, pois estas devem aprender a um ritmo equivalente ou excedente em relação ao meio em que atuam. A autora destaca também a importância da gestão da informação e do conhecimento, vendo o aprendizado como a essência do trabalho em si, como núcleo da própria atividade produtiva. O aprendizado organizacional, portanto, é um conceito essencial que remete à própria viabilidade de qualquer organização.

Partindo do pressuposto de que o aprendizado organizacional é fator de sobrevivência em um ambiente bastante competitivo e, por vezes, agressivo, e que ele pode ser significativamente prejudicado se as pessoas não estiverem dispostas a cooperar entre si, então é possível inferir que, sem um ambiente propício à cooperação, faltarão as condições necessárias para que o aprendizado organizacional aconteça. Essa ambiência envolve diversas dimensões que podem ser estudadas, mensuradas e avaliadas, conforme modelo de análise a ser aqui apresentado, possibilitando assim uma visão geral sobre a disposição dos profissionais em trabalharem cooperativamente.

Importante frisar que há cooperação interna na Fiocruz que acontece principalmente por meio da integração entre grupos de pesquisa com linhas de trabalho afins e também entre unidades administrativas. No que se refere às

unidades, a organização lançou editais de incentivo à cooperação interna dentro do Programa de Integração e Divulgação Científica. Uma das ações desse programa inclui o Pesquisador Visitante Sênior, que tem por objetivo transferir conhecimentos entre as unidades administrativas e reduzir desigualdades regionais (LOBATO; LEITE; FERNANDES, 2018).

A presente pesquisa tem por pretensão propor uma análise no nível de cooperação organizacional no âmbito da Fiocruz, partindo do pressuposto que um maior ou menor nível de cooperação intraorganizacional pode influenciar processos com elevado patamar de interdependência (ANSELL; GASH, 2007, p. 560).

Na perspectiva de examinar tal problemática, deve-se observar o que diz Durkheim (1999) que compara a divisão especializada do trabalho com a biologia geral, defendendo que um organismo ocupa uma posição mais elevada na escala animal proporcionalmente ao nível de especialização de suas funções, considerando que não se pode olhar para a organização apenas pelo seu aspecto de instituição social, mas sim como algo regido pelas propriedades essenciais da matéria organizada, comparável ao processo de advento da vida no mundo. Teixeira et al. (2011, p. 3), por sua vez, defendem que “a cooperação é uma exigência da existência e sobrevivência das organizações”, afirmação basilar e motivadora para a presente pesquisa. Sendo assim, a cooperação permite que colaboradores de diferentes especialidades interajam no nível de equipes e de organizações. O simples fato de uma organização existir pressupõe que a cooperação intra e interorganizacional acontece. Essa abordagem leva à conclusão de que o foco de uma análise deve estar no nível de cooperação ou no nível de maturidade em que ela acontece, e não em uma visão simplista e binária do problema, quanto a saber se uma determinada organização simplesmente coopera ou não coopera, o que comprometeria a qualidade da pesquisa em si.

Os três fenômenos que levam a uma forte demanda por trabalho intensivo em cooperação citados por Teixeira et al. (2011) estão presentes na realidade de grandes organizações envolvidas em pesquisas científicas e desenvolvimento tecnológico. O primeiro fenômeno está ligado à crescente complexidade quando o conhecimento e a criatividade são matérias-primas para a entrega de produtos e serviços de alto valor agregado. A solução de problemas complexos exige que

diversas competências dentro e fora da organização sejam somadas e coordenadas para o atingimento de objetivos comuns.

O segundo fenômeno envolve a criação de conhecimentos de fronteira, onde diferentes áreas são combinadas para que seja possível inovar em novas disciplinas do conhecimento, como nos casos da tecnologia da informação e da biotecnologia, que combinadas permitem, por exemplo, simulações no campo da bioinformática.

Por fim, a competição global leva ao terceiro fenômeno, em que as organizações são pressionadas a inovar em intervalos de tempo cada vez menores, tendo ao lado competidores de grande porte, com orçamento e competência para atuar a nível mundial.

Observando seu perfil de instituição de pesquisa, ensino e prestação de serviços na área de saúde, a Fiocruz está inserida nesse contexto e se depara frequentemente com os fenômenos comentados. Apesar de contar com uma equipe com mais de mil pesquisadores e especialistas em suas diversas unidades (FIOCRUZ, 2017, p. 226), a Fiocruz realiza diversos acordos de cooperação com organizações brasileiras e estrangeiras de modo a suprir as demandas cada vez mais complexas do Sistema em termos de produtos e serviços de saúde. A organização, apesar de ser uma fundação pública estratégica de Estado, também está submetida a pressões externas, inclusive do próprio governo em exercício, que tem optado por comprar produtos da indústria privada em detrimento da produção pública e estatal (FORMENTI, 2017), argumentando economia aos cofres públicos e garantia de abastecimento.

Fica claro, portanto, que a organização também deve perseguir o aperfeiçoamento de seus processos, modelos de negócios e meios de produção, de modo a sobreviver como uma organização de Estado e continuar a cumprir sua missão dentro dos princípios da eficiência, eficácia e economicidade. Esse argumento é reforçado por Davenport e Prusak (1998, p. 15), ao afirmarem que as organizações não podem mais esperar que seu sucesso passado, considerando os produtos, práticas e serviços que o sustentaram, possa mantê-las viáveis no futuro. A mudança é a regra. O sucesso anterior pode ser inimigo da inovação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 76).

Uma vez que a análise proposta seja bem-sucedida no sentido de permitir posterior intervenção em seus processos administrativos e efetiva melhora em sua gestão, busca-se aperfeiçoar uma organização estratégica de Estado que contribuirá para o aperfeiçoamento do Sistema e, por fim, da cidadania, intenção primeira e última de uma pesquisa patrocinada pelo próprio SUS.

Considerando os fundamentos teóricos que embasam o presente trabalho, existem algumas oportunidades de contribuição para a área de conhecimento em estudo. Os instrumentos adotados podem vir a ser aperfeiçoados para pesquisas futuras e premissas defendidas pelos autores podem ser reforçadas ou contestadas. Este trabalho dá continuidade a um projeto de pesquisa realizado por uma universidade pública federal, retroalimentando seu desenvolvimento e valorizando um investimento realizado pelo Estado.

O estudo de caso foi realizado na Fiocruz por se tratar de uma instituição pública de pesquisa e ensino de grande porte, referência em sua área e respeitada em nível nacional e internacional (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2016; ESTARQUE, 2015; JORNAL DO BRASIL, 2011; PORTAL BRASIL, 2014; THOMÉ, 2014). Além disso, o pesquisador pertence ao seu quadro de colaboradores e conhece seus processos em parte, por estar lotado em uma de suas unidades regionais. A partir de sua perspectiva, foi possível observar alguns aspectos que, acredita, prejudicam a integração entre pessoas, setores, unidades administrativas e até mesmo entre organizações parceiras da Fundação, afetando o cumprimento de sua missão.

Antecipando algumas questões que podem interferir no nível de cooperação interna da organização, mas que precisam ser confirmadas pelo diagnóstico a ser realizado mais adiante, é possível citar a ausência de uma intranet corporativa em nível nacional, o nível de maturidade de alguns processos internos, processos relativos à elaboração e execução de planejamentos estratégicos, culturas organizacionais aparentemente distintas em determinadas carreiras e unidades e a percepção de que é possível aperfeiçoar a integração entre os colaboradores, setores e unidades administrativas.

Considerando que um trabalho baseado em cooperação permite ampliar capacidades individuais, combinar atividades especializadas e aplicar múltiplas estratégias, regras e métodos (SCHMIDT; BANNON, 1992), a última problemática citada, mesmo que permita existir certo nível de cooperação entre as partes, pode

afetar sua qualidade, particularmente em situação de interdependência recíproca (JONES; GEORGE, 1998).

Como pressuposto para esta pesquisa, partiu-se do princípio de que existiam entraves à cooperação organizacional na Fiocruz que poderiam ser identificados e superados para otimizar e dinamizar seus processos. O estudo levantou dados a partir de entrevistas realizadas em grupos de interesse, submissão de questionário eletrônico e análise de documentos.

Os dados foram obtidos e analisados com o objetivo de responder à seguinte pergunta da pesquisa: **em que medida a Fiocruz pode alcançar níveis mais avançados de cooperação para alavancar processos com maior nível de interdependência?**

Um maior nível de interdependência deve ser entendido como um grau mais elevado de dependência entre especialistas de disciplinas distintas, equipes e setores que precisam trabalhar em coordenação e cooperativamente, de modo que processos complexos sejam conduzidos com eficiência e dentro de prazos adequados para a organização.

Diante da situação exposta, o objetivo geral da pesquisa foi avaliar a disposição e os fatores inibidores ao atingimento de níveis mais avançados de cooperação na Fiocruz e como eles impactam processos com elevado nível de interdependência. Nesse sentido, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- a) Apresentar um modelo para a Avaliação da Disposição Organizacional para a Cooperação;
- b) Aplicar o modelo junto a funcionários das áreas administrativa e de pesquisa;
- c) Identificar processos com elevado nível de interdependência nas áreas administrativa e de pesquisa;
- d) Avaliar o nível de cooperação atual nesses processos;
- e) Propor ações para atingimento de maior nível de cooperação nesses processos.

O trabalho está estruturado nesta introdução e mais cinco capítulos. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico sobre o qual a pesquisa foi baseada, girando principalmente em torno da área de cooperação organizacional. Aprendizado organizacional e gestão do conhecimento também são abordados, visto terem forte relação com o tema principal. O capítulo 3 informa o caminho metodológico adotado, baseado em estudo de caso único. O capítulo 4, referente aos resultados, descreve como se deu a aplicação do modelo junto às áreas administrativa e de pesquisa, comenta aspectos relevantes identificados durante as diversas entrevistas realizadas e mostra estatísticas referentes ao universo estudado e sua representatividade em relação ao objeto. O capítulo detalha, ainda, como foram identificados os processos relevantes para a organização estudada e avalia os seus níveis de cooperação. Tomando por base os resultados apresentados no capítulo que o antecede, o capítulo 5 sugere propostas de melhoria ou ações que venham a colaborar para uma melhor ambiência em termos de cooperação nos processos identificados. Finalmente, o capítulo 6 apresenta as considerações finais e destaca aspectos relevantes identificados no decorrer da pesquisa e focos de estudo que podem vir a ser aprofundados.



## 2 COOPERAÇÃO COMO ALICERCE DA APRENDIZAGEM

A pesquisa foi realizada tendo como base teórica os conceitos em torno de aprendizagem organizacional e cooperação organizacional. Neste capítulo, além da apresentação desses conceitos, eles serão relacionados, já que para o presente estudo a cooperação é, sobretudo, um mecanismo para se atingir níveis superiores de aprendizagem organizacional.

### 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Zonta et al. (2015, p. 189) realizaram estudo junto a uma rede interorganizacional de pequenas empresas buscando relacionar estatisticamente cooperação, aprendizagem e competitividade. O estudo identificou que cooperação e aprendizagem se caracterizam como unidimensionais, ou seja, a presença de uma está relacionada à presença da outra. Além disso, os autores comprovaram estatisticamente, considerando o modelo de rede adotado, que há uma relação positiva entre a cooperação e o aprendizado com a competitividade das organizações envolvidas.

O presente estudo assume como pressuposto que a cooperação é essencial para qualquer organização, sendo a base de toda atividade produtiva e criativa. Sendo assim, os processos de aprendizagem ficam comprometidos se não houver um clima de confiança, lideranças comprometidas, adoção de tecnologias da informação e comunicação alinhadas com as expectativas da organização e motivação por parte dos colaboradores no sentido de serem valorizados por estarem dispostos a trabalhar em equipe e para a equipe. A tolerância ao erro, ou, visto de outra forma, o incentivo ao empreendedorismo em atividades de interesse da organização, pode se mostrar um caminho para cultivar um ambiente cooperativo e mais produtivo.

Os processos de aprendizagem, segundo a literatura, sempre envolvem cooperação, seja pela transmissão de conhecimentos ou por meio da absorção de conhecimento explícito previamente documentado por diversos meios. A cooperação, portanto, é um meio através do qual a organização, neste estudo de

caso em particular, a Fiocruz, realiza a aprendizagem organizacional. Ao produzir conhecimentos, registrá-los e difundi-los, ao compartilhar e ao absorver conhecimentos de outras fontes em benefício próprio e da sociedade, a organização aprende e ensina, em um ciclo contínuo de aperfeiçoamento e crescimento.

Cardoso (2000) considera que a aprendizagem organizacional não é algo passageiro, pois se trata de um conceito essencial quanto à viabilidade de qualquer organização, um conceito que integra os níveis de análise individual, grupal e organizacional. A autora destaca o caráter contínuo das mudanças nas organizações e relaciona competitividade com a aprendizagem, tendo esta como suporte a uma rápida adaptação às mudanças, sempre presentes, além de chamar a atenção nas mudanças da natureza do trabalho, colocando a aprendizagem como essência do próprio trabalho, núcleo da atividade produtiva.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o aprendizado organizacional acontece em nível de indivíduo, em nível de grupo e em nível de organização. O processo de aprendizagem ocorre inicialmente através do indivíduo. Em nível de grupo, ele pode acontecer como um processo social e coletivo e, nesse caso, é necessário observar como o grupo combina conhecimentos e crenças individuais. A motivação dos indivíduos para o processo de aprendizagem pode estar no desejo de pertencer ao grupo. Em nível de organização, o aprendizado individual é institucionalizado e registrado em artefatos organizacionais: estrutura, conjunto de regras e procedimentos, desenhos de processos, etc. As organizações registram e acessam informações em suas memórias.

Fiol e Lyles (1985, p. 803) defendem que a aprendizagem organizacional é um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais por meio da aquisição de novos conhecimentos e um melhor entendimento. Senge (2013), por sua vez, define as organizações que aprendem como sendo aquelas onde as pessoas expandem suas habilidades voltadas ao atingimento de resultados, permitindo que novos sistemas sejam concebidos e que a aspiração coletiva seja liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em conjunto. Um aspecto essencial colocado por Cardoso (2000) está no fato de que aprendizagem organizacional acontece apenas através de um processo, e não como resultado de algo que possa ser alcançado em um curto espaço de tempo. Vale ressaltar que, em

se tratando de um processo, ele pode ser estimulado ou prejudicado pelas organizações, alvo de investigação da presente pesquisa.

Ao orientar seus esforços no sentido de incentivar o aprendizado organizacional em seus processos, uma organização terá a oportunidade de aperfeiçoar seus recursos tecnológicos, com destaque para as tecnologias de informação e comunicação (TICs). Cardoso (2000) comenta que as TICs assumem atualmente o papel de verdadeira arma estratégica, provocando profundas mudanças nas organizações e permitindo, por exemplo, a substituição de uma estrutura hierárquica tradicional por equipes multidisciplinares formando redes de colaboração que poderiam ser tanto intraorganizacionais como interorganizacionais, característica, por sinal, bastante presente nas pesquisas científicas realizadas no âmbito da Fiocruz.

Senge (2013) defende que, para que o aprendizado organizacional possa acontecer, deve existir um facilitador que mantenha o contexto do diálogo. O presente trabalho defende que as TICs cumprem esse papel, visto permitirem o livre fluxo de significados (BOHM, 1989, p. 2) entre as pessoas, equipes, unidades organizacionais e entre as organizações de forma rápida e com custos relativamente baixos. O nível de interação entre as pessoas estará limitado apenas pela própria cultura organizacional e pelo nível de rigidez de suas hierarquias, pois as tecnologias hoje disponíveis removem completamente as distâncias geográficas, ampliando as possibilidades de integração entre as pessoas em níveis inimagináveis poucos anos atrás.

Embora a aprendizagem organizacional ocorra normalmente por meio dos indivíduos (ARGOTE, 2011; CARDOSO, 2000; ARGYRIS; SCHON, 1978), para que ela de fato aconteça, é necessário que o conhecimento adquirido pelas pessoas seja convertido em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e armazenado em um repositório, de modo que o conhecimento do indivíduo possa ser incorporado à organização e se torne acessível aos demais membros, mesmo quando ele estiver afastado da organização. Argyris e Schon (1978) defendem que, para que o aprendizado organizacional possa acontecer, descobertas, invenções e análises dos indivíduos devem estar armazenadas na memória organizacional. Elas devem estar codificadas e compartilhadas de modo que outros indivíduos possam atuar sobre elas.

Argote (2011) defende que sistemas de gerenciamento do conhecimento concebidos com tecnologias *Web 2.0* têm o potencial de influenciar o aprendizado organizacional mais positivamente do que as gerações anteriores. Os ambientes mais antigos operavam mais como repositórios, enquanto as novas tecnologias oferecem recursos de comunicação e interação, assim como permitem a identificação de peritos com base em quem oferece respostas para determinadas perguntas. Davenport e Prusak (1998, p. 108) defendem que quanto mais complexa for uma organização, maior será a dificuldade de encontrar o especialista sobre determinado assunto, mesmo que esteja próximo ou em outra unidade administrativa, algo com que as TICs podem contribuir como meio facilitador e integrador. As ferramentas de comunicação são ricos e importantes recursos para a transferência de conhecimento. Os conhecimentos identificados por meio do sistema podem ser mais precisos e úteis para a organização do que a perícia autodeclarada pelos indivíduos.

Um aspecto relevante da aprendizagem organizacional é a desaprendizagem. Cardoso (2011) defende que, além da necessária criação, absorção e transferência de conhecimentos, é preciso esquecer comportamentos passados quando se tornam redundantes ou conduzem a perdas e fracassos, pois num contexto de mudanças constantes não só é relevante a aprendizagem de novos conhecimentos, como também o descarte de conhecimentos obsoletos, dentro de um ciclo de renovação contínuo.

Argyris e Schon (1978) apresentaram o conceito de aprendizado de *loop* duplo (*double-loop*), quando a correção do erro implica a modificação das normas organizacionais de base, dos objetivos ou das políticas em vigor. Os autores acreditam que os conflitos são normalmente resolvidos pelo tempo nas organizações, e não por um processo que poderia ser identificado como um aprendizado. Os autores defendem que organizações deveriam adotar procedimentos que podem levar ao aprendizado de *loop* duplo que, se acontecer, consistirá de processos de investigação através dos quais grupos de indivíduos confrontam e resolvem seus conflitos. Os lados envolvidos podem emergir com uma solução que trará novo significado sobre a natureza do conflito, suas causas e consequências, e um aprimoramento da teoria-em-uso organizacional. Essas investigações, porém, podem requerer ações em colaboração por parte de diferentes

membros de uma organização que não desejam ou não estão disponíveis para levar adiante tal colaboração. Nesses casos, o aprendizado individual pode acontecer ou não, mas os indivíduos não atuarão como agentes do aprendizado organizacional. O que o indivíduo aprendeu permanece como um potencial não aproveitado para o aprendizado organizacional.

A “dialética organizacional” de Argyris e Schon (1978, p. 42) acontece quando uma situação de conflito dá origem a um inquérito, de forma que um problema é identificado e resolvido, e inconsistências e incongruências da teoria organizacional da ação são abertamente debatidas e analisadas. A forma como a organização responde a esse conflito pode produzir ainda mais transformações.

A Fiocruz passa por um conflito de interesses quanto à sua política de expansão nacional, devidamente apoiada pelo Congresso Interno, Conselho Deliberativo e Presidência. Essa política, ao mesmo tempo que se mostra como uma estratégia de ação importante e ousada, requer recursos para estruturar novas unidades. Esses recursos são compartilhados com outras unidades administrativas mais antigas e acabam por desacelerar ou dificultar a consolidação de seus projetos. Isso é agravado pelo governo em exercício, que tem trabalhado por um Estado mínimo ou menor, levando o orçamento disponível ao limite. Não há um embate aberto nas devidas instâncias da organização que permitiria confrontar esse conflito e buscar uma solução de mudança, um aprendizado de *loop* duplo, o que poderia levar a um aprendizado organizacional importante. Esse silêncio evita o conflito aberto, mas não resolve a divisão interna entre os grupos de interesse, e a organização deixa de explorar uma oportunidade de aprendizado e crescimento institucional ao repensar sua cultura.

Senge (2013) faz uma forte crítica ao sistema predominante de administração que obriga as pessoas a trabalhar em demasia como uma forma de compensação para a falta de capacidade de explorar a inteligência coletiva, o espírito de equipe. Ele defende que existem maneiras mais gratificantes e produtivas de trabalhar do que sob o sistema em voga. Citando equipes “excelentes”, lembrou que elas se tornaram um time de excelência devido a um processo, uma cultura organizacional, que sob determinadas condições permitiu que fosse criado um clima de confiança mútua, no qual as pessoas se complementavam com suas respectivas especialidades, compensando limitações individuais e atuando em conjunto. Como

fizeram parte de um processo, essas equipes aprenderam juntas a produzir resultados significativos e atuaram em uma organização que aprende.

Um conceito seminal de Senge (2013, p. 102) está em torno da visão sistêmica na qual ele observa que os sistemas possuem componentes interdependentes em que uma determinada ação ou a falta de uma ação adequada influenciará toda a estrutura, beneficiando ou prejudicando todos os envolvidos. O autor defende enfaticamente que o sistema deve funcionar como um todo ou não funcionará em suas partes, além de apontar que a origem das dificuldades está em nós mesmos, ligadas a uma necessidade de mudança cultural e de postura individual, e não em situações recorrentes de problemas ou no ambiente externo.

Tratando sobre as condições básicas necessárias ao diálogo e, por sua vez, à aprendizagem em equipe, Senge (2013, p. 350-351) lista o que foi defendido pelo físico David Bohm (2005) para que o diálogo ou o livre fluxo de significado possa acontecer:

1. Todos os participantes devem colocar seus pressupostos de lado;
2. Todos devem encarar uns aos outros como colegas;
3. Deve existir um facilitador que mantenha o contexto do diálogo.

O diálogo aqui deve ser entendido em seu sentido mais profundo, um contraponto à discussão, sendo seu propósito ir além de um entendimento individual e da imposição de um ponto de vista. Busca-se um entendimento comum que não seria possível de forma isolada, levando ao crescimento coletivo e mudanças regulares. Uma vez que as condições para o diálogo estejam presentes, a resistência ao fluxo de significados entre os colaboradores é reduzida, criando um ambiente propício à aprendizagem. O diálogo, afinal, é a principal ferramenta de gerenciamento para que o aprendizado aconteça (WEBBER, 1993, p. 2).

Bohm (1989, p. 9) defende que se existir um facilitador, um indivíduo, ele deve trabalhar no sentido de se tornar desnecessário com o tempo. Defende-se aqui que o facilitador, o meio pelo qual o diálogo tem potencial de acontecer diuturnamente nas organizações, um meio de cultura para a cooperação e o aprendizado, está nas TICs.

Nonaka e Takeuchi (1997) fazem um contraponto a Senge (2013) quando defendem a experiência direta, tentativa e erro, no aprendizado. Eles argumentam

que o aprendizado acontece com a mente e o corpo, enquanto Senge (2013), ao introduzir o seu conceito de organização que aprende, foca claramente em aprender com a mente, e não com o corpo, além de defender que o aprendizado por tentativa e erro é uma ilusão, algo que não poderia ser aplicado em grandes corporações, pois envolve estruturas de porte e investimentos elevados.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que, apesar de o termo conhecimento organizacional ser usado com certa frequência, uma organização não cria conhecimentos por si mesma, mas sim por meio de iniciativas individuais e das interações que acontecem dentro de um grupo via debates, compartilhamento de informações e experiências e observação. Os autores navegam pela história da epistemologia ocidental e comparam a tradição do racionalismo, que afirma ser possível obter conhecimento através do raciocínio, por dedução, e a do empirismo, que defende que o conhecimento pode ser obtido por indução, a partir de experiências sensoriais. Os autores defendem que o conhecimento só surge quando o pensamento lógico do racionalismo e a experiência sensorial do empirismo trabalham juntos.

Reforçando a importância do trabalho em equipe, pré-requisito para o aprendizado coletivo, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem, baseados nos experimentos de Hawthorn (PARK; DE BONIS; ABUD, 1997, p. 56), que fatores sociais como o moral, a noção de pertencimento a um grupo de trabalho e as habilidades interpessoais, especialmente grupais, aumentam a produtividade nas organizações. Os autores criticaram a visão taylorista de administração que tratava o trabalhador de forma atomizada e defenderam que as pessoas são seres sociais e que deveriam ser compreendidas e tratadas no contexto social. A cooperação, portanto, é primordial, peça-chave para que o aprendizado coletivo possa acontecer.

Schein (2004, p. 11), tratando sobre cultura organizacional e sua relação com a experiência de grupo, defende que uma vez que aconteçam experiências compartilhadas por um certo período de tempo em uma associação estável e que, com certo grau de envolvimento emocional de seus integrantes, levem a uma visão aceita por todos, estabelece-se uma cultura. A cultura seria, portanto, desenvolvida a partir de uma experiência comum a um determinado grupo social.

A retenção do conhecimento é um aspecto fundamental para o aprendizado organizacional, o que tem recebido atenção considerável. Organizações com

sistemas de informação bem desenvolvidos possuem informações de quem sabe e faz o quê. Esse metaconhecimento pode melhorar a produtividade, porque as tarefas são compatíveis com as competências individuais. Além disso, a resolução de problemas e a coordenação são facilitadas, porque é possível saber a quem recorrer por informações. Unidades administrativas com sistemas de informação bem desenvolvidos funcionam melhor do que unidades que não possuem esse sistema de memória (ARGOTE, 2011).

Davenport e Prusak (1998, p. 20-21) lembram que o porte e a dispersão geográfica de muitas organizações, e a Fiocruz pode estar incluída nesse contexto, podem dificultar a localização do conhecimento disponível e também de chegar até ele quando necessário. Sendo assim, é possível supor que aconteçam esforços redundantes quando o conhecimento de soluções já criadas não é compartilhado na organização. Isso pode se refletir, por exemplo, na realização de pesquisas com o mesmo fim em diferentes grupos que não se comunicam e também na construção de sistemas de informação não integrados entre si em diversas unidades administrativas.

## 2.2 COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL

Durkheim (1999) defende que há uma tendência natural de as pessoas buscarem outros indivíduos que possuem qualidades que lhes faltam. O tímido busca pessoas decididas, os fracos se aproximam dos fortes, os teóricos e racionais procuram pessoas práticas e assim por diante. Dessa maneira se formam grupos de pessoas com papéis complementares entre si.

Nowak (2006), ao tratar sobre a evolução da cooperação, considera que além dos dois princípios fundamentais da evolução, mutação e seleção natural, deve-se considerar um terceiro princípio que ele intitulou de cooperação natural. A cooperação permite a especialização e promove a diversidade biológica, sendo provavelmente o aspecto mais notável da evolução por acontecer em um mundo intensamente competitivo.

A evolução está baseada na competição, o que recompensa, em princípio, os genes, células e organismos com comportamento egoísta, pois devem ser



projetados para se perpetuar através de seus descendentes em detrimento de seus concorrentes naturais. Apesar desse fato, a cooperação é observada na natureza no nível dos genes, em nível celular, em processos de simbiose entre diferentes espécies e, claro, entre os humanos, onde a cooperação atinge patamares de sofisticação e resultados sem similaridade com qualquer outra espécie documentada (NOWAK, 2006, p. 1560).

Desconstruindo pressupostos conceituais em relação à competitividade organizacional, Lucena e Valadão (2014, p. 788) defendem que há outras formas de sobrevivência e crescimento para as pessoas e organizações, mesmo entre organizações concorrentes, tais como alianças estratégicas, consórcios de pequenas empresas, arranjos produtivos locais e redes de empresas, entre outras.

A cultura tem papel crucial na evolução da cooperação humana. Apesar de viverem em um ambiente completamente hostil à sobrevivência, habitantes do Ártico são capazes de fazer habitações, obter comida, construir e usar ferramentas e utensílios bastante complexos e perfeitamente adaptados ao meio em que vivem. Isso é possível porque eles podem dispor de um vasto conjunto de ensinamentos e comportamentos de outros indivíduos em sua população. Esse conhecimento é adaptável e permite que mecanismos de aprendizagem sejam combinados e recebam pequenas melhorias de geração em geração. Mesmo que o volume de contribuições seja baixo, aperfeiçoamentos acontecem de forma relativamente rápida, beneficiando as gerações posteriores. Pequenas melhorias são mais fáceis de serem incorporadas e ensinadas do que grandes melhorias, fazendo com que inovações simples, mas bem-sucedidas, sejam assimiladas. A transmissão cultural desse conhecimento preserva as adaptações que são novamente expostas a intervenções em uma posterior rodada de aperfeiçoamentos (BOYD; RICHERSON, 2009).

Tratando sobre a história da cooperação, Smith, Carroll e Ashford (1995) citam, como exemplo de sucesso, as séries de campanhas militares levadas a cabo pela coalizão de mais de 20 cidades gregas contra o império persa. O sucesso grego aconteceu principalmente devido à construção de 200 navios usados para derrotar a marinha persa em Salamis, em 480 a.C. Isso só foi possível pela união dos exércitos das cidades-Estado e devido a um alto nível de cooperação entre os remadores, que deveriam agir em uníssono e sob coordenação disciplinada em cada embarcação e

entre as embarcações, de modo que fosse possível superar os inimigos em velocidade e estratégia para, então, efetivamente derrotá-los. O papel das lideranças em relação à campanha grega foi fundamental, pois mobilizou enorme esforço em termos de diplomacia, planejamento da estratégia, orquestração dos diversos grupos de especialistas, tais como líderes, construtores, fornecedores e soldados, além de treinamentos intensivos e coordenação dos campos de batalha. Sobre esse aspecto, Ansell e Gash (2007) apontam para a liderança como crucial para estabelecer e manter regras básicas claras, criar confiança, facilitar o diálogo e explorar ganhos mútuos.

A forte interdependência entre as cidades-Estado gregas foi um fator preponderante para superar as rivalidades entre elas e levar à cooperação, pois, isoladamente, elas seriam rapidamente dominadas pelo poderoso exército da Pérsia. Isso é defendido por Ansell e Gash (2007) ao afirmarem que uma alta interdependência entre as partes interessadas incrementa o compromisso com a colaboração. Os autores também citam, além da interdependência, os fatores tempo e confiança como determinantes para que uma governança colaborativa aconteça.

Confiança é fundamental para a realização de parcerias (WEBBER, 1993, p. 14), pois antecede a cooperação e diminui incertezas e riscos (HASTENREITER; TELLECHEA, 2017, p. 4). Costa (2012, p. 11) defende que “cooperabilidade é a capacidade intencional de desenvolver dinamicamente projetos cooperativos, onde os parceiros criam e/ou compartilham recursos tecnológicos e inovadores em contextos locais e/ou globais”, um conceito que ilustra bem o desafio da Fiocruz em relação ao atendimento das demandas do SUS no que se refere à inovação. Rodrigues e Veloso (2013, p. 557) reforçam esse entendimento ao destacarem a importância de um clima de confiança entre os colaboradores e os gestores para que se estabeleça um ambiente que facilita a expressão da criatividade e estimula a contribuição de novas ideias.

O esforço para a tomada de decisão em conjunto, em colaboração, é maior. Caso o nível de confiança entre as partes seja baixo, será necessário tempo para estabelecer um nível mais adequado à realização de entendimentos. A busca do consenso requer ainda mais tempo, recorrendo a negociações e processos mais demorados para a tomada de decisão. Isso o torna inapropriado para situações emergenciais e/ou que requeiram ações de curto prazo, mas, em contrapartida, pode

tornar a implementação posterior das decisões mais rápida. Ansell e Gash (2007) defendem que situações de alto conflito caracterizadas por baixa confiança ainda poderiam ser gerenciadas em colaboração se as partes interessadas forem altamente interdependentes, o que se presume como verdadeiro no caso grego, levando-os ao sucesso em conjunto, mesmo que as relações políticas não fossem inicialmente amistosas.

Cinco mecanismos para análise de evolução da cooperação são propostos por Nowak (2006): seleção por parentesco, reciprocidade direta, reciprocidade indireta, reciprocidade de rede e seleção de grupo.

Na seleção por parentesco, a ideia é que a seleção natural pode favorecer a cooperação se o doador e o destinatário de um ato altruísta são descendentes genéticos, sendo que a tendência à cooperação será diretamente proporcional à proximidade do beneficiado em termos de grau de parentesco. Axelrold e Hamilton (1981) reforçam esse modelo ao afirmarem que os genes buscam a imortalidade através de suas réplicas, olhando além da existência do seu portador mortal.

A reciprocidade direta, por sua vez, dá-se quando um indivíduo coopera de forma altruísta na expectativa de que o beneficiado cooperará posteriormente, sendo, portanto, útil cooperar em dado momento. Esse conceito é reforçado por Davenport e Prusak (1998, p. 27), que sugerem que o indivíduo transmite conhecimentos conforme seu próprio interesse, na expectativa de receber conhecimento útil posteriormente.

Na reciprocidade indireta, por sua vez, um indivíduo age como doador e o outro como receptor, sendo que o doador pode decidir se deve ou não cooperar. Essa interação é observada por parte da população que pode informar sobre o ocorrido a outras pessoas. Nesse caso, a motivação para a cooperação está na reputação (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 38), levando à evolução da moral e normas sociais.

Ilustrando a reciprocidade de rede, Nowak (2006) defende em seu modelo que os indivíduos interagem sem qualquer complexidade estratégica, estando ligados entre si através de vetores. Um indivíduo que coopera assume um custo para cada vizinho receber um benefício. Os indivíduos de comportamento egoísta não têm custos e seus vizinhos não recebem benefícios. O modelo proposto demonstra que

os indivíduos que se integram formando redes obtêm mais benefícios, reforçando a importância desse tipo de arranjo para as organizações.

Finalmente, ao apresentar um modelo de seleção de grupo, Nowak (2006) argumenta que grupos formados por indivíduos cooperativos crescem e se dividem mais rapidamente do que aqueles formados por indivíduos egoístas. Isso acontece apesar de, internamente aos grupos, os indivíduos egoístas levarem vantagem inicial sobre os cooperativos, visto não terem custos com seus pares. Conforme esse modelo, os indivíduos se reproduzem proporcionalmente aos seus ganhos, e seus descendentes são adicionados ao mesmo grupo. Tomando esse modelo como referência, é possível inferir que organizações com uma melhor ambiência em termos de cooperação estarão mais aptas a se consolidar e crescer em um ambiente competitivo.

Os conceitos apresentados anteriormente permitem uma reflexão quanto às posturas individuais no que se refere ao contexto de uma organização. Determinado conjunto de indivíduos pode optar por trabalhar de forma isolada, evitando a equipe sempre que possível e se recusando a repassar seus conhecimentos aos pares, assumindo uma postura egoísta. Pode acontecer que, em determinado contexto e cultura em voga, esses indivíduos se beneficiem em detrimento da equipe. A competição seria estimulada nesse caso, direta ou indiretamente. De forma imediata, a organização parece se beneficiar, mas a confiança, a motivação, o clima e até mesmo a produtividade podem ser afetados como um todo, trazendo prejuízos em médio e longo prazo.

O incentivo a um comportamento cooperativo se mostra mais adequado, pois, ao recomendar essa postura, a organização indica valores a serem seguidos por seus colaboradores, modela sua cultura e cria uma ambiência mais favorável para a cooperação. Considerando um contexto com escassez de recursos, o caminho ideal está no desenvolvimento de ótimos relacionamentos (BORTOLASO; VERSCHOORE; VALE JÚNIOR, 2012).

Segundo Smith et al. (1995), há dois tipos de relações cooperativas que podem acontecer: a formal e a informal. As relações informais são caracterizadas por normas de comportamento estabelecidas em determinado grupo social e não há obrigações contratuais determinando as contribuições dos indivíduos. Uma vez que existe a percepção de que a convivência será longa e acreditando que será

vantajoso cooperar, eles contribuem voluntariamente em uma estratégia ganha-ganha.

As relações formais, por sua vez, são determinadas por obrigações contratuais e estruturas devidamente reguladas de controle. Artefatos e criações visíveis (ANGELONI; GROTTTO, 2009), como *layout*, mobiliário e normas da organização, forçam os indivíduos a trabalhar em conjunto. A colaboração formal pode evoluir para a informal, visto que a proximidade entre as partes permite o estabelecimento das condições para que ela aconteça de forma mais espontânea, como laços de confiança, por exemplo, um forte determinante para a cooperação. A crença de que uma hierarquia formal recompensará o comportamento cooperativo pode levar a uma cooperação formal.

Para Smith et al. (1995), a cooperação informal pode ser resultado da crença de que os pares devotarão firmes esforços para que os objetivos do grupo sejam atingidos. A auto-organização do trabalho em uma equipe que se tornou excelente (SENGE, 2013, p. 35) confirma a expectativa dos autores, visto que as relações de confiança estabelecidas entre seus membros possibilitam, inclusive, que um esforço de coordenação seja desnecessário.

Considerando os conceitos abordados sobre cooperação informal, a disponibilização de recursos que permitam que ela se estabeleça pode ser um caminho alternativo de organização do trabalho. Isso possibilitaria, por exemplo, que os indivíduos se integrem pela proximidade de ideias, projetos em comum, empreendedorismo interno, atividades lúdicas, entre outras possibilidades.

A cooperação formal, porém, é necessária e estruturante para a organização e para que o trabalho aconteça com eficiência. Isso requer que ela tenha seus processos bem definidos, desenhos de cargos devidamente estabelecidos e permita relativo grau de autonomia aos seus colaboradores, de modo que possam atuar da melhor forma possível dentro de sua parcela de responsabilidades. Além disso, a organização do trabalho deve prever uma comunicação de mão dupla no sentido de avaliar os resultados obtidos pelos indivíduos e pela equipe.

Schein (2004) defende que liderança e cultura são dois lados da mesma moeda, pois as normas culturais definirão quem serão as lideranças de uma organização, e serão elas as responsáveis por criar e gerenciar a cultura, único

aspecto que realmente importa como responsabilidade de uma liderança. Ele argumenta que:

A cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem grupal que é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo é ameaçada porque os elementos de sua cultura se tornaram mal adaptados, é, em última instância, a função de liderança em todos os níveis da organização reconhecer a fazer algo sobre essa situação. É nesse sentido que a liderança e a cultura se entrelaçam conceitualmente (SCHEIN, 2004, p. 11).

Considerando a afirmativa do autor sobre o papel da liderança em relação à cultura e sobre a importância da confiança como determinante para que a cooperação aconteça, grupos nos quais a liderança assume uma postura dúbia, dissimulada ou omissa, sem transparência em seus atos e com falhas de comunicação enfrentarão problemas em sua cultura e no ambiente profissional, onde se instalará um forte clima de desconfiança (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 41), descrédito e mal-estar entre todos os envolvidos.

A confiança está baseada em expectativas que são, em parte, emocionais, e, se elas são violadas, as pessoas experimentam fortes emoções (JONES; GEORGE, 1998, p. 534). Caso esse ambiente negativo se prolongue, as atitudes dos colaboradores podem se tornar mais negativas, o que pode levar a mudanças em valores da organização com o tempo (JONES; GEORGE, 1998, p. 535).

Quando a liderança não é compartilhada, abre-se a possibilidade de acontecerem problemas de relacionamento e coordenação, tais como disputas de poder, falta de compromisso e desconfiança entre os colaboradores (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2013, p. 11). Teixeira et al. (2011) reforçam esse pressuposto ao defenderem que as variáveis que mais impactam na motivação para a cooperação são a confiança e a coordenação. Eles argumentam que trabalhar em cooperação é o mais adequado em organizações que lidam com produtos de alto valor agregado e atividades que requeiram conhecimento especializado e criatividade, pois elas se beneficiam da diversidade de conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e da atuação multidisciplinar ao desenvolverem seus produtos e soluções. Por outro lado, quando as pessoas não conseguem direcionar seus esforços para um objetivo comum ou quando as

atividades de um grupo não são devidamente coordenadas, o fracasso da organização é inevitável (PARK; DE BONIS; ABUD, 1997, p. 70).

Schmidt e Bannon (1992) explicam que arranjos em torno do trabalho cooperativo podem surgir como resposta a diferentes requisitos, tais como: aumentar as capacidades mecânicas e de processamento de informações de indivíduos, de modo a permitir que a equipe realize tarefas que seriam inviáveis de serem desenvolvidas individualmente; combinar atividades especializadas de múltiplos trabalhadores dedicados à operação de diferentes ferramentas, técnicas ou rotinas especializadas; facilitar a aplicação de múltiplas estratégias de resolução e heurísticas à solução de uma dada situação; e permitir a aplicação de múltiplas perspectivas e concepções sobre um determinado problema, de modo a combinar pontos de vista diversos sobre um mesmo tema.

Teixeira et al. (2011) consideram a conexão, a comunicação, a coordenação e o *feedback* como componentes-meio da cooperação. A conexão seria o meio através do qual as pessoas fazem contatos entre si e trocam conteúdos diversos. A comunicação se daria através do diálogo entre as pessoas envolvidas no trabalho cooperativo. A coordenação seria a gestão do fluxo de trabalho entre as diferentes pessoas, grupos e organizações. E o *feedback* seria o mecanismo de aprendizagem e o desenvolvimento da capacidade de colaborar. Esses componentes teriam como objetivos ou componentes-fim o compartilhamento de conteúdos, a busca do consenso e o desenvolvimento conjunto de conteúdos ou a co-criação.

Tratando sobre o compartilhamento do conhecimento, Angeloni e Grotto (2009) citam um sistema de comunicação como um dos elementos culturais determinantes para sua efetivação, pois pode transformar um conjunto de indivíduos em uma equipe forte e cooperativa (WEBBER, 1993, p. 8). Teixeira et al. (2011) defendem que formas mais intensas de cooperação têm sido buscadas no sentido de tornar as interações informais mais fáceis, ágeis e de pronto uso, afinal “conversar é a mais importante forma de trabalho” (WEBBER, 1993, p. 9).

A tecnologia atualmente disponível para as organizações permite, por um custo relativamente baixo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 21), a oferta interna de recursos de comunicação sobre diversos meios, compartilhamento de informações e conhecimento, trabalho remoto, produção conjunta de conteúdo em tempo real com os autores geograficamente distribuídos, acesso quase instantâneo a um volume

gigantesco de documentos, livros, periódicos e artigos, automatização de processos repetitivos, redes sociais corporativas, entre diversas outras facilidades que virtualmente podem aproximar as pessoas ao mesmo tempo em que integram processos, setores, unidades administrativas e até mesmo, eventualmente, organizações parceiras.

Nesse contexto, abre-se uma oportunidade para que as organizações façam uma análise sobre sua cultura organizacional, revisem suas políticas de RH e observem com cuidado sua infraestrutura e política de tecnologia da informação e comunicação (TIC), visto que podem alcançar outro patamar de produtividade ao criarem um ambiente mais adequado para a cooperação intraorganizacional com o devido suporte das TICs.

O quadro a seguir relaciona as dimensões propostas por Teixeira et al. (2011) com fatores inibidores e estimulantes para a cooperação. Ele resume diversos conceitos apresentados no presente trabalho e servirá de referência para as análises e recomendações a serem detalhadas adiante.

**Quadro 1 – Dimensões, inibidores e estimulantes da cooperação**

<b>Dimensão</b>	<b>Fatores inibidores</b>	<b>Fatores estimulantes</b>
Estratégia	Cooperação ausente do planejamento.	Cooperação como estratégia de ação.
Gestão de conflitos	Evita-se o conflito, mesmo que afete o clima e a equipe.	O conflito é gerenciado através do debate aberto e franco. Busca-se uma solução, e não culpados.
Comunicação	Comunicação hierarquizada e rígida. Acesso restrito e controlado aos conteúdos disponíveis.	Comunicação livre entre as pessoas. Acesso livre e incentivado aos conteúdos disponíveis.
Liderança	Diálogo difícil. Falta de transparência e dubiedade. Falta de confiança da equipe. Decisões monocráticas.	Diálogo facilitado. Estabelecimento de regras claras. Criação de um ambiente de confiança. Decisões democráticas.



<b>Dimensão</b>	<b>Fatores inibidores</b>	<b>Fatores estimulantes</b>
Organização do trabalho	<p>Fraca interdependência.</p> <p>Incentivo à competição.</p> <p>Retenção de conhecimento.</p> <p>Cooperação formal.</p>	<p>Forte interdependência.</p> <p>Incentivo à cooperação.</p> <p>Estímulo à transmissão de conhecimentos.</p> <p>Cooperação informal e formação de redes.</p>
Gestão de pessoas	<p>Incentivo ao individualismo e profissionais experientes.</p> <p>Intolerância ao erro e ao risco.</p> <p>Contratação de profissionais pelo currículo.</p>	<p>Incentivo ao trabalho em equipe e ao aprendizado.</p> <p>Tolerância ao erro e ao risco.</p> <p>Integração entre novatos e profissionais experientes.</p> <p>Contratação de pessoas com perfil de cooperação.</p>
Tecnologia da informação	<p>Recursos segmentados.</p> <p>Acesso restrito à tecnologia.</p> <p>Falta de alinhamento ao planejamento.</p>	<p>Recursos integrados.</p> <p>Acesso livre à equipe e parceiros.</p> <p>Alinhamento ao planejamento estratégico.</p> <p>Páginas amarelas.</p> <p>Oferta de ferramentas de comunicação e produção coletiva.</p>
Confiança	<p>Falta de diálogo.</p> <p>Falta de transparência.</p> <p>Falta de comunicação.</p> <p>Dubiedade.</p> <p>Conflitos.</p> <p>Monocracia.</p>	<p>Diálogo.</p> <p>Transparência.</p> <p>Comunicação eficiente e aberta.</p> <p>Certeza.</p> <p>Integração.</p> <p>Democracia.</p>
Posturas individuais	<p>Conhecimento retido.</p> <p>Compromisso individual.</p>	<p>Conhecimento compartilhado.</p> <p>Compromisso com a equipe.</p> <p>Compromisso com a organização.</p>

Fonte: Adaptado de Teixeira et al. (2011).

### 3 METODOLOGIA

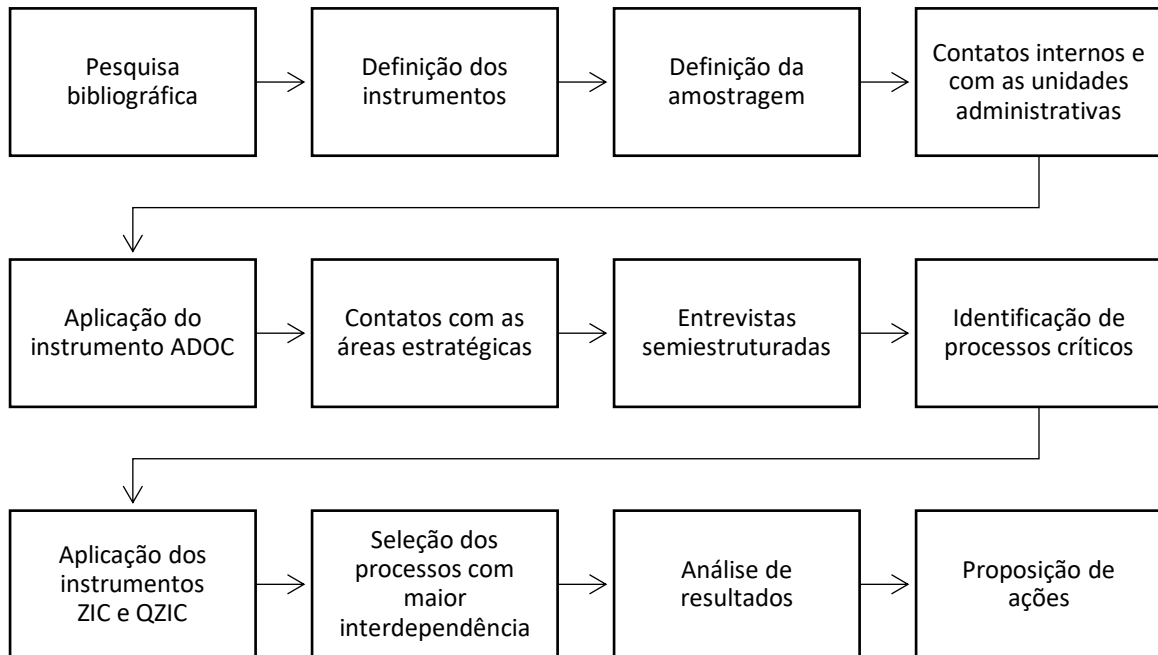
Uma vez que neste trabalho há o desejo do autor de explicar uma situação prática, decorrente das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações humanas (GODOY, 2006), optou-se por um estudo de caso. Esse método qualitativo é utilizado quando o pesquisador deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos (MERRIAM, 1988).

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória com estudo de caso único integrado. A organização estudada foi a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), fundação pública federal ligada ao Ministério da Saúde com sede na cidade do Rio de Janeiro e unidades regionais localizadas em outros dez estados da federação. A Fiocruz, distribuída geograficamente em boa parte do território nacional, apresentou características que se repetem em instituições de porte e perfil semelhantes, o que permite inferir que as conclusões e recomendações aqui apresentadas podem vir a ser consideradas por pesquisadores e profissionais com interesse na área de cooperação organizacional.

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo e considerando que o processo de aprendizagem na universidade deve se dar de forma ativa e acontecer por meio da experiência do estudante (SEVERINO, 2015), o desenho metodológico foi concebido conforme descrito a seguir.

A pesquisa realizada buscou entender em que nível se encontra a disposição organizacional para a cooperação, no sentido de realizar um diagnóstico que permita identificar aspectos que estejam prejudicando a Fiocruz no atingimento de sua missão e recomendar, ao final, intervenções de melhoria.

A Figura 1, a seguir, sintetiza o processo metodológico de modo a facilitar a compreensão de como se deram as coletas de dados e o sequenciamento das ações até a conclusão do trabalho.

**Figura 1 – Processo metodológico**

Fonte: Elaboração própria.

Os tópicos a seguir apresentam as ferramentas e os métodos adotados para a pesquisa por objetivo específico, no sentido de esclarecer o que foi planejado para o desenvolvimento do trabalho.

### 3.1 APRESENTAR UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DA DISPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A COOPERAÇÃO

O instrumento de avaliação da organização foi obtido e adaptado a partir do trabalho desenvolvido por Teixeira et al. (2011). Os autores propuseram nove dimensões de análise, conforme apresentadas anteriormente no Quadro 1. São elas: Estratégia, Gestão de Conflitos, Comunicação, Liderança, Organização do Trabalho, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Confiança e Posturas Individuais. A aplicação do instrumento, a ser detalhado adiante, mostrou-se simples e eficaz, trazendo à superfície diversos aspectos não percebidos claramente a olho nu.

A revisão da literatura incluiu a análise de documentos e pesquisa bibliográfica. Foram considerados livros, teses, dissertações e artigos científicos, disciplinas do mestrado, experiências pessoais e discussões com o orientador.

A pesquisa bibliográfica foi direcionada com foco nos temas de cooperação organizacional e aprendizagem organizacional. A gestão do conhecimento é abordada no presente trabalho como um tema transversal partindo do pressuposto de que tanto a cooperação intraorganizacional como o aprendizado organizacional são pré-requisitos para que o conhecimento possa ser criado e gerido nas organizações.

A análise de documentos envolveu o Planejamento Estratégico, o Plano Quadrienal da organização, o Relatório de Gestão da Fiocruz e sua política de RH e teve por objetivo identificar aspectos críticos e caros aos planejadores e gestores da organização no que se refere ao cumprimento de sua missão, ao mesmo tempo em que se buscou estabelecer uma relação com a literatura quanto aos aspectos relevantes para que a cooperação possa ou não acontecer em suas atividades, facilitando ou dificultando o atingimento das metas dentro dos prazos estabelecidos.

O instrumento escolhido para a análise foi a Avaliação da Disposição da Organização para a Cooperação (ADOC), conforme modelo apresentado no Anexo A. O instrumento foi adaptado de modo a permitir uma coleta de dados que possibilitasse análises por área (pesquisa, ensino, produção, serviços de saúde e gestão), perfil profissional (pesquisador, especialista, analista, técnico e tecnologista), vínculo profissional (servidor ou terceirizado) e também por unidade administrativa, sendo que, nesse último caso, referente apenas às unidades integrantes da amostra.

### 3.2 APLICAR O MODELO JUNTO A FUNCIONÁRIOS DAS ÁREAS ADMINISTRATIVA E DE PESQUISA

O modelo ADOC, uma vez adaptado e transposto para uma plataforma digital, foi aplicado por meio de um questionário eletrônico utilizando a plataforma paga *SurveyMonkey*. No sentido de atingir o maior número possível de pessoas, foram

enviados convites por meio de correio eletrônico a todos os colaboradores concursados e terceirizados de três unidades administrativas da Fiocruz.

Após o recebimento da lista de contatos de cada unidade, foram enviados convites por correio eletrônico a 299 destinatários no início da coleta, representando o total da amostra e aproximadamente 3% da população total da Fiocruz, sendo obtidas 79 respostas espontâneas, equivalente a uma taxa de retorno de 26,4% do total. A Fiocruz contava com uma população de 9.876 colaboradores em 2016, sendo 5.342 servidores e 4.536 terceirizados (FIOCRUZ, 2017).

Todas as questões foram objetivas de única escolha, baseadas numa escala de Likert de sete pontos, e com tempo total estimado de preenchimento do formulário em torno de 08 minutos. O formulário foi mantido no ar pelo período de 31 dias, mais especificamente, de 18/04/2018 a 19/05/2018.

Apesar da facilidade de preenchimento do instrumento, houve baixa adesão inicial em termos de coleta. Para evitar que o tamanho da amostra não fosse estatisticamente relevante, foram enviados dois lembretes por correio eletrônico através de instrumento próprio da ferramenta adotada, aumentando significativamente a taxa de resposta nas duas ocasiões.

Nenhum dado pessoal foi coletado, não sendo possível a identificação dos respondentes por qualquer meio, preservando a privacidade dos indivíduos e mantendo a imparcialidade quanto aos dados coletados. Todos os participantes foram previamente informados via mensagem de contato e no próprio instrumento de coleta sobre a natureza da pesquisa, a impessoalidade das análises realizadas e o compromisso com o sigilo.

Apesar de a ferramenta eletrônica permitir a coleta de dados de identificação, tais como endereço IP e endereço de correio eletrônico dos respondentes, ela foi configurada para manter as coletas anônimas, conforme compromisso formal estabelecido com as unidades administrativas (Anexo D) e com os próprios respondentes através da mensagem de apresentação da ferramenta (Anexo E).

A intenção inicial da pesquisa seria envolver todas as unidades da Fiocruz, mas isso se mostrou inviável após alguns contatos internos à organização. Um curso de mestrado impõe restrições de prazo e de logística, o que exigiu uma drástica redução na amostragem a ser levantada. Para tornar a coleta viável, a amostra foi

reduzida a quatro unidades administrativas, o que totalizaria aproximadamente 500 convites, considerando um público-alvo composto por servidores concursados e colaboradores terceirizados, cujo vínculo é mais duradouro do que bolsistas ligados a projetos científicos.

As unidades administrativas foram escolhidas considerando facilidades de logística, contatos com colaboradores em funções estratégicas e relacionamento direto com o autor. Foram enviados documentos formais, memorandos (Anexo D), para a direção de três unidades solicitando autorização para aplicação dos instrumentos em suas respectivas equipes.

A quarta unidade autorizou a aplicação do instrumento de modo mais informal, bastando o contato através de mensagens trocadas por correio eletrônico.

Uma das unidades administrativas contatadas, referenciada como unidade A, não se manifestou, apesar do pedido formal, restringindo a amostragem pretendida.

O autor, mesmo compondo os quadros da organização, absteve-se de participar da coleta e não teve contato direto com os respondentes, utilizando sempre a ferramenta eletrônica para submeter convites e lembretes.

### 3.3 SOBRE O QUESTIONÁRIO ADOC

O questionário ADOC (Anexo A) é composto por 47 questões objetivas de resposta única agrupadas por nove (09) dimensões: Estratégia; Gestão de Conflitos; Comunicação; Liderança; Organização do Trabalho; Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Confiança; e Posturas Individuais.

Foram acrescentadas quatro (04) perguntas ao modelo para permitir a categorização dos dados por unidade administrativa, área de atuação, cargo e vínculo profissional, totalizando 51 perguntas para cada coleta completa.

A dimensão relativa à Estratégia busca identificar aspectos da organização que permitam saber se ela considera a cooperação algo essencial para sua atuação. Isso poderia estar expresso em sua Visão de Futuro, seus valores e seu Planejamento Estratégico ou, mais especificamente, em suas metas e resultados.

A forma como uma organização gere seus conflitos internos tem impacto direto sobre o clima organizacional. Sempre presentes em qualquer grupo social, os conflitos podem se tornar uma oportunidade de aperfeiçoamento, uma vez que sejam encarados de frente e resolvidos por meio do diálogo, pois regras em uso disfuncionais podem ser identificadas e mudadas, evitando ou minimizando a possibilidade de que novos confrontos venham a ocorrer sobre o mesmo tema. Essa dimensão é abordada no questionário considerando a forma como os conflitos são geridos, uso ou não de poder para resolvê-los e o nível de transparência e participação das pessoas na busca de uma solução.

Aspecto essencial para troca de conhecimentos e integração dentro de uma organização, a dimensão relativa à Comunicação aborda como ela ocorre entre gestores e subordinados, entre colegas e níveis hierárquicos, além do nível de clareza em que acontece.

A dimensão sobre Liderança busca avaliar a abertura do líder às ideias de outros colaboradores, sua influência junto aos subordinados, sua atuação como modelo de comportamento, trabalho e objetivos em equipe e delegação de responsabilidades.

Organização do Trabalho sonda aspectos relacionados à operação dos processos, visibilidade de trabalhos realizados, impacto junto a outros colaboradores, autonomia e retorno sobre a atuação para os ocupantes dos cargos.

A dimensão relativa à Gestão de Pessoas permite verificar se a seleção de colaboradores prevê o comportamento cooperativo como um requisito, assim como se há capacitações, monitoramento e um sistema de recompensas que incentive as pessoas a desenvolverem esse aspecto em sua atuação profissional.

Dimensão essencial para qualquer organização moderna, a Tecnologia da Informação é o melhor meio de cultura para permitir a criação de um ambiente cooperativo e fator de aproximação entre colaboradores, seja pelo modelo formal ou informal de cooperação. Uma área de TI atuante e alinhada ao Planejamento Estratégico da organização tem forte impacto para a cooperação organizacional. O questionário aborda essa dimensão inquirindo sobre ferramental, fluxo de informações, aspectos ligados à gestão do conhecimento na organização (acesso,

captura e identificação de especialistas) e integração entre unidades administrativas geograficamente dispersas.

Aspecto fortemente ligado à cultura organizacional, a dimensão relativa à Confiança busca sondar sobre a relação entre as pessoas, se o ambiente é propício à troca de informações e conhecimentos e, por sua vez, ao aprendizado organizacional, se o clima é mais de parceria e menos de competição e também se prevalece a busca por um objetivo comum em detrimento de interesses pessoais.

A última dimensão permite observar as posturas dos colaboradores, sondando em que medida as pessoas estão dispostas a compartilhar conhecimento entre si, se isso acontece entre colaboradores internos e externos e se a cooperação faz parte do dia a dia do ambiente de trabalho em que estão inseridas.

#### 3.4 IDENTIFICAR PROCESSOS COM ELEVADO NÍVEL DE INTERDEPENDÊNCIA NAS ÁREAS ADMINISTRATIVA E DE PESQUISA

Foram realizadas duas (02) entrevistas semiestruturadas (Anexo F), por telefone e por *e-mail*. As entrevistas tiveram duração aproximada de cinco (05) minutos e buscaram identificar três (03) processos estratégicos para cada área da organização e participante da amostragem. As entrevistas também identificaram três (03) profissionais experientes e conhecedores de cada processo previamente indicado. Uma vez identificados os profissionais, eles foram convidados a participar das duas coletas seguintes, conforme apresentadas adiante.

As entrevistas foram realizadas com gestores da unidade administrativa mais antiga, por deter processos mais maduros e ter maior representatividade em termos de respondentes do questionário de avaliação ADOC, apresentado anteriormente. O meio através do qual as entrevistas aconteceram foi escolhido por cada gestor, conforme sua conveniência e disponibilidade de tempo.

A identificação de processos com elevado nível de interdependência se deu por meio da aplicação do instrumento de identificação das Zonas de Impacto de Cooperação ou ZIC (Anexo B). Ele foi aplicado em formato de planilha eletrônica e por correio eletrônico, envolvendo profissionais ligados à pesquisa e servidores da área administrativa, de modo a identificar e isolar pelo menos um processo das



áreas-fins envolvendo pesquisa e um processo crítico da área administrativa. O instrumento foi novamente aplicado junto aos profissionais da unidade administrativa mais antiga e com maior representatividade na amostra do ADOC.

Durante as entrevistas realizadas e a aplicação dos instrumentos, nenhum dado pessoal foi coletado. Apesar de ser possível a identificação dos respondentes nessa etapa, a privacidade dos indivíduos foi preservada, sendo mantida a imparcialidade quanto aos dados coletados. Todos os participantes foram previamente informados sobre a natureza da pesquisa, a impessoalidade das análises realizadas e o compromisso com o sigilo.

### 3.5 SOBRE O QUESTIONÁRIO ZIC

O questionário ZIC contém 12 questões objetivas de resposta única agrupadas em 03 dimensões: Informação, Interação e *Expertise*.

Foram acrescentadas duas (02) perguntas ao modelo para permitir a identificação da área à qual os respondentes estão vinculados, se pesquisa ou gestão, e o nome do processo, totalizando 14 perguntas para cada coleta completa.

O instrumento permite mensurar o nível de cooperação necessário para que determinado processo seja levado adiante, considerando a complexidade e o volume de informações envolvidas, a troca de informações com outros colaboradores e a necessidade de uso de sistemas de informação. Além disso, a forma como a interação se dá entre os colaboradores é inquirida.

A necessidade de meios físicos ou virtuais para a troca de ideias e informações também é medida dentro da dimensão Interação, assim como a criação de conteúdos de forma cooperativa, seja por dinâmicas de grupo ou através de ferramentas digitais.

Por fim, a necessidade de conhecimento especializado e o emprego de recursos diversos são analisados.

### 3.6 AVALIAR O NÍVEL DE COOPERAÇÃO ATUAL NESSES PROCESSOS

Uma vez identificados os processos com elevado nível de interdependência envolvendo as áreas finalísticas e as áreas administrativas, foi aplicado o instrumento de Qualificação da Cooperação nas Zonas de Impacto de Cooperação ou QZIC (Anexo C) de modo a avaliar a qualidade da cooperação atual em processos críticos da organização.

A aplicação se deu em formato de planilha remetida aos respondentes por correio eletrônico. A coleta envolveu profissionais ligados à pesquisa e à área administrativa. O mesmo grupo de colaboradores que respondeu ao instrumento ZIC também respondeu ao QZIC. Eles foram remetidos juntos e recebidos da mesma forma, sendo os dados tabulados e analisados posteriormente.

### 3.7 SOBRE O QUESTIONÁRIO QZIC

O questionário QZIC é composto por 16 questões objetivas de resposta única agrupadas em 04 dimensões: Informação, Interação, *Expertise* e Impacto da Cooperação.

Foram acrescentadas duas (02) perguntas ao modelo para permitir a identificação da área à qual os respondentes estão vinculados, se pesquisa ou administrativa, e o nome do processo, totalizando 18 perguntas para cada coleta completa.

O instrumento permite uma análise mais profunda sobre determinados processos, previamente selecionados como mais críticos, conforme a visão dos respondentes. Essa análise busca olhar para a qualidade da cooperação dentro de processos considerados mais importantes para a organização, tendo como referência as dimensões propostas, conforme a seguir.

A dimensão relativa à Informação busca mensurar a qualidade dos meios disponíveis para que a informação seja acessada, armazenada e compartilhada interna e externamente, se necessário.

A Interação, por sua vez, é medida de forma a verificar se há meios físicos e/ou virtuais que facilitem o trabalho em conjunto entre as pessoas, se é fácil chegar aos especialistas necessários ao bom andamento do processo, se os recursos necessários estão disponíveis e qual o grau de facilidade para produzir conteúdo de forma colaborativa.

A dimensão *Expertise* sugere um modelo que busca medir a facilidade de se obter os recursos necessários ao desenvolvimento do processo em análise, além da facilidade em empregá-los.

E, por fim, a dimensão relativa ao Impacto na Cooperação relaciona numericamente a qualidade da cooperação com os resultados obtidos no processo e o comprometimento e satisfação das pessoas, remetendo novamente a aspectos que afetam diretamente o clima organizacional.

### 3.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados para todas as coletas foi realizada por meio do cálculo das médias dos respondentes, considerando apenas uma casa decimal. As médias foram calculadas por assertiva, dimensão e total da ambiência, sendo que o total considerou todas as respostas coletadas, e não a média das dimensões.

Após os cálculos das médias, foram montados gráficos radares para facilitar a observação dos resultados, sendo aplicadas na sequência as cores da Escala de Avaliação Comparativa, detalhada no próximo capítulo. A escala foi adotada para destacar e classificar visualmente as assertivas e dimensões que se apresentam mais favoráveis ou desfavoráveis à cooperação. O objetivo é chamar a atenção dos gestores para eventuais tomadas de decisão.

Gráficos de barra com padrão distinto de cores foram utilizados para a realização de análises dos dados coletados pelos instrumentos ZIC e QZIC, visto que o gráfico radar não se mostrou o mais adequado para esse fim.

### 3.9 PROPOR AÇÕES PARA ATINGIMENTO DE MAIOR NÍVEL DE COOPERAÇÃO NESSES PROCESSOS

Os instrumentos aplicados permitiram a realização de um diagnóstico sobre a atual situação da organização em relação à disposição para a cooperação em suas atividades. Uma vez que aspectos relevantes foram observados após a análise de documentos, revisão bibliográfica, experiência do autor e colaborador da organização, entrevistas e análise dos dados coletados, foram identificadas oportunidades de melhoria, devidamente convertidas em propostas.

As propostas de aperfeiçoamento são apresentadas ao final do presente trabalho e foram elaboradas tendo por base os resultados da identificação das dimensões críticas entre as nove avaliadas a partir do instrumento ADOC e da qualidade da cooperação nos processos selecionados, conforme resultado da coleta realizada com o instrumento QZIC.

#### 4 MODELO PROPOSTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A base teórica do instrumento proposto na presente pesquisa está expressa em Teixeira et al. (2011). Ele foi desenvolvido por quatro professores doutores vinculados à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Composto pelo conjunto de três questionários, seu desenvolvimento contou com o financiamento da Petrobras para ser realizado.

O primeiro questionário permite que seja avaliada a disposição da organização para a cooperação a partir de diversas dimensões, possibilitando a realização de um diagnóstico mais geral, um primeiro exame, levando à detecção de áreas que mereçam mais atenção dentro da organização que procura aprimorar o ambiente colaborativo. O instrumento permite identificar quais dimensões, segundo a visão dos participantes, colaboradores da organização, poderiam ser alvo de ações dos gestores de modo a tornar o ambiente de trabalho mais propício à cooperação, o que traria benefícios diretos à sua produtividade, ao aprendizado organizacional e à sua gestão do conhecimento. Esse questionário é intitulado Avaliação da Disposição da Organização para a Cooperação ou ADOC.

O segundo questionário tem por objetivo identificar processos críticos dentro de uma organização que requeiram um maior esforço de cooperação para que sejam bem-sucedidos. Esses processos podem envolver diversos colaboradores, setores, diferentes especialidades e até mesmo outras organizações com missões e culturas diversas, o que requer lideranças bastante presentes e atuantes, além de altos níveis de cooperação para que os objetivos sejam atingidos. Esse questionário é denominado Instrumento de Identificação de Zonas de Impacto de Cooperação (ZIC) por seus criadores.

O último questionário, por sua vez, tem por função aprofundar a análise sobre o nível de cooperação nos processos que foram devidamente identificados como Zonas de Impacto de Cooperação pelo questionário ZIC, abrindo uma janela de oportunidade para o seu posterior aperfeiçoamento e, por sua vez, ao aperfeiçoamento da organização em si, tendo como referência as dimensões que apresentem resultados menos positivos no ADOC. Seu nome é Qualificação da Cooperação nas Zonas de Impacto de Cooperação (QZIC).

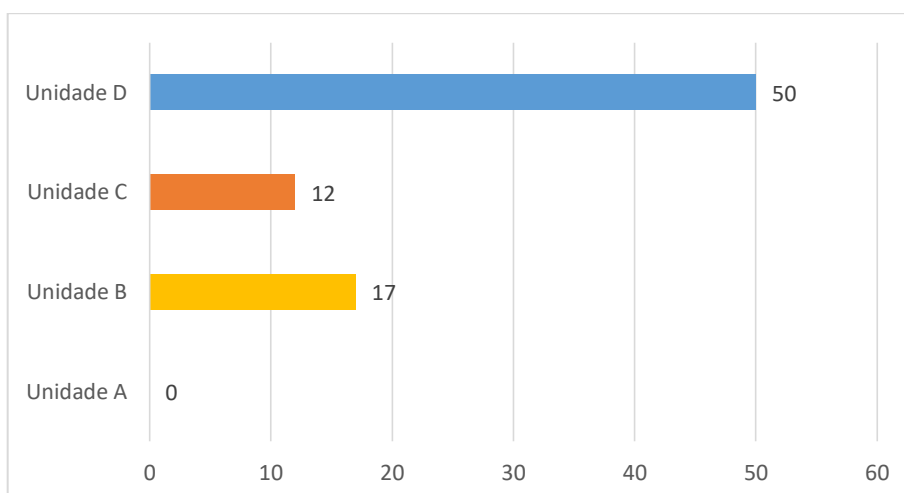
O instrumento, conforme exposto, foi aplicado em sua forma completa em uma oficina realizada na Petrobras junto à área de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão. O questionário ADOC já foi aplicado no Instituto Federal do Sertão Pernambucano, na Escola de Administração da UFBA, além de instituições governamentais e não governamentais envolvidas com o desenvolvimento territorial no estado da Bahia, participantes do Curso de Especialização do CIAGS/UFBA.

#### 4.1 INSTRUMENTO ADOC – QUANTITATIVOS POR CATEGORIA

Os dados obtidos após aplicação do instrumento ADOC são resumidamente apresentados a seguir por meio de gráficos e tabelas, categorizando a coleta por unidade administrativa, área de atuação, cargo e vínculo profissional.

O Gráfico 1 e a Tabela 1 mostram a quantidade de respostas completas obtidas por unidade administrativa:

**Gráfico 1 – Quantidade de respostas por unidade administrativa**



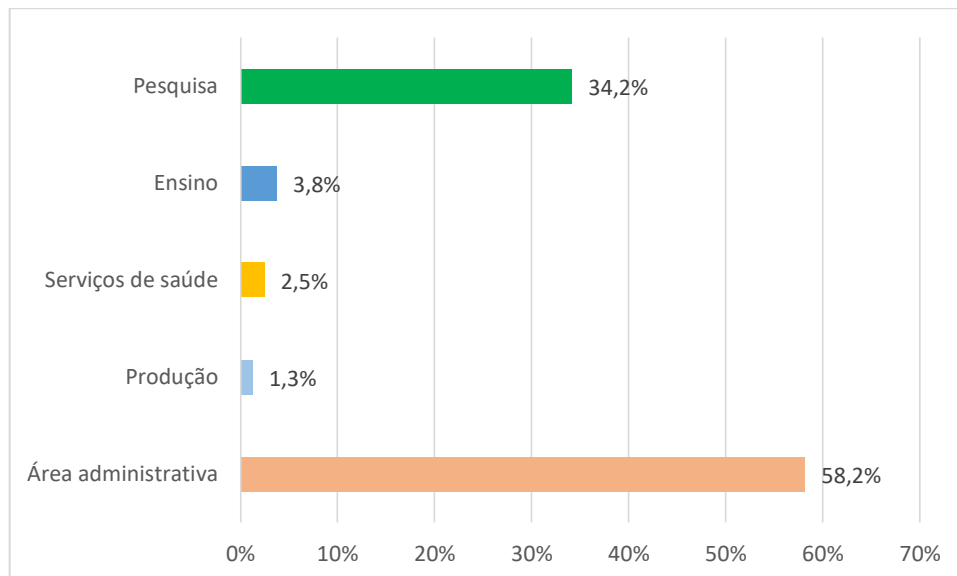
Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 1 – Quantitativo de respostas por unidade administrativa**

OPÇÕES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS	%
Unidade A	0	0
Unidade B	17	21,5%
Unidade C	12	15,2%
Unidade D	50	63,3%
TOTAL	79	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Referente à área de atuação, a maior parte dos respondentes está lotada na área administrativa, equivalente a 58,2%. A área de pesquisa representou o segundo maior grupo de respondentes, com 34,2% das contribuições, seguida pelas áreas de ensino, 3,8%, serviços de saúde, 2,5%, e produção, com 1,3% do total de respostas.

**Gráfico 2 – Percentual de respostas por área de atuação**

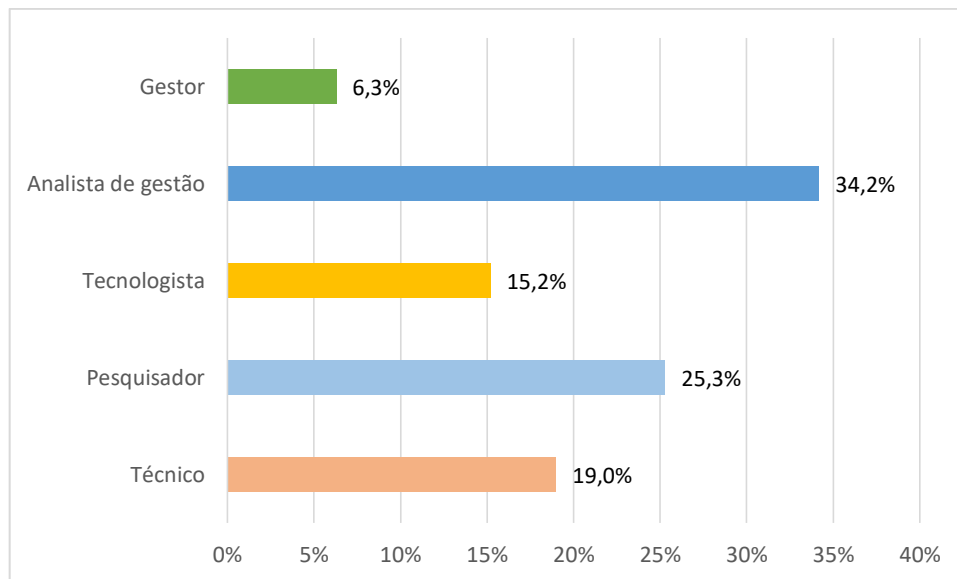
Fonte: Elaboração própria

**Tabela 2 – Quantitativo de respostas por área de atuação**

OPÇÕES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS	%
Pesquisa	27	34,2%
Ensino	3	3,8%
Serviços de saúde	2	2,5%
Produção	1	1,3%
Área administrativa	46	58,2%
TOTAL	79	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Refletindo a significativa participação de colaboradores da área administrativa, a maior parte dos respondentes foi de analistas de gestão, representando 34,2% do total. Pesquisadores contribuíram com 25,3% das respostas, técnicos, com aproximadamente 19%, tecnologistas, com 15,2%, e gestores, com 6,3%.

**Gráfico 3 – Percentual de respostas por cargo**

Fonte: Elaboração própria.

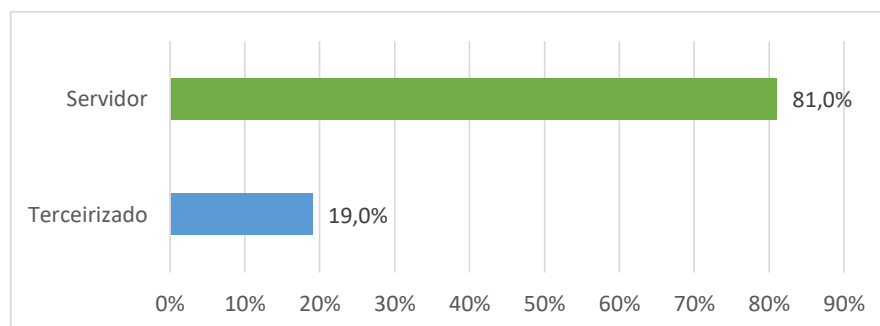


**Tabela 3 – Quantitativo de respostas por cargo**

OPÇÕES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS	%
Gestor	5	6,3%
Analista de gestão	27	34,2%
Tecnologista	12	15,2%
Pesquisador	20	25,3%
Técnico	15	19,0%
TOTAL	79	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

A proporção de respondentes por vínculo profissional foi de 81,0% de servidores e 19,0% de colaboradores terceirizados, conforme pré-selecionado como público-alvo da pesquisa.

**Gráfico 4 – Percentual de respostas por vínculo profissional**

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 4 – Quantitativo de Respostas por Vínculo Profissional**

OPÇÕES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS	%
Servidor	64	81,0%
Terceirizado	15	19,0%
TOTAL	79	100,0%

Fonte: Elaboração própria.





## 4.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO COMPARATIVA

A avaliação da disposição organizacional para a cooperação requer uma escala comparativa que nos permita inferir como se encontra cada dimensão

proposta e os quesitos que as compõem, permitindo assim que a análise se dê tendo como parâmetros os valores de referência.

O modelo de análise defendido pela presente pesquisa sugere também uma escala de cores de forma a chamar a atenção visualmente para os indicadores mais relevantes através do vermelho, amarelo, verde e azul, que, de forma escalonada, representam respectivamente e arbitrariamente situações críticas, desfavoráveis, favoráveis e alavancadoras para a cooperação, facilitando assim a interpretação dos dados e eventuais tomadas de decisão.

**Tabela 5 – Escala de avaliação comparativa**

DIMENSÃO	FAIXA DE ENQUADRAMENTO	ESCALA DE CORES	DESCRIÇÃO
Crítica	1,00 a 2,50		Forte impedimento à cooperação
Desfavorável	2,51 a 4,00		Contribui negativamente para a cooperação
Favorável	4,01 a 5,50		Contribui positivamente para a cooperação
Alavancadora	5,51 a 7,00		Vetor da cooperação

Fonte: Elaboração própria e do orientador.

As análises realizadas a seguir darão maior atenção e foco às dimensões críticas, desfavoráveis e favoráveis, nessa ordem. Dimensões e/ou assertivas que estiverem enquadradas como alavancadoras da cooperação serão tomadas como referência, vetores que podem vir a ser explorados pela organização para alavancar as demais dimensões em suas pretensões de melhoria.

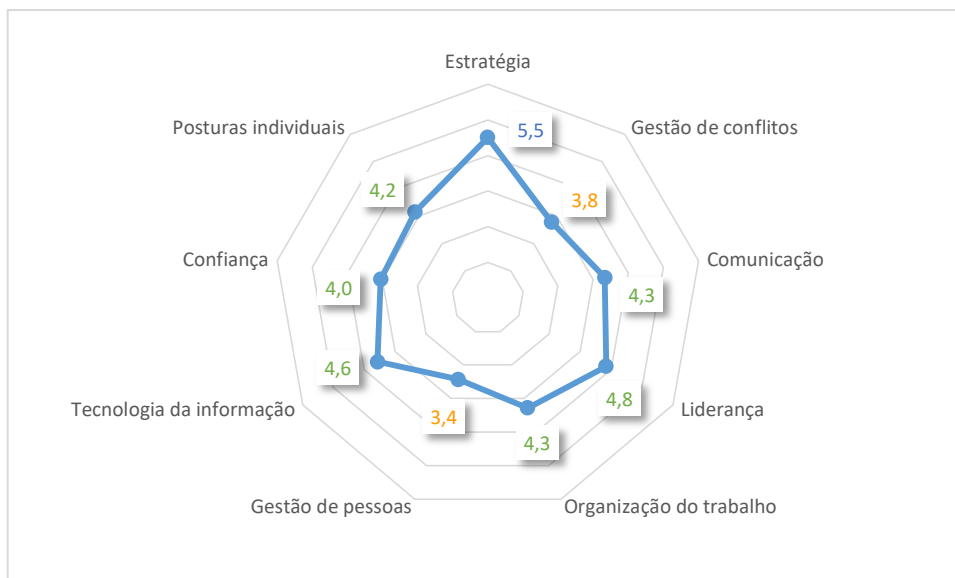
#### 4.3 TABULAÇÃO DOS RESULTADOS E CONSTRUÇÃO DOS GRÁFICOS

Uma vez encerrada a coleta pelo serviço *SurveyMonkey*, todos os dados foram extraídos do sistema e importados para planilhas do programa *Excel 2013*. No *Excel*, foram elaborados gráficos radares a partir das médias (função “média()”) de todas as respostas por dimensão. Todos os gráficos foram ajustados para apresentar os resultados na escala Likert de 1 a 7 e para realizar arredondamento dos dados para uma casa decimal. As cores da Escala de Avaliação Comparativa foram aplicadas na sequência em todos os gráficos e tabelas de assertivas.

#### 4.4 VISÃO GERAL SOBRE A DISPOSIÇÃO PARA A COOPERAÇÃO NA FIOCRUZ

O gráfico a seguir mostra uma visão panorâmica dos indicadores levantados na amostra. A impressão inicial é de que há, de modo geral, um ambiente favorável à cooperação na organização, visto que apenas dois indicadores, gestão de pessoas e gestão de conflitos, encontram-se na dimensão desfavorável, o que pode apontar para oportunidades de melhoria a serem exploradas mais adiante. Observando a tendência da amostra, nenhuma dimensão analisada atingiu a faixa crítica e apenas uma delas, Estratégia, foi considerada alavancadora pelos respondentes no limiar inicial da escala proposta.

**Gráfico 5 – Visão geral sobre a disposição para a cooperação na Fiocruz**



Fonte: Elaboração própria.

Duas dimensões, Posturas Individuais e Confiança, apesar de se mostrarem na faixa de enquadramento favorável, encontram-se no limiar do modelo, o que pode requerer uma análise mais detalhada de seus quesitos, um maior aprofundamento para se obter melhor entendimento do que foi expressado pelos respondentes. Em situação semelhante se encontra a dimensão de Organização do Trabalho, um pouco mais positiva, mas ainda com um bom espaço de melhoria, o que pode indicar oportunidades de aperfeiçoamento.

Uma dimensão que se destacou foi Estratégia, percebida pelos respondentes como mais favorável a uma ambiência de cooperação, atingindo o patamar de alavancadora, ainda que no limiar. Esse entendimento é corroborado pela missão da organização que expressa claramente essa disposição, conforme a seguir:

Produzir, **disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS)** (grifo do autor) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais. [...] (FIOCRUZ, 2018a).

A missão da Fiocruz expressa textualmente sua disposição de servir à sociedade ao transformar conhecimento em saúde em produtos e serviços úteis aos cidadãos por meio do SUS, estando disposta a cooperar em sua essência ao divulgar e compartilhar o que sabe e produz para cumprir sua função institucional.

Diversos valores da organização também são claramente favoráveis à cooperação, como pode ser percebido na seleção a seguir:

- 3 - Ética e transparência.
- 4 – **Cooperação** (grifo do autor) e integração.
- 5 - Diversidade étnica, de gênero e sociocultural.
- 6 - Valorização dos trabalhadores, alunos e colaboradores.
- 11 - Democracia participativa.
- 12 - Democratização do conhecimento (FIOCRUZ, 2018a).

#### 4.5 ANÁLISE POR UNIDADE ADMINISTRATIVA

A análise por unidade administrativa permite inferir que a dispersão geográfica e a relativa autonomia exercida pelas diversas unidades da Fiocruz possibilita que coexistam diferentes níveis de maturidade em termos de ambiência para a cooperação, além do estabelecimento de subculturas organizacionais. Importante frisar que há dimensões que independem do contexto local, sendo determinadas por um direcionamento nacional da organização, conforme a dimensão Estratégia, ou são fortemente influenciadas pela legislação e/ou pelo governo em exercício, como a dimensão de Gestão de Pessoas no serviço público.

**Gráfico 6 – Disposição para a cooperação por unidade administrativa**

Fonte: Elaboração própria.

Observando os gráficos e considerando que há diferentes níveis de maturidade estabelecidos, uma eventual tomada de decisão pode passar pelo contexto local, visto que há recomendações que não caberiam em determinadas unidades, requerendo análises específicas para cada realidade. Novamente a restrição de tempo e logística foram impeditivos para um maior aprofundamento, mas atendendo aos compromissos assumidos nos objetivos específicos, serão comentados os aspectos mais relevantes, conforme revelados pelos dados.

A unidade C se destaca entre as demais por apresentar uma ambiência mais positiva para a cooperação, sendo a única que apresenta duas dimensões no

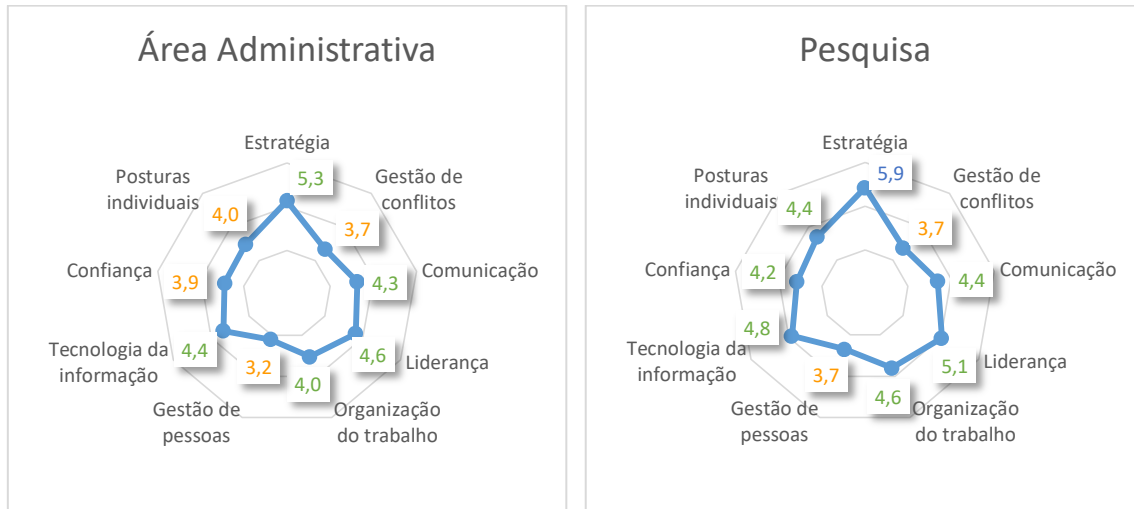
patamar de alavancadoras: Estratégia e Liderança. A subcultura estabelecida nessa unidade administrativa abre uma oportunidade de aprendizado a ser explorada, visto que uma dimensão alavancadora como a Liderança tem forte influência sobre praticamente todas as outras, principalmente a de Confiança (ANSELL; GASH, 2007; WEBBER, 1993; RODRIGUES; VELOSO, 2013; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; JONES; GEORGE, 1998; BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2013), nevrálgica para qualquer organização que queira se estabelecer de forma sólida e perene.

A unidade B, por sua vez, apresenta a dimensão Gestão de Pessoas em patamar crítico, sendo, portanto, um forte impedimento à cooperação em seu ambiente. Além disso, há outras cinco dimensões na gradação desfavorável à cooperação: Organização do Trabalho, Confiança, Gestão de Conflitos, Liderança e Comunicação. Mesmo dimensões que se encontram em patamar mais favorável, mais especificamente Posturas Individuais e Tecnologia da Informação, estão no limiar da escala e ainda apresentam bastante espaço em termos de possíveis intervenções e potencial de melhoria. Tudo indica que essa unidade possibilita diversas oportunidades de aperfeiçoamento, merecendo uma atenção especial.

#### 4.6 ANÁLISE POR ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES

Devido à baixa representatividade de respondentes para as áreas de ensino, produção e serviços de saúde, a presente análise se limitará a duas grandes áreas de atuação: Pesquisa e Área Administrativa. Isso evitará distorções, visto que seria necessário envolver outras unidades e ampliar consideravelmente a amostragem para se obter dados primários mais confiáveis para esse fim.

O Gráfico 7, a seguir, resume os resultados obtidos para essa análise.

**Gráfico 7 – Disposição para a cooperação por área de atuação**

Fonte: Elaboração própria.

A área de Pesquisa, com média das dimensões em 4,2, apresenta, de forma geral, uma tendência mais positiva em relação a todas elas, principalmente Liderança, Tecnologia da Informação e Organização do Trabalho, além de apresentar uma dimensão como alavancadora: Estratégia. A Área Administrativa, por sua vez, apresentou uma média das dimensões em 3,7, ligeiramente menos positiva, o que pode indicar a existência de subculturas na organização.

Mesmo apresentando um quadro mais positivo para a cooperação, algo até inerente às atividades dos profissionais que nela atuam, a área de Pesquisa também apresenta as dimensões de Gestão de Pessoas e Gestão de Conflitos como as mais críticas. Esse entendimento está alinhado com praticamente todos os cenários desenhados até aqui, apontando para a necessidade de um maior aprofundamento nesses quesitos, além de um maior cuidado quanto a possíveis intervenções.

A Área Administrativa, por sua vez, apresenta uma tendência geral a perceber a disposição da organização para a cooperação como mais negativa, principalmente as dimensões de Gestão de Pessoas, Gestão de Conflitos, Confiança e Posturas Individuais. A dimensão de Organização do Trabalho, apesar de se encontrar no patamar positivo da escala, também merece uma análise mais cuidadosa por estar em seu limiar e ser passível de melhorias.

Os dados, conforme se apresentam, permitem supor que há duas visões distintas da organização entre equipes que interagem continuamente e cuja

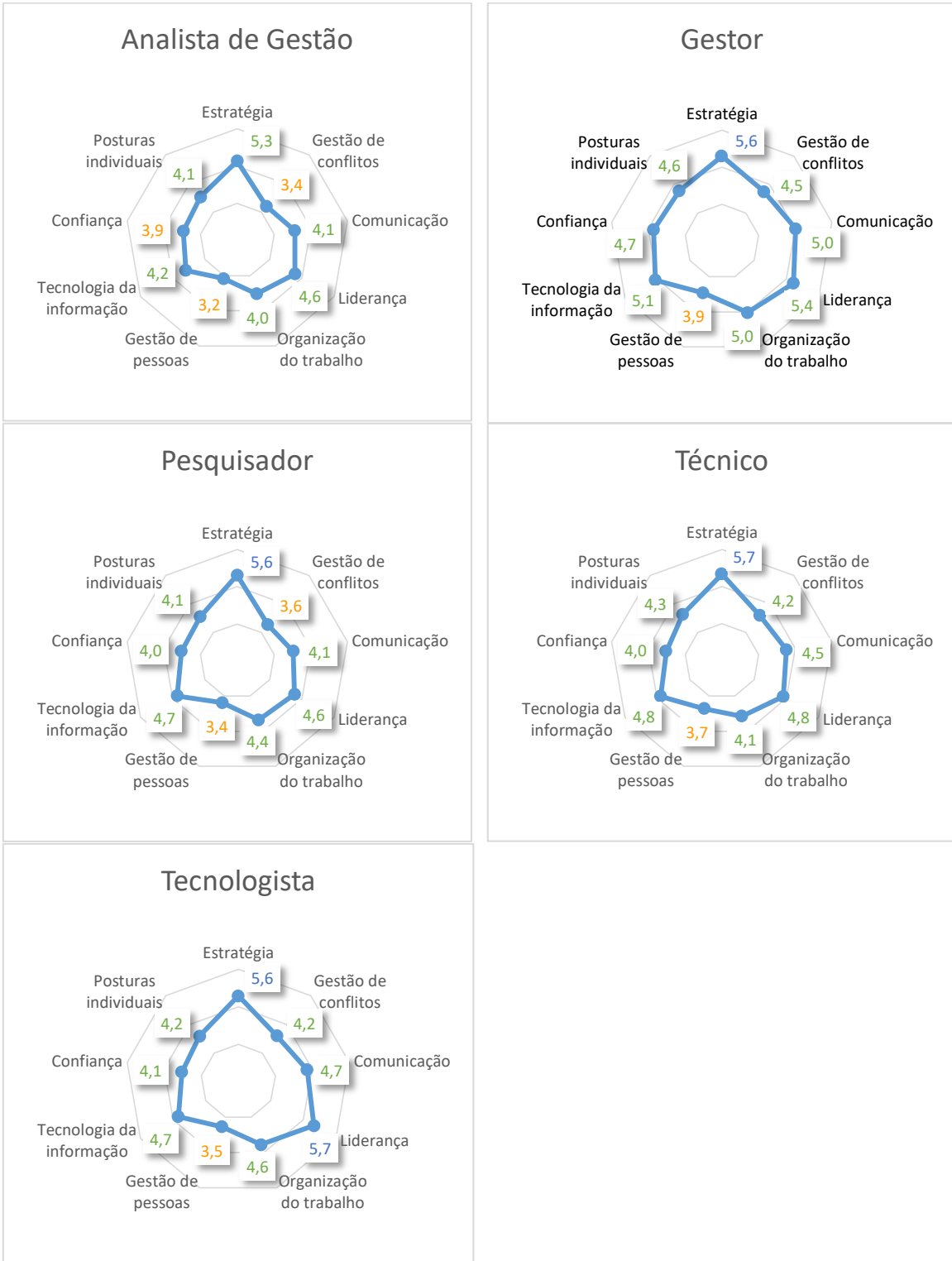
cooperação e engajamento são determinantes para que ela opere de forma eficiente. Seria presumível supor que a dificuldade para cooperar é maior na Área Administrativa da organização, o que poderia requerer uma maior atenção dos gestores no sentido de identificar suas causas e aperfeiçoar seus processos, sobretudo relacionados à Gestão de Pessoas e de Conflitos, além de oferecer ferramental que permita uma melhor integração entre os colaboradores, de modo a cultivar ou estabelecer uma ambiência mais positiva para a cooperação. O teste de diferença entre médias, no entanto, apontou para um  $Z = 1,40$ , o que não permite afirmar que há maior dificuldade para cooperar na Área Administrativa que na área de Pesquisa ao nível de significância de 5%.

#### 4.7 ANÁLISE POR CARGO

Mantendo a tendência observada até aqui, a dimensão de Gestão de Pessoas vem contribuindo, no entendimento dos respondentes, negativamente para a disposição da organização para a cooperação. Todos os cargos indicam esse direcionamento, conforme pode ser observado no Gráfico 8, a seguir.



**Gráfico 8 – Disposição para a cooperação por cargo**



Fonte: Elaboração própria.

A tabela a seguir resume o quantitativo de enquadramentos por dimensão em relação à escala para cada cargo.

**Tabela 6** – Quantitativos de enquadramentos por dimensões e cargos

DIMENSÃO	ANALISTA	GESTOR	PESQUISADOR	TÉCNICO	TECNOLOGISTA
Alavancadora	0	1	1	1	2
Favorável	6	7	6	7	6
Desfavorável	3	1	2	1	1
Crítica	0	0	0	0	0

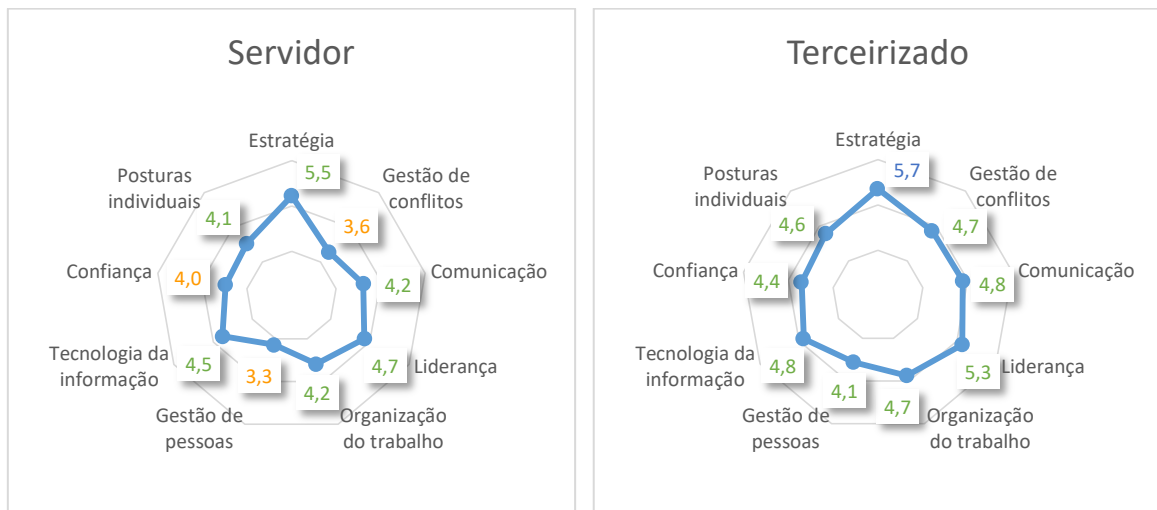
Fonte: Elaboração própria.

Há certa uniformidade, no entendimento dos profissionais que participaram da amostra, quanto à disposição da organização para a cooperação, mas é possível perceber um aspecto que foge a essa regra.

O entendimento dos gestores em relação aos demais cargos é ligeiramente mais positivo, mas mesmo esses profissionais, que se encontram em posições de tomada de decisões táticas e estratégicas, percebem que há espaço para a melhoria na ambiência para a cooperação em todas as dimensões, até mesmo em relação à Estratégia, sempre bem posicionada em todos os cenários analisados.

#### 4.8 ANÁLISE POR VÍNCULO PROFISSIONAL

Considerando o vínculo profissional, novamente há certa uniformidade na visão dos profissionais participantes da amostra, mas há um aspecto que chama a atenção: a dimensão de Gestão de Conflitos, que apresenta um forte contraste entre o entendimento de profissionais contratados como terceirizados, mais positivo, e o de servidores concursados, que colocam essa dimensão contribuindo negativamente para a cooperação na organização.

**Gráfico 9 – Disposição para a cooperação por vínculo profissional**

Fonte: Elaboração própria.

Essa diferença de visão merecerá melhor análise quando for observada cada dimensão individualmente. Os dados podem estar revelando diferenças na relação trabalhista, definição de responsabilidades e hierarquia na cooperação, caracterizada, nesse caso, como mais formal (SMITH et al., 1995).

Dentro do mesmo contexto observado anteriormente, há outra diferença percebida entre os cenários por vínculo profissional: a Gestão de Pessoas é vista pelos profissionais terceirizados discretamente melhor do que entre os servidores concursados, o que pode estar vinculado às legislações pertinentes que regem cada perfil apresentado nesse cenário.

Importante observar que os servidores públicos têm vantagens trabalhistas significativas em relação aos terceirizados. É presumível supor que a recente mudança na CLT aprofundará essa diferença, visto que diversas proteções legais foram retiradas e as relações contratuais foram flexibilizadas, o que pode ampliar a insegurança em termos de manutenção do emprego para os profissionais regidos por essa legislação.

A dimensão Confiança, segundo a visão dos servidores da organização, encontra-se em patamar negativo para a cooperação. Esse aspecto também merece ser analisado com mais profundidade, visto ser crítico para a ambiência como um todo, afetando não apenas a disposição para a cooperação, mas também o aprendizado e, por sua vez, a eficiência da organização em cumprir sua missão.

## 4.9 DIMENSÕES DE ANÁLISE

### 4.9.1 Dimensão Estratégia

A dimensão Estratégia se apresenta em todos os cenários analisados como uma contribuição positiva ou até mesmo como vetor da cooperação e poderia ser explorada como uma dimensão alavancadora para a organização. Como dimensão alavancadora, Estratégia pode vir a assumir um papel significativo em termos de mudanças, influenciando positivamente as demais dimensões através, por exemplo, de uma nova abordagem sobre o Planejamento Estratégico no que se refere à cooperação.

Concebida como uma organização de pesquisa, a Fiocruz tem a cooperação em seu DNA, o que está claramente refletido em sua missão e seus valores, conforme apresentados na seção 4.3.

A Tabela 7 resume os resultados obtidos para cada assertiva dessa dimensão:

**Tabela 7 – Resultados por assertiva para a dimensão Estratégia**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
A cooperação é percebida como um elemento essencial para a Visão de Futuro da organização	5,81
A organização declara explicitamente que a cooperação é um dos seus valores	5,42
É possível identificar no Planejamento Estratégico metas e resultados que só podem ser atingidos com alta intensidade de cooperação	5,29
MÉDIA	5,51

Fonte: Elaboração própria.

A Visão de Futuro da Fiocruz está expressa em sua página institucional na internet conforme a seguir:

Ser instituição pública e estratégica de saúde, reconhecida pela sociedade brasileira e de outros países por sua capacidade de colocar a ciência, a tecnologia, a inovação, a educação e a produção tecnológica de serviços e insumos estratégicos para a promoção da saúde da população, a redução das desigualdades e iniquidades sociais, a consolidação e o fortalecimento do SUS, a elaboração e o aperfeiçoamento de políticas públicas de saúde [...] (FIOCRUZ, 2018a).

Uma leitura cuidadosa do texto não permite inferir de imediato que a cooperação é um elemento essencial para a Visão de Futuro da organização, pois não está declarado explicitamente, como ocorre em sua missão e valores. Apesar disso, os respondentes percebem que o futuro da Fiocruz está intimamente ligado à sua disposição para a cooperação, colocando a Estratégia como vetor da cooperação, o que poderia ser explorado pela organização.

#### 4.9.2 Dimensão Gestão de Pessoas

Conforme comentado anteriormente, há uma certa uniformidade no entendimento dos respondentes no que se refere a essa dimensão, no sentido de que ela vem contribuindo negativamente para a cooperação na organização. Esse entendimento se repete em todos os grupos, seja por área de atuação, cargo, unidade administrativa ou vínculo profissional, sendo, portanto, a dimensão que requer maior atenção, segundo o modelo de análise proposto.

A Tabela 8, apresentada a seguir, mostra uma visão geral dos resultados obtidos para a dimensão relativa à Gestão de Pessoas.

**Tabela 8 – Resultados por assertiva para a dimensão Gestão de Pessoas**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
As práticas de recrutamento e seleção procuram identificar pessoas com comportamento cooperativo	4,0
Os programas de capacitação incluem habilidades cooperativas	3,7
Há programas voltados para o desenvolvimento da capacidade de cooperar	3,1
Há esforços sistematizados de monitoramento da capacidade de cooperar	3,0
O sistema de recompensas inclui o desempenho cooperativo entre os critérios	3,3
MÉDIA	3,4

Fonte: Elaboração própria.

Enquadrada como desfavorável à cooperação por obter uma avaliação de 3,4, a dimensão Gestão de Pessoas pode representar algumas oportunidades de

melhoria, uma vez que há possibilidades de intervenção, de modo que venha a se tornar favorável e até mesmo alavancadora da cooperação em médio e longo prazo.

Quase todas as assertivas dessa dimensão foram posicionadas pelos respondentes como contribuindo negativamente para a disposição da organização em cooperar. Mesmo a pergunta sobre as práticas de recrutamento e seleção, posicionada em patamar positivo para a cooperação, encontra-se no limiar inferior da escala. Duas assertivas em particular, referentes à capacitação sobre o tema e monitoramento da capacidade de cooperação, ficaram mais próximas da pior dimensão da escala adotada, o que pode indicar a ausência de políticas da organização mais específicas para esse fim, tanto no que se refere à formação de pessoal quanto a incentivar e acompanhar ações de caráter cooperativo.

Tomando como referência o novo *Manual do Servidor Fiocruz* (FIOCRUZ, 2018b), a portaria que regulamenta o processo de avaliação de desempenho da organização declara logo como seu primeiro objetivo específico “3.1 – Fortalecer o espírito público e o trabalho em equipe, através do comprometimento dos colaboradores e gestores com a missão institucional da Fiocruz” (FIOCRUZ, 2001, p. 4), demonstrando uma preocupação dos gestores quanto a uma política de RH que traga resultados à sociedade, tendo como referência um trabalho baseado na cooperação.

A Tabela 9, a seguir, apresenta os critérios de avaliação individual, além dos respectivos pesos para ponderação durante os cálculos realizados a cada período. A avaliação na Fiocruz é 360 graus, ou seja, colaboradores, gestores e equipe se avaliam mutuamente, além de cada servidor se autoavaliar, o que também pontua para o cálculo da gratificação, conforme apresentado a seguir.

Tabela 9 – Critérios e ponderação para avaliação de colaborador

FATORES	PONDERAÇÃO
Alcance de Metas – Capacidade de alcançar metas estabelecidas, em termos de resultados, prazos e custos	2,0
Qualidade do Trabalho – Capacidade de realizar trabalhos especificados, mediante adequada utilização de métodos, técnicas e equipamentos	2,0
Comprometimento Institucional – Identificação com a missão institucional, demonstrando espírito público na realização dos trabalhos	1,5

FATORES	PONDERAÇÃO
Iniciativa / Criatividade – Capacidade de agir, sem instruções específicas, de modo a antecipar e/ou solucionar problemas, concebendo novas ideias e técnicas para melhoria dos processos e dos resultados	1,5
Relacionamento – Capacidade de trabalhar em equidade e em harmonia, com pares, superiores, subordinados e intersetorialmente	0,5
Trabalho em Equipe – Capacidade de cooperação e integração com os demais membros da equipe, na busca de resultados comuns	1,5
Autodesenvolvimento – Capacidade de aprimoramento técnico-científico, através de atualização, aperfeiçoamento e domínio de novas técnicas, métodos e procedimentos em consonância com a missão da Unidade, por iniciativa própria ou da instituição	1,0
TOTAL	10,0

Fonte: Adaptado de Fiocruz (2001, p. 11).

A Gratificação de Desempenho de Atividade de C&T, Produção e Inovação em Saúde Pública (GDACTSP) é concedida a todos os servidores ocupantes de cargos efetivos da organização e integrantes do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública. Desde julho de 2008, a GDACTSP é paga observando-se o limite máximo de 100 pontos e o mínimo de 30 pontos por servidor, correspondendo cada ponto ao valor estabelecido na Lei 11.355, de outubro de 2006, distinto para cada padrão, classe, cargo e nível superior e intermediário (FIOCRUZ, 2018b).

A GDACTSP é composta por até 80 pontos relativos à avaliação de desempenho institucional e por até 20 pontos relativos à avaliação de desempenho individual (FIOCRUZ, 2018b). Sendo assim, a avaliação de desempenho dos colaboradores representa 20% de sua pontuação final e cada critério apresentado na Tabela 9 pode ser analisado em proporção a esse percentual e aos pesos para ponderação.

Deve ser observado que a GDACTSP é calculada a cada período anual e incide automaticamente no salário do colaborador para o período seguinte. Isso significa que as avaliações realizadas por cada indivíduo, incluindo a autoavaliação, afetam diretamente seus próprios salários, além de incidir sobre os vencimentos de seus pares.

Analisando os critérios utilizados para avaliação dos colaboradores em conjunto, é possível perceber que a soma de todos os itens que se referem apenas ao indivíduo isoladamente representa 80% dos pontos, ou 16% do total. Há dois

critérios que avaliam diretamente a capacidade de cooperação dos profissionais: trabalho em equipe e relacionamento. Considerando seus respectivos pesos, esses critérios representam apenas 20% da avaliação individual ou 4% do total, sendo 3% para o trabalho em equipe e 1% para o relacionamento com os pares.

A ferramenta atualmente utilizada pela organização para avaliar o desempenho de seus colaboradores reflete claramente um peso bastante reduzido para a cooperação. Os itens e as ponderações propostas indicam que ela valoriza principalmente o desempenho individual em detrimento do trabalho em equipe. Essa característica está, de modo geral, refletida no entendimento dos respondentes.

Analisando os critérios de avaliação dos colaboradores por outro ponto de vista, não foram identificados quesitos que valorizem o aprendizado organizacional. Exceto pelo aspecto individual, pois o critério de autodesenvolvimento pontua para a assimilação de novos saberes, a transferência de conhecimento, seja ele tácito ou explícito, não é claramente contemplada e também tem peso secundário, mesmo considerando como algo implícito ao critério de trabalho em equipe. Dessa maneira, o indivíduo é premiado pelo que aprende, mas a organização não necessariamente usufruirá desse aprendizado (ARGYRIS; SCHON, 1978).

#### **4.9.3 Dimensão Gestão de Conflitos**

A Tabela 10 a seguir apresenta um resumo dos resultados obtidos para a dimensão Gestão de Conflitos. O entendimento dos respondentes é que essa dimensão vem contribuindo negativamente para a cooperação na organização.

Essa visão é corroborada por todos os grupos de análise, seja por unidade administrativa (unidades D e B), todas as áreas analisadas (pesquisa e administrativa), cargo (pesquisadores e analistas) e vínculo profissional (servidores), expressando sempre ampla maioria entre os respondentes.

Importante ressaltar que a unidade administrativa C é a única na qual a dimensão se encontra no patamar positivo, o que pode apontar para práticas que poderiam ser replicadas em outras instâncias. Existe uma provável oportunidade de aprendizado, pelo que os dados demonstram.



Tabela 10 – Resultados por quesito para a dimensão gestão de conflitos

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Os conflitos que surgem em decorrência do trabalho são claramente identificados e discutidos	3,5
Jamais se recorre ao uso do poder como forma de resolução de conflitos	4,0
As discussões em torno dos conflitos são conduzidas de forma a permitir a livre e desimpedida expressão de pontos de vista divergentes	4,0
Os conflitos são, na maioria das vezes, dirimidos por meio do diálogo	4,1
Os conflitos jamais são "colocados para debaixo do tapete"	3,3
MÉDIA	3,8

Fonte: Elaboração própria.

Avaliada com média de 3,8, a dimensão Gestão de Conflitos também foi enquadrada como desfavorável à cooperação, o que indica a existência de novas oportunidades e possibilidades de intervenção para os gestores.

Os conflitos estão sempre presentes em qualquer organização e podem se tornar uma oportunidade de melhoria, um salto de qualidade nas relações internas e nos processos, caso seja encarado de frente pela organização e solucionado por meio do diálogo.

Argyris e Schon (1978), ao defenderem seu conceito de aprendizado de *loop* duplo, reforçam a ideia de que há uma oportunidade de aperfeiçoamento para a organização caso ela esteja disposta a mudar suas normas organizacionais de base, seus objetivos e suas políticas em vigor. Isso pode acontecer a partir de um conflito e sua adequada gestão.

Os dados, porém, apontam que o indicador mais negativo é referente à pergunta sobre colocar os conflitos “embaixo do tapete”. Isso indica que, conforme o entendimento dos respondentes da amostra, a organização na maioria das vezes não enfrenta situações de conflito de modo que possam ser devidamente entendidos e solucionados, o que pode levar a novos confrontos, afetando o clima organizacional, além de se perder uma oportunidade de melhoria.

Outra assertiva que reforça a análise anterior também tem avaliação no patamar negativo. Segundo os respondentes da amostra, os conflitos que surgem em decorrência do trabalho não são claramente identificados e discutidos na maioria das vezes em que ocorrem.

Os dados acusam, novamente segundo o entendimento dos respondentes da amostra, que ainda existem impedimentos importantes quanto à livre e desimpedida expressão de pontos de vista divergentes durante debates que envolvam conflitos, apesar de a organização possuir um sistema de democracia interna que vem se aperfeiçoando há décadas. Seus dirigentes são, na maioria das unidades administrativas, eleitos pelo voto direto dos colaboradores.

Apesar de se encontrarem em patamar um pouco mais positivo, as assertivas referentes ao uso do poder e à resolução de conflitos se encontram ainda bastante distantes de uma situação mais confortável em termos de suporte à cooperação, indicando que há espaços importantes de melhoria e oportunidades de intervenção nesses quesitos.

#### 4.9.4 Dimensão Confiança

No entendimento dos respondentes da amostra, a dimensão Confiança se encontra em patamar positivo, mas ainda bastante próximo do limiar inferior da escala. A Tabela 11 apresenta um resumo dos resultados obtidos:

Tabela 11 – Resultados por assertiva para a dimensão Confiança

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
As relações entre as pessoas podem ser caracterizadas por ajuda mútua e responsabilidade individual com o bem-estar do grupo	4,4
As relações entre as pessoas podem ser caracterizadas como de alta confiança mútua	4,1
Existe uma livre troca de informação e conhecimento	4,0
Existe alto grau de envolvimento das pessoas que é caracterizado pelo fato de todos estarem trabalhando em prol de um objetivo comum	4,0
Existe a tendência de subordinação das necessidades pessoais e do ego em favor do objetivo comum	3,7
MÉDIA	4,1

Fonte: Elaboração própria.

A dimensão Confiança foi enquadrada na escala proposta como favorável à cooperação, o que pode ser visto em uma primeira análise como algo positivo. Olhando, porém, com cuidado para a média obtida, 4,1, é significativo que ela se

encontre bastante distante do enquadramento superior. Devido à sua relevância e influência sobre as demais, requer atenção especial.

O modelo de análise apurou que ainda existe um patamar significativo de subordinação do objetivo comum na organização às necessidades pessoais e do ego, sendo essa assertiva a que recebeu pontuação mais negativa dessa dimensão.

Entre os respondentes há um entendimento majoritário de que ainda há importante espaço de melhoria para que as pessoas se engajem e trabalhem alinhadas em torno de um objetivo comum. Esse indicador se encontra em patamar negativo, apesar de a organização possuir missão e valores considerados como vetores da cooperação pelo mesmo conjunto de respondentes. Isso poderia ser fonte de inspiração para a equipe, mas aparentemente não está sendo explorado por seus gestores para esse fim.

O modelo também aponta que há um importante espaço de melhoria para a livre troca de informação e conhecimento na organização. Esse indicador, apesar de se encontrar em patamar mais positivo na escala proposta, apresenta-se quase como neutro. Isso reforça o que foi identificado na dimensão de Gestão de Pessoas, na qual foi percebida uma possível omissão em relação à possibilidade de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos e ao aprendizado organizacional.

O nível de confiança entre as pessoas se encontra, aparentemente, ainda relativamente baixo. Essa assertiva apresenta-se quase como neutra, bem distante, portanto, do que seria uma situação mais confortável para a organização, segundo o modelo proposto.

Outra assertiva que reforça a análise anterior está na ajuda mútua e responsabilidade individual com o bem-estar do grupo. Também se encontra em patamar positivo, mas ainda com boa margem de possibilidades de crescimento. Isso pode estar fortemente relacionado com a assertiva de engajamento e alinhamento a um objetivo comum, conforme comentado anteriormente, visto que um objetivo comum para um conjunto de indivíduos torna mais concreto e presente o conceito de grupo ou equipe, e, por sua vez, de se querer trabalhar para o bem-estar desse mesmo grupo.

#### 4.9.5 Dimensão Posturas Individuais

A dimensão Posturas Individuais permite mensurar qual a temperatura dentro da equipe em termos de disposição para interagir, transferir conhecimentos, trabalhar em grupo e apoiar ou ser apoiado por colegas próximos ou de outras unidades, sendo um importante indicador para a ambiência em termos de cooperação.

Os respondentes posicionaram essa dimensão em patamar positivo, mas ainda próximo do limiar inferior da escala. Ao detalhar a dimensão, conforme resumo apresentado na Tabela 12 a seguir, as assertivas relativas à facilidade de transferência de conhecimentos, ao trabalho conjunto com colegas de outras unidades e ao costume de trabalhar em cooperação com colegas de outras unidades foram, por sua vez, posicionados em patamar negativo com valores bastante uniformes.

**Tabela 12 – Resultados por assertiva para a dimensão Posturas Individuais**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Existe a tendência de as pessoas difundirem suas experiências e informações, compartilhando-as com outras pessoas, inclusive externas	4,5
As pessoas geralmente estão dispostas a ajudar colegas	4,6
As pessoas acham fácil o trabalho de transferir conhecimento e informações para outras pessoas na organização/unidade ou fora dela	4,0
As pessoas de diferentes unidades acham fácil trabalharem juntas	3,9
As pessoas de diferentes unidades estão acostumadas ao tipo de trabalho que necessita de cooperação	3,9
MÉDIA	4,2

Fonte: Elaboração própria.

Enquadrada como levemente favorável à cooperação, essa dimensão apresenta mais da metade de suas assertivas em patamar negativo, o que deve ser observado, visto que há, segundo os respondentes, relativa dificuldade em transferir conhecimento e em trabalhar em conjunto e usualmente com colegas de outras unidades administrativas. O resultado é positivo, mas não se deve desconsiderar que a dimensão requer atenção para que possa evoluir.

É possível perceber que as pessoas, em geral, possuem certa propensão na organização para compartilhar conhecimento e ajudar seus colegas. Esses indicadores encontram-se em patamar positivo, mas ainda apresentam um significativo espaço de crescimento, o que poderia ser explorado pelos gestores no sentido de criar incentivos para que essa dimensão venha se tornar, em médio prazo, uma alavancadora da cooperação, vetor da troca de conhecimentos, aprendizado organizacional e gestão do conhecimento em conjunto com a dimensão Tecnologia da Informação, a ser analisada mais adiante.

#### 4.9.6 Dimensão Organização do Trabalho

A dimensão Organização do Trabalho foi avaliada pelos respondentes como positiva para a cooperação organizacional. Observa-se, porém, que ainda há um bom espaço de crescimento, representando oportunidades de melhoria em relação a esse aspecto. A análise por assertiva, conforme adiante, permite-nos ter uma melhor visão do posicionamento dado pelos colaboradores.

**Tabela 13 – Resultados por assertiva para a dimensão Organização do Trabalho**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
A organização está estruturada para permitir a operação de processos multifuncionais, gerindo de forma satisfatória a interdependência entre as diferentes funções	4,0
Os cargos comportam a execução e a realização de um trabalho do começo ao fim, com um resultado visível e identificável por quem o executa	4,0
O trabalho atribuído ao cargo é percebido por quem o executa como tendo algum impacto em outras pessoas, sejam clientes internos ou externos	4,7
É dada aos ocupantes dos cargos autonomia para sequenciar o processo e determinar os métodos a serem usados	4,8
Os ocupantes dos cargos recebem informações diretas e claras sobre os resultados e a eficácia do seu trabalho	4,0
MÉDIA	4,3

Fonte: Elaboração própria.

A dimensão Organização do Trabalho foi enquadrada como favorável à cooperação, mas deve ser observado que apresenta três assertivas em patamar

inferior, o que indica a existência de oportunidades de intervenção. Isso deve ser considerado na proposição de ações de melhoria.

Referente à assertiva que trata da operação e gestão de processos multifuncionais e sua interdependência, conforme expressa a Tabela 13, os respondentes a posicionaram em patamar negativo à cooperação. Isso significa que há um bom espaço de melhoria em relação a esse aspecto, sendo possível intervir de modo a aperfeiçoar os processos e suas inter-relações, melhorando a ambiência para a cooperação e a qualidade do trabalho a ser realizado.

Os respondentes, de modo semelhante à assertiva anterior, ao serem inquiridos sobre os cargos e resultados visíveis e identificáveis por quem os executa, posicionaram esse aspecto em patamar negativo. Isso demonstra que não há clareza entre os colaboradores quanto ao desenho dos cargos atualmente adotados na organização. Uma reanálise de cargos e perfis estaria, porém, condicionada a um maior aprofundamento dessa assertiva, o que não caberia no tempo e recursos disponíveis para uma pesquisa de mestrado.

A percepção do trabalho atribuído ao cargo e seu impacto sobre as pessoas é avaliada em patamar positivo pelos colaboradores da organização. Recebendo nota 4,7, esse quesito foi o segundo melhor avaliado pelos respondentes, mas ainda apresenta bom espaço de crescimento antes que possa ser considerado um alavancador para a organização.

Por fim, há um entendimento majoritário entre os respondentes de que há um bom nível de autonomia para sequenciar processos e determinar os métodos a serem usados. Apesar de ser considerado um aspecto positivo, é possível inferir aqui que uma autonomia relativa quanto aos processos pode, na verdade, estar representando certo nível de imaturidade na organização quanto a esses mesmos processos. Processos maduros e bem estabelecidos terão seu sequenciamento e métodos bem conhecidos entre todos, sendo saudável que aconteçam de forma fluida e eficiente, conforme padrões previamente acordados até que, claro, sejam aperfeiçoados e as mudanças sejam devidamente assimiladas por todos os envolvidos.

A assertiva relativa ao retorno que os ocupantes dos cargos recebem sobre os resultados e a eficácia do seu trabalho foi avaliada como negativa para a

cooperação. Esse dado tem forte relação com a avaliação de desempenho, cujo objetivo é justamente determinar metas a serem atingidas e, posteriormente, mensurar os resultados e premiá-los conforme a atuação de cada colaborador. O resultado obtido indica que há bastante espaço de melhoria para a interação entre gestores e subordinados, interação esta que está prevista no processo de avaliação periódica da organização, quando eles podem debater sobre avanços e impedimentos para o trabalho no período anterior. Visto que tem relação com a dimensão Gestão de Pessoas, as recomendações a serem dadas para ela influenciarão indiretamente esse quesito, caso venham a ser implementadas.

#### 4.9.7 Dimensão Comunicação

A dimensão Comunicação é essencial para a criação de um ambiente propício à cooperação. Avaliada positivamente pelos respondentes, é a terceira dimensão melhor posicionada. Apesar disso, sua pontuação encontra-se em patamar próximo ao limiar inferior da escala, tendo, portanto, ainda bastante espaço para crescimento e carecendo de intervenção.

**Tabela 14 – Resultados por assertiva para a dimensão Comunicação**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Os canais de comunicação entre gestores e subordinados são livres e desimpedidos	5,0
Os canais de comunicação entre os colegas (pares) são livres e desimpedidos	5,4
A informação é ativamente compartilhada entre todos os níveis	3,7
A cooperação é explicitamente comunicada como um objetivo a ser compartilhado	4,2
A comunicação é clara e consistente	3,9
Existe um entendimento comum sobre o que é comunicado	3,9
A homogeneidade de níveis de conhecimento favorece um entendimento comum sobre o que é comunicado	4,1
MÉDIA	4,3

Fonte: Elaboração própria.

A dimensão Comunicação foi enquadrada pelos respondentes como favorável à cooperação. Dimensão essencial para uma ambiência adequada na organização,

ela apresenta, porém, três assertivas em patamar negativo, requerendo atenção dos gestores e abrindo novas oportunidades de intervenção e melhoria antes de vir a se tornar vetor da cooperação.

Conforme apresentado na Tabela 14, o entendimento dos respondentes relativamente aos canais de comunicação entre gestores e subordinados é que eles contribuem positivamente para a cooperação, apesar de ainda existir certo espaço de crescimento, sendo a segunda assertiva melhor avaliada para essa dimensão.

Segundo os respondentes, os canais de comunicação com os pares se encontram em patamar bem positivo na escala proposta em termos de serem livres e desimpedidos. Ainda há certo espaço de crescimento, mas essa assertiva foi a melhor avaliada para essa dimensão, sendo posicionada quase como alavancadora. Esse aspecto pode vir a ser explorado pelos gestores, de modo a intensificá-lo e levá-lo a se tornar um vetor da cooperação. Um possível caminho estaria na promoção de relações informais entre os colaboradores, influenciando positivamente as demais assertivas.

Na assertiva avaliada com o menor valor para essa dimensão, os respondentes entendem que a informação poderia ser melhor compartilhada entre todos os níveis, apontando para oportunidades de melhoria para os gestores em relação a esse aspecto. Tanto essa pergunta como a anterior podem, conforme o entendimento dessa análise, ser positivamente influenciadas pela dimensão Tecnologia da Informação, a ser abordada adiante. O potencial de melhoria com a adequada adoção de tecnologias de apoio é bastante significativo, sendo, certamente, um dos caminhos de intervenção a serem sugeridos.

Relativamente à assertiva que trata sobre se a cooperação é explicitamente comunicada como um objetivo a ser compartilhado na organização, o entendimento dos respondentes é positivo, demonstrando que há uma cultura de incentivo à cooperação na Fiocruz, apesar de ainda haver espaço para crescimento. Essa assertiva se encontra próxima ao patamar inferior da escala, o que pode requerer a atenção da organização quanto a intensificar e incentivar essa cultura, melhorando a ambiência para a cooperação, visto ainda haver oportunidade de crescimento.

Os respondentes posicionaram a assertiva sobre se a comunicação é clara e consistente em patamar negativo, sendo a segunda com menor valor para essa



dimensão. A nota 3,9, porém, a coloca próximo do patamar positivo da escala, apontando novamente para oportunidades de intervenção e melhoria que podem ser relativamente simples e de baixo custo para serem implementadas.

A assertiva relativa à avaliação se há um entendimento comum quanto ao que é comunicado pela organização foi posicionada em patamar negativo para a organização, segundo o entendimento dos respondentes, novamente indicando que há espaço de melhoria e oportunidades de intervenção em relação a essa dimensão. Próxima ao patamar positivo da escala, ainda há um bom intervalo de crescimento e que pode ser trabalhado.

Há um entendimento majoritário entre os respondentes de que a homogeneidade de níveis de conhecimento favorece um entendimento comum sobre o que é comunicado na organização. Avaliada positivamente pelos colaboradores, apesar de estar em patamar inicial da escala e com espaço para crescimento, eles consideram que há certa homogeneidade entre as pessoas no que se trata dos níveis de conhecimento necessários para entender o que é divulgado. Essa assertiva também tem relação com a dimensão de Gestão de Pessoas, considerando que a adoção de gestão por competências, por exemplo, poderia influenciar positivamente os níveis de conhecimento necessários para que uma boa ambiência para a cooperação se estabeleça.

#### **4.9.8 Dimensão Tecnologia da Informação**

Considerada pela presente pesquisa como essencial, um meio de cultura ideal para a construção de uma ambiência saudável para a cooperação, integração entre os pares, aprendizagem e crescimento da organização, a dimensão Tecnologia da Informação merece atenção especial por parte dos gestores. Os respondentes a posicionaram em patamar positivo para a cooperação, mas ainda com amplo espaço para melhoria e oportunidades de intervenção.

A tabela 15, a seguir, resume os resultados obtidos para essa dimensão, apresentando a visão dos respondentes para cada pergunta relacionada ao tema.

**Tabela 15 – Resultados por assertiva para a dimensão Tecnologia da Informação**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
É possível identificar a utilidade das ferramentas de TI para facilitar a gestão da interdependência dentro dos processos	4,8
As ferramentas de TI adotadas intensificam o fluxo de informações em todos os sentidos (para baixo, para cima e para o lado)	4,6
As ferramentas de TI adotadas geram ganhos na velocidade de acesso a conhecimentos relevantes	4,8
As ferramentas de TI adotadas facilitam a captura de informações não estruturadas e informais	4,5
As ferramentas de TI adotadas facilitam o acesso a especialistas internos	4,6
As ferramentas de TI adotadas facilitam o acesso a especialistas externos	4,4
As ferramentas de TI adotadas facilitam a dinamização da interação entre unidades geograficamente dispersas, entre áreas funcionais e entre unidades distintas	4,4
MÉDIA	4,6

Fonte: Elaboração própria.

Enquadrada como favorável à cooperação, a dimensão Tecnologia da Informação foi avaliada pelos respondentes com média 4,6, havendo significativo espaço de crescimento, principalmente no que se refere à captura de informações não estruturadas, ao acesso a especialistas externos e à integração de unidades administrativas.

Observando os resultados, é possível perceber que todas as assertivas encontram-se em patamar positivo e com valores bastante próximos entre si, apresentando certa regularidade, conforme a visão dos respondentes. Todos os itens, porém, apresentam significativa margem de crescimento onde a melhoria ainda poderia ser trabalhada.

A utilidade das ferramentas de TI para facilitar a gestão no que se refere à interdependência entre os processos é percebida pelos colaboradores da organização como positiva, sendo o quesito melhor avaliado para essa dimensão. É possível inferir, considerando esse resultado, que não haveria resistência por parte das pessoas em aderir a novas soluções tecnológicas que a organização venha a adotar, permitindo que essa dimensão venha a se tornar uma alavancadora para a cooperação a médio prazo. Diversas oportunidades de intervenção estão potencialmente disponíveis, considerando a quantidade significativa de tecnologias bem desenvolvidas e maduras e que podem vir a ser incorporadas.

Segundo os respondentes, também é positivo para a cooperação que as ferramentas de TI adotadas venham potencializando o fluxo de informações entre pessoas, setores e níveis hierárquicos. Novamente é possível observar que há significativo espaço de crescimento, indicando que as ferramentas atualmente disponíveis atendem em parte, mas não completamente, às necessidades de comunicação e integração da organização. Elas, portanto, podem requerer aperfeiçoamento ou até mesmo a adoção de novos recursos e plataformas que venham a modernizar a estrutura atualmente disponível.

Os colaboradores da organização que participaram da amostra da pesquisa têm, em sua maioria, uma visão positiva sobre os ganhos na velocidade de acesso ao conhecimento através das ferramentas de TI adotadas pela Fiocruz. Segunda assertiva melhor avaliada para essa dimensão, ela se apresenta com significativo espaço para crescimento, de modo semelhante às demais, o que também pode ser influenciado positivamente por investimentos adequados na área. Importante frisar que, além de produzir seus próprios conteúdos, a Fiocruz assina diversos periódicos e bases de conhecimento mantidos por outras organizações, o que pode estar influenciando esse resultado e ampliando sua relevância, visto ser uma instituição de pesquisa.

Os respondentes avaliaram que as ferramentas de TI adotadas facilitam a captura de informações não estruturadas e informais, posicionando essa assertiva em patamar positivo. Novamente há importante espaço de melhoria, o que aponta mais uma vez para a realização de eventuais investimentos que agreguem tecnologias que venham a facilitar a comunicação informal, direcionamento defendido por autores aqui citados e pela presente pesquisa.

A assertiva sobre se as ferramentas de TI adotadas facilitam o acesso a especialistas da organização foi posicionada positivamente pelos respondentes. Atualmente a organização não conta com um serviço de páginas amarelas, o que poderia facilitar a identificação de especialistas por área de conhecimento, além de resumir pesquisas realizadas e trabalhos desenvolvidos. Externamente, porém, o Currículo Lattes, serviço mantido pelo CNPq, permite que essa busca seja realizada e que sejam encontrados especialistas internos e também externos à organização. As ferramentas atualmente adotadas pela Fiocruz facilitam o acesso a serviços dessa natureza em nível nacional e internacional.

A análise anterior também cabe para a assertiva que se refere ao acesso a especialistas externos. Apesar de avaliada ligeiramente abaixo da assertiva anterior, resultado 4,4, há esforços na organização referentes à análise de redes de relacionamento entre grupos de pesquisa e pesquisadores em temas de interesse da Fiocruz. Essas análises consideram especialistas internos e também externos à organização. Esses resultados, porém, ainda não são de amplo acesso pelos colaboradores da organização em seus diversos níveis, o que pode explicar parcialmente o resultado obtido. Há significativo espaço para crescimento dessa assertiva e da anterior. Em ambas é possível inferir que investimentos adequados podem vir a influenciar positivamente no sentido de levar essa dimensão a se tornar um vetor da cooperação em médio prazo.

A última assertiva dessa dimensão se preocupa em avaliar se as ferramentas de TI têm cumprido sua função e facilitado a integração entre os setores e unidades administrativas, sejam elas próximas ou geograficamente distribuídas. Os colaboradores entendem que ela se encontra em patamar positivo, mas foi a assertiva com menor avaliação para essa dimensão. Isso pode indicar que há uma importante oportunidade de intervenção e melhoria, pois esse aspecto é o que as TICs fazem de melhor, ao permitir a aproximação virtual de pessoas, setores, unidades administrativas ou até mesmo outras organizações parceiras e especialistas externos. Esse aspecto é bastante relevante e deverá ser retomado adiante no capítulo referente às recomendações de melhoria.

#### **4.9.9 Dimensão Liderança**

Dimensão crítica e com importante influência sobre as demais, principalmente Confiança, Gestão de Pessoas, Comunicação, Gestão de Conflitos e Organização do Trabalho, a Liderança foi avaliada em patamar positivo pelos respondentes, apresentando certa uniformidade entre suas assertivas, conforme pode ser observado na tabela a seguir.

**Tabela 16 – Resultados por assertiva para a dimensão Liderança**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
A liderança é receptiva a contribuições, opiniões diferentes, debates e trabalho em equipe no processo decisório	5,1
A liderança exerce influência positiva nos esforços e iniciativas individuais de cooperação	4,9
A liderança, pela via do exemplo, constitui-se em uma referência em termos de trabalho em equipe	4,9
A liderança está mais interessada em objetivos do conjunto que objetivos individuais	4,9
A liderança deixa clara a responsabilidade de cada um dos objetivos e realizações	4,5
MÉDIA	4,8

Fonte: Elaboração própria.

Os respondentes enquadraram a dimensão Liderança como favorável à cooperação, tendo ela obtido a média de 4,8. Há, porém, significativo espaço de crescimento para a maioria das assertivas, principalmente a que se refere à clareza de responsabilidades quanto aos objetivos e realizações.

Avaliando se a liderança é receptiva a contribuições e ao trabalho em equipe para a tomada de decisão, os respondentes colocaram essa assertiva próxima ao patamar de alavancadora, sendo a melhor avaliada para essa dimensão. A Fiocruz, conforme já comentado, possui uma cultura de democracia interna, o que pode estar contribuindo positivamente para essa dimensão. Como ainda há espaço para a melhoria desse aspecto, isso poderia ser aperfeiçoado, caso venham a ser abertos ainda mais fóruns para a tomada de decisão compartilhada com a equipe.

O entendimento dos colaboradores participantes da amostragem é que a liderança exerce uma influência positiva nos esforços e iniciativas individuais de cooperação. Como a liderança foi, de maneira geral, bem avaliada, existe um potencial a ser explorado aqui. Cabe lembrar que, uma vez que a dimensão Liderança exerce importante influência sobre outras dimensões críticas, é possível inferir que intervenções bem-sucedidas sobre ela irão repercutir positivamente na ambiência em geral no que se refere à cooperação.

Quanto à assertiva que avalia se a liderança é uma referência em termos de trabalho em equipe, novamente a visão majoritária é que esse quesito tem viés positivo para a organização, mas ainda apresenta significativo espaço de melhoria para que venha a se tornar um item alavancador da cooperação. Como há um bom

intervalo de crescimento, é possível intervir nesse aspecto da dimensão por meio de ações relacionadas à Gestão de Pessoas, o que será abordado no capítulo voltado às sugestões de melhoria.

Avaliando se a liderança está mais interessada em objetivos coletivos em detrimento de objetivos individuais, os colaboradores entendem, em sua maioria, que os gestores vêm atuando positivamente pelos interesses da organização, mas esse quesito também apresenta, como em outros quesitos e dimensões, importante espaço para crescimento. Ações promovidas pela liderança para a Gestão de Pessoas, tais como capacitações e avaliações de desempenho, podem ser úteis aqui em termos de intervenção que deve, sempre que possível, buscar o patamar mais alto, de alavancadora.

A última assertiva dessa dimensão busca avaliar se a liderança deixa claro quais são as responsabilidades em termos de objetivos e realizações e recebeu a menor pontuação dessa dimensão.

Tomando novamente por base o novo *Manual do Servidor Fiocruz* (FIOCRUZ, 2018b), é importante analisar de que maneira os líderes da organização são estimulados, e eventualmente premiados, quanto ao incentivo à cooperação na organização. A análise da dimensão Gestão de Pessoas buscou entender como isso se dá no nível da avaliação de desempenho dos servidores. Relativo a essa dimensão, busca-se agora analisar o sistema pelo viés dos gestores.

A tabela a seguir apresenta os critérios de avaliação dos gestores e seus respectivos pesos. Importante frisar novamente que a Fiocruz adota uma avaliação 360º, o que permite que os gestores sejam avaliados por seus subordinados, além de por suas próprias chefias.

Há duas características da avaliação que merecem ser lembradas: o resultado anual repercute diretamente nos vencimentos para o período seguinte tanto de avaliadores como de avaliados, ou seja, toda a equipe; e, além disso, 80% da nota atribuída aos colaboradores vêm da avaliação institucional, sendo que apenas 20% referem-se à avaliação individual, permitindo estabelecer pesos percentuais para cada critério listado na Tabela 17.

**Tabela 17 – Critérios e ponderação para avaliação de gestor**

FATORES	PONDERAÇÃO
Alcance de Metas – Capacidade de alcançar resultados, em termos de resultados, prazos e custos	1,5
Qualidade do Trabalho – Capacidade de realizar trabalhos especificados, mediante adequada utilização de métodos, técnicas e equipamentos	1,0
Comprometimento Institucional – Identificação com a missão institucional, demonstrando espírito público na realização dos trabalhos	1,0
Relacionamento – Capacidade de trabalhar em equidade e em harmonia, com pares, superiores, subordinados e intersetorialmente	1,0
Autodesenvolvimento – Capacidade de aprimoramento técnico-científico, através de atualização, aperfeiçoamento e domínio de novas técnicas, métodos e procedimentos em consonância com a missão da Unidade, por iniciativa própria ou da instituição	0,5
Liderança – Capacidade de obter apoio e aceitação de seus colaboradores, visando à consecução de resultados	1,5
Tomada de Decisão – Capacidade para tomar decisões convenientes e oportunas, com segurança, assumindo riscos e responsabilidades	1,5
Planejamento – Capacidade de definir objetivos e metas, prevendo métodos e recursos necessários, bem como o controle e avaliação de procedimentos e resultados	1,0
Gerência Participativa – Capacidade de envolver e comprometer os colaboradores na tomada de decisões e no planejamento das atividades	1,0
TOTAL	10,0

Fonte: Adaptado de Fiocruz (2001, p. 13).

Similarmente à avaliação dos servidores, foi possível identificar apenas dois critérios que claramente estão relacionados ao incentivo à cooperação por parte da organização: relacionamento e gerência participativa. Os critérios restantes apresentam um perfil mais voltado a posturas individuais e à tomada de decisões monocráticas.

Tomando por base esses dois critérios e suas respectivas ponderações, eles representam apenas 4% da avaliação de desempenho das lideranças, tendo peso pouco significativo em termos de incentivo a uma ambiência mais positiva e mais voltada a uma cultura de cooperação interna à organização. É correto afirmar, portanto, que a organização, apesar de expressar textualmente e claramente em seus valores e em sua missão a importância da cooperação para o atingimento de seus objetivos estratégicos, isso não se reflete em sua política de RH, que aparentemente está descasada de seus princípios fundamentais.

Concluindo essa análise, tudo indica que há espaço para reavaliar os critérios, assim como o processo de avaliação de desempenho da organização, pois os dados coletados nos levam a concluir que há uma significativa oportunidade de melhoria aqui, que pode vir a influenciar positivamente, inclusive, a própria cultura organizacional.

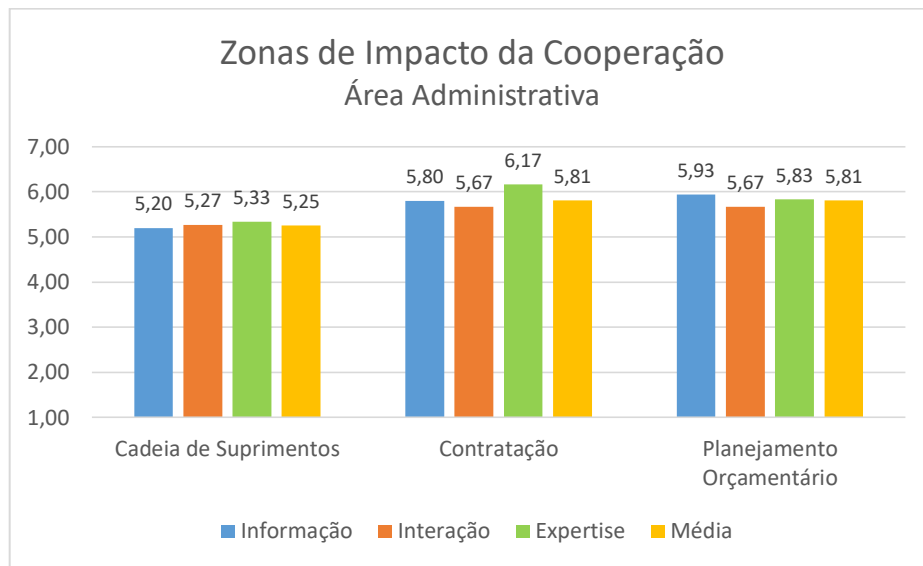
#### 4.10 ZONAS DE IMPACTO DA COOPERAÇÃO

##### **4.10.1 Zonas de Impacto da Cooperação – Área Administrativa**

Considerando os resultados obtidos pelo instrumento ADOC, duas grandes áreas apresentaram um quantitativo significativo de dados e foram tomadas como referência para as análises: Pesquisa e Área Administrativa. As demais áreas da organização, por apresentarem poucos respondentes, não foram incluídas no processo de análise.

Os gestores de cada área apontaram três processos que consideram estratégicos e três profissionais experientes e especialistas para cada um deles. Os processos indicados pela Área Administrativa foram Cadeia de Suprimentos, Contratação e Planejamento Orçamentário. Foram coletadas nove respostas dos instrumentos ZIC e QZIC, sendo obtidos os resultados apresentados no gráfico a seguir.



**Gráfico 10 – Zonas de Impacto da Cooperação da Área Administrativa**

Fonte: Elaboração própria.

Uma primeira análise dos dados coletados nos permite inferir quais processos são mais críticos em termos de impacto para a cooperação na Área Administrativa. Percebe-se que Contratação e Planejamento Orçamentário se apresentam como os que mais podem se beneficiar de um esforço cooperado, envolvendo o trabalho coordenado de diferentes especialistas e setores para que possa ser bem-sucedido.

O processo Cadeia de Suprimentos, por sua vez, requer, segundo o entendimento dos especialistas consultados, um menor nível de cooperação em todas as dimensões, seja em nível de Informação, Interação ou Conhecimento Especializado. Sendo assim, a análise a seguir centrará esforços nos processos mais críticos e que servirão de referência para as recomendações a serem dadas e eventuais tomadas de decisão.

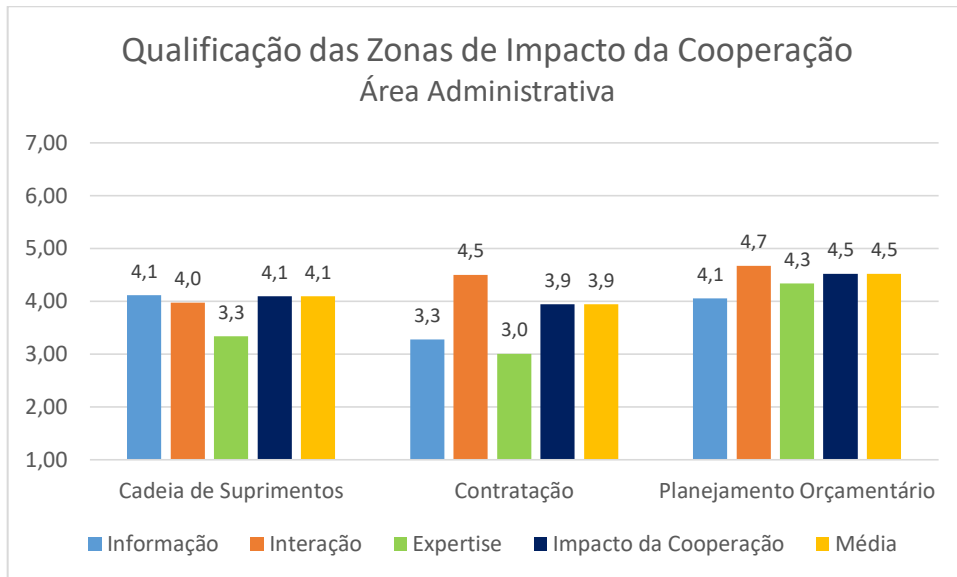
O processo Contratação se destaca entre os demais por requerer um maior nível de especialidade dos diversos profissionais envolvidos para se desenrolar com eficiência. Por outro lado, o processo Planejamento Orçamentário requer um maior nível de Informação para acontecer, o que coloca esses dois processos em patamar equivalente em relação ao indicador global, sendo ambos representativos em termos de impacto para a cooperação na organização.

O objetivo dos instrumentos ZIC e QZIC aplicados em conjunto, porém, é identificar que processos críticos e que requerem um maior esforço coordenado

podem ser aperfeiçoados, uma vez que apresentem dimensões que se encontrem em patamar menos favorável à cooperação.

Os resultados obtidos quanto à qualidade dos processos analisados são apresentados no gráfico a seguir.

**Gráfico 11 – Qualificação das Zonas de Impacto de Cooperação da Área Administrativa**



Fonte: Elaboração própria.

Observando o gráfico anterior, é possível perceber que o processo Planejamento Orçamentário é o que se encontra em patamar mais favorável, segundo a visão dos respondentes. Todas as quatro dimensões observadas, Informação, Interação, *Expertise* e Impacto da Cooperação, encontram-se em patamar positivo para a cooperação.

O processo Cadeia de Suprimentos, por sua vez, apresenta duas dimensões em patamar negativo para a cooperação: Interação e *Expertise*, sendo esta última a mais preocupante, pois se encontra bem abaixo da média, o que pode indicar forte oportunidade de intervenção por parte dos gestores, o que não será abordado no presente trabalho, em consonância com o modelo de análise proposto.

Finalmente, o processo Contratação possui três das quatro dimensões abordadas em patamar negativo da escala, com destaque às dimensões Informação e *Expertise*, obtendo a qualificação final mais baixa entre os três processos pesquisados. Sendo assim, ele foi escolhido para uma análise mais detalhada, visto

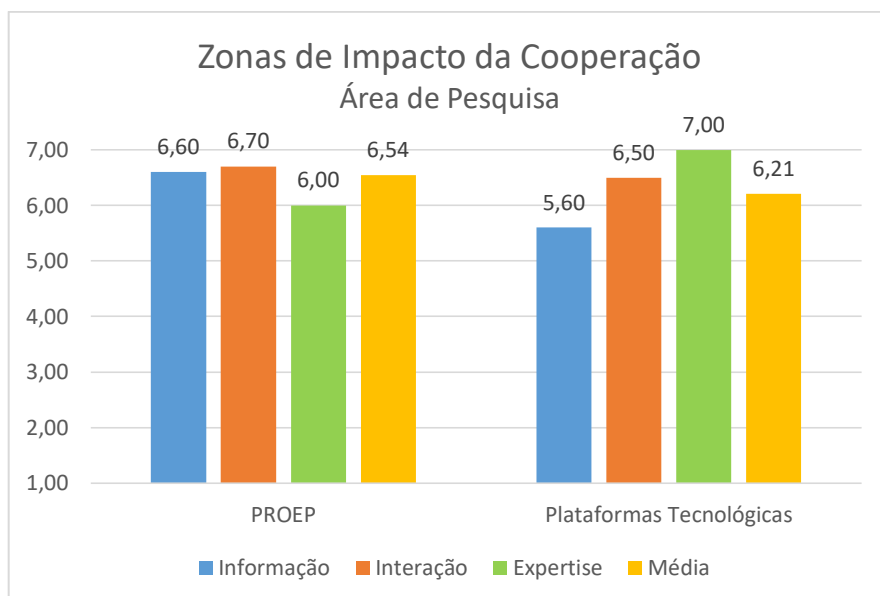
ser um processo estratégico para a Área Administrativa, que requer altos níveis de cooperação, mas que, ao mesmo tempo, apresenta as maiores oportunidades de aperfeiçoamento entre os demais.

#### 4.10.2 Zonas de Impacto da Cooperação – Área de Pesquisa

A área de pesquisa indicou três processos estratégicos para serem analisados: Programa de Excelência em Pesquisa (PROEP), Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e Plataformas Tecnológicas.

Quatro dos especialistas indicados forneceram dados para dois processos, PROEP e Plataformas Tecnológicas, totalizando duas respostas para cada um. Não foi realizada nenhuma coleta para o processo PIBIC e ele foi desconsiderado para efeitos de análise. Os resultados sobre as Zonas de Impacto da Cooperação para a área seguem abaixo.

**Gráfico 12 – Zonas de Impacto da Cooperação da Área de Pesquisa**



Fonte: Elaboração própria.

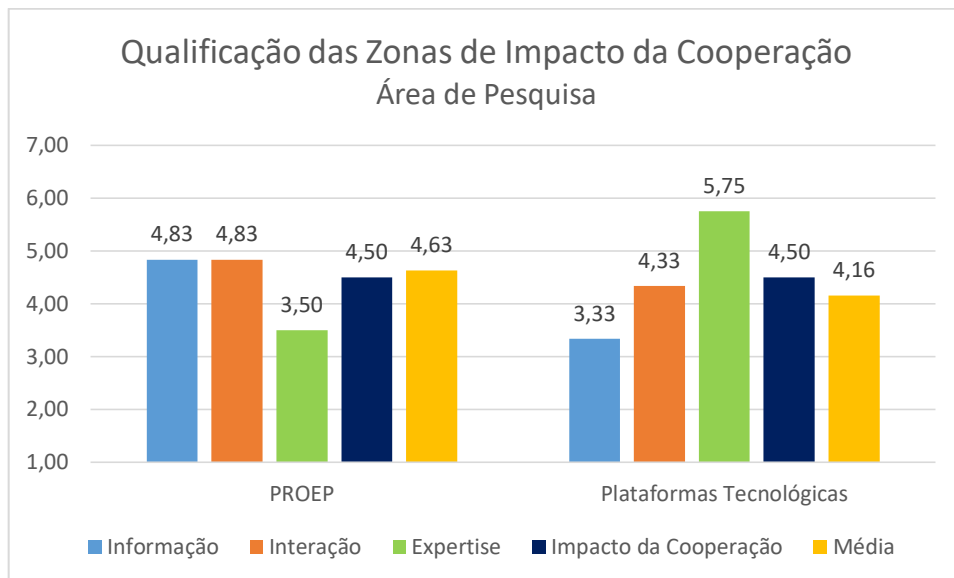
Segundo o entendimento dos especialistas, os processos indicados pela área de pesquisa requerem um alto grau de esforço cooperado para que possam se

desenvolver, com destaque para o PROEP, que recebeu avaliações significativamente elevadas e uniformes em todas as dimensões.

O processo Plataformas Tecnológicas, mesmo exigindo um alto grau de especialidade, foi avaliado de forma mais irregular e requer, na média, um esforço ligeiramente menor em termos de cooperação para a condução de suas atividades, apesar de também ter sido posicionado em patamar elevado na escala.

A qualificação da cooperação desses processos nos permite olhar com mais detalhes sobre a visão dos especialistas em termos da realidade atual sobre o tema. O resultado obtido está representado no gráfico abaixo.

**Gráfico 13 – Qualificação das Zonas de Impacto de Cooperação da Área de Pesquisa**



Fonte: Elaboração própria.

O processo Plataformas Tecnológicas apresenta uma dimensão no patamar de alavancadora, indicando que há uma significativa facilidade no acesso e emprego de recursos, tais como especialistas, conhecimento, bancos de dados, etc. Por outro lado, os respondentes avaliam que a dimensão Informação do mesmo processo está com problemas. Algumas assertivas foram enquadradas como críticas e com forte impedimento à cooperação: necessidades de armazenamento atendidas (2,00), facilidade no processo de armazenamento (2,00) e ferramental adequado ao compartilhamento (2,50). Além disso, as assertivas que tratam do compartilhamento

com participantes (3,50) e com membros externos (3,50) ficaram em patamar desfavorável da escala.

Apesar da detecção da situação relatada anteriormente, o processo Plataformas Tecnológicas não será analisado, tomando por referência a proposta do modelo e a visão dos especialistas que indicaram o PROEP com maior significância em termos de impacto para a cooperação.

Uma primeira observação indica que o processo selecionado está com problemas no que tange à dimensão *Expertise*, resultado oposto ao processo Plataformas Tecnológicas, segundo a visão dos especialistas. Essa dimensão foi avaliada como desfavorável à cooperação, o que será detalhado mais adiante.

Importante ressaltar que ainda há um importante espaço para crescimento, próximo de 51%, em termos da qualidade da cooperação para o processo em questão, o que pode representar oportunidades de melhoria.

#### 4.11 QUALIFICAÇÃO DA COOPERAÇÃO PARA O PROCESSO CONTRATAÇÃO DA ÁREA ADMINISTRATIVA

As análises a seguir detalham os dados coletados por dimensão com foco especificamente no processo intitulado Contratação da Área Administrativa da Fiocruz, segundo o entendimento de especialistas no referido processo de uma de suas unidades administrativas.

##### 4.11.1 Processo de Contratação – Dimensão Informação

Uma análise mais detalhada permite que os dados revelem aspectos que permanecem ocultos quando observamos o indicador mais geral que nos fornece apenas uma visão panorâmica do que está em foco. A tabela a seguir nos permite analisar cada assertiva da dimensão Informação.

**Tabela 18 – Resultados por assertiva para a dimensão Informação**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Considero fácil o acesso às informações necessárias.	5,0
As necessidades de armazenamento de informações são todas atendidas a contento.	3,7
O processo de armazenamento de informações é realizado com facilidade.	3,3
As informações são facilmente compartilhadas com os participantes do processo.	3,0
As informações são facilmente compartilhadas com membros externos (se aplicável).	2,7
As ferramentas são adequadas para o compartilhamento de informações.	2,0
MÉDIA	3,3

Fonte: Elaboração própria.

Essa dimensão apresenta diversas assertivas em patamar negativo para a cooperação e até mesmo uma como impeditiva, o que confirma a expectativa de o processo apresentar diversas oportunidades de aperfeiçoamento. Nenhuma das assertivas atingiu o patamar de alavancadora na escala proposta.

Apenas uma assertiva se encontra em patamar positivo, indicando que os especialistas consideram fácil o acesso às informações necessárias para que as contratações aconteçam na organização. Apesar desse posicionamento, ainda há um significativo espaço de crescimento.

Os respondentes entendem que as ferramentas disponíveis para o compartilhamento de informações são inadequadas, insuficientes ou mesmo não estão disponíveis para os profissionais envolvidos com o processo atuarem. Esse indicador é crítico e requer atenção dos gestores, visto ser um forte impeditivo para a cooperação e um bom andamento do processo.

Atreladas à assertiva comentada anteriormente e em patamar negativo, as informações não são compartilhadas com facilidade com participantes do processo e nem com membros externos. Ações futuras que aperfeiçoem o quesito anterior também influenciarão esses aspectos, visto estarem interligadas entre si.

Os especialistas percebem também que as necessidades de armazenamento de informações não estão bem atendidas, posicionando esse quesito em patamar negativo. Esse entendimento se repete em relação à facilidade de compartilhamento

de informações, estando esse item de avaliação em patamar ainda mais baixo na escala do modelo.

O conjunto dos indicadores referentes à dimensão Informação permite inferir que há a necessidade de uma revisão dos recursos disponíveis para os profissionais envolvidos no processo de contratação, principalmente em relação à adoção e ao uso adequado das TICs, visto se tratar da guarda segura e do compartilhamento de informações entre colaboradores.

#### 4.11.2 Processo de Contratação – Dimensão Interação

Os resultados obtidos para a dimensão Interação estão detalhados a seguir. Essa dimensão se encontra, na média, em patamar positivo para a cooperação, mas apresenta três assertivas em patamar negativo, apesar de todos estarem bastante próximos da faixa positiva da escala. Adicionalmente, ela também detém uma assertiva em patamar de alavancadora, mais especificamente a que se refere às estruturas físicas e/ou virtuais que são suficientes para a promoção da interação entre os participantes do processo.

**Tabela 19 – Resultados por assertiva para a dimensão Interação**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Os meios e espaços são usados adequadamente para o processo de geração, debate e promoção de ideias.	4,0
Os meios e espaços são usados adequadamente para auxiliar o processo decisório.	4,7
Conseguimos facilmente identificar caminhos que levem às pessoas que possam contribuir com as <i>expertises</i> necessárias ao processo.	4,7
As estruturas físicas e/ou virtuais são suficientes para a promoção de interação entre os envolvidos.	5,7
Os recursos (conhecimento, banco de dados, etc.) necessários à interação são identificados com facilidade.	4,0
Há grande facilidade de criação conjunta de conteúdo.	4,0
MÉDIA	4,5

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de os especialistas entenderem que as estruturas disponíveis são suficientes para a interação, eles observam que esses meios e espaços não são

usados adequadamente para o processo de geração, debate e promoção de ideias. Considerando que os recursos necessários encontram-se disponíveis, é possível supor que eventuais ações de melhoria por parte dos gestores seriam de fácil implementação em relação a esse quesito.

Os respondentes também acusam que há certo nível de deficiência em relação à facilidade de identificação dos recursos necessários à interação, assim como para a criação conjunta de conteúdos. Novamente é perceptível que existem oportunidades nesses quesitos para a adoção e o uso adequado de ferramental de tecnologia da informação que pode vir a se tornar, uma vez que a organização assim entenda, um importante protagonista da cooperação na Fiocruz.

Os meios e espaços disponíveis para a interação são, conforme o entendimento dos respondentes, usados de forma positiva para a tomada de decisões no âmbito do processo de contratações, apesar de ainda haver um significativo espaço para a melhoria em relação a essa assertiva.

O entendimento anterior se repete no que se refere à identificação de especialistas que possam contribuir para um bom andamento do processo. Apesar de se encontrar em patamar positivo, ainda existe oportunidade para melhoria. A abordagem da Análise Social de Redes (ASR) pode ajudar na identificação dos especialistas e pessoas de referência não só nesse, mas nos diferentes processos.

Eventuais decisões que venham a ser tomadas a partir do diagnóstico realizado com o instrumento ADOC podem vir a repercutir positivamente em diversas situações semelhantes às analisadas para as contratações, beneficiando em eficiência o bom andamento de diversos outros processos.

#### **4.11.3 Processo de Contratação – Dimensão *Expertise***

A dimensão *Expertise* contém apenas duas assertivas, e ambas se encontram em patamar negativo, segundo o entendimento dos especialistas detalhado a seguir.



**Tabela 20** – Resultados por assertiva para a dimensão *Expertise*

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Há grande facilidade de acesso aos recursos (conhecimento, pessoas, banco de dados, etc.)	3,0
Há grande facilidade de emprego de recursos (conhecimento, pessoas, banco de dados, etc.)	3,0
MÉDIA	3,0

Fonte: Elaboração própria.

Elas identificam que há importante dificuldade em acessar e empregar recursos ligados ao processo, tais como conhecimentos, pessoas, sistemas de informação, entre outros, apontando para a necessidade de intervenção por parte dos gestores.

Nesse caso, além da adoção adequada de TICs, pode ser necessária uma intervenção específica ligada à dimensão Gestão de Pessoas, visto que a disponibilidade de especialistas, recurso mais valioso entre todos e crítico para um bom andamento de qualquer processo, pode ser devida à baixa prioridade deles para responder às consultas e demandas dos colegas.

#### 4.11.4 Processo de Contratação – Dimensão Impacto da Cooperação

A dimensão Impacto da Cooperação para o processo de Contratação se destaca em relação às demais por estar em patamar positivo, próxima à condição de alavancadora para a cooperação. Os resultados por quesito podem ser conferidos na tabela a seguir.

**Tabela 21** – Resultados por assertiva para a dimensão Impacto da Cooperação

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Os resultados do processo são impactados positivamente pela qualidade da cooperação.	5,0
Há comprometimento e satisfação no trabalho em função da qualidade da cooperação.	5,3
MÉDIA	5,2

Fonte: Elaboração própria.

Segundo os especialistas consultados, os resultados do processo de Contratação são impactados positivamente pela qualidade da cooperação entre os

envolvidos, e há um comprometimento significativo dos profissionais com o trabalho e um importante nível de satisfação dos colaboradores em função da qualidade da cooperação.

Uma vez que há o reconhecimento dos profissionais envolvidos de que a qualidade da cooperação é satisfatória e de que há comprometimento e também satisfação com a forma como o trabalho cooperado acontece, é verdadeiro supor que ações de melhoria poderão ser assimiladas com menor resistência, havendo, certamente, abertura para que os gestores atuem em seu aperfeiçoamento.

#### 4.12 QUALIFICAÇÃO DA COOPERAÇÃO PARA O PROCESSO PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM PESQUISA (PROEP) DA ÁREA DE PESQUISA

As análises a seguir detalham os dados coletados por dimensão com foco especificamente no processo intitulado PROEP da área de Pesquisa da Fiocruz, segundo o entendimento de especialistas de uma de suas unidades administrativas.

##### 4.12.1 Processo PROEP – Dimensão Informação

Observando as assertivas da dimensão, há uma diferença significativa entre a que trata da facilidade de acesso às informações necessárias e as demais, pois é a única avaliada como contribuindo negativamente para a cooperação. Essa avaliação pode indicar a necessidade de treinamentos ou até mesmo o aperfeiçoamento das ferramentas utilizadas para o acesso às informações requeridas pelo processo em foco.

**Tabela 22 – Resultados por assertiva para a dimensão Informação**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Considero fácil o acesso às informações necessárias.	3,5
As necessidades de armazenamento de informações são todas atendidas a contento.	4,5
O processo de armazenamento de informações é realizado com facilidade.	4,5

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
As informações são facilmente compartilhadas com os participantes do processo.	5,5
As informações são facilmente compartilhadas com membros externos (se aplicável).	5,5
As ferramentas são adequadas para o compartilhamento de informações.	5,5
MÉDIA	4,8

Fonte: Elaboração própria.

As assertivas referentes às necessidades de armazenamento de informações e à facilidade de realização do processo de armazenamento de informações foram avaliadas como contribuindo positivamente para a cooperação, mas ainda apresentam importante margem de crescimento para se tornarem alavancadoras. Esses resultados podem indicar a necessidade de investimentos em ferramental de TICs e podem estar em conformidade com recomendações detalhadas no capítulo 5 em dimensão específica.

As assertivas referentes à facilidade de compartilhamento de informações com integrantes do processo e com membros externos e a adequação das ferramentas para que esse compartilhamento aconteça foram avaliadas como positivas pelos especialistas, todas próximas ao patamar de alavancadora da cooperação. Novamente, uma avaliação adequada do ferramental disponível por especialistas poderia identificar ações de melhoria para o processo em foco.

#### 4.12.2 Processo PROEP – Dimensão Interação

Todas as assertivas da dimensão Interação foram avaliadas positivamente pelos respondentes, recebendo uma pontuação bastante uniforme entre si. A unidade administrativa, segundo os dados, dispõe de instalações relativamente propícias à integração entre os participantes e ao desenvolvimento do processo.

**Tabela 23 – Resultados por assertiva para a dimensão Interação**

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Os meios e espaços são usados adequadamente para o processo de geração, debate e promoção de ideias.	4,5
Os meios e espaços são usados adequadamente para auxiliar o processo decisório.	4,5
Conseguimos facilmente identificar caminhos que levem às pessoas que possam contribuir com as <i>expertises</i> necessárias ao processo.	5,0
As estruturas físicas e/ou virtuais são suficientes para a promoção de interação entre os envolvidos.	5,0
Os recursos (conhecimento, banco de dados etc.) necessários à interação são identificados com facilidade.	5,0
Há grande facilidade de criação conjunta de conteúdo.	5,0
MÉDIA	4,8

Fonte: Elaboração própria.

É perceptível, porém, que ainda há uma boa margem em termos da qualidade da cooperação no que se refere ao uso dos meios e espaços para o trabalho em equipe e tomada de decisões. Isso significa que é possível aperfeiçoar o processo através da intensificação das interações, explorando estruturas e meios digitais já disponíveis.

As assertivas referentes à facilidade para identificação de caminhos que levem aos especialistas, à disponibilidade de estruturas físicas e/ou virtuais, à facilidade de identificação de recursos necessários e à facilidade de criação de conteúdo em conjunto requerem uma revisão crítica de especialistas e podem ser aperfeiçoadas em boa medida através da dimensão Tecnologia da Informação, abordada no próximo capítulo.

#### 4.12.3 Processo PROEP – Dimensão *Expertise*

A dimensão *Expertise* foi a que recebeu menor avaliação pelos especialistas, merecendo uma atenção especial por parte dos gestores. Os respondentes posicionaram as assertivas referentes à facilidade de acesso e de emprego de recursos em patamar negativo para cooperação.

**Tabela 24** – Resultados por assertiva para a dimensão *Expertise*

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Há grande facilidade de acesso aos recursos (conhecimento, pessoas, banco de dados, etc.)	3,5
Há grande facilidade de emprego de recursos (conhecimento, pessoas, banco de dados, etc.)	3,5
MÉDIA	3,5

Fonte: Elaboração própria.

O resultado pode indicar a necessidade de formação de quadros para atuarem no processo ou até mesmo a alocação ou contratação de profissionais para a área.

#### 4.12.4 Processo PROEP – Dimensão Impacto da Cooperação

As assertivas da dimensão Impacto da Cooperação foram avaliadas como positivas pelos profissionais, mas ainda apresentam significativa margem de crescimento em termos de melhoria, algo em torno de 55%.

**Tabela 25** – Resultados por quesito para a dimensão Impacto da Cooperação

ASSERTIVAS DA DIMENSÃO	INDICADOR
Os resultados do processo são impactados positivamente pela qualidade da cooperação.	4,5
Há comprometimento e satisfação no trabalho em função da qualidade da cooperação.	4,5
MÉDIA	4,5

Fonte: Elaboração própria.

É possível, portanto, incrementar a qualidade da cooperação, assim como o comprometimento e a satisfação dos colaboradores envolvidos, uma vez que sejam tomadas ações de intervenção nas dimensões envolvidas, conforme sugestões apresentadas no próximo capítulo, melhorando a ambiência para a cooperação como um todo.

#### 4.13 ANÁLISE SINTÉTICA DOS RESULTADOS

O quadro a seguir resume os principais resultados por dimensão e resgata o referencial utilizado em cada uma delas para permitir um melhor entendimento das análises e apresentar uma visão geral sobre os enquadramentos e a teoria.

**Quadro 2 – Nível de Disposição para a Cooperação e Referencial**

DIMENSÃO	AValiação	ESCALA	ANÁLISE SINTÉTICA	REFERÊNCIA
Estratégia	5,5	Alavancadora	Bem avaliada, pode ser explorada para induzir as demais dimensões através do Planejamento Estratégico da organização.	Teixeira et al. (2011); Cardoso (2000); Argyris e Schon (1978); Davenport e Prusak (1998); Senge (2013); Lucena e Valadão (2014)
Gestão de Pessoas	3,4	Desfavorável	Requer atenção especial dos gestores por ser avaliada como desfavorável na maioria dos cenários. Há aparente descasamento entre os valores e a missão e a política de RH.	Teixeira et al. (2011); Schmidt e Bannon (1992); Durkheim (1999); Park, De Bonis e Abud (1997)
Gestão de Conflitos	3,8	Desfavorável	Requer atenção especial dos gestores e uma mudança de cultura. Há importantes espaços de melhoria.	Argyris e Schon (1978); Ansell e Gash (2007); Jones e George (1998)
Confiança	4,0	Favorável	Apesar da avaliação levemente positiva, o trabalho em prol de um objetivo comum foi avaliado como desfavorável. Requer cuidado por ser crítica à ambiência para a cooperação.	Ansell e Gash (2007); Rodrigues e Veloso (2013); Costa (2012); Hastenreiter e Tellechea (2017); Davenport e Prusak (1998); Jones e George (1998); Park, De Bonis e Abud (1997)
Posturas Individuais	4,2	Favorável	As assertivas sobre compartilhamento de conhecimentos, trabalho e cooperação com outras unidades foram avaliadas como desfavoráveis. Há significativo espaço de intervenção e melhoria.	Argyris e Schon (1978); Cardoso (2000); Schmidt e Bannon (1992); Zonta et al. (2015); Fleury e Fleury (2001); Fiol e Lyles (1985); Senge (2013); Argote (2011); Nonaka e Takeuchi (1997); Nowak (2006)
Organização do Trabalho	4,3	Favorável	Operação de processos multifuncionais, relação de cargos com o trabalho e resultados e a recepção de informações sobre resultados foram avaliadas como desfavoráveis. Há largo espaço para a melhoria	Durkheim (1999); Ansell e Gash (2007); Teixeira et al. (2011); Jones e George (1998); Senge (2013); Park, De Bonis e Abud (1997); Smith et al. (1995); Angeloni e Grotto (2009); Schmidt e Bannon (1992)

DIMENSÃO	AVALIAÇÃO	ESCALA	ANÁLISE SINTÉTICA	REFERÊNCIA
Comunicação	4,3	Favorável	Informação ativamente compartilhada, comunicação clara e consistente e um entendimento comum foram avaliadas como desfavoráveis.	Bohm (1989); Senge (2013); Teixeira et al. (2011); Angeloni e Grotto (2009); Webber (1993)
Tecnologia da Informação	4,6	Favorável	Apesar de receber avaliação favorável em todas as assertivas, ainda apresenta significativo espaço para a melhoria, com diversas possibilidades de intervenção.	Cardoso (2000); Teixeira et al. (2011); Argote (2011); Argyris e Schon (1978); Davenport e Prusak (1998)
Liderança	4,8	Favorável	Segunda dimensão melhor avaliada, apresenta certa uniformidade nos resultados. Avaliação de desempenho das lideranças com pouco peso para a cooperação e trabalho em equipe.	Ansell e Gash (2007); Webber (1993); Schein (2004); Bortolaso, Verschoore e Antunes (2013); Teixeira et al. (2011)

Fonte: Adaptado de Teixeira et al. (2011).

## 5 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A COOPERAÇÃO NA FIOCRUZ

Neste capítulo, encaminhamos uma série de sugestões de melhoria. Não há a pretensão de sermos coletivamente exaustivos em relação ao problema ou exclusivos no que se refere a ações que vêm sendo conduzidas pela instituição. Pretende-se aqui, porém, provocar um debate que desemboque em ganhos futuros, pois tudo é passível de aperfeiçoamento. A diversidade de ideias pode disparar importantes mudanças e iniciar um ciclo virtuoso de melhoria contínua, uma vez que permita a construção coletiva de novas reflexões que toquem em crenças e consciências.

As dimensões propostas por Teixeira et al. (2011) serão novamente utilizadas como referência neste capítulo, agrupando as recomendações conforme a seguir. As dimensões são apresentadas em ordem das mais críticas e desfavoráveis à cooperação até aquela considerada como alavancadora, a dimensão Estratégia.

### 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS

Dimensão mais crítica, segundo entendimento dos colaboradores consultados, a Gestão de Pessoas encontra-se em patamar desfavorável à cooperação. Observando o resultado das assertivas, experiência pessoal do autor e sua vivência na organização em análise, foram elencadas as recomendações a seguir.

A dimensão Gestão de Pessoas tem forte influência sobre todas as demais, pois lida com a matéria-prima que cria, produz, ensina, assimila e que, enfim, permite que a organização atue.

A revisão do sistema de avaliação apresenta-se como imperativa, para a qual poderiam ser repensados os critérios, pontuação e pesos. A avaliação periódica atualmente adotada valoriza de forma desproporcional o trabalho em equipe, premiando fundamentalmente a perspectiva do indivíduo.

Uma nova metodologia de avaliação, uma vez estabelecida, poderia valorizar e premiar a transmissão de conhecimentos, visto que atualmente há apenas um critério, trabalho em equipe, que, somente implicitamente, poderia valorizar essa



prática. Um programa interno que valorize esse tipo de atitude teria um impacto positivo sobre o clima e a cultura e impulsionaria o aprendizado organizacional.

O aumento salarial automático atrelado a uma avaliação favorável também é um problema. Esse mecanismo pode induzir as pessoas a avaliarem a si próprias e aos colegas de forma mais positiva, alterando os resultados das avaliações e diminuindo seu impacto em termos de possibilitar a identificação de aspectos individuais e da equipe passíveis de melhoria, o que poderia aperfeiçoar continuamente a organização. A sugestão é que o aumento deixe de ser automático e considere-se, além da avaliação devidamente revisada, outros indicadores, como a produtividade e o alinhamento com a missão e os valores da organização e da equipe.

Uma outra prática capaz de intervir positivamente na gestão seria a adoção da gestão por competências. Isso permitiria à Fiocruz, além de repensar seus perfis profissionais, identificar carências na formação dos colaboradores, mapear as competências de seus quadros, alocar adequadamente os profissionais conforme sua formação e experiência e monitorar capacidades cooperativas, uma vez que passe a valorizar essa característica em sua equipe e em perfis de cargos.

Finalmente, poderia ser considerado o estabelecimento de programas contínuos de tutoria e mentoria. Esses programas seriam úteis para fortalecer a cultura de cooperação na organização, uma vez que novos colaboradores seriam recebidos por tutores, profissionais mais experientes, que os orientariam em suas funções, facilitando seu ingresso e o entendimento sobre a Fiocruz e sua cultura.

Os profissionais mais experientes também poderiam vir a orientar colegas de modo a prepará-los para atuar em posições com maior nível de responsabilidade, criando um ambiente ainda mais favorável à integração, colaboração e camaradagem, além de aumentar a eficiência de seus processos internos.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO GESTÃO DE CONFLITOS

A dimensão Gestão de Conflitos também foi avaliada como desfavorável para a cooperação na organização. Há um bom espaço para a melhoria, e as

recomendações aqui colocadas buscam minimizar a distância entre a situação atual e a situação ideal com o atingimento de índices mais positivos quanto à disposição para a cooperação.

As assertivas dessa dimensão apresentam avaliações bastante uniformes, destacando-se negativamente o aspecto de conflitos “colocados debaixo do tapete”, com média um pouco abaixo das demais. A recomendação, nesse caso, é o estabelecimento de uma nova política de gestão de conflitos, tendo por normas básicas a transparência com os envolvidos e a equipe, o tratamento igualitário, a não retaliação, a proteção à pessoa, o zelo com a privacidade, a valorização da mediação e do diálogo, o estabelecimento de processo estruturado para a análise e a solução de problemas e a capacitação contínua de lideranças sobre o tema.

Outra recomendação está no empoderamento da Ouvidoria de modo que tenha autoridade, estrutura, recursos e os profissionais necessários para mediar os conflitos com segurança e, sempre que possível, solucionar situações que envolvam assédio moral ou abuso de poder, atuando de forma alinhada à política de gestão de conflitos da Fiocruz e intervindo quando a imparcialidade de lideranças estiver comprometida.

Importante ainda a realização de campanhas regulares internas e seminários sobre o assunto para conscientização dos colaboradores e gestores sobre assédio moral e divulgação de canais de apoio aos profissionais que se considerem em situação de vulnerabilidade. As campanhas devem vir acompanhadas de uma mudança de postura das lideranças, de modo que os problemas sejam encarados e colocados à luz para debate, para que sejam compreendidos, esmiuçados e, sempre que possível, resolvidos coletivamente entre os envolvidos por meio da mediação.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO CONFIANÇA

A dimensão Confiança reflete a disposição dos colaboradores para a cooperação entre si como um catalisador de diversas outras dimensões que afetam as relações, aproximando ou afastando os pares. Ela está relacionada à reciprocidade e à ideia de que um comportamento colaborativo será seguido pela organização como um todo. Quando a confiança é analisada como um item

importante para a colaboração, isso significa que as pessoas confiam que seu alinhamento aos interesses organizacionais não será isolado. Elas confiam que todos pensarão e agirão da mesma maneira.

A assertiva com a menor avaliação, pontuada como mais desfavorável à cooperação, trata sobre a tendência das pessoas quase que majoritariamente de subordinar um objetivo comum aos seus interesses pessoais e ao ego, segundo o entendimento dos respondentes. Isso se repete em relação à assertiva de os colaboradores estarem trabalhando em prol de um objetivo comum.

A recomendação aqui envolve uma mudança cultural no sentido de cultivar relações que valorizem o trabalho em equipe e a troca de conhecimentos e informações entre os colaboradores. Trata-se, portanto, de um processo contínuo de aprendizado, visto que seria necessária primeiramente uma reflexão quanto à importância daquilo que os dados da pesquisa apontam, passando por aceitar a tendência demonstrada como um problema e daí, então, agir de modo a levar as pessoas a pensar de que maneira mudar para que essa dimensão atinja patamar mais positivo.

A contratação de uma consultoria especializada poderia contribuir para aprofundar esse diagnóstico, ajudar na análise dos resultados e apoiar a definição de ações mais específicas. Um olhar externo pode oxigenar o debate ao mesmo tempo em que pode trazer novos conhecimentos para a organização.

Há significativo espaço de melhoria no que se refere à assertiva que aborda a livre troca de informação e conhecimento na organização, apesar de se encontrar em patamar levemente positivo. Novamente, trata-se de valorizar uma cultura de compartilhamento, valorizando e premiando ações que aconteçam em prol da equipe e que venham a integrar as pessoas e unidades administrativas.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO POSTURAS INDIVIDUAIS

Essa dimensão pode ser levada a um patamar mais positivo na escala proposta ao envolver ações que englobem outras dimensões. Os dados coletados mostram que os colaboradores da organização apresentam certo nível de disposição

para compartilhar suas experiências e informações e que também estão dispostos a ajudar seus pares.

O diagnóstico anterior contrasta com uma aparente dificuldade em transmitir conhecimento para outras pessoas e unidades administrativas, o que pode estar relacionado a recursos tecnológicos, carga de trabalho e oportunidades de troca de experiências com outros colaboradores da organização.

Investimentos em TICs certamente contribuiriam significativamente com essa dimensão ao permitir uma aproximação virtual entre os colaboradores, mas essa recomendação será melhor explorada mais adiante.

Cabe aqui sugerir a realização de seminários de integração que permitam uma aproximação entre setores, pessoas e unidades administrativas por meio da seleção e apresentação de práticas internas de suas diversas áreas que poderiam vir a ser amplamente replicadas. Os seminários seriam itinerantes, de forma a consolidar o caráter nacional e corporativo da Fiocruz.

A ação da Comunicação poderia auxiliar a divulgar para toda a organização projetos e práticas bem-sucedidos, assim como os resultados dos seminários de integração periódicos, inspirando e aproximando continuamente as pessoas em torno de ideias, ações e atitudes.

## 5.5 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dimensão Organização do Trabalho influencia e é influenciada por outras dimensões, visto que todas formam um conjunto que determina o modo de ser da organização. Para permitir a operação de processos multifuncionais e sua interdependência entre diferentes funções, já foi sugerido acima um melhor desenho dos cargos e das competências necessárias para exercê-los, o que permitirá uma melhor estruturação de processos. Reitera-se a indicação da adoção da gestão por competências na organização, dando maior transparência e informações para a integração de pessoas, setores e unidades administrativas.

O trabalho organizado a partir de uma estrutura funcional hierárquica tradicional dificulta a cooperação. Organizações que, por sua vez, valorizam a

gestão por processos, observando as interdependências entre especialidades e unidades administrativas, tendem a valorizar a cooperação. Uma organização orientada por processos de negócios, compreendendo as interdependências e facilitando a atuação mais integrada e colaborativa, atuará de forma mais orgânica, tendo em vista que eles são transversais, interligando pessoas e setores. Recomenda-se, portanto, a adoção de BPM.

A Fiocruz iniciou no primeiro semestre de 2018 a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), seguindo recomendação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Considerando a disponibilidade da organização em termos de infraestrutura de comunicação e equipes de especialistas em suas unidades administrativas, há expectativa de que essa iniciativa tenha impacto positivo sobre a dimensão Organização do Trabalho ao reduzir ou até mesmo eliminar o fluxo manual de documentos e processos.

O SEI integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN), uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades da administração pública com o objetivo de elaborar uma infraestrutura pública de processos e documentos eletrônicos e estabelecer uma melhor qualidade e eficiência, além de reduzir custos na prestação de seus serviços. O PEN é composto por três grandes ações: o SEI, Barramento de Integração do SEI e o Protocolo Integrado (MPOG, 2018).

## 5.6 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO COMUNICAÇÃO

Algumas assertivas da dimensão Comunicação apontam no sentido de que há um importante espaço para a melhoria em termos de clareza, consistência, entendimento comum do que é comunicado e em relação à homogeneidade de níveis de conhecimento sobre o que é comunicado.

A assertiva com menor avaliação aponta no sentido de que a informação não é ativamente compartilhada entre todos os níveis. Uma recomendação que caberia aqui, considerando um dos canais de distribuição em uso atualmente, o correio eletrônico, estaria na organização dos informes por temas, categorias e por unidade administrativa ou regional, permitindo que os colaboradores se inscrevam para receber conteúdos de acordo com o seu perfil, personalizando e otimizando a

recepção da informação. Temas considerados estratégicos pela organização seriam enviados para todos indistintamente. Parte-se aqui da premissa de que o excesso de informação pode levar ao desinteresse do público pelos informes.

Definir uma periodicidade para informes comuns e sem urgência, algo que poderia ser semanal, por exemplo, seria desejável. Essa ideia, associada à criação de um *clipping* de conteúdos devidamente estruturado conforme o perfil de cada colaborador, dentro da lógica de segmentar as informações, aumentaria o interesse pela leitura e daria mais foco conforme o público-alvo.

Outra possibilidade seria colocar notícias em destaque na primeira página da nova intranet nacional a ser disponibilizada. Esses conteúdos também estariam segmentados conforme o perfil e os interesses manifestados pelo colaborador e as necessidades da organização.

Outra assertiva avaliada como negativa para a cooperação foi referente à clareza e consistência da comunicação. A sugestão para resolver esse problema está em dar tratamento específico de profissional especialista para uma difusão adequada da informação. Recomenda-se que haja um profissional de comunicação social contratado em cada unidade administrativa, de modo que temas locais ou regionais sejam tratados de acordo com a cultura e demandas específicas e em conformidade com a política nacional de comunicação da organização.

A política de comunicação da organização daria o adequado direcionamento quanto à padronização da comunicação interna regional, facilitando o entendimento e a absorção dos conteúdos a serem divulgados. Essa recomendação atenderia à assertiva referente a um entendimento comum sobre o que é comunicado, também posicionada em patamar negativo pelos colaboradores.

A assertiva referente à homogeneidade de níveis de conhecimento favorecer um entendimento comum sobre o que é comunicado foi avaliada como levemente positiva para a cooperação. Apesar disso, como há significativo espaço para melhoria, recomenda-se a realização de uma pesquisa especializada sobre as demandas de comunicação de modo a identificar e segmentar o público-alvo, avaliar o nível de satisfação com a política de comunicação atualmente adotada, avaliar o nível de absorção de conteúdos, além da aceitação de formatos, abordagens, assim

como as expectativas das pessoas em relação à comunicação interna da organização.

No que se refere à assertiva que trata sobre se a cooperação é explicitamente comunicada como um objetivo a ser compartilhado, os respondentes a posicionaram em patamar levemente positivo, aspecto que também merece a atenção dos gestores. Como há espaço para crescimento, caberia aqui recomendar a realização de campanha educativa interna de valorização do trabalho em equipe a partir de cartazes, *Web TV*, anúncios na intranet e *clipping*, entre outros meios, se disponíveis.

A assertiva que aborda se os canais de comunicação entre gestores e subordinados são livres e desimpedidos foi avaliada como positiva pelos colaboradores, em patamar próximo de ser alavancadora da cooperação. Para elevar essa avaliação a um nível mais alto, cabe sugerir a adoção da gestão participativa, de modo que sejam criados periodicamente espaços para que lideranças e liderados pensem em sinergia sobre suas impressões, ideias e projetos, devidamente alinhados ao planejamento estratégico da organização.

A última assertiva dessa dimensão e que recebeu a melhor avaliação, bem próxima do patamar de alavancadora, foi a que se refere aos canais de comunicação entre os colegas serem livres e desimpedidos. Diversas recomendações aqui colocadas podem vir a contribuir para melhorar a ambiência de cooperação, o clima organizacional e o nível de confiança entre os indivíduos, considerando que as dimensões estão intimamente interligadas, influenciando e sendo influenciadas pelas demais. Uma vez que se aprimorem as relações de trabalho e interpessoais, esses canais de comunicação também serão beneficiados.

## 5.7 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Algumas recomendações para a dimensão Tecnologia da Informação já foram pontuadas em dimensões anteriores, conforme pôde ser observado até aqui. Em consonância com o que vem sendo defendido no presente trabalho, essa dimensão pode atuar como facilitadora no aperfeiçoamento e eventual melhoria em

indicadores de diversas outras, tais como Gestão de Pessoas, Gestão de Conflitos, Confiança, Organização do Trabalho, Comunicação e Liderança.

Observando o valor da média obtida para a dimensão, 4,6, verifica-se significativo espaço de crescimento, algo em torno de 53% até o valor máximo da escala. Apesar de os números se encontrarem em patamar positivo, ainda existem oportunidades para melhorias.

As recomendações a serem apresentadas para essa dimensão estão agrupadas em uma única sugestão, que seria a implementação, disponibilização e adoção de uma intranet corporativa e única para toda a organização em nível nacional. A nova intranet se tornaria o principal canal de comunicação, acesso aos sistemas de informação, gestão de processos eletrônicos, gestão eletrônica de documentos, gestão de pessoas, plataforma de educação à distância e treinamentos, páginas amarelas, notícias, grupos de trabalho, fóruns de discussão, ferramentas de colaboração, comunicação instantânea, ferramentas de webconferência e videoconferência, telefonia IP, entre diversos outros recursos, funcionando como um ambiente de integração entre tecnologias já adotadas e por adotar e as pessoas, setores, unidades administrativas e organizações parceiras.

O novo ambiente possibilitaria a criação de um ecossistema mais propício à cooperação informal, uma vez que essas facilidades estejam alinhadas com uma política interna de maior tolerância ao erro (Gestão de Pessoas e Liderança) e de empreendedorismo, premiando iniciativas inovadoras.

A adoção de um ambiente unificado traz diversas vantagens para a organização, que podem ser listadas, de forma não exaustiva: uniformização de soluções; redução significativa de custos com a padronização de investimentos; maior foco nas atividades-fim da Fiocruz; minimização ou eliminação de esforços e investimentos redundantes; disseminação de boas práticas e soluções adotadas apenas em parte ou somente em uma das unidades administrativas; integração nacional com o estabelecimento de canal digital com diversos recursos de comunicação de baixo custo; entre outras.

A adoção de uma intranet corporativa ofereceria ainda mais facilidades para que a comunicação entre gestores e subordinados e entre os colegas aconteça de forma livre e desimpedida, permitindo assim que atinja o patamar de alavancadora



da cooperação, visto que as assertivas da dimensão Comunicação já se encontram relativamente próximas a essa condição na escala de avaliação proposta.

A Fiocruz conta com diversas iniciativas em TICs adotadas e/ou desenvolvidas por equipes de suas unidades administrativas. A integração das soluções disponíveis se apresenta como a solução mais atraente em termos de custo x benefício, por envolver pessoal e recursos já incorporados à organização, como o ambiente para hospedar a nova plataforma a ser disponibilizada, a Nuvem Fiocruz, inaugurada em dezembro de 2015 (AZEVEDO, 2016).

O quadro a seguir resume, de forma não exaustiva, as possibilidades de integração entre os recursos de TICs atualmente disponíveis e uma intranet corporativa que poderia vir a ser desenvolvida.

**Quadro 3 – Possibilidades de integração via intranet corporativa**

DIMENSÃO	POSSIBILIDADES FUTURAS	TIC FIOCRUZ A SER INTEGRADA
Gestão de Pessoas	Senha de acesso única Gestão por competências Círculo de leitura Aniversariantes Páginas amarelas Classificados Redes sociais Interesses pessoais Lista de contatos pessoais Lista de contatos corporativa Enquetes/pesquisas de satisfação	Sistemas de RH ADI (desempenho) SGA RH Férias Currículo Lattes (CNPq) Intercâmbio internacional Intercâmbio nacional Normas e políticas Regulamentação EAD (formação interna) PDG/Escola Corporativa
Gestão de Conflitos	Documentos de mediação Regulamentação	Ouvidoria Comunicação interna
Confiança	Incentivo à cooperação informal Grupos de trabalho	Comunicação interna Ferramentas de comunicação
Posturas Individuais	Gestão do conhecimento Grupos de trabalho	Comunicação interna Ferramentas de comunicação ARCA

<b>DIMENSÃO</b>	<b>POSSIBILIDADES FUTURAS</b>	<b>TIC FIOCRUZ A SER INTEGRADA</b>
Organização do Trabalho	Gestão por competências Incentivo à cooperação informal Grupos de trabalho Processo eletrônico (SEI)	Comunicação interna Ferramentas de comunicação ADI (desempenho) Acervos contratados Gestão de bibliotecas Bases de patentes
Comunicação	Segmentação de notícias Pesquisa qualitativa Assinatura por interesse Quadro de avisos	Comunicação interna Ferramentas de comunicação Fiocruz-L (lista interna) Notícias Web TV Redes sociais
Tecnologia da informação	Processo eletrônico (SEI) Adoção de ERP Adoção de BPM Adoção de GED/ECM	PDTI Sistemas de informação (SGA, SIAFI, SAGE, SCDP, RSI, etc.) Webmail Salas de webconferência Fóruns de discussão
Liderança	Formações específicas Gestão por competências Incentivo à cooperação informal Processo eletrônico (SEI) Análises gerenciais (BI) Gestão do conhecimento Grupos de trabalho	ADI (desempenho) Comunicação interna Ferramentas de comunicação Sistema de planejamento EAD (formação interna) PDG/Escola Corporativa
Estratégia	Gerenciamento de portfólio	Sistema de Planejamento (PDI, Plano Quadrienal, SAGE) Missão e valores Comunicação interna Análise de redes

Fonte: Adaptada de Teixeira et al. (2011).

O serviço de páginas amarelas poderia ser implementado em parceria com o CNPq, integrando o Currículo Lattes a consultas internas e facilitando a localização de especialistas de seus quadros a todos os colaboradores da organização.

Consolidando seu papel de aglutinadora, a dimensão Tecnologia da Informação pode contribuir positivamente em todas as dimensões do modelo.

Investimentos adequados nessa dimensão refletirão em toda a organização, melhorando a ambiência em termos de cooperação e a eficiência da Fiocruz como um todo. A mobilização de recursos já disponíveis torna essa possibilidade exequível tanto em termos técnicos como financeiros, estando alinhada com o atual quadro de restrição orçamentária no serviço público.

## 5.8 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO LIDERANÇA

A dimensão Liderança foi a segunda melhor avaliada pelos respondentes, ficando próxima ao mínimo do patamar de dimensão alavancadora. Por seu papel crítico em termos de tomada de decisão e de influência na condução da organização, recomenda-se atenção especial sobre ela por parte dos gestores.

Apesar de apresentar avaliações uniformes e positivas para todas as suas assertivas, ainda existem oportunidades de aperfeiçoamento a serem colocadas.

Um caminho para incrementar a receptividade a contribuições, diversidade de opiniões, debates e trabalho em equipe no processo decisório poderia estar novamente na adoção da gestão participativa na organização. Uma liderança que favorece a cooperação envolve estímulo à participação de todos e transparência de ações e de propósito. Essa postura ampliaria o comprometimento da equipe ao possibilitar o incentivo a um clima de confiança e bem-estar.

A gestão participativa poderia se dar através da realização de seminários regulares internos e específicos por equipe de trabalho de modo a permitir a realização de uma prestação de contas da liderança e a apresentação de questões estratégicas ou táticas que mereçam uma reflexão do grupo, angariando e compilando novas ideias que poderiam ser apresentadas em instâncias superiores e implementadas a partir dali.

As assertivas referentes à influência positiva nas iniciativas de cooperação e da liderança como exemplo e referência em termos de trabalho em equipe tem forte ligação com posturas e comportamentos intrínsecos. Uma forma de incentivar esses comportamentos está na realização de seminários específicos que trariam

conteúdos, modelos e estudos de caso da própria organização ou externos à Fiocruz, possibilitando novos posicionamentos e ideias.

O interesse da liderança em objetivos do conjunto em detrimento de objetivos individuais deve ser algo incentivado pela organização, devendo, portanto, ser motivado por instâncias superiores. Um caminho está na mais ampla participação possível da equipe em processos de planejamento do setor, da unidade administrativa e da própria organização, tornando as pessoas uma parte integrante do todo e alinhando-as em volta de objetivos comuns.

A assertiva referente à clareza quanto à responsabilidade de cada um sobre os objetivos e realizações pode ser devidamente trabalhada em instrumento já disponível na organização. A avaliação de desempenho realizada anualmente prevê encontros entre lideranças e liderados em fases de planejamento, da avaliação em si e de revisão dos resultados. A sugestão está em intensificar essa prática de modo que aconteça durante todo o período como um processo natural e orgânico.

A dimensão Gestão do Trabalho poderia ser chamada a contribuir com formação específica e contínua para os líderes através de capacitações, seminários e da sensibilização em torno de temas como gestão de conflitos, assédio moral, valorização do trabalho em cooperação, meritocracia, escuta qualificada, ética, inteligência emocional e oratória. As formações poderiam ser ofertadas na modalidade presencial e, quando possível, à distância, por meio da intranet. Considerando a possibilidade de oferta contínua, cursos de autoformação facilitariam o acesso e a transferência de conhecimentos.

Uma contribuição adicional da dimensão Gestão do Trabalho estaria em revisar os critérios e pesos da avaliação de desempenho relacionada aos gestores. Recomenda-se que os líderes sejam estimulados e premiados por valorizar o trabalho em equipe, por tomar decisões de forma coletiva e pela transparência, além de manter um bom relacionamento com seus pares e subordinados. Os líderes seriam observados por instâncias superiores e devidamente orientados e capacitados caso determinados aspectos de sua avaliação estivessem aquém do esperado pela organização.

## 5.9 RECOMENDAÇÕES PARA A DIMENSÃO ESTRATÉGIA

A dimensão Estratégia foi considerada alavancadora da cooperação pelos profissionais participantes da amostra.

Das assertivas da dimensão Estratégia, a identificação no planejamento estratégico de metas e resultados dependentes da alta intensidade da cooperação apareceu com a avaliação menos positiva. A utilização de instrumentos como o ZIC e o QZIC pode contribuir com essa questão. A aplicação do instrumento de identificação de Zonas de Impacto da Cooperação em alguns processos e a percepção de que eles são dependentes de alto nível de cooperação confirmariam a sua relevância para a obtenção de melhores resultados.

A verificação cuidadosa das metas e resultados capazes de serem influenciados pelo nível de cooperação poderia ser apoiada pela identificação de Zonas de Impacto da Cooperação nos processos associados. Uma vez que as ZICs sejam confirmadas, poderia ser realizado um estudo a partir do QZIC com o objetivo de se avaliar, entre os processos que podem se beneficiar da cooperação, quais têm níveis mais avançados de cooperação, possibilitando a tomada de ações posteriores que venham a aperfeiçoá-los em períodos cíclicos.

Há uma importante oportunidade de explorar essa dimensão, considerando que ela pode vir a influenciar todas as demais. Uma possibilidade está em firmar convênio com a Escola de Administração da UFBA, com o objetivo de realizar amplo estudo envolvendo toda a Fiocruz, todos os seus colaboradores e áreas estratégicas, permitindo assim a construção de um diagnóstico mais preciso e intervenções de impacto nacional em suas dimensões.

A última recomendação parte da premissa de que o tema aqui proposto é estratégico e que merece ser diagnosticado e analisado, além de receber os devidos investimentos, permitindo assim o estabelecimento de sólidas mudanças futuras na cultura, processos e estruturas da organização.

## 5.10 SÍNTESE DAS PROPOSTAS DE MELHORIA

O quadro a seguir resume as principais ações propostas por dimensão de modo a permitir uma visão mais abrangente das recomendações.

**Quadro 4 – Síntese das propostas de melhoria**

DIMENSÃO	PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES
Gestão de Pessoas	Revisão do Sistema de avaliação de desempenho de modo a valorizar o trabalho em equipe. Adoção da gestão por competências. Estabelecimento de programas contínuos de tutoria e mentoria.
Gestão de Conflitos	Estabelecimento de uma nova política de gestão de conflitos, via mediação e diálogo. Empoderamento da Ouvidoria para atuar como mediadora de conflitos. Realização de campanhas de conscientização.
Confiança	Valorização do trabalho em equipe e aprendizado. Aprofundamento do diagnóstico através da contratação de uma consultoria especializada.
Posturas Individuais	Realização de seminários de integração para aproximar setores, pessoas e unidades. Divulgação de projetos e práticas bem-sucedidas. Oferta de ferramentas de TIC que possibilitem a aproximação virtual entre as pessoas.
Organização do Trabalho	Revisão do desenho de cargos e das competências necessárias via gestão por competências. Adoção da gestão por processos (BPM). Aceleração da implantação do SEI (MPOG, 2018).
Comunicação	Organização dos informes por temas, categorias e unidade, permitindo inscrição. Contratação de um profissional em comunicação social para tratamento local e regional. Realização de pesquisa de demandas de comunicação para segmentar o público-alvo. Adoção da gestão participativa e a criação de espaços para debates de projetos e ideias.
Tecnologia da Informação	Implementação e implantação de uma intranet corporativa única e nacional. Integração de recursos de EAD para oferta de interna de formações via Escola Corporativa. Adoção de ERP. Adoção de BPM. Adoção de GED/ECM.
Liderança	Adoção da gestão participativa. Realização de seminários regulares internos por equipe de trabalho ou setor. Revisão regular de metas e resultados entre líderes e liderados. Revisão do sistema de avaliação de desempenho de modo a valorizar a gestão participativa.
Estratégia	Adoção dos instrumentos ZIC e QZIC para identificar processos dependentes de cooperação. Realização de convênio com a UFBA para realização de ampla pesquisa na organização.

Fonte: Adaptado de Teixeira et al. (2011).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar a disposição para a cooperação de uma organização com tradição centenária como a Fiocruz é um enorme desafio, visto seu histórico de sucesso. O êxito do presente trabalho está na sensibilização, mesmo que apenas parcialmente, dos tomadores de decisão quanto aos pontos de melhoria e recomendações aqui apresentados.

Retomando os objetivos geral e específicos a seguir, é possível observar ponto por ponto se os compromissos assumidos na pesquisa foram cumpridos a contento.

- a) Apresentar um modelo para a Avaliação da Disposição Organizacional para a Cooperação.

Um modelo de avaliação foi apresentado e teve seu uso justificado. Adaptado de Teixeira et al. (2011) para aplicação específica na Fiocruz, os instrumentos foram de fácil assimilação, gerando apenas algumas poucas dúvidas pontuais dos respondentes que foram sanadas com rapidez.

Não foram localizados na bibliografia pesquisada outros instrumentos que permitissem uma comparação com o modelo adotado, mas os questionários utilizados cumpriram bem seu objetivo.

- b) Aplicar o modelo junto aos funcionários das áreas administrativa e de pesquisa;

Esse objetivo específico foi cumprido a contento, já que a pesquisa envolveu unidades administrativas, áreas, cargos e vínculos profissionais distintos e possibilitou a coleta de dados que puderam ser analisados por enfoques diferentes.

Uma limitação importante foi a não participação da unidade administrativa A, o que reduziu significativamente o tamanho da amostra.

- c) Identificar processos com elevado nível de interdependência nas áreas administrativa e de pesquisa.

Processos com elevado nível de interdependência foram identificados após consultas específicas às áreas eleitas para análise: Área Administrativa e de Pesquisa. As respostas dadas foram consistentes e não houve dificuldade por parte dos respondentes em identificá-los.

- d) Avaliar o nível de cooperação atual nesses processos.

Esse objetivo específico infelizmente não foi plenamente atendido, devido à dificuldade em fechar a coleta por problemas de logística e distância geográfica da unidade administrativa D, usada como referência por sua tradição, relevância, diversidade e volume de dados fornecidos através do instrumento ADOC.

Considerando o quantitativo de processos que a coleta permitiria comparar, seis ao todo, esse objetivo foi atingido em aproximadamente 83% de sua meta inicial, ou seja, em cinco dos seis processos identificados.

Uma vez que foram identificados processos que podem se beneficiar significativamente da cooperação e com a constatação de que a qualidade da cooperação nesses processos pode ser ampliada, justifica-se a importância de se buscar a melhoria da disposição organizacional para a cooperação na Fiocruz.

- e) Propor ações para atingimento de maior nível de cooperação nesses processos.

Diversas propostas foram apresentadas, sendo que algumas delas são de fácil implementação e outras irão requerer um maior esforço em termos de investimentos e mobilização de pessoal.

Voltando ao objetivo geral da pesquisa de avaliar a disposição e fatores inibidores ao atingimento de níveis mais avançados de cooperação na Fiocruz e como eles impactam processos com elevado nível de interdependência, acredita-se que ele tenha sido atingido, mesmo considerando as limitações pontuadas adiante.

Inicialmente foi verificado que há limitações na disposição para a cooperação na organização. A pesquisa identificou em etapa seguinte que há processos que podem se beneficiar de uma maior cooperação. Uma vez que foram identificados, a qualidade da cooperação para esses processos foi avaliada, sendo percebido que há margem para melhoria. As dimensões da disposição para a cooperação utilizadas como referência foram então retomadas, sendo elencadas medidas práticas e ações que podem vir a ser adotadas de modo que a possibilidade de cooperação na Fiocruz possa ser ampliada.

Vários aspectos limitantes da cooperação foram indicados pelos respondentes e diversas análises foram realizadas na tentativa de dissecar o que foi identificado.



Apesar de trabalhar na organização há seis anos, o autor entende que há muito a ampliar em termos de compreensão da organização devido ao porte da Fiocruz, sua estrutura nacional e a participação restrita do primeiro em termos de áreas de atuação, o que acaba por limitar a qualidade e a profundidade de algumas análises realizadas. Cabe observar, porém, que isso não desmerece a relevância dos dados coletados, que apontam para uma gama variada de pontos de melhoria e que certamente merecem a atenção dos tomadores de decisão.

O tema aqui abordado é relevante por envolver aspectos que afetam diretamente a motivação das pessoas e sua relação afetiva com a organização. Parte-se da premissa de que as recomendações podem contribuir para aprimorar a ambiência da Fiocruz em termos de melhorar a sua disposição para a cooperação e, por sua vez, sua eficiência, clima organizacional e o compromisso das pessoas que lhe dão suporte mais direto.

Os instrumentos de coleta adotados se mostraram bastante eficazes, permitindo observar questões que não estavam às claras, mesmo aos olhos de um observador atento.

A aplicação dos instrumentos também serviu para observar a disposição das pessoas em contribuir. Houve, de modo geral, muita boa vontade dos colegas em cooperar. Uma taxa de resposta de 26,4% é considerada altamente eficiente pela ferramenta eletrônica utilizada (SURVEYMONKEY, 2018), o que confirma numericamente essa disposição.

Uma primeira limitação merece aqui ser comentada, por não ser possível aprofundar diferenças observadas, como, por exemplo, a avaliação de alavancadora da dimensão Liderança na unidade C, algo que poderia trazer subsídios em termos de boas práticas a serem recomendadas às demais. Outra situação semelhante foi na avaliação mais negativa da área administrativa e mais positiva por parte de colaboradores terceirizados. Afinal, por que essas diferenças? Alguns pontos requerem mais investigações.

A Escala de Avaliação Comparativa se mostrou útil ao orientar e destacar os resultados para as análises, mas sua gradação em apenas quatro níveis apresentou dubiedade em avaliações próximas aos limites de cada escala. Provavelmente uma

gradação em cinco níveis seria mais adequada ao modelo proposto, o que daria maior precisão ao diagnóstico.

A assertiva do instrumento ADOC “É dada aos ocupantes dos cargos autonomia para sequenciar o processo e determinar os métodos a serem usados”, da dimensão Organização do Trabalho, causou dúvida quanto ao seu resultado. Essa assertiva recebeu a avaliação mais alta dos respondentes para a dimensão e tem viés positivo no instrumento. A análise, porém, trouxe questionamento quanto ao seu significado, pois pode embutir uma eventual imaturidade nos processos da organização, um aspecto questionado pelo presente trabalho.

A adaptação do mesmo instrumento incluiu uma assertiva sobre o vínculo profissional do colaborador, que poderia optar entre “servidor” concursado e “terceirizado”. Como há variações em relação ao segundo vínculo, surgiram dúvidas dos respondentes, mas todos foram enquadrados como “terceirizados”.

Importante ressaltar uma limitação identificada no momento da coleta de dados da área de pesquisa. Apesar de esse estudo ter sido autorizado pela direção da unidade, decisão essa que provavelmente envolveu as lideranças das áreas consultadas, o fato de ele não ter sido submetido a um conselho de ética, falha assumida pelo autor, provavelmente dificultou o andamento dessa etapa. Após negociações e um melhor detalhamento sobre o processo de coleta, os dados solicitados foram enfim liberados.

Todos os profissionais da área administrativa que se propuseram a responder os instrumentos ZIC e QZIC após serem consultados devolveram as planilhas preenchidas com taxa de resposta de 100%. Os colaboradores da área de pesquisa, porém, responderam apenas parcialmente, apesar de também terem se colocado à disposição para colaborar, comprometendo a amostra. O gestor da área de pesquisa da unidade D indicou três profissionais especialistas para cada um dos três processos que considerou mais críticos, o que totalizaria nove respostas para essa coleta. Foram recebidos, porém, apenas quatro questionários preenchidos. Os dados foram tabulados e analisados, permitindo a comparação de apenas dois processos, pois um deles não recebeu nenhuma resposta.

Uma outra limitação, e certamente a mais importante, está na não aplicação da pesquisa para a toda a Fiocruz. Se houvesse tempo e o apoio necessários, uma

taxa de resposta semelhante a essa permitiria a coleta de uma amostra significativa com dados para análises mais consistentes e eventuais tomadas de decisão com sólido embasamento.

As áreas de Produção, Ensino e Serviços de Saúde da Fiocruz são estratégicas e compõem parte importante da política de Estado no que se refere ao SUS. Devido às limitações do estudo aqui apresentado e da amostragem coletada, essas áreas não foram abordadas, o que também traz uma oportunidade de análise futura sobre um escopo mais abrangente, lançando luz em toda a organização de maneira holística e possibilitando um maior respaldo aos tomadores de decisão quanto a eventuais ações em prol da cooperação interna no ambiente organizacional.

Estudos de caso bem-sucedidos em outras organizações também poderiam ter sido incluídos nas recomendações, o que não foi feito aqui. Isso, portanto, pode compor um estudo posterior mais completo.

Como sugestão de trabalhos futuros, é possível imaginar uma análise comparativa envolvendo outras organizações públicas de pesquisa com perfil semelhante ao da Fiocruz através de um estudo de casos múltiplos, por possibilitar aos pesquisadores uma maior profundidade sobre poucos objetos de forma ampla e detalhada (BORTOLASO; VERSCHOORE; VALE, 2012). Devido à disponibilidade de tempo mais reduzida, o presente estudo se manteve dentro de sua proposta original, observando apenas a Fundação Oswaldo Cruz. Uma análise mais completa, porém, poderia envolver, por exemplo, a Embrapa Agroindústria Tropical, empresa pública federal que vem realizando trabalhos relevantes em sua área de atuação. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) seria outra possibilidade, por ter práticas de ensino e pesquisa que o colocam em destaque na região onde desenvolve suas atividades. Ambas as organizações são parceiras diretas da Fiocruz.

Uma possibilidade adicional em termos de pesquisas futuras estaria na identificação de boas práticas adotadas por equipes, setores ou unidades administrativas, relacionando-as qualitativamente a resultados positivos por dimensão. Essa abordagem daria maior consistência às recomendações, por estarem embasadas em uma investigação com maior aprofundamento.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T.; GROTTTO, D. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 76-93, abr./jun. 2009.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, 543-571, 13 nov. 2007.

ARAÚJO, I. S.; CARDOSO, J. M. **Comunicação e Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2014. 152 p. ISBN 978-85-7541-125-4.

ARGOTE, L. Organizational Learning Research: Past, Present and Future. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. [S.l.]: Addison-Wesley Publishing Company, 1978. 344 p.

AXELROLD, R.; HAMILTON, W. D. The Evolution of Cooperation. **Science**, v. 211, n. 4489, p. 1390-1396, 27 mar. 1981.

AZEVEDO, L. Fiocruz investe em melhorias na infraestrutura de TI. **Agência de Notícias Fiocruz**, 17 mar. 2016. Disponível em: <<https://agencia.fiocruz.br/fiocruz-investe-em-melhorias-na-infraestrutura-de-ti>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

BOHM, D. O Diálogo. **e-Disciplinas**, OJai, 06 nov. 1989. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2888231/mod\\_resource/content/1/Dialogo\\_Bohm.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2888231/mod_resource/content/1/Dialogo_Bohm.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Sobre o Diálogo. In: \_\_\_\_\_. **Diálogo, Comunicação e Redes de Convivência**. Tradução de Humberto Mariotti. São Paulo: Palas Athena, 2005. p. 7-96.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. J. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 16, p. 3-16, set./dez. 2013.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; VALE JÚNIOR, A. O relacionamento sustenta a cooperação empresarial? Uma análise do relacionamento interno em duas redes horizontais. **Análise (PUCRS)**, Porto Alegre, v. 23, p. 234-243, 2012.

BOYD, R.; RICHERSON, P. J. Culture and the evolution of human cooperation. **Phil. Trans. R. Soc. B**, v. 364, p. 3281-3288, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal/Censo Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da Saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 set. 1990a. Seção 1, p. 18055-18059.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.142, de 28 de setembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da Saúde e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 1990b. Seção 1, p. 25694-25695.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Proposta de Emenda à Constituição nº 55, de 2016 – PEC do Teto dos Gastos Públicos**. 16 dez. 2016. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/127337>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

CARDOSO, L. Aprendizagem organizacional. **Psycologica**, v. 23, p. 95-117, 2000.

COSTA, P. R. **Cooperabilidade e Inovação: Análises e Proposições no Contexto das Multinacionais Brasileiras**. 2012. 315 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DURKHEIM, E. **Da Divisão Social do Trabalho**. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ESTARQUE, T. Laboratório da Fiocruz em PE vira referência para análise do zika vírus. **G1**, Pernambuco, 10 dez. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2015/12/laboratorio-da-fiocruz-em-pe-vira-referencia-para-analise-do-zika-virus.html>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

FIOCRUZ. Gratificação de Desempenho de Atividade de C&T, Produção e Inovação em Saúde Pública – GDACTSP. **Novo Manual do Servidor – Fiocruz**, 5 out. 2001. Disponível em: <[http://www.portaria.fiocruz.br/Doc/P428\\_2001.pdf](http://www.portaria.fiocruz.br/Doc/P428_2001.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Rio de Janeiro: DIPLAN, 2017.

\_\_\_\_\_. Perfil Institucional. **Portal Fiocruz**, 2018a. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/perfil-institucional>>. Acesso em: 13 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Novo Manual do Servidor – Fiocruz**, 26 abr. 2018b. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo\\_manual/index.cfm](http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo_manual/index.cfm)>. Acesso em: 18 maio 2018.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, out. 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258048>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

FORMENTI, L. Deputado pede investigação contra ministro da saúde por suspeita em compra de remédios. **O Estado de S. Paulo**, 31 mai. 2017. Disponível em: <<http://saude.estadao.com.br/noticias/geral,deputado-pede-investigacao-contra-ministro-da-saude-por-suspeita-em-compra-de-remedios,70001821064>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe., p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 jun. 2017.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GUIMARÃES, R. Pesquisa Translacional: uma interpretação. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 1731-1744, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232013000600024&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232013000600024&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 dez. 2017.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 531-546, jul. 1998. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0363->

7425%28199807%2923%3A3%3C531%3ATEAEOT%3E2.0.CO%3B2-X>. Acesso em: 14 jan. 2018.

JORNAL DO BRASIL. **Fiocruz é referência em atender acidentes com animais peçonhentos**. 24 out. 2011. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/ciencia-e-tecnologia/noticias/2008/07/30/fiocruz-e-referencia-em-atender-acidentes-com-animais-peconhentos/>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

HASTENREITER , H. N.; TELLECHEA, J. Redes de Cooperação: O Contrassenso das Micro e Pequenas Empresas da Bahia na Atribuição de Importância à Adesão e Participação Nessas Redes. In: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 17, Cidade do México, 16-18 out. 2017. Disponível em: <[http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC\\_2017\\_paper\\_37.pdf](http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_37.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2018.

LOBATO, F.; LEITE, V.; FERNANDES, R. Presidência da Fiocruz lança editais de incentivo e fortalecimento do Programa de Integração e Divulgação Científica. **Campus Virtual Fiocruz**, 25 abr. 2018. Disponível em: <<https://campusvirtual.fiocruz.br/portal/?q=content/presid%C3%Aancia-da-fiocruz-lan%C3%A7a-editais-de-incentivo-e-fortalecimento-do-programa-de-integra%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 01 set. 2018.

LUCENA, R. L.; VALADÃO, J. A. D. Exercício de Desconstrução dos Pressupostos Conceituais da Competitividade Organizacional. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 8, n. 21, p. 782-794, set./dez. 2014. ISSN 1980-5756. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/1953>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MATOS, U. C. J. 2016. 122 f. **Identificação do nível de maturidade em gestão do conhecimento das instituições de Ensino Superior**: uma avaliação da Escola de Administração da UFBA. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2016.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education**: a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. OMS reafirma Fiocruz como referência contra leptospirose. **Blog da Saúde**, 28 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.blog.saude.gov.br/index.php/50920-oms-reafirma-fiocruz-como-referencia-contra-leptospirose>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

MPOG. **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**. 2018. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NOWAK, M. A. Five rules for the evolution of cooperation. **Science**, v. 314, p. 1560-1563, 2006.

NUNES, A. I. B. L.; SILVEIRA, R. N. **Psicologia da Aprendizagem**: processos, teorias e contextos. Brasília: Liber Livro, 2011.

PAIVA, C. H. A.; TEIXEIRA, L. A. Reforma sanitária e a criação do Sistema Único de Saúde: notas sobre contextos e autores. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 15-35, jan.-mar. 2014.

PARK, K. H.; DE BONIS, D. F.; ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTAL BRASIL. **Brasil é referência mundial na fabricação de vacinas**. 28 jul. 2014a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2010/12/brasil-e-referencia-mundial-na-fabricacao-vacinas>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fiocruz é considerada melhor instituto de pesquisa do país**. 03 jun. 2014b. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2014/06/fiocruz-e-considerada-melhor-instituto-de-pesquisa-do-pais>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

RODRIGUES, A. F. C.; VELOSO, A. L. D. O. M. Organizational trust, risk and creativity. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 49, p. 545-561, 14 nov. 2013. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1334>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

SALDANHA, R. **Prêmio Intranet Portal 2010 Livro Coletânea**. São Paulo: Instituto Intranet Portal, 2010. 170 p.

SCHEIN, E. H. The concept of organizational culture. Why bother? In: \_\_\_\_\_. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2004. p. 3-23.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013. 640 p.



SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SCHMIDT, K.; BANNON, L. Taking CSCW Seriously: supporting articulation work. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 1, n. 1, p. 7-40, 1992.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, fev. 1995.

SURVEYMONKEY. **Tamanho da amostra do questionário**. 2018. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>>. Acesso em: 1 jul. 2018.

TEIXEIRA, F. L. C.; HASTENREITER, H. N.; PIRES, A. M. B.; OLIVEIRA, S. R. G. Cooperação em Tempos de Mudanças Organizacionais e Tecnológicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, João Pessoa, 2011.

THOMÉ, Clarissa. Unidade da Fiocruz é referência para tratamento de ebola. **Exame**, 10 out. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/unidade-da-fiocruz-e-referencia-para-tratamento-de-ebola/>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

WEBBER, A. M. What's so new about the new economy? **Harvard Business Review**, jan.-fev. 1993. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/01/whats-so-new-about-the-new-economy>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

ZONTA, P. C. et al. Relação entre cooperação e aprendizado organizacional com a competitividade em uma rede interorganizacional. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 20, n. 1, p. 179-193, jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/4046>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

**ANEXOS**

**ANEXO A – Instrumento de Avaliação da Disposição da Organização para a  
Cooperação (ADOC) adaptado de Teixeira et al. (2011)**

1. Selecione sua unidade administrativa:
  1. Unidade A 2. Unidade B 3. Unidade C 4. Unidade D
2. Selecione sua área de atuação profissional:
  1. Pesquisa 2. Ensino 3. Serviços de saúde 4. Produção 5. Área administrativa
3. Selecione seu cargo principal:
  1. Gestor 2. Analista de gestão 3. Tecnologista 4. Pesquisador 5. Técnico
4. Selecione seu vínculo profissional:
  1. Servidor 2. Terceirizado

		Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	<b>Marque na última coluna uma resposta para cada questão variando de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente)</b>							
	<b>Estratégia</b>							
5	A cooperação é percebida como um elemento essencial para a Visão de Futuro da organização.	1	2	3	4	5	6	7
6	A organização declara explicitamente que a cooperação é um dos seus valores.	1	2	3	4	5	6	7
7	É possível identificar no Planejamento Estratégico metas e resultados que só podem ser atingidos com alta intensidade de cooperação.	1	2	3	4	5	6	7
	<b>Gestão de conflitos</b>							
8	Os conflitos que surgem em decorrência do trabalho são claramente identificados e discutidos.	1	2	3	4	5	6	7
9	Jamais se recorre ao uso do poder como forma de resolução de conflitos.	1	2	3	4	5	6	7
10	As discussões em torno dos conflitos são conduzidas de forma a permitir a livre e desimpedida expressão de pontos de vistas divergentes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Os conflitos são, na maioria das vezes, dirimidos por meio do diálogo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Os conflitos jamais são “colocados para debaixo do tapete”.	1	2	3	4	5	6	7
	<b>Comunicação</b>							
13	Os canais de comunicação entre gestores e subordinados são livres e desimpedidos.	1	2	3	4	5	6	7
14	Os canais de comunicação entre os colegas (pares) são livres e desimpedidos.	1	2	3	4	5	6	7

15	A informação é ativamente compartilhada entre todos os níveis.	1	2	3	4	5	6	7
16	A cooperação é explicitamente comunicada como um objetivo a ser compartilhado.	1	2	3	4	5	6	7
17	A comunicação é clara e consistente.	1	2	3	4	5	6	7
18	Existe um entendimento comum sobre o que é comunicado.	1	2	3	4	5	6	7
19	A homogeneidade de níveis de conhecimento favorece um entendimento comum sobre o que é comunicado.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Liderança</b>								
20	A liderança é receptiva a contribuições, opiniões diferentes, debates e trabalho em equipe no processo decisório.	1	2	3	4	5	6	7
21	A liderança exerce influência positiva nos esforços e iniciativas individuais de cooperação.	1	2	3	4	5	6	7
22	A liderança, pela via do exemplo, constitui-se em uma referência em termos de trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	6	7
23	A liderança está mais interessada em objetivos do conjunto que objetivos individuais.	1	2	3	4	5	6	7
24	A liderança deixa clara a responsabilidade de cada um nos objetivos e realizações.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Organização do trabalho</b>								
25	A organização está estruturada para permitir a operação de processos multifuncionais, gerindo de forma satisfatória a interdependência entre as diferentes funções.	1	2	3	4	5	6	7
26	Os cargos comportam a execução e a realização de um trabalho do começo ao fim, com um resultado visível e identificável por quem o executa.	1	2	3	4	5	6	7
27	O trabalho atribuído ao cargo é percebido por quem o executa como tendo algum impacto em outras pessoas, sejam clientes internos ou externos.	1	2	3	4	5	6	7
28	É dada aos ocupantes dos cargos autonomia para sequenciar o processo e determinar os métodos a serem usados.	1	2	3	4	5	6	7
29	Os ocupantes dos cargos recebem informações diretas e claras sobre os resultados e a eficácia do seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Gestão de Pessoas</b>								
30	As práticas de recrutamento e seleção procuram identificar pessoas com comportamento cooperativo.	1	2	3	4	5	6	7
31	Os programas de capacitação incluem habilidades cooperativas.	1	2	3	4	5	6	7
32	Há programas voltados para o desenvolvimento da capacidade de cooperar.	1	2	3	4	5	6	7
33	Há esforços sistematizados de monitoramento da capacidade de cooperar.	1	2	3	4	5	6	7

34	O sistema de recompensas inclui o desempenho cooperativo entre os seus critérios.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Tecnologia da Informação</b>								
35	É possível identificar a utilidade das ferramentas de TI para facilitar a gestão da interdependência dentro dos processos	1	2	3	4	5	6	7
36	As ferramentas de TI adotadas intensificam o fluxo de informações, em todos os sentidos ( <i>para baixo, para cima e para o lado</i> ).	1	2	3	4	5	6	7
37	As ferramentas de TI adotadas geram ganhos na velocidade de acesso a conhecimentos relevantes.	1	2	3	4	5	6	7
38	As ferramentas de TI adotadas facilitam a captura de informações não estruturadas e informais .	1	2	3	4	5	6	7
39	As ferramentas de TI adotadas facilitam o acesso a especialistas internos.	1	2	3	4	5	6	7
40	As ferramentas de TI adotadas facilitam o acesso a especialistas externos.	1	2	3	4	5	6	7
41	As ferramentas de TI adotadas facilitam a dinamização da interação entre unidades geograficamente dispersas, entre áreas funcionais e entre unidades distintas.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Confiança</b>								
42	As relações entre as pessoas podem ser caracterizadas por ajuda mútua e responsabilidade individual com o bem estar do grupo.	1	2	3	4	5	6	7
43	As relações entre as pessoas podem ser caracterizadas como de alta confiança mútua.	1	2	3	4	5	6	7
44	Existe uma livre troca de informação e conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
45	Existe alto grau de envolvimento das pessoas, que é caracterizado pelo fato de todos estarem trabalhando em prol de um objetivo comum.	1	2	3	4	5	6	7
46	Existe a tendência de subordinação das necessidades pessoais e do ego em favor do objetivo comum	1	2	3	4	5	6	7
<b>Posturas Individuais</b>								
47	Existe a tendência das pessoas difundirem suas experiências e informações, compartilhando-as com outras pessoas, inclusive externas.	1	2	3	4	5	6	7
48	As pessoas geralmente estão dispostas a ajudar colegas.	1	2	3	4	5	6	7
49	As pessoas acham fácil o trabalho de transferir conhecimento e informações para outras pessoas na organização/unidade ou fora dela.	1	2	3	4	5	6	7
50	As pessoas de diferentes unidades acham fácil trabalharem juntas.	1	2	3	4	5	6	7
51	As pessoas de diferentes unidades estão acostumadas ao tipo de trabalho que necessita de cooperação.	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO B – Instrumento de Identificação das Zonas de Impacto de Cooperação

1. Área:

Pesquisa | Gestão.

2. Processo:

Nome do processo coletado em entrevista semiestruturada. Entregue em formato de planilha previamente preenchido.

Marque na última coluna uma resposta para cada questão variando de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente)	Discordo Totalmente			Nem Concordo Nem Discordo			Concordo Totalmente	RESPOSTA
<b>Informação</b>								
Há grande necessidade de acesso a informações para a execução das atividades do processo.	1	2	3	4	5	6	7	
Há grande necessidade de acesso a informações de múltiplas fontes, dificultando a obtenção das informações necessárias ao processo.	1	2	3	4	5	6	7	
Há grande necessidade de armazenamento de informações.	1	2	3	4	5	6	7	
Há grande necessidade de compartilhamento de informações com colegas e/ou outros órgãos.	1	2	3	4	5	6	7	
Há necessidade de uso intensivo de ferramentas digitais no acesso, armazenamento e compartilhamento de informações.	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Média da categoria Informação</b>								
<b>Interação</b>								
Há grande necessidade de debate e promoção de idéias para a obtenção de bons resultados do processo.	1	2	3	4	5	6	7	
O processo decisório depende, em grande medida, de meios e espaços de comunicação e cooperação.	1	2	3	4	5	6	7	
Há grande necessidade de identificação de caminhos que levem às pessoas que possam contribuir, cooperativamente, com	1	2	3	4	5	6	7	

as <i>expertises</i> necessárias ao processo.								
Os resultados dependem necessariamente da criação conjunta de conteúdo.	1	2	3	4	5	6	7	
Há grande necessidade de estruturas físicas e/ou virtuais para a promoção de interação e cooperação.	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Média da categoria Interação</b>								
<b>Expertise</b>								
Há grande necessidade de acesso a recursos do conhecimento	1	2	3	4	5	6	7	
Há uma grande necessidade de emprego de recursos (conhecimento, pessoas, banco de dados etc.).	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Média da categoria Expertise</b>								
<b>MÉDIA GERAL DA ZIC</b>								

## ANEXO C – Instrumento de Qualificação da Cooperação nas Zonas de Impacto de Cooperação (QZIC)

1. Área:

Pesquisa | Gestão.

2. Processo:

Nome do processo coletado em entrevista semiestruturada. Entregue em formato de planilha previamente preenchido.

<b>Marque na última coluna uma resposta para cada questão variando de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente)</b>	Discordo Totalmente			Nem Concordo Nem Discordo			Concordo Totalmente	RESPOSTA
<b>Informação</b>								
Considero fácil o acesso às informações necessárias.	1	2	3	4	5	6	7	
As necessidades de armazenamento de informações são todas atendidas a contento.	1	2	3	4	5	6	7	
O processo de armazenamento de informações é realizado com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	
As informações são facilmente compartilhadas com os participantes do processo.	1	2	3	4	5	6	7	
As informações são facilmente compartilhadas com membros externos (se aplicável).	1	2	3	4	5	6	7	
As ferramentas são adequadas para o compartilhamento de informações.	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Média da categoria Informação</b>								
<b>Interação</b>								
Os meios e espaços são usados adequadamente para o processo de geração, debate e promoção de idéias.	1	2	3	4	5	6	7	
Os meios e espaços são usados adequadamente para auxiliar o processo decisório.	1	2	3	4	5	6	7	
Conseguimos facilmente identificar caminhos que levem às pessoas que possam contribuir com as <i>expertises</i> necessárias ao processo.	1	2	3	4	5	6	7	
As estruturas físicas e/ou virtuais são suficientes para a promoção de interação entre os envolvidos.	1	2	3	4	5	6	7	





**ANEXO D – Memorando formal enviado às direções das unidades administrativas da Fiocruz envolvidas na amostragem**

MEMO Nº XX - XXXXX/2018

19 de abril de 2018.

Senhor(a) Diretor(a),

Meu nome é Gilberto Santiago, mestrando pelo Mestrado em Administração da Escola de Administração da UFBA, turma 17, em parceria com a Escola Corporativa da Fiocruz. O curso se encontra em sua última etapa, onde trabalhamos em nossas respectivas pesquisas.

Minha pesquisa em particular envolve uma análise sobre a disposição interna da organização para a cooperação, algo que consideramos essencial para o aprendizado organizacional e o crescimento da organização como um corpo social. [ ... ]

A ideia seria submeter um questionário eletrônico com duração de preenchimento de aproximadamente 8 minutos e convidar todos os colaboradores da unidade, sejam eles servidores ou terceirizados, a responder. A análise a ser realizada não envolverá qualquer identificação da unidade ou dos respondentes e nenhum dado sensível será coletado, preservando assim a privacidade e o sigilo.

Uma vez que considere a possibilidade de autorizar a aplicação do instrumento na unidade sob sua responsabilidade, me coloco a disposição para esclarecer mais detalhes sobre o questionário e os dados a serem coletados. Segue abaixo, para sua análise, um link que permite visualização e testes sobre ele, mas sem a realização de uma coleta:

<https://pt.surveymonkey.com/r/Preview/?sm=xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx>

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente por sua atenção.

Atenciosamente,

Gilberto Santiago Araújo  
Analista de Gestão em Saúde

ANEXO E – Mensagem de apresentação do Instrumento de Avaliação da Disposição da Organização para a Cooperação (ADOC) adaptado de Teixeira et al. (2011)

**Instrumento de Avaliação da Disposição da Organização para a Cooperação**

Caro(a) colega,

O presente instrumento, adaptado de Teixeira, Hastenreiter, Pires e Góes (2012), tem por objetivo avaliar o nível atual de cooperação na Fiocruz como parte de uma pesquisa que busca identificar fatores inibidores ao atingimento de níveis mais avançados de cooperação na organização.

Essa pesquisa está inserida nas atividades do Mestrado Profissional em Administração de Empresas da Escola de Administração da UFBA, turma 17, em parceria com a Escola Corporativa da Fiocruz.

Informamos que nenhum dado sensível que possa vir a lhe identificar será coletado. Além disso, o tratamento dos dados será impessoal e o sigilo de sua participação será preservado.

Tempo de preenchimento estimado: 8 minutos.

**ANEXO F – Entrevista semiestruturada realizada com os gestores das áreas de pesquisa e de gestão**

1. Dentro do contexto de sua vice-diretoria, quais são os 03 (três) processos mais relevantes e que requeiram altos níveis de cooperação para serem bem sucedidos, considerando o envolvimento de profissionais com diferentes especialidades, setores, unidades administrativas e até mesmo, se for o caso, outras organizações?
2. Considerando os processos previamente indicados, quais profissionais de sua unidade administrativa seriam, segundo seu ponto de vista, os 03 (três) mais experientes e conhecedores de cada um deles?