

Fundação Oswaldo Cruz
Escola Nacional de Saúde Pública
Mestrado Profissional em Gestão de C&T em Saúde

Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento
Institucional: adequação do Convênio Fiocruz-ENAP
às atividades finalísticas da Instituição

Autora: Ana Paula de Oliveira Rodrigues

Dissertação apresentada tendo em vista a obtenção do título de
Mestre em Saúde Pública

Orientador: Antenor Amâncio Filho

Rio de Janeiro
Março de 2004

Catálogo na fonte
Centro de Informação Científica e Tecnológica
Biblioteca da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca

R696p Rodrigues, Ana Paula de Oliveira
Programa de capacitação profissional para o desenvolvimento institucional: adequação do convênio Fiocruz-ENAP às atividades finalísticas da Instituição. / Ana Paula de Oliveira Rodrigues. Rio de Janeiro : s.n., 2004.
81p.

Orientador: Amâncio Filho, Antenor
Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública.

1.Organização e administração. 2.Recursos humanos em saúde. 3.Educação profissionalizante. 4.Educação continuada. I.Título.

CDD - 20.ed. – 362.1068

Agradecimentos

A Deus, por me ter concedido a grande benção de participar deste curso e vencer mais esta etapa na minha vida.

À minha família, que teve de ‘suportar’ muitos limites em nossa convivência, compreendendo a falta de tempo, finais de semana de estudo e noites em claro, tendo sempre uma palavra, um sorriso a me incentivar. Em especial, a meus pais, que acima de tudo sempre acreditaram em minhas possibilidades.

Ao professor Dr. Antenor Amâncio Filho, que com sabedoria soube me conduzir no processo de elaboração da dissertação, contribuindo para a superação dos momentos difíceis com carinho, paciência e dedicação.

Aos componentes da banca examinadora, que gentilmente aceitaram participar da defesa da dissertação.

Aos meus amigos do mestrado, que compartilharam as angústias das obrigações do curso e o prazer da aprendizagem. Nunca estaremos longe demais para sermos esquecidos. Sempre haverá de ter respeito, esperança e muita saudade no íntimo de cada um. Portanto, não digamos adeus, apenas até breve e sucesso.

Aos chefes superiores, pela confiança, incentivo e apoio; Leila Melo, Márcia Mendes, Márcia Teixeira e Tânia Celeste de Matos Nunes.

Aos Serviços de Recursos Humanos das Unidades da Fiocruz, que gentilmente colaboraram no encaminhamento dos questionários da pesquisa.

A todos os amigos e colegas de trabalho (que são muitos para mencionar), pela amizade, apoio, incentivo e confiança.

*“Não basta saber é preferível saber aplicar.
Não é bastante querer, é preciso saber querer”.*
Goethe

RESUMO

O presente trabalho analisa o Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional na modalidade do convênio Fiocruz-ENAP, visando sua adequação às metas finalísticas da instituição. Para realizarmos esta pesquisa, utilizamos como instrumento metodológico um questionário para os participantes desta 'cesta' de cursos.

Objetivamos compreender as dificuldades enfrentadas por estes profissionais na transferência do conhecimento para seu cotidiano profissional. Buscamos conhecer as limitações existentes de um programa de capacitação profissional, compreendendo os mecanismos administrativos e normativos relacionados às etapas de sua elaboração e os fatores do ambiente interno e externo que interferem na sua implantação.

Concluimos que a adequação do convênio ENAP-Fiocruz depende de diferentes fatores. Sugerimos algumas medidas estratégicas a fim de solucionar e/ou minimizar os problemas que se apresentaram para essa adequação.

Palavras-chave: gestão, recursos humanos, capacitação profissional, educação continuada e permanente.

ABSTRACT

The present work analyses the Program of Professional Capacity for the Institutional Development in the modality of the agreement Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ-Escola Nacional de Administração Pública/ENAP, aiming at its suitability to the finalistic purposes of the Institution. To perform this research, the methodology implemented was a questionnaire answered by the participants of this “basket” of courses.

The objective of this research was to comprehend the difficulties these professionals deal with to transfer the knowledge acquired to their daily work. We aimed to know the existent limitations of a program of professional capacity, taking into account the managing and standard mechanisms related to its elaboration and the factors that influence the internal and external environment interfering in its implementation.

We concluded that the suitability of the agreement Fiocruz-Enap depends on several factors. To work out and/or minimize the problems raised to its suitability, we suggest a few strategies.

Key words: management, human resources, professional capacity, continual and permanent education.

Sumário

Introdução	1
Capítulo I – Breve Histórico da Formação Profissional no Brasil	3
I.1 - Na Organização/Instituição.....	7
I.2 - No campo da Saúde.....	19
I.3 - No campo da Ciência e Tecnologia.....	25
Capítulo II – Capacitação Profissional na FIOCRUZ, uma instituição pública de C&T em Saúde	31
II.1 - A instituição FIOCRUZ.....	31
II.2 - Proposições da gestão institucional para a qualificação dos profissionais.....	35
II.2.1 - Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional.....	39
Capítulo III – Convênio FIOCRUZ-ENAP	42
III.1 – Características e Objetivos do Convênio.....	42
III.2 - Identificação do setor responsável pelo Convênio	51
Capítulo IV – Metodologia e Resultados da Pesquisa	54
IV.1 – Considerações metodológicas	54
IV.2 - Resultados da Pesquisa.....	56
IV.2.1 - Perfil dos entrevistados.....	59
IV.2.2 - Identificação e escolha do curso pela necessidade da qualificação.....	65
IV.2.3 - Relação do curso com a realidade profissional.....	67
Capítulo V – Recomendações	75

Referências Bibliográficas

Lista de Anexos

Anexo 1 – Termo de Consentimento

Anexo 2 – Questionário

Lista de Gráficos e Tabelas

Capítulo II

Tabelas

Tabela 1 – Fiocruz – Quantitativo de profissionais atendidos pelo Programa de Capacitação Profissional	41
---	----

Capítulo III

Tabelas

Tabela 1 – Fiocruz – Nº de Participantes no Convênio Fiocruz-ENAP por curso.....	49
---	----

Capítulo IV

Gráficos

Gráfico 1 – Entrevistados por unidade Fiocruz.....	57
Gráfico 2 – Faixa etária por curso.....	59
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na Fiocruz por curso	60
Gráfico 4 – Vínculo funcional por curso	61
Gráfico 5 – Nível de escolaridade por curso	62
Gráfico 6 – Formação dos entrevistados	64
Gráfico 7 – Necessidade da qualificação.....	66
Gráfico 8 – Dificuldades encontradas com a adequação dos cursos aos processos de trabalho da Fiocruz.....	67
Gráfico 9 – Tipos de impossibilidades encontradas na aplicação do conhecimento.....	68

Tabelas

Tabela 1 – Nº de Participantes e Entrevistados por unidade da Fiocruz.....	56
---	----

Lista de Abreviaturas

AGU – Advocacia Geral da União
BIO – Instituto de Imunobiológicos de Manguinhos
CECAL – Centro de Criação de Animais de Laboratório
CICT – Centro de Informação Científica e Tecnológica
COC – Casa de Oswaldo Cruz
CPqAM – Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães
CPqGM – Centro de Pesquisas Gonçalo Muniz
CPqRR – Centro de Pesquisas René Rachou
CPqLMD – Centro de Pesquisas Leônidas Maria Deane
CTRH – Câmara Técnica de Recursos Humanos
C&T – Ciência e Tecnologia
C&T&I - Ciência e Tecnologia e Inovação
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
DIPLAN – Diretoria de Planejamento
DIRAC – Diretoria de Administração do Campus
DIRAD – Diretoria de Administração
DIREB – Diretoria Regional de Brasília
DIREH – Diretoria de Recursos Humanos
EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ENSP – Escola Nacional de Saúde Pública
EPSJV – Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio
FAR – Instituto de Fármacos de Manguinhos
FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador
FESP – Fundação Escola de Serviço Público
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz
FIOPREV – Instituto Oswaldo Cruz de Seguridade Social
IFF – Instituto Fernandes Figueira
INCQS – Instituto Nacional do Controle da Qualidade em Saúde
IOC – Instituto Oswaldo Cruz

IPEC – Instituto de Pesquisas Clínicas Evandro Chagas
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS – Ministério da Saúde
NOB – Norma Operacional Básica
OPAS / OPS – Organização Pan Americana da Saúde
SAG – Superintendência de Administração Geral
SEE / RJ – Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SERCAP – Serviço de Capacitação
SIFAC – Sistema de Informações de Acompanhamento da Capacitação
SNDCT – Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
SRH – Serviço de Recursos Humanos
SUS – Sistema Único de Saúde
TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação
VPERH – Vice Presidência de Ensino e Recursos Humanos

Introdução

O tema desta dissertação é a questão da adequação do ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’, na modalidade do convênio FIOCRUZ-ENAP às atividades finalísticas da Instituição. Partimos da análise sobre a percepção dos participantes desta ‘cesta’ de cursos ofertados no período de 2001-2002.

A preocupação com o tema surgiu da experiência de trabalho na área de capacitação da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, vivenciando os diferentes modelos de qualificação profissional na Fundação no decorrer dos últimos anos. Nessa trajetória, procurei contribuir para que a capacitação profissional tivesse um lugar estratégico dentro da instituição, visando o desenvolvimento pessoal aliado ao interesse institucional.

Dessa forma, a opção pela linha de pesquisa proposta nesta dissertação baseou-se no interesse em conhecer a visão dos egressos dos cursos promovidos por este Convênio, analisando os resultados destes cursos em relação às metas institucionais, tendo como objetivos específicos: descrever o programa tendo por referência a política institucional de recursos humanos; contextualizar e discutir a importância dos processos educativos para a gestão contemporânea, em especial para a missão institucional da Fiocruz; e analisar as expectativas dos profissionais que se submeteram aos processos de qualificação, tendo por referência os interesses individuais e os da Instituição.

Iniciamos nossa dissertação resgatando, no Capítulo I, a história da formação profissional no Brasil, destacando a evolução da capacitação profissional nas organizações/instituições, na área da saúde e na área de ciência e tecnologia. Assim, perpassamos pela criação da área de recursos humanos e suas diferentes nomenclaturas, pelas políticas governamentais que de uma forma ou de outra contribuíram no formato dessa qualificação e os desafios impostos pelas novas tecnologias da informação e comunicação no caminho deste aprendizado.

No Capítulo II, analisamos os caminhos percorridos pela Fiocruz no que diz respeito a qualificação dos profissionais da área de gestão, as proposições dos Congressos Internos

para a área de recursos humanos e as atuais políticas de gestão de recursos humanos da Instituição, enfocando o ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’.

No Capítulo III, apresentamos as características e os objetivos do Convênio ENAP, bem como a área responsável por sua coordenação e implementação.

No Capítulo IV, apresentamos o método de investigação desenvolvido na pesquisa e os resultados alcançados, caracterizando os participantes e as questões observadas a partir da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, procurando relacionar as respostas com os aspectos teóricos desenvolvidos no estudo. Assim, são abordadas nesse Capítulo questões como perfil dos entrevistados, a adequação do curso aos processos de trabalho e as dificuldades encontradas neste caminho.

No Capítulo V, discutimos os resultados obtidos com a pesquisa, buscando estabelecer uma relação com as concepções teóricas abordadas nos Capítulos I e II deste trabalho.

Em anexo, estão a cópia do questionário e do termo de consentimento que foram empregados na pesquisa.

Esperamos, assim, contribuir para a ampliação do conhecimento das dificuldades enfrentadas na elaboração de um programa de capacitação profissional pelas instituições de saúde de nosso país, cujas as desigualdades regionais, locais e sociais adquirem proporções tais, que afetam a forma de como estas atividades devam acontecer.

Capítulo I – Breve Histórico da Formação Profissional no Brasil

Por ser a Fundação Oswaldo Cruz uma instituição pública de Ciência e Tecnologia em Saúde, faremos um breve histórico sobre a formação profissional brasileira, contextualizando-a nestas áreas (instituições/ organizações, saúde, e ciência e tecnologia). A observação dos caminhos que percorreram esses processos ao longo da história no Brasil, em diferentes contextos, ajudará a refletir sobre o atual ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’, analisando mais especificamente os resultados obtidos no convênio firmado entre a Escola Nacional de Administração Pública/ENAP e a FIOCRUZ.

Entendemos que a formação profissional só pode ser compreendida a partir de uma perspectiva histórica, pois é produto e reposta às necessidades econômicas, políticas, sociais e culturais historicamente datadas.

Os novos perfis que assumem as qualificações profissionais em um determinado período, dependem de vários fatores: da forma como capital e trabalho se relacionam no sistema produtivo; do desenvolvimento da ciência e da tecnologia; do grau de expansão do sistema educacional e do acesso à educação geral; do acúmulo de experiências profissionais; da aquisição de novos conhecimentos. (Deluiz, 1995).

Com as mudanças no mundo do trabalho nos últimos anos, houve uma valorização do fator humano nas organizações. Essas mudanças estão relacionadas a exigências de novos e diversificados perfis profissionais, a novas modalidades de formação e atualização profissional, a novas formas de vínculo de trabalho. As exigências de qualificação, são hoje, sustentáculo fundamental para assegurar a elevação da produtividade e da competitividade das organizações. É graças ao desempenho das pessoas que o sucesso de uma organização pode se tornar possível.

Segundo Deluiz (1995), essas novas qualificações se traduzem no que ela chama de ‘formação orientada para o trabalho’, onde a formação abrange uma dimensão profissional e política cujo conteúdo não se restringe ao preparo técnico-instrumental do trabalhador,

mas se amplia na perspectiva da construção de competências¹: técnicas e intelectuais (capacidade de reconhecer e de definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, inovar no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos); organizacionais (capacidade de autoplanejar-se, autoorganizar-se, gerenciar seu tempo e espaço de trabalho); comunicativas (capacidade de expressão e comunicação com pares, superiores e colaboradores, diálogo, cooperação, negociação); sociais (capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa); comportamentais (iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, qualidade, ética) e políticas (refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura, seus direitos e deveres como trabalhador, participação em processos de organização do trabalho).

Tendo em vista a velocidade com que as qualificações profissionais adquiridas perdem sua validade e se tornam obsoletas, torna-se fundamental o uso de metodologias de aprendizagem que desenvolvam as competências mencionadas por Deluiz, aprofundando a capacidade de reflexão crítica dos indivíduos, a partir da sua realidade profissional e social, relacionando os diferentes conteúdos temáticos que interligam as várias disciplinas para análise de situações vividas, numa perspectiva de compreensão da realidade social.

O crescente uso das tecnologias, provoca a obsolescência de velhas habilidades e cria outras, mas continua sendo fundamental a tendência a valorizar o trabalho humano, em detrimento de atividades meramente mecânicas.

Para evitar imprecisões, é conveniente fixar quatro conceitos abordados no decorrer deste estudo, a partir das definições explicitadas nos Princípios e Diretrizes para a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos para o Sistema Único de Saúde (Brasil, 2003):

¹ A referida autora nos mostra que na literatura corrente, a noção de competência é vista, em termos gerais, como a “*capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultural*”. (Motta et al., 2001:3)

- Formação Profissional:

“Processo que sistematiza os conhecimentos técnicos e científicos por meio da educação profissional de nível básico, técnico e superior, com o objetivo de propiciar ao indivíduo o permanente desenvolvimento de aptidões, habilidades, competências específicas e posturas sólidas perante os usuários, para o exercício do trabalho e da educação a fim de inseri-lo nos setores profissionais”. (Brasil, 2003:28)

Nessa ótica, a formação profissional se traduz em educação que, segundo Jardim apud Fonseca (2003), é um *“processo de instrução sistemática para desenvolver a capacidade intelectual do indivíduo e adquirir um corpo de conhecimento”*, onde sua ênfase encontra-se no teórico-analítico e no processo e capacidade do sujeito em compreender, comparar, transferir e aplicar conceitos e princípios gerais a uma variedade de situações e problemas específicos.

- Qualificação Profissional:

“Processo no qual o trabalhador adquire conhecimentos qualificados para o desempenho de determinada função visando ao seu melhor aproveitamento no exercício do trabalho”. (Brasil, 2003:28)

Desta forma, a definição acima se aproxima do conceito de capacitação estabelecido por Sena (2003), onde capacitar é *“tornar habilitado para o desempenho de uma função, é qualificar a pessoa para determinado trabalho.”*

- Desenvolvimento Humano: refere-se às

“(…) atitudes, circunstâncias, ações e eventos que assegurem ao trabalhador o crescimento profissional e laboral que possibilite o pleno desenvolvimento humano, a sua satisfação com o trabalho, o reconhecimento, a responsabilização com compromissos pelos direitos de cidadania da população e a prestação de serviços com acolhimento, qualidade e resolubilidade, à população usuária do Sistema.(…)” (Brasil, 2003:28)

- Educação Continuada e Permanente:

“constitui-se no processo de permanente aquisição de informações pelo trabalhador, de todo e qualquer conhecimento, por meio de escolarização formal ou não formal, de vivências, de experiências laborais e emocionais, no âmbito institucional ou fora dele. Compreende a formação profissional, a qualificação, a requalificação, e especialização, o aperfeiçoamento e a atualização. Tem o objetivo de melhorar e ampliar a capacidade laboral do trabalhador, em função de suas necessidades, da equipe de trabalho e da instituição em que trabalha.”(Brasil, 2003:28-29)

No setor saúde, segundo Ricas apud Motta et al. (2001:5), os termos continuada e permanente, embora não opostos, conferem especificidade ao processo ensino/aprendizagem. Para o autor o termo continuada,

“englobaria as atividades de ensino após o curso de graduação, com finalidades mais restritas de atualização, aquisição de novas informações e/ou atividades de duração definida e através de metodologias tradicionais.” (apud Motta et al., 2001:5)

E para Motta et al. (2001), o termo permanente, difundido pela OPS,

“(…) Propõe transformar o profissional em sujeito, colocando-o no centro do processo de ensino/aprendizagem.” (Motta et al., 2001:5)

A prática do treinamento em serviço é um dos recursos mais efetivos e de efeitos duradouros com que contam as organizações para o processo de desenvolvimento de seus recursos humanos. Podemos dizer que esta prática se aproxima do conceito de educação continuada e permanente, que além da transferência de conhecimento e domínio de técnicas, promove a internalização de princípios, valores e atitudes, que são atributos fundamentais para o crescimento pessoal, profissional e institucional. Desta forma, a única competência durável é a capacidade de aprender de forma contínua e permanente.

Além desses conceitos, também consideramos importante firmar as diferenças de concepção entre a organização e a instituição, tendo como referência o pensamento de Chauí.

Segundo a autora (2003:3), uma *organização* difere de uma *instituição*, por se referir à um “conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular”. Isto é, traduz-se em objetivos definidos balizados pelas idéias de eficácia, controle, alcance de resultados positivos, lucro. Em última análise, estas características se aproximam do conceito de ‘empresa’, por se utilizar de instrumentos específicos para atingir um determinado objetivo.

E a *instituição* está referida com atividades articuladas às idéias de reconhecimento e legitimidade interna e externa. “Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa”(Chauí, 2003:3). Por ter um caráter público e estatal, é imprescindível para a instituição discutir sua existência, função, valores e dar respostas para a sociedade.

Assim, estabelecidos os conceitos de organização e instituição, faremos uma breve contextualização da formação profissional no campo da organização/instituição, da saúde e da ciência e tecnologia.

I.1 – Na Organização/Instituição

Os avanços ocorridos nas últimas décadas têm levado as instituições a buscarem novas formas de gestão, com o objetivo de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir sua missão para o pleno atendimento às necessidades impostas pela sociedade. Reconhece-se que o sucesso dessas instituições depende do investimento nos seus trabalhadores, como indivíduo e profissional.

A formação profissional, como política, teve início em 1909, com a criação das escolas de artes e ofícios, que tinham a finalidade de educar os órfãos, pobres e desvalidos da sorte sob a perspectiva da formação do caráter pelo trabalho (Pezzato & Cocco, 2001).

Para uma análise abrangente de como foi conduzida a formação profissional dentro das organizações, nos baseamos no estudo de Pereira (1997), que estabeleceu uma relação entre quatro categorias: sociedade, organização, área de recursos humanos e educação na empresa, considerando esta última como todas as formas e atividades realizadas pela organização que resultem em desenvolvimento para o trabalhador. O estudo resgata essa evolução desde a Primeira República até o início dos anos 90.

Cabe destacar que a experiência norte-americana predominou no ensino de administração pública no Brasil; primeiro, pelo fato de ter sido a que mais influenciou na concepção e implantação do Departamento Administrativo do Serviço Público/DASP e, posteriormente, da Escola Brasileira de Administração Pública/EBAP-FGV e segundo, pelo fato da moldura político-institucional daquele país ser considerada como a que mais se aproxima da brasileira (Gaetani, 1999).

É possível observar que, a cada momento em que se criava uma nova lógica na sociedade (devido a crises de ordem política, econômica ou social e às exigências de novos padrões do desenvolvimento capitalista), produziam-se novos princípios de organização, assim como formas diferenciadas de tratamento do ser humano na empresa.

A criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, em 1930, fez surgir nas organizações a Seção de Pessoal, com o objetivo de controlar os empregados e compreender, interpretar e aplicar as legislações trabalhistas. Nessa época, como a oferta de trabalhadores era abundante, as organizações se preocupavam pouco em investir em qualificação profissional. O perfil dos chefes de pessoal, em geral, era o de guarda-livros, contador ou advogado.

O período Republicano denominado de Estado Novo colocava o ensino profissional como primeiro dever do Estado em matéria de educação, promovendo a valorização do trabalho através da “construção do homem novo: brasileiro/cidadão/trabalhador”, o que se ajustava muito bem à inspiração taylorista-fordista de organização do trabalho na produção industrial.

Pelas crescentes exigências de qualificação do trabalhador brasileiro, advindas das relações industriais que caracterizavam o país, foi criado em 1942 o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/SENAI e, em 1946, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial/SENAC, que se constituíram em instituições de grande valor para o parque industrial e para o comércio do País, mas eram criticadas por se manterem atreladas, de certa maneira, aos interesses do capital, oferecendo ao trabalhador brasileiro uma restrita formação profissional.

Por sua vez, a profissionalização da gestão pública (que também iniciou-se nesta época) foi desenvolvida pelo DASP, que se instituiu como o principal *locus* de sua difusão até meados dos anos 50. Suas atividades, baseadas na burocracia meritocrática e profissionalizada, incluíam a realização de concursos públicos, institucionalização dos planos de carreira (cargos e salários definidos em conjunto com o sistema de méritos), políticas de capacitação de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos.

O ensino era fragmentado e os conteúdos eram derivados da escola de administração científica. Os programas de capacitação, em sua maioria, eram articulados com a sistemática de concursos, de modo que muitos cursos revestiam-se de caráter preparatório para as seleções e, outros, como introdutórios ao serviço público, oferecidos no período do estágio probatório. Posteriormente, criou-se uma escola de serviço público no próprio DASP, para consolidar esses programas.

Durante esta fase, a Seção de Pessoal (ou sua correspondente) foi substituída pela Seção de Relações Industriais, tendo como principal objetivo estabelecer contatos com os sindicatos, além de manter um bom relacionamento com o trabalhador, influenciando-o no momento em que ocorressem conflitos de classe ou pressões dos sindicatos. Contudo, por não estarem preparados para realizar tal mudança, os chefes da extinta Seção de Pessoal acabaram exercendo uma ação meramente burocrática, mantendo os treinamentos de pessoal aos métodos tayloristas conduzindo o adestramento do indivíduo para a execução de tarefas e, conseqüentemente, ao trabalho rotineiro.

Na administração do Presidente Eurico Gaspar Dutra (1946-1951), o governo reforçou os laços com os EUA. Esta influência norte-americana teve fortes reflexos na

formação dos profissionais, na medida em que os acordos de cooperação técnica estabelecidos com aquele país instituíram o treinamento nas indústrias, promovendo projetos relacionados à formação profissional no sistema produtivo, assim como sugestões para o ensino profissionalizante no sistema educacional. A primeira instituição a oferecer a administração pública como disciplina acadêmica foi a Fundação Getúlio Vargas/FGV, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública/EBAP, em 1952.

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), podemos observar um aumento da acumulação de capital proporcionado pelas novas indústrias emergentes no país, possibilitando investir em “recursos humanos”². Neste período a Seção de Relações Industriais passa a se chamar Seção (ou Departamento) de Recursos Humanos, significando uma mudança de filosofia de pessoal, com forte ênfase na Psicologia, propiciado pelo desenvolvimento das Ciências Humanas, promovendo a entrada de psicólogos, sociólogos e filósofos nesta área.

É o momento em que passa a ter importância, o “saber lidar com os funcionários”, onde o processo de ensino-aprendizagem passava a buscar a interdisciplinariedade na elaboração dos programas de treinamento. A racionalidade científica que surgia da necessidade do desenvolvimento das organizações, frente às novas tecnologias, fez com que os cursos de qualificação fossem realizados, de acordo com a sua natureza, por intermédio de convênios e parcerias com Escolas Técnicas Federais e com Universidades.

A partir do governo JK, o DASP foi perdendo espaço e os processos de formação e qualificação de servidores públicos não foram tendo mais importância, apesar do Estado ser cada vez mais demandado por maior e melhor capacidade administrativa, enfatizando inclusive a criação de escolas de governo orientadas para a melhoria da administração pública e a qualificação de recursos humanos. (Gaetani, 1999)

Com o advento do governo militar (1964), a formação do cidadão brasileiro é afetada negativamente, pois se estabelece uma não participação e uma falta de estímulo ao

² Expressão advinda da ciência da administração, que objetiva submetê-la a uma ação gerencial ou de planejamento, designando o homem como uma das fontes de recursos, responsável pelo funcionamento da organização. (Nogueira, 1987)

direito de reivindicar. As áreas de recursos humanos buscavam priorizar a atividade essencialmente técnica em detrimento do trabalho intelectual e crítico, demonstrando pouca preocupação com os interesses, vontades, satisfação e realização profissional do sujeito-trabalhador.

As organizações adotavam um modelo de formação de recursos humanos que poderia ser considerado básico: através de uma definição de tarefas que deviam ser desempenhadas no posto de trabalho, era fixado um modelo de desempenho desejável à função. A partir desse padrão, eram determinadas as necessidades de treinamento e de desenvolvimento do pessoal, assim como a avaliação de desempenho. Esse conjunto de procedimentos compunha o Programa de Desenvolvimento de Pessoal integrado à Política de Recursos Humanos da organização, que privilegiava os níveis técnico e gerencial.

Nos anos 70, foi introduzida e bastante difundida no Brasil, a Teoria do Capital Humano, que enfatizava a educação como investimento fundamental ao ‘atendimento às necessidades do desenvolvimento econômico’. Com isso, as áreas de recursos humanos passaram a contratar pedagogos, já que eram considerados os únicos habilitados (naquela época) para implantar programas desse tipo para as organizações, a fim de que pudessem responder às exigências prementes do “milagre”³ pelo qual passava a economia do País.

Apesar dos inúmeros esforços efetivados para expandir o campo de capacitação de recursos humanos, o reconhecimento da importância dessa medida como uma coluna mestra para aperfeiçoamento de pessoal e melhoria dos padrões de trabalho, somente teve início efetivo com o êxito alcançado pelo Planejamento do Programa de Pessoal da Petrobrás, que propiciou o surgimento de cursos como o de ‘Formação de Coordenadores de Treinamento para o Serviço Público’, em 1975, pela FGV em convênio com o SENAI, que oxigenaram a área de recursos humanos nas instituições, mediante a introdução de novas metodologias e técnicas, em bases científicas.

³ No período de 1968 a 1974 ocorre o que se costuma denominar “milagre econômico”, caracterizado pelo rápido crescimento da economia com elevada taxa de produtividade, favorecendo os trabalhadores especializados e alguns setores privilegiados da economia, em detrimento dos baixos salários da maior parte da população. (Médici, 1987)

Com a ditadura em crise e a abertura política ‘lenta, segura e gradual’ entre os anos de 1978 e 1984, as organizações passaram a adotar uma gestão⁴ mais participativa com base na premissa de que seus resultados positivos ou negativos dependem, essencialmente, da sua capacidade de despertar interesse, envolvimento e dedicação de seus trabalhadores.

Os anos 80 foram marcados pelas mudanças que começaram a ocorrer no tocante à chamada Nova Gestão Pública⁵, deixando de lado as tendências em curso no cenário internacional e o projeto de iniciar a modernização do Estado a partir de uma elite de quadros selecionados com base nos critérios do mérito e da competência, através da Escola Nacional de Administração Pública/ENAP (criada no final de 1981).

A Nova Gestão Pública influenciou os setores de recrutamento e treinamento em cinco áreas: descentralização, estilo gerencial, comprometimento do setor privado, mensuração de desempenho e contratação externa. Na medida em que a administração pública foi se tornando mais plural e heterogênea, os programas de capacitação foram sendo mais delegados e menos centralizados, fazendo com que o setor privado passasse a ser um provedor cada vez maior de serviços nestas áreas (Maor & Stevens apud Gaetani, 1999).

A experiência da ENAP⁶, no período 1988-1990 e, em menor grau, entre 1995-1998 (no segmento de capacitação de servidores de carreiras), enfatizou a formação em administração pública do chamado “administrador necessário”. Os programas de formação foram desenhados com conteúdos formativos necessários para a capacitação dos profissionais das carreiras de gestão governamental ou analistas de orçamento ou finanças.

⁴ Entende-se por gestão a gerência de toda e qualquer relação de trabalho necessária ao funcionamento de uma organização ou instituição, desde da prestação dos serviços à seus clientes internos e externos até as atividades meio necessárias ao seu desenvolvimento. (Nogueira, 1987)

⁵ As mudanças nas instituições públicas obrigaram muitos países a rever e a reformular o papel da gerência no âmbito institucional, favorecendo uma gerência com mais poder, mais autonomia e mais profissionalismo. Os fenômenos responsáveis por esta revitalização são: a nova economia institucional, o gerencialismo, a revolução tecnológica e a internacionalização da administração pública.

⁶ Entre 1990 a 1995, a ENAP não realizou novos concursos, nem formou quadros para as carreiras da alta administração pública brasileira. Neste período, caracterizou-se como uma *escola de governo sem alunos*, refletindo a baixa prioridade dada pelo governo brasileiro à qualificação de seus quadros dirigentes.

Durante o governo do Presidente Sarney (1985-1988), houve um incremento em programas de capacitação de pessoal pelas grandes empresas, que para se manterem diante das flutuações do mercado financeiro daquela época utilizavam-se de novas tecnologias e de profissionais altamente qualificados.

Neste período, o Departamento de Recursos Humanos passa a ser chamado de Departamento de Administração de Recursos Humanos, podendo se subordinar tanto à Superintendência de Administração quanto à Superintendência de Recursos Humanos. A área de recursos humanos passa a tratar do ser humano como um todo, desde a sua admissão. Observa-se, também, a diversidade de perfis profissionais para atuarem nesse Departamento, que incluiu pedagogos, psicólogos, advogados, assim como estatísticos, economistas e outros de área específica do setor da atividade econômica da empresa, visando alcançar os objetivos organizacionais, em termos de desenvolvimento do trabalhador.

Com a inclusão das inovações tecnológicas, no final dos anos 90, e a criação do Programa de Qualidade e Produtividade pelo governo do Presidente Collor (1990-1992), as organizações passaram a reconhecer a importância do ser humano na empresa, investindo mais em qualificação, tanto de natureza técnica quanto comportamental, de seus profissionais.

A crise que instalou-se no setor público devido a privatização das empresas estatais - impedindo a realização dos investimentos necessários para o crescimento do país - fez com que o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) revisasse as funções do Estado, tendo o desafio de fortalecer as instâncias responsáveis pela elaboração de propostas de políticas públicas e definições de regulação com a finalidade de modernizar a administração, desburocratizando procedimentos por intermédio de programas de educação continuada permanente, política de carreiras, entre outros. (Pacheco, 2002)

Em seu primeiro mandato (1995-1998), a ENAP passa a oferecer um conjunto de cursos afins, de forma periódica e recorrente, com conteúdos relacionados ao Plano Diretor da Reforma do Estado. Com isso, propagou-se uma série de idéias, práticas e valores relacionados com a chamada administração gerencial no plano nacional, sob uma

perspectiva de educação continuada, orientada para instrumentalizar uma mudança de cultura, de burocrática para gerencial. Em 1997, recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador/FAT passaram a ser utilizados na capacitação de recursos humanos do setor público, ora com uma programação já estruturada ora atendendo necessidades específicas de outros órgãos públicos dos três níveis de governo.

Cabe destacar nesta época, que a Fiocruz também se viu beneficiada pelos recursos do FAT, que eram utilizados na capacitação dos servidores da instituição, através das escolas parceiras da ENAP; no Rio de Janeiro/RJ pela Fundação Escola de Serviço Público/FESP, em Belo Horizonte/MG pela Fundação João Pinheiro e em Recife/PE pela Fundação Joaquim Nabuco.

Analisando os relatórios de atividades do Serviço de Capacitação da Fiocruz observamos que a experiência com a FESP não correspondeu as expectativas da instituição, fazendo com que, gradativamente, fôssemos desistindo deste caminho. Os principais motivos dessa desistência foram os constantes cancelamentos de turmas, alteração dos horários dos cursos perto de seu início, número reduzido de cursos ofertados. Todos esses fatores acabaram desmotivando os próprios servidores de participarem, além de gerar um grande desgaste para o coordenador/interlocutor destes cursos dentro da instituição.

A criação da Política Nacional de Capacitação pelo Decreto nº 2794 de 1 de outubro de 1998 (BRASIL, 1998) fez com que o governo federal estimulasse as ações gerenciais voltadas à obtenção de resultados efetivos no desempenho dos servidores e de suas unidades de trabalho. Para colocá-la em prática, elaborou-se a Portaria nº 3454 de 15 de dezembro de 1998 (BRASIL, 1998), que estabelecia as diretrizes dessa Política de Capacitação destacando (entre outras coisas) os públicos-alvo prioritários para esta capacitação: os servidores que exercem atividades de atendimento ao público, apoio administrativo e de gestão.

O Decreto, além de apresentar os públicos-alvo a serem capacitados, também introduziu temas prioritários e, ainda, uma visão gerencial da capacitação, propondo tornar públicos os dados comparativos entre as diversas instituições federais, sobre o gasto com capacitação e o atendimento dos públicos-alvo.

Mas a implementação desta Portaria não alcançou os resultados visados. Contudo, pode-se dizer que as instituições gastam muito com capacitação sem apresentar os resultados, e até sem saber qual prioridade e especificidades da área pública, o problema não é a falta de recursos e sim como ele é aplicado. Neste sentido, as instituições devem aperfeiçoar sua competência como ‘compradores’ de programas de capacitação, sem se deixar levar pelos modismos dos fornecedores. (Pacheco, 2002)

Diante dessas transformações⁷, as instituições públicas se viram frente a um grande desafio. O processo de capacitar servidores para mudanças utilizando-se de conteúdos considerados prioritários é muito complexo, pois permanece a dificuldade de se estabelecer uma matriz diferenciada de conteúdos e arranjos orientados para distintos grupos de servidores, em variados estágios de carreira. E a falta de sistemas de carreiras estruturados tende a favorecer a organização dos programas de capacitação a partir da oferta e não da demanda. (Gaetani, 1998)

Mas a consciência do papel a ser desempenhado pela capacitação de recursos humanos, como condição essencial para a formulação de novos arranjos institucionais, indispensáveis para a reorganização do aparato do Estado, não se difundiu junto às elites do país. Ao contrário do setor privado - que tem produzido profundas transformações no processo de gestão empresarial, focando redução de custos – o setor público permanece ainda bastante refratário a todo esse movimento. Sob uma aparência de modernidade, expressa no discurso político que privilegia a ênfase em resultados, a administração pública convive com a concentração de poder do órgão central, a redução do espaço de gestão das instituições e com o incremento da burocracia, como âncoras do controle de processos e de gastos exercido pelos órgãos centrais. Como se a administração pública não tivesse nada a ver com estes tipos de preocupação.

Segundo Gaetani (1998), falar de profissionalização da administração pública no Brasil soa estranho, como se o serviço público não fosse passível de uma abordagem desse tipo. No fundo, a dificuldade reside no fato de ser difícil avançar a discussão sobre

⁷ Acrescenta-se ainda a redefinição do mercado de trabalho na área de administração pública com a explosão do terceiro setor, o impacto das novas tecnologias sobre os regimes de trabalho, a crescente importância das esferas subnacionais, a entrada do setor empresarial na esfera social, a criação dos órgãos reguladores e a flexibilização das relações trabalhistas.

capacitação de recursos humanos orientada para a reforma do Estado, sem ter clareza sobre qual imagem-objetivo de serviço público se pretende e qual projeto de modernização se adequa a esta modelagem.

Contudo, ainda que lentamente, algumas instituições públicas vem apresentando mudanças neste sentido. A rigidez imposta pela administração pública federal, faz com que a área de recursos humanos dessas Instituições concentre seus esforços nas atividades típicas de administração de pessoal, baseadas por normas e procedimentos e traduzidas no atendimento às demandas formuladas pela administração central do Governo Federal, impedindo que assumam a liderança nas questões relacionadas ao desenvolvimento humano, essencial para o posicionamento estratégico da Instituição.

Considerando que ainda estamos vivendo a reforma de 98 e analisando o processo de mudança do antigo modelo burocrático brasileiro para um modelo de administração pública gerencial, verifica-se que a revitalização dos recursos humanos do serviço público federal ainda é uma questão a ser enfrentada.

Todas essas transformações pelas quais vem passando a área de recursos humanos, (recebendo, inclusive, várias denominações), fez com que se transformasse em uma Diretoria de Recursos Humanos ou órgão de Assessoria de Recursos Humanos ligado à Presidência da organização, ganhando maior destaque e enfoque estratégico. Este crescimento possibilitou que as questões relacionadas à formação, qualificação e desenvolvimento dos profissionais da empresa fossem considerados relevantes para a formulação de uma política de capacitação profissional.

Esta importância é atribuída não somente aos desdobramentos da globalização⁸ e aos efeitos do novo paradigma tecno-econômico⁹, (também chamado de “paradigma das

⁸ Existe um relativo consenso de que a conjugação de dois fenômenos – o crescente movimento de liberalização e desregulação dos mercados e o advento deste novo paradigma pautado pelas tecnologias de informação e comunicação – é considerada como um elemento catalisador do processo de globalização nas últimas décadas. (Lastres et al., 1999)

⁹ Também chamado de paradigma da informação e comunicação (TIC), este conceito indica o resultado de combinações viáveis de inovações (técnicas, organizacionais e institucionais), provocando transformações que permeiam toda a economia. (Lastres & Ferraz, 1999).

tecnologias da informação e comunicação”- TICs), mas também pelo fato de as organizações sentirem necessidade de pensar numa formação profissional mais abrangente, contínua e gradativa, para que os trabalhadores dominem todo o processo de trabalho, com um maior conhecimento da organização e do meio ambiente, aperfeiçoando suas relações sociais.

Neste aspecto, agrava-se o problema da interdisciplinaridade, pois a profissionalização da gestão pública não tem como ser ensinada fora de um processo interdisciplinar, sem perder seu caráter político. Mainzer apud Gaetani (1999:105) adverte, ainda, para o fato de que *“na prática, o estudo interdisciplinar de administração pública tende a ignorar o sistema político”*. Esse aspecto é característico de um projeto interdisciplinar que: 1) demanda uma ampla base de conhecimentos específicos, 2) não se tem um foco básico, 3) tende a valorizar algumas disciplinas em detrimento de outras, 4) geralmente não aborda questões de ordem moral e normativa e 5) enfrenta problemas de comunicação e compreensão entre linguagens distintas.

Na Sociedade do Conhecimento¹⁰ essas exigências se traduzem para as organizações aprendizes¹¹, como forma de pensar a qualificação de seus trabalhadores com capacidade de inovar, identificar problemas, encontrar soluções e implementá-las, pois as novas tecnologias têm como característica o fato de serem oriundas de diferentes áreas do conhecimento e sua essência é fundamentalmente o aspecto multidisciplinar. Bryan apud Cocco (1999), destaca o valor pedagógico presente na interação entre essas instâncias:

“A teoria da aprendizagem mostra que a invenção técnica, a descoberta científica e a criação artística têm fundamentos epistemológicos comuns, e que o estímulo à criatividade em uma dessas áreas da atividade humana potencializa o desenvolvimento das outras”. (apud Cocco, 1999:107)

¹⁰ Este conceito busca não só o uso das novas tecnologias da informação e comunicação, mas principalmente a construção de novas competências e qualificações, pois está pautado no ritmo acelerado de mudança em variáveis econômicas, sociais e tecnológicas associadas à aquisição de conhecimentos especializados e codificados. (Vargas, 2002).

¹¹ Traz a idéia de que os trabalhadores são atores e as organizações o local onde esse aprendizado ocorre, fazendo com que diferentes locais sejam mais ou menos indutores desse aprendizado. Do mesmo modo, ao interagir e compartilhar conhecimento, os profissionais se tornam parte de uma cultura organizacional – ao disporem de valores e crenças semelhantes. (Lastres & Ferraz, 1999)

No mundo atual, a velocidade com que as transformações se processam no sistema produtivo revelam a necessidade de reconceituação da qualificação dos trabalhadores. Esta competência requerida hoje (mas que amanhã poderá se tornar obsoleta), implica em que as organizações busquem alternativas para uma qualificação contínua e permanente de seus trabalhadores.

Segundo Kirschner (1993:46), um fator importante para que se implemente e desenvolva novos modos de capacitar o trabalhador diz respeito “*à capacidade dos trabalhadores de transferir conhecimentos adquiridos na sua vida cotidiana para o ambiente organizado do sistema produtivo*”. Entende-se que diversos problemas da organização poderiam ser solucionados por este viés, mas para isto se tornar possível, a empresa deverá saber acatar as sugestões do trabalhador.

Nessa perspectiva, a organização do trabalho deixa de requerer um aprendizado por assimilação de operações repetitivas para requerer formas mais abrangentes e organizadas de aprendizagem, onde o ato de pensar preside o ato de fazer. A responsabilidade coletiva e o envolvimento dos profissionais com as metas e objetivos da organização tornam-se fundamentais para o êxito de qualquer empreendimento.

Atualmente podemos observar que parte das empresas têm se preocupado e investido na qualidade de seus trabalhadores, em especial devido à necessidade de sobrevivência na economia globalizada. Pesquisas realizadas junto a presidentes de grandes empresas de segmentos econômicos variados, revelaram que a função de recursos humanos exerce alto impacto na estratégia de seus negócios. E quando se perguntou: “Em que aspectos de negócio da sua empresa você acredita que a função RH possa agregar valor?”, as respostas mais frequentes (46%) foram: ajudando na melhoria contínua do clima de trabalho e treinando e capacitando pessoal.¹²

Para que essas mudanças de fato ocorram será preciso revisar a estrutura e o funcionamento do Estado, investir em inovações tecnológicas e definir um novo perfil para os servidores públicos. E sendo a área de recursos humanos das instituições públicas

¹² Revista Melhor do RH – Anuário de 2002

responsável pela implementação dessas mudanças é necessário que antes de se pensar na qualificação do ‘todo’ da Instituição, primeiramente é fundamental que os profissionais que atuam nessas áreas estejam capacitados a fim de se tornarem agentes estratégicos dessa mudança, de maneira que a área de recursos humanos passe a atuar de modo mais gerencial e empreendedor, contribuindo para o alcance das metas institucionais.

Naturalmente, as características que deverão compor o perfil dos novos profissionais não se esgotam, porque existem peculiaridades setoriais e regionais que deverão ser levadas em conta no momento de construção de um projeto voltado para a formação e o desenvolvimento desses trabalhadores.

I. 2 – No campo da Saúde

A qualificação de trabalhadores para o setor saúde¹³ passou a ocorrer de maneira sistematizada a partir da década de 60, com a Lei 4024/61. Até então, o ensino técnico, organizado com base nas Leis Orgânicas do Ensino, era restrito à formação de quadros profissionais para a indústria, o comércio, a agricultura e o magistério.

Na época do chamado ‘milagre econômico’ (1966-1974), os serviços de saúde destacaram-se como importante pólo de absorção de mão-de-obra, associada à ampliação em larga escala da produção de serviços médico-hospitalares e se concentrou em um enorme contingente de trabalhadores de duas categorias: os atendentes de enfermagem e os médicos. (Médici, 1987).

A partir de 76, as políticas de recursos humanos em Saúde passaram a incentivar a formação e a capacitação de pessoal de nível técnico e auxiliar, seja em função das necessidades da rede ambulatorial, seja em decorrência do baixo nível de qualidade do atendimento prestado nos hospitais em função da bipolarização entre médicos e atendentes. A escolha da via supletiva de formação de pessoal de nível médio, através de programas

¹³ Utilizamos aqui o conceito de saúde definido na 8ª conferência Nacional de Saúde, como: “ resultante das condições de alimentação, habitação, educação, renda, meio ambiente, trabalho, transporte, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse da terra e acesso a serviços de saúde”.

como o “Larga Escala”¹⁴, foi decisiva no campo das facilidades de colocar profissionais mais qualificados e com experiência de trabalho no setor.

A interdisciplinaridade das equipes de saúde, reduzindo o contingente de algumas profissões como a dos médicos ocorreu principalmente no setor público. Este setor, nos anos 80, tendeu a privilegiar a entrada de profissionais sem a devida qualificação, não apenas para fins de redução de custos como também favorecer a contratação como mecanismos de clientelismo político.

Reconhece-se a carência de pessoal qualificado para a área da saúde. Contudo, Amâncio Filho (1997) reforça que

“iniciar a preparação do trabalhador após seu ingresso na força de trabalho deve ser algo pensado como uma medida circunstancial, emergencial e recuperadora, cuja razão de ser decorre da insuficiência e precariedade do sistema de ensino em formar/preparar quadros habilitados para o exercício da profissão nesse campo antes de sua inserção no mundo do trabalho”. (Amâncio Filho, 1997:12)

O esgotamento de um regime autoritário e burocrático, inaugurou uma etapa na direção da democracia, fazendo surgir o “movimento da reforma sanitária”, que passou a ocupar cada vez mais espaços no cenário político-institucional, formulando e defendendo propostas baseadas nos entendimentos da saúde enquanto direito social universal a ser garantido pelo Estado.

As propostas que reorganizaram o sistema de saúde, correspondendo ao Sistema Único de Saúde/SUS (calcado sobre os princípios essenciais da universalidade, integralidade e equidade), foram consolidadas no Relatório Final da 8ª Conferência Nacional de Saúde, realizada em 1986, e sua efetiva operacionalização deu-se a partir de 1990, com a aprovação da Lei Orgânica da Saúde (Lei nº 8080/90).

¹⁴ O Projeto “Larga Escala” possibilitou que muitos atendentes e auxiliares operacionais de serviço sem qualificação tivessem oportunidade de serem escolarizados recebendo a especialização técnica ligada à área de saúde, com isso aumentou-se o nº de auxiliares de enfermagem e diminuiu-se o nº de atendentes no setor. (Médici, 1987)

Um dos entraves que ainda se apresentam na implementação da proposta do SUS diz respeito à formação e qualificação dos profissionais do setor saúde. Essa questão foi fortemente debatida na IX Conferência Nacional de Saúde, em 1992, com a apresentação de um painel específico sobre Recursos Humanos em Saúde, servindo de preparação para a II Conferência Nacional de RH para a Saúde.

Na ocasião, foram diagnosticados alguns problemas como o sucateamento do aparelho formador, resultando na insuficiência da capacitação, formação e especialização de recursos humanos; ausência de critérios para designação de chefias e de capacitação e profissionalização de gerências; ausência de apoio institucional aos setores de recursos humanos para absorção das tecnologias modernas que subsidiem sua modernização, entre outros.

Dentre as recomendações propostas, destacam-se o fortalecimento das instâncias de formação de caráter permanente, em todos os níveis; a articulação de projetos de capacitação de recursos humanos com planos de carreira, cargos e salários, buscando a qualificação e a profissionalização e a retomada do processo de integração ensino/serviço, visando a municipalização dos serviços.

Durante a análise destas questões, ocorreu um amplo consenso sobre

“a necessidade de superar entraves e limitações dos processos gerenciais de recursos humanos tradicionalmente adotados pelas instituições de saúde, sem desconhecer as questões ligadas aos aspectos de deficiência de preparação. Mas para que isso venha a acontecer torna-se indispensável aprofundar uma análise crítica de tais processos e, a seguir, elaborar propostas e trabalhar sua viabilidade, no sentido da inovação e aperfeiçoamento das práticas de administração do trabalho nos serviços de saúde”.(BRASIL, 1993:210-211)

No ano de 1995, a Organização Pan-Americana de Saúde/OPAS, numa ‘Convocatória de investigação em desenvolvimento de recursos humanos’¹⁵, fez uma análise da situação na área de saúde:

¹⁵ Termo de Referência apresentado pela OPAS em Londrina no ano de 1995. (apud Cocco, 1999)

“durante muitos anos o setor saúde, e em especial as instituições públicas e de seguridade social, se mantiveram alheias às transformações organizativas que se registravam no âmbito das empresas, inclusive as instituições privadas tardaram em adotar mecanismos de gerenciamento, medição de custos e administração de pessoal de acordo com as modificações que a flexibilidade do trabalho, as novas tecnologias ou a competitividade crescente impulsionavam. Os recursos financeiros consignados ao setor saúde não eram motivo de discussão e se confiava na capacidade técnica de decisão; porém, as políticas de ajuste foram minando as bases desta soberania técnica, incorporando demandas de eficiência, efetividade (...)” (apud Cocco, 1999:102)

Nota-se que, desde o final da década de 80 e início da década de 90, as instituições de saúde passaram a se adaptar aos novos modelos empregados pelo setor produtivo que visavam a redução de custos, como a terceirização de algumas atividades, o enxugamento de estoques de materiais, a qualificação de profissionais.

A partir dos anos 90, estabeleceu-se um novo padrão de intervenção do Estado na configuração do setor saúde no Brasil com a implantação e a consolidação do SUS em sua gestão descentralizada. Parte dessa mudança teve inspiração em diversos segmentos, como as diretrizes contidas na concepção original do SUS, que sempre reservou um lugar de destaque aos municípios como base do sistema. Outra questão resulta da Reforma Administrativa do Estado, com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar, com função reguladora típica e devido a um ‘ajuste institucional’ que ocorreu pela adoção de formas flexíveis de gestão, que misturam recursos do setor privado aos recursos e à gestão do setor público.(Nogueira, 2002)

Os avanços ocorridos nos processos de gestão do sistema de saúde, vêm redefinindo as necessidades de requalificação desses trabalhadores, impondo a revisão dos modelos de formação adotados, tendo os princípios e pressupostos do SUS como foco alimentador das definições metodológicas e de conteúdos dos programas de formação. Portanto, é necessário que se estabeleça estratégias e modelos de renovação coerentes com o perfil profissional e organizacional. Ainda que absorvida de modo incipiente pelo setor saúde, a

noção de novas competências profissionais tem sido fundamental para a definição desses novos modelos e perfis profissionais. (Motta et al., 2001)

Segundo Nogueira (2002), a idéia de que a função de desenvolvimento de recursos humanos no SUS tem a ver apenas com pessoal pertencente às secretarias de saúde deve ser abandonada, pois à função está reservado um escopo maior, que envolve os ‘quadros externos de pessoal’.

Nos últimos anos observa-se um movimento com a participação de órgãos oficiais, universidades e instituições de saúde, que reitera a importância das atividades de educação continuada, incentivando o desenvolvimento das mesmas para a atualização dos profissionais em serviço. (Bagnato, 1999).

Segundo Motta et al. (2001), a idéia de que os processos educacionais são contínuos ou permanentes é tão antiga quanto a própria história do homem. Mas só agora, no início do século XX, é que se passaram a implementar programas desta natureza.

Segundo Bagnato (1999), a qualificação dos profissionais de saúde em serviço se deu no início da década de 90, portanto são atividades recentes nas instituições de saúde. A autora, verificou que, apesar da maioria delas apresentarem programas de qualificação para seus profissionais, várias se preocupavam mais com a qualificação técnica em detrimento do interesse específico do ser humano, e aquelas que procuravam atender aos diferentes objetivos (integrando os interesses pessoal, profissional e institucional), passavam por dificuldades na implementação desse tipo de atividades.

Baseando-se em experiências da década de 80, fica claro que a alto-suficiência do setor saúde em matéria de desenvolvimento de recursos humanos é limitada, abrangendo treinamentos emergenciais e introdutórios. Nogueira (2002) menciona que

“Para qualquer outro processo com maior ambição nos objetivos de aprendizagem, seja na formação, seja na educação continuada, o setor vê-se obrigado a estabelecer uma base multiinstitucional de entendimento e de ações conjuntas com o setor formal de ensino”.(Nogueira, 2002)

Observa-se hoje que o avanço de novas tecnologias tem introduzido algumas modificações na composição desses profissionais de forma acelerada. A relação entre tecnologia e processo de trabalho em saúde não ocorre como em outros ramos de atividade, nos quais é comum associar a incorporação de tecnologia com liberação de força de trabalho. Neste aspecto, é imprescindível pensar a qualificação dos profissionais da saúde em articulação com as esferas da Educação, do Trabalho, e da Ciência e Tecnologia. (Amâncio Filho, 1997; Pezzato & Cocco, 2001; Nogueira, 2002).

Uma das diretrizes expressadas pela NOB/RH-SUS de 2003, no que tange a educação permanente, aponta que os órgãos gestores do SUS deverão elaborar um Programa de Educação Continuada e Permanente para todos os níveis de trabalhadores da saúde. E destaca o desenvolvimento do trabalhador na carreira, o atendimento de qualidade aos usuários internos e externos, a normatização de procedimentos de liberação do profissional, entre outras. Acrescenta, ainda, que estes órgãos deverão avaliar o desenvolvimento desses trabalhadores, utilizando indicadores de qualidade.

Motta et al. (2001) reforça que apesar da crescente instituição de programas de educação continuada e permanente, as dificuldades de se implementar programas que de fato respondam às necessidades de qualificação apontadas pela dinâmica do trabalho tornam-se cada vez mais evidentes.

Um dos desafios mencionados por Nogueira (2002) está em criar condições infra-estruturais e permanentes e não apenas acumular meios para executar esse ou aquele processo de capacitação. Tem-se a urgência de elaborar estratégias que permitam capacitar os recursos humanos que respondam pelas atividades de assistência (atividades finalísticas) e de gestão (atividades meio), formar pessoas com domínio técnico para operar as crescentes inovações tecnológicas e, ainda, dar conta das novas categorias profissionais emergidas da complexidade do sistema ocupacional. Isto porque as simplificações das novas tecnologias sobre o mercado de trabalho são também qualitativas: elas criam uma nova maneira de produzir e fazem com que certas profissões se tornem obsoletas e surjam outras novas, com exigências de formação distinta das atuais.

Os gestores do sistema de saúde e as unidades de ensino que se relacionam com esta temática, deverão levar em consideração as dimensões local e nacional, para a elaboração de estratégias que favoreçam a mobilização e a organização de ‘redes’. Esse movimento permite a otimização de recursos e a potencialização de resultados, a eleição de porta-vozes mais qualificados para cada programa superando os desafios impostos pelo SUS, favorecendo a integração ensino x serviço, na conformação da infra-estrutura que o país e o Sistema Educacional e de Saúde hoje dispõem. (Motta et al., 2001).

I.3 – No campo da Ciência e Tecnologia

A sociedade atual nos tem colocado diante do paradigma das tecnologias da informação e comunicação, onde a ciência e a tecnologia desempenham um papel cada vez mais importante. As sociedades tecnológicas evoluem com uma rapidez cada vez maior, o que exige mudanças também cada vez mais rápidas no comportamento, atuação e conhecimentos dos cidadãos que não desejarem ficar marginalizados no campo produtivo ou como participantes políticos de suas comunidades.

A relação entre a educação e as demandas do setor de C&T tem sido objeto de discussão desde o período da industrialização brasileira nos anos 30, continuando no período do Estado Novo, momento em que emerge no país uma representação da educação vista como ‘promotora do desenvolvimento’.

Foi a partir da ditadura militar (1964) que as interações dessa relação começaram a ser debatidas pelo planejamento governamental do Brasil de forma ativa. Nesse período, o Estado enfatizava que a política científica e tecnológica (e educacional) se constituía no elemento central para garantir a ordem e a modernização do país.

Neste contexto, Vinícius da Fonseca (Presidente da Fiocruz no período de 1975-1979) foi designado, pelo ministro da Saúde, para reformular as atividades da Fiocruz, visando inseri-la no recém-criado Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico/SNDCT.

Um dos principais objetivos de sua gestão, ao lado da reestruturação da área de pesquisa biomédica, foi dotar a instituição de uma infra-estrutura de produção de vacinas capaz de atender às necessidades dos programas de imunização do Ministério da Saúde, bem como contribuir para o projeto a longo prazo de auto-suficiência em imunobiológicos do país.

Com o fim da ditadura a sociedade brasileira passou a viver um processo de redemocratização onde exigia-se um Estado dotado de maior flexibilidade, capaz de descentralizar funções, transferir responsabilidades e alargar o universo dos atores envolvidos na implementação das políticas públicas (pressionando-se por um novo estilo de gerência pública e um novo modo de articulação Estado/sociedade), mas não se exigiu, de maneira mais contundente, uma reformulação nas atribuições reservadas à educação e à C&T no desenvolvimento sócio-cultural do país.

Segundo Freitas (1999), no início dos anos 90 as políticas de formação profissional experimentaram uma nova forma de legitimação, ancoradas nas comunidades científicas que se formavam a partir das Universidades e Instituições de Pesquisa. Esse processo teria o objetivo de legitimar determinadas decisões políticas, preparando os atores sociais para as mudanças que se estabeleceriam no País. Portanto, é neste cenário que se faz uma reinvestida nas políticas de formação profissional, tendo em vista as novas demandas oriundas do novo paradigma científico-tecnológico que passou a ser utilizado no discurso da Reforma do Estado. O interesse pela C&T passou a representar a busca de elementos capazes de construir e moldar um projeto de reforma cultural e social, inserindo o país na modernidade.

Este mesmo autor relata que os programas de qualificação profissional passaram a visar a preparação de trabalhadores para lidar com as novas demandas da ‘sociedade do conhecimento’. As diretrizes de políticas que subjazem a estes programas passam a identificar a tecnociência com o propósito ideal da educação.

A política educacional do governo de Fernando Henrique Cardoso, fundamentada na Ciência, Tecnologia e Educação, buscava conciliar as demandas sociais com as do mercado, instituindo um novo modo de legitimação das políticas públicas.

A inserção crescente da ciência e tecnologia no âmbito das políticas públicas de educação resultou em um consenso em torno da idéia de que uma mudança efetiva nos padrões tecno-científicos exigia-se um re-exame das políticas educacionais vigentes, já que a educação passou a ser considerada mediadora de implementação da estratégia de difusão tecnológica.

Esta via tornou-se lugar comum a compreensão de que novos programas de capacitação técnico-científico e a introdução de novas tecnologias de ensino são uma condição *sine qua non* para aumentar a eficácia e a qualidade de programas de qualificação profissional. Isto porque o modo como a ciência e a tecnologia se instituíram, a partir da segunda metade do século XX, estaria provocando inúmeras conseqüências e impactos sociais complexos, exigindo um maior aprofundamento dos problemas técnicos-científicos face à sua importância nos rumos do desenvolvimento econômico produtivo e político-cultural da sociedade.

A capacidade de aprender e de desenvolver novas habilidades é fundamental no novo cenário de difusão e uso interno das tecnologias de informação e comunicação. Nesse ambiente de mudança acelerada, a adoção de novos conceitos para a educação como atividade permanente na vida das pessoas é uma exigência a ser considerada.

A questão de ‘educar para a sociedade do conhecimento’ foi apontada como uma das diretrizes estratégicas para a consolidação de um Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, pelo Livro Branco¹⁶.

Reforçando este aspecto Lastres et al. (2002), aponta que as ações de fortalecimento para um Sistema de C&T e Inovação devem buscar: (1) coordenar e integrar diferentes políticas que contribuam para elevar a capacidade de aprendizado, a construção de competências e a redução da desigualdade social, particularmente as políticas relacionadas

¹⁶ Este livro apresenta os resultados da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, realizada em setembro de 2001. Traçando uma proposta estratégica para os próximos dez anos da ciência, tecnologia e inovação brasileiras. Dirige-se não apenas à comunidade acadêmica e ao setor produtivo, mas à cidadania em geral, à opinião pública e a todos aqueles que se interessem pelos destinos da Nação.

à educação e ao treinamento, em todos os níveis, ao fortalecimento do mercado de trabalho e ao desenvolvimento industrial e regional; (2) promover a reflexão multidisciplinar e a formação de pessoal qualificado nesse conjunto de temas emergentes, de forma a possibilitar a compreensão deste cenário em transformação em toda sua complexidade e seus desdobramentos e especificidades no Brasil.

A correlação de todos estes aspectos, faz com que a Fiocruz - uma instituição pública de C&T&I em Saúde - tenha um desafio ainda maior. Conforme relatório¹⁷ apresentado pela Instituição na Conferência Nacional de C&T&I (FIOCRUZ, 2002), os desafios estratégicos dessa política devem ser avaliados no contexto maior da saúde, que remete para o tema da qualidade de vida e do bem estar.

Nesta vertente, mencionamos duas propostas relevantes sugeridas pela Fiocruz nesse relatório. A primeira é aumentar a quantidade e qualidade dos recursos humanos e de educação em C&T&I em Saúde, onde

“investir em ciência e tecnologia é antes de tudo investir em pessoas como uma prioridade de Estado, sem o que as iniciativas em curso ficarão muito aquém do pretendido. A situação atual de precarização das relações de trabalho de pesquisadores, tecnólogos e gestores e de insuficiência gritante de recursos humanos na área deve ser superado por políticas sistemática de ampliação significativa do quadro de servidores permanentes das organizações de CT&I aliada a um claro programa de qualificação profissional.”(FIOCRUZ, 2002)

Acrescentando ainda que a educação em ciência e tecnologia em saúde constituem ações imprescindíveis para a promoção da saúde e para a conscientização e mobilização da população em torno da temática. A compreensão deste universo é decisivo para a superação do analfabetismo científico e tecnológico, característico das divergências que nos separa das sociedades avançadas.

¹⁷ Documento elaborado pela Fiocruz, por equipe técnica específica (FIOCRUZ, 2002).

A segunda proposta para esta área, refere-se a modernização das organizações públicas de CT&I em Saúde e do Estado. O fortalecimento da área requer profundas mudanças nas formas de gestão dessas organizações e por isso.

“(…) O estabelecimento de relações de compromisso das instituições de C&T e das pessoas que nelas trabalham com objetivos e metas de curto, médio e longo prazos em contrapartida a uma maior flexibilidade gerencial constitui uma tendência internacional de gestão estratégica que deve ser estimulada no âmbito da política de CT&I. O estabelecimento de uma sistemática de planejamento estratégico, a criação de práticas de gestão científica e tecnológica mostram-se como características essenciais deste novo modelo,...”. (FIOCRUZ, 2002)

Nesse novo contexto, a inovação¹⁸ - entendida em suas dimensões tecnológicas, organizacional e institucional - assume importância ainda mais destacada. A capacidade de gerar e absorver inovações é, portanto, vista como elemento chave da competitividade dinâmica e sustentável. Incrementar o processo de inovação requer acesso aos conhecimentos e capacidade de apreendê-los, acumulá-los e usá-los. O caráter complexo e dinâmico dos novos conhecimentos requer uma ênfase especial no aprendizado permanente e interativo, como forma de indivíduos, empresas e demais instituições se tornarem aptos a enfrentar os novos desafios e capacitarem-se para uma inserção mais positiva no novo cenário.

Do ponto de vista da gestão empresarial, Bessant et al. apud Lastres (1999) propõem que este aprendizado seja entendido como um processo que envolve uma combinação de experiência, reflexão, formação de conceitos e experimentação. Envolvendo três componentes básicos;

“o primeiro, a acumulação e desenvolvimento de ‘competências centrais’, que diferenciam as [organizações] entre si, oferecendo ou não o potencial de vantagem competitiva para cada uma. O segundo, é a dimensão

¹⁸ Inovação é a introdução no mercado – na atividade econômica - de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas naqueles já existentes. (Salles-Filho, 2003)

temporal: o aprendizado, como processo contínuo e cumulativo, envolve um processo de longo prazo ao longo de toda uma organização. O terceiro componente do aprendizado é sua idiossincrasia: os processos de aprendizado são próprios das organizações e seus ambientes e dificilmente replicáveis por outras”. (Bessant et al. apud Lastres & Ferraz, 1999:49)

Por sua vez, Foray & Lundvall apud Lastres & Ferraz (1999), apontam para: o risco de ameaça à coesão social das economias se a dimensão social e distribucional das políticas que vêm promovendo a implantação das infra-estruturas de informação for negligenciada; a importância da promoção das capacitações e competências e particularmente da capacidade de aprender, como elementos fundamentais em qualquer estratégia que vise limitar o grau de exclusão social.

Como consequência, a melhor qualificação dos trabalhadores constitui obstáculo a ser superado no caminho para um desenvolvimento econômico que reduza as desigualdades e promova o bem estar social.

Sendo as inovações essenciais para a geração e o uso do conhecimento humano, é que a gestão de recursos humanos da instituição deve ser capaz de explorar a sinergia entre trabalhar e aprender, melhorando a qualidade e a efetividade do trabalho, através de programas de capacitação profissional que atenda não só ao indivíduo mas à Instituição que está inserido.

Capítulo II – Capacitação Profissional na Fiocruz, uma instituição pública de C&T em Saúde

II.1. A instituição FIOCRUZ

A história da Fundação Oswaldo Cruz é marcada pela interface entre ciência, tecnologia e saúde desde sua criação, em 1900. Sua essência está ligada à geração de conhecimentos em saúde, ao desenvolvimento de tecnologias estratégicas e ao compromisso com a saúde pública. É este formato organizacional que permitiu à instituição liderar a concepção e a implementação do Sistema Único de Saúde no bojo da Reforma Sanitária Brasileira e manter uma atuação destacada nas pesquisas clínica e biomédica, no desenvolvimento de vacinas e de fármacos e medicamentos estratégicos, entre muitas outras atividades científicas e tecnológicas, no controle de qualidade em saúde e na formação de recursos humanos qualificados.

Vinculada ao Ministério da Saúde, a Fiocruz é um complexo organizacional abrangente e diversificado, tendo por missão,

“Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde, pelo desenvolvimento integrado de atividades de pesquisa, ensino, informação, tecnologia e produção de bens e serviços, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício da cidadania.”

Há mais de um século a Fiocruz participa da evolução do conhecimento sobre os seres vivos e da luta contra numerosas doenças infecciosas e parasitárias. Qualificada como sede de diversos centros de referência da OMS e do Ministério da Saúde, atualiza-se permanentemente em número crescente de áreas de conhecimento, servindo à saúde pública no Brasil e no exterior.

Para cumprimento de sua missão, a Fiocruz é composta por 20 unidades. A maioria localizadas na cidade do Rio de Janeiro, exceto os cinco Centros Regionais localizados em

Belo Horizonte/MG, Salvador/BA, Recife/PE, Manaus/AM e a Diretoria Regional localizada em Brasília/DF.

Apresentamos a seguir a estrutura da Fiocruz¹⁹:

Congresso Interno

Conselho Deliberativo

Presidência

Vices Presidências

Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos / VPERH

Vice-Presidência de Serviços de Referência / VPSR

Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico / VPPD

Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação / VPDIIC

Unidades Técnico Científicas

Instituto Oswaldo Cruz / IOC

Centro de Pesquisa Gonçalo Muniz / CPqGM

Centro de Pesquisa René Rachou / CPqRR

Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães / CPqAM

Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deanne / CPqLMD

Escola Nacional de Saúde Pública / ENSP

Escola Politécnica Saúde Joaquim Venâncio / EPSJV

Casa de Oswaldo Cruz / COC

Instituto de Tecnologia em Fármacos / FAR

Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos / BIO

Instituto de Tecnologia em Fármacos / FAR

Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde / INCQS

Instituto Fernandes Figueira / IFF

Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas / IPEC

Unidades Técnicas de Apoio

Centro de Criação de Animais de Laboratório / CECAL

Centro de Informação Científica e Tecnológica / CICT

Unidades de Assistência Direta da Presidência

Gabinete da Presidência

Diretoria Regional de Brasília / DIREB

Assessoria de Coordenação Internacional / ACI

Coordenação de Comunicação Social / CCS

Procuradoria

Auditoria

¹⁹ Conforme Relatório de Atividades da FIOCRUZ de 2002

Unidades Técnico Administrativas

Diretoria de Planejamento / DIPLAN

Diretoria de Administração / DIRAD

Diretoria de Administração do Campus / DIRAC

Diretoria de Recursos Humanos / DIREH

A enumeração dos aspectos técnico científicos já indica a variedade de competências específicas e os graus diferenciados de complexidade das múltiplas atividades da instituição. Agregando, ainda, componentes de natureza política, tanto aqueles relacionados à política pública como decorrentes da própria cultura organizacional, onde a participação democrática é amplamente difundida.

Na verdade, a Fiocruz é cada uma dessas unidades e todas ao mesmo tempo, onde as sinergias permitem a obtenção de melhores resultados diante dos desafios apresentados pela sociedade. Este desenho permite a efetivação de uma gestão descentralizada mantendo a integralidade e coesão da instituição, por meio da adoção de princípios comuns, pactuados para o cumprimento de sua missão.

A Fiocruz pauta sua atuação pelos seguintes princípios:

- Compromisso social;
- Caráter público e estatal;
- Integralidade institucional;
- Gestão democrática e participativa e controle social;
- Eficiência e eficácia gerencial.

Por se tratar de uma instituição pública, mantém-se atrelada às políticas estatais de gestão que acompanham o modelo político dos sucessivos governos, implicando - ao longo dos anos - em variações nos graus de flexibilidade e autonomia administrativa da Instituição.

A Fiocruz estabelece interações com o Ministério da Saúde, da Ciência e Tecnologia, da Educação e do Meio Ambiente, e com as demais estruturas estatais da

saúde, ciência e educação. Nas áreas de planejamento e gestão, interage com o MS, MPOG e com as demais estruturas governamentais responsáveis pela administração pública. Mantém ainda, convênios de cooperação técnica com organismos nacionais e internacionais.

Para que a Fiocruz atenda, de forma competitiva, aos novos desafios foi elaborado o Plano Quadrienal/PQ 2001-2005, que direciona um plano estratégico alicerçado na identificação de demandas sócio-sanitárias, das políticas de Estado e das transformações das fronteiras em ciência e tecnologia, confrontando-as com as competências específicas da instituição²⁰.

As principais competências institucionais estão distribuídas em nove campos de atuação:

- Pesquisa & Desenvolvimento Tecnológico;
- Ensino;
- Produção de Insumos em Saúde;
- Serviços de Referência;
- Saúde e Ambiente;
- Informação, Informática e Comunicação;
- Desenvolvimento Institucional;
- Gestão;
- Manutenção e Infra-estrutura

Apesar do moderno aparato tecnológico que possui, a instituição é fortemente dependente da qualificação e nível de compromisso do seu quadro de trabalhadores. Neste sentido, uma das proposições apresentadas no Plano Quadrienal 2001-2005, e que se faz presente na maioria dessas áreas, é a melhoria da capacitação da gestão institucional.

²⁰ Diretrizes para a formulação do Plano Quadrienal 2001/2005 (atualizado em 20 de julho de 2001)

II.2. Proposições da gestão institucional para a qualificação dos profissionais

Historicamente, nem sempre houve adequado desenvolvimento de uma política de recursos humanos em consonância com os objetivos institucionais, que facilitasse o comprometimento com as metas estabelecidas. As dificuldades possuem repercussões ao longo do tempo, dada as particularidades dos recursos humanos no setor público ou estatal, que quando não são objeto de uma adequada política de desenvolvimento podem levar a estagnação da instituição como um todo ou mesmo em áreas específicas.

Observa-se que desde de sua criação até a década de 30, a Fiocruz tinha flexibilidade e autonomia suficiente para se estabelecer e expandir sua atuação, em nível nacional e internacional, no meio científico. Após esse período (no Estado Novo), teve início um processo de centralização administrativa e ampliação de controles do nível central com a interferência direta do Governo Federal na gestão de recursos humanos das instituições públicas. E as conseqüências sofridas pela instituição durante o governo militar (1964 a 1985) levou ao sucateamento de suas instalações e a perda de uma parcela de seus profissionais/pesquisadores.

Foi a partir de 1975, na gestão de Vinícius da Fonseca, que a Fiocruz se reestrutura, devido a investimento feito pelo governo federal nas estruturas de C&T, num contexto de reformulação do estado e de implementação de políticas públicas compensatórias.

Com fim da ditadura e Antonio Sergio da Silva Arouca na presidência da Fiocruz (1985-1987), é que a instituição passa a adotar uma nova lógica de gestão interna, iniciando seu processo democrático e participativo. Um dos compromissos assumidos na sua gestão foram: gestão coletiva da FIOCRUZ, coerente com o processo de democratização interna do sistema de saúde; liberdade de pesquisa; descentralização das atividades.

Ainda na gestão de Arouca, foram criados mecanismos de gestão participativa como o Congresso Interno, permitindo a participação da comunidade Fiocruz nos debates da proposta institucional para a definição das diretrizes mestras e o Conselho Deliberativo, responsável pela condução da instituição.

Analisando o Relatório do I Congresso Interno, ocorrido em 1988, sobre a questão recursos humanos, observa-se a proposição de uma política de desenvolvimento de recursos humanos que contemplasse a maioria dos níveis salariais e a implantação de um plano de benefícios sociais, como creche, restaurante, seguridade social (FIOPREV). Nesta época, o setor de recursos humanos se configurava como um Departamento subordinado à Superintendência de Administração Geral/SAG (hoje Diretoria de Administração).

Esta política significava a prática de uma administração de pessoal moderna e democrática, desde o ingresso no quadro até critérios justos e transparentes de progressão funcional.

Acompanhando essa mesma questão nos relatórios dos três Congressos Internos, observamos que desde a gestão de Arouca a Fiocruz vem dando importância especial à qualificação de seus trabalhadores visando a construção de um Programa Desenvolvimento de RH em consonância com as metas finalísticas da instituição.

No início do ano de 1992, a fim de dar um caráter mais estratégico para a área de recursos humanos da instituição, o então presidente da instituição Herman Gonçalves Schatzmayr (1990-1992), transforma o antigo Departamento de Recursos Humanos em uma Diretoria de Recursos Humanos, ligada à Presidência da instituição, com a função de se responsabilizar pelas ações relativas ao Desenvolvimento, Administração e Saúde de seus trabalhadores.

Com o aumento do quadro de trabalhadores - principalmente de profissionais não estatutários - e o alto grau de especificidade das atividades desenvolvidas, a Fiocruz passou a requerer um nível elevado de qualificação, exigindo, seleção adequada, definição de carreiras, programas de treinamento que atendam as metas específicas de suas unidades. Neste sentido, é proposto no II Congresso Interno (1994) a criação de uma Comissão de Desenvolvimento de Recursos Humanos em cada uma das Unidades da Instituição. Hoje, essas comissões são representadas pelos Serviços de Recursos Humanos que atuam como parceiros da Diretoria de Recursos Humanos, órgão central de recursos humanos da Fiocruz.

Os SRH's são expressões da política de RH das unidades da Fiocruz e constituem estruturas organizacionais diversificadas, em decorrência da variedade de portes e natureza de objetivos das diversas unidades. Estes serviços são supervisionados e orientados pela Diretoria de RH e VPERH.

A importância de formular uma política de capacitação profissional voltada para realidade da Fiocruz continuou a ser reforçada no III Congresso Interno (1998), mas foi na atual gestão que este projeto recebeu maior destaque e pode ser implantado no final de 2001, com o 'Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional'.

O atual presidente da instituição, Paulo Marchiori Buss, visando dar prioridade estratégica ao componente recursos humanos, cria a Vice Presidência de Ensino e Recursos Humanos/VPERH, englobando dois segmentos diferenciados mas complementares à missão institucional.

Esta nova VPERH inicia um processo de descentralização e modernização das áreas de recursos humanos da instituição, sendo reestruturados seus objetivos para o alcance das metas estabelecidas no Plano Quadrienal 2001-2005 para a área. Neste aspecto, não só a DIREH como os SRH's sofrem uma série de mudanças estruturais e organizacionais. Criase também outras instâncias de decisão como a Câmara Técnica de Recursos Humanos/CTRH, a Comissão Interna do Plano de Carreiras de C&T, a Comissão de Concurso Público e a Mesa de Negociação, ficando assim estabelecida a nova estrutura de gestão de recursos humanos da instituição.

Entre as diretrizes apontadas pelo PQ 2001-2005, para a promoção da capacitação e desenvolvimento dos profissionais da instituição, estão:

- a definição de uma política institucional de capacitação de recursos humanos, abrangendo todos os níveis hierárquicos da Instituição que contemple a multiplicidade de vínculos;
- a implementação de estudos permanentes na área de RHs, que subsidiem a gestão e a profissionalização e modernização adequadas, compatíveis com a missão institucional;

- a criação e implantação de um programa de educação permanente, dotando a instituição de meios para o seu funcionamento; estabelecimento de metas gradativas para a ampliação dos níveis de titulação dos diversos grupos de servidores;
- a promoção de treinamento introdutório para todos profissionais que ingressarem na Fiocruz e,
- a implantação do Mestrado Profissional como programa estratégico e parte integrante da política de crescimento profissional e desenvolvimento institucional.

Seguindo estas orientações é que a VPERH promoveu o ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’, realizado em parceria com as unidades da Fiocruz e órgãos externos (como a Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro - SEE/RJ e a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP). O programa possibilita utilizar as competências e a infra-estrutura tecnológica existente na instituição, para a concepção e execução de programas de formação, treinamento e aperfeiçoamento, bem como definir mecanismos para a avaliação de resultados, os quais deverão ser expressos na melhoria dos indicadores de desempenho individuais e institucionais.

Pelo fato do assunto ter grande importância e relevância para a Instituição a questão dos recursos humanos não foi tratada no IV Congresso Interno realizado no final de 2002, ficando para ser discutida em Plenária Extraordinária, que acabou sendo realizada um ano depois, no final de 2003.

Com relação a este aspecto, uma das questões que continuou sendo fortemente debatida pela comunidade Fiocruz, foi com relação a ampliação e melhoria do Programa de Capacitação Profissional visando o aumento do nível de escolaridade, com incentivos à formação de nível médio, superior e pós graduação, da força de trabalho da instituição.

Neste cenário, a Fiocruz, diante das exigências do novo paradigma tecnológico e baseada nos princípios da universalidade, equidade, integralidade da prestação de serviços e gestão participativa e democrática, vem empreendendo esforços no sentido de implementar

uma política de formação e qualificação, permanente e continuada, da sua força de trabalho em todos os níveis.

Esta política por sua vez, deverá ter como contexto as recentes mudanças na gestão do trabalho no setor público, enfatizando as implicações do novo paradigma tecnológico da Era do Conhecimento, bem como a implementação da nova política de Gestão de Recursos Humanos do governo. A busca da qualidade, da transparência e da ética no atendimento das demandas da sociedade exige um perfil de trabalhadores motivados e capacitados a desempenhar suas responsabilidades, para que assim a FIOCRUZ e seus profissionais possam superar, competitivamente, a novos desafios.

II.2.1. Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional

Inaugurado em 09/11/01, este macro Programa reúne um conjunto de iniciativas de ensino-aprendizagem para o aprimoramento dos trabalhadores e dos processos de trabalho, visando o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional. Amplia, ainda, para os servidores da instituição, as condições para obtenção do adicional de titulação, previsto no Plano de Cargos e Carreiras de Ciência e Tecnologia.

Compõe o Programa de Capacitação Profissional:

Mestrado Profissional

Busca valorizar a estruturação por problemas, a sistemática de formas de pensar o futuro, a formação de redes de conhecimento, a flexibilidade e agilidade gerencial e uma nova gestão estratégica. Abrange três áreas: em gestão de C&T em Saúde, em Assistência à Mulher e à Criança e em Informação e Comunicação em Saúde. Promovidos em parceria com as unidades da Fiocruz.

Curso de Especialização das Equipes de Recursos Humanos

Visa a melhoria e qualificação técnica dos profissionais das áreas de recursos humanos da instituição, em função da proposta de descentralização e das novas competências necessárias. Conduzido em parceria com as escolas ENSP - para a qualificação dos profissionais de nível superior - através do 'Curso de Especialização de Desenvolvimento

de Recursos Humanos para a Saúde’, com carga horária de 400h e com a EPSJV - na qualificação de profissionais de nível médio – através do ‘Curso de Especialização Técnica em Recursos Humanos em Saúde’, com carga horária de 180h.

Curso de Especialização Técnica em Políticas Públicas de C&T em Saúde

Capacita servidores das diversas unidades, em nível médio, para promover e gerir saberes essenciais para a melhoria da qualidade do trabalho, incorporando conhecimentos técnicos e políticos e princípios éticos, com ênfase na humanização dos serviços e promoção da saúde. O curso é realizado em parceria com a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/EPSJV e está dividido em 2 módulos: o primeiro com 80h e o segundo 100h.

Programa de Ensino Fundamental / PEF

Forma servidores no ensino fundamental, com aprofundamento de uma proposta construtivista. Realizado em parceria com a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/EPSJV e a Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro/SEE-RJ.

Programa de Ensino Médio / PEM

Forma servidores no ensino médio, com aprofundamento de uma proposta construtivista. Realizado em parceria com a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/EPSJV.

Curso de Sensibilização e Informação em Biossegurança

Capacita e sensibiliza os profissionais da Fiocruz, principalmente os estudantes de graduação e pós-graduação, a trabalharem de forma segura em relação aos riscos biológicos, químicos e radioativos. Estimulando o uso das boas práticas no laboratório visando a diminuição de acidentes e de agravos à saúde destes profissionais.

Programa de Treinamento em Informática / PTI

Proporciona aos profissionais condições de melhorar a qualidade do seu trabalho, ampliando seus conhecimentos na utilização dos recursos tecnológicos.

Projeto Fiocruz Saudável

Capacita os interlocutores institucionais nas ações de saúde, ambiente e trabalho, em conjunto com a Câmara Técnica de Ambiente. Em termos operacionais divide-se em 3 áreas de ação: Vigilância em Saúde do trabalhador, gestão de Situações de Risco e Gestão Ambiental.

Convênio FIOCRUZ-ENAP

Visa qualificar os profissionais que atuam nas áreas de gestão da instituição, focando o planejamento estratégico com elaboração de indicadores, o desenvolvimento gerencial e o aprimoramento da relação da Fiocruz com seu usuários.

Neste sentido, o ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’, se caracteriza por ser um programa de educação continuada e permanente, tendo em vista sua finalidade e objetivos.

Apresentamos, a seguir, quadro demonstrando o número de profissionais da Fiocruz atendidos pelo Programa de Capacitação Profissional nos anos de 2001 e 2002.

Tabela 1. Quantitativo de profissionais atendidos pelo Programa de Capacitação Profissional

CURSOS	ANO	
	2001	2002
PTI	127	121
Biossegurança	409	195
PEF		61
PEM		129
Convênio FIOCRUZ-ENAP	24	163
Especialização RH		48
Especialização Políticas Públicas		31
Mestrado Profissional*		33
Projeto Fiocruz Saudável*		14.645
TOTAL	560	15.426

Fonte: Relatórios de Atividades do SERCAP 2001-2002, os dados com (*) foram colhidos com o coordenador de cada curso.

Capítulo III – Convênio FIOCRUZ -ENAP

III.1. Caracterização do Convênio

A necessidade de modernização dos processos de gestão da Fiocruz, levou a instituição a estudar propostas de parceria com outras instituições para a implementação de um programa de capacitação com ênfase nestes processos.

Optou-se pela Escola Nacional de Administração Pública/ENAP por ser aquela que mais se adequou à proposta da Fiocruz, além de ser uma escola reconhecida na capacitação de dirigentes e servidores públicos, além de buscar traduzir - em seus cursos - as orientações de governo para a melhoria da gestão pública.

A ENAP está vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e na época da assinatura do convênio a Escola visava a modernização do aparelho de Estado por meio da dinamização das atividades de educação continuada para vários segmentos de servidores e gerentes, bem como a implantação de cursos de longa duração em gestão pública. Com a mudança de governo - em 2003 – a ENAP muda sua missão, direcionando sua ação para o desenvolvimento de competências que aumentem a capacidade de governo na gestão de suas políticas.

Os cursos, que compõe a ‘cesta’ desse convênio, foram escolhidos pelos representantes da Câmara Técnica de Recursos Humanos da instituição com vários outros profissionais da Fiocruz, com a participação de dois representantes da ENAP, que também contribuíram na escolha dos seguintes cursos:

- Programa de Desenvolvimento para Gerentes Estratégicos - PDGE
- Desenvolvimento para Gerentes Operacionais e Supervisores - DGOS
- Planejamento Estratégico: Conceitos e Ferramentas
- Elaboração de Indicadores para o Desempenho Institucional
- Gestão da Informação
- Multiplicadores para o curso “A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão”

Pelo fato de ter firmado o convênio com a ENAP, a Fiocruz recebeu de bônus do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, duas turmas (tendo 30 vagas cada uma) do curso de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores da ENAP, que marcaram o início do ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’.

Os cursos foram realizados no período de 15/10/01 a 18/12/01, tendo uma carga horária de 142 horas, capacitando 24 profissionais gestores da Instituição. O conteúdo deste curso não sofreu alterações, sendo adotado o modelo da ENAP. A baixa participação dos gestores pode ser atribuída ao curtíssimo prazo para a divulgação dos cursos, à extensa carga horária, à época de realização, etc.

Foi observado pela equipe do Serviço de Capacitação/SERCAP (setor ligado a Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz), uma grande desmotivação dos participantes com relação ao local do curso, devido a constante troca de lugar para a realização dos cursos, que acontecia em locais diferentes – ora em sala de aula ora em auditório - conforme a disponibilidade das unidades. Como fator positivo, destacam-se a livre manifestação de idéias e a troca de experiências e informações entre os participantes, promovendo uma integração saudável.

Outros aspectos foram registrados pela equipe, como a necessidade urgente de suprir a área com recursos financeiros, humanos, materiais, além de espaço físico. Para que, assim, pudesse elaborar um planejamento adequado das ações de capacitação solucionando os problemas que surgirem²¹.

Com a finalidade de atender não só estas solicitações como também as metas institucionais esboçadas no Plano Quadrienal 2001-2005, com relação a capacitação e desenvolvimento pessoal, foi realizado um trabalho de reorganização do setor em parceria com a VPERH. Mas a carência de pessoal qualificado para algumas atribuições continuou sendo sentida pela equipe.

²¹ Relatório de Atividades do SERCAP-2001.

Com a assinatura efetiva do convênio em 2002, foram realizados os cursos de Desenvolvimento para Gerentes Operacionais e Supervisores, Planejamento Estratégico: Conceitos e Ferramentas, Elaboração de Indicadores para o Desempenho Institucional e de Multiplicadores para o curso “A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão”.

Cabe registrar que para efeito da pesquisa adotamos os nomes dos cursos de forma simplificada: Desenvolvimento para Gerentes Operacionais e Supervisores – ‘*DGOS*’; Planejamento Estratégico: Conceitos e Ferramentas – ‘*Planejamento*’; Elaboração de Indicadores para o Desempenho Institucional – ‘*Indicadores*’; Multiplicadores para o curso “A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão” – ‘*Multiplicadores*’.

A organização, planejamento, conteúdo, metodologia, avaliação, seleção e divulgação desses cursos ficaram sob a responsabilidade do Serviço de Capacitação, exceto nos cursos de Planejamento e de Indicadores onde estas responsabilidades ficaram por conta da Diretoria de Planejamento da Instituição (antiga Assessoria de Planejamento da Fiocruz), ficando o SERCAP de interlocutor nas negociações junto a ENAP.

Para a seleção dos participantes dos cursos o SERCAP realizou reuniões com os representantes dos SRH’s das Unidades, onde definiu-se os critérios prioritários para a escolha dos mesmos. Cabe mencionar que, embora os cursos ENAP fossem voltados para os servidores da Administração Pública Federal, todos os profissionais da Fiocruz – servidores ou não – puderam participar.

Para a divulgação desses cursos foram utilizados: *e-mails*, quadro de avisos, reuniões com representantes das Unidades e telefonemas.

Os cursos foram oferecidos para todos os profissionais da Fiocruz, de acordo com as especificidades das mesmas, considerando as necessidades da demanda, dos profissionais e a disponibilidade de liberação e de participação dos mesmos.

As avaliações de reação - realizadas ao final de cada curso - se basearam pelo modelo construído pela ENAP, que tinha a intenção de avaliar o curso, instrutor, os

serviços, as condições materiais e também a si próprios (auto avaliação). Enfim, aspectos mais operacionais e estruturais das atividades.

A questão de avaliar o resultado desses treinamentos, verificando se houve ou está havendo mudanças de comportamento, visão e atitudes nos participantes no dia-a-dia de trabalho, apresenta-se como um grande desafio para a equipe do SERCAP como também para a maioria das instituições de saúde. Segundo Bagnato (1999):

“A preocupação com a investigação, com o estudo e a avaliação do próprio trabalho na Educação Continuada é um aspecto bastante positivo presente nos depoimentos da maioria dos coordenadores, mostrando uma sintonia com outros trabalhos desenvolvidos na América Latina, América do Norte e alguns países europeus, que também manifestam preocupação com estes aspectos; (...)”. (Bagnato, 1999: 92)

Apresentamos o objetivo de cada um dos cursos, bem como sua carga horária, clientela, conteúdo e metodologia adotada.

- **Planejamento e Gestão Estratégica: Conceitos e Ferramentas**

1. Objetivo: capacitar profissionais para a utilização de metodologia e instrumentos adequados à aplicação do planejamento e gestão estratégica ao setor público, voltado para a criação dos Núcleos de Planejamento das Unidades da Fiocruz.
2. Clientela: gerentes, assessores e técnicos que trabalham com o planejamento e o monitoramento de resultados institucionais.
3. Carga Horária: 35 horas
4. Conteúdo:
 - Planejamento como instrumento de gestão
 - Evolução do planejamento: do tradicional ao estratégico
 - Fundamentos do pensamento estratégico
 - Etapas do planejamento estratégico

- Elaboração do plano estratégico
- Implementação e gerenciamento do plano estratégico

5. Metodologia:

O curso tem caráter teórico-aplicado, baseando-se em uma metodologia que alterna a transmissão de conceitos e instrumentos com a prática, mediante a simulação da elaboração de um plano institucional e de seu gerenciamento.

• **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional**

1. Objetivo: capacitar profissionais para a formulação de indicadores quantitativos que permitem acompanhar a melhoria dos serviços ao longo do tempo, além de complementar o curso de Planejamento visando a criação dos Núcleos de Planejamento das Unidades da Fiocruz.
2. Clientela: gerentes, assessores e técnicos que trabalham com planejamento e gestão institucional, capacitados para desenhar indicadores que permitam a avaliação de rotinas.
3. Carga Horária: 35 horas
4. Conteúdo:
 - Indicadores no processo de implementação do Planejamento Estratégico
 - Construindo indicadores no processo de elaboração, acompanhamento e análise de projetos
 - Elaborar, utilizar e monitorar itens de controle no gerenciamento da rotina.
5. Metodologia
O curso utiliza, como recurso pedagógico, vários exercícios que constituem uma simulação do processo de avaliação de desempenho institucional e elaboração de indicadores.

- **Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores - DGOS**

1. Objetivo: melhorar o desempenho de gerentes e supervisores de equipe e das unidades de trabalho.
2. Clientela: gerentes, supervisores e coordenadores de equipe.
3. Carga Horária: 135 horas
4. Conteúdo: O curso é dividido em 4 módulos presenciais:

Módulo I - Institucional

- Contexto contemporâneo da administração pública
- Ética na esfera pública
- Agenda do Governo Federal e da Fiocruz

Módulo II - Comportamental

- Gerenciamento da mudança
- A comunicação como fator de sinergia
- Os novos desafios do líder
- Estimulando a criatividade

Módulo III – Gerencial

- Monitoramento do desempenho
- Ferramentas de acompanhamento, gestão e informação
- Gerenciamento com qualidade
- Eficácia nas reuniões e na gestão do tempo
- Negociação

Módulo IV – Técnico / Administrativo

- Noções básicas de suprimento, orçamento, finanças e administração de pessoal
- Sistemas estruturadores da administração pública federal

5. Metodologia

O DGOS se inicia com um diagnóstico das necessidades de desenvolvimento gerencial da instituição, seguido da adaptação de conteúdos e duração.

O curso foi dividido em 4 módulos presenciais: institucional, comportamental, gerencial e técnico-administrativo, com a realização de trabalhos após cada módulo. Além dos grupos de aprendizagem com *coaching*, para elaboração dos trabalhos finais.

- **Certificação de Multiplicadores para o curso “A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão”**

1. Objetivo: capacitar profissionais para atuarem como instrutores do curso “A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão”, que por sua vez visa a melhoria do atendimento ao público, através da compreensão do papel da força de trabalho da Fiocruz para a importância dos valores de uma cultura organizacional voltada para o cidadão.

2. Clientela: profissionais que tenham habilidade para ensinar e que estejam comprometidos a repassar o conhecimento aos profissionais da Fiocruz que lidam com o público interno e externo.

3. Carga Horária: 30 horas

4. Conteúdo:

- papel do multiplicador
- a sistemática de ensino/aprendizagem de adultos
- dinâmicas e técnicas para facilitar a aprendizagem
- planejamento e apresentação de aulas experimentais
- orientações sobre o procedimento adotado pela ENAP nos curso a ser multiplicado

Além do conteúdo do curso que será ministrado:

- A organização chamada Estado
- Estado e administração pública
- A organização pública e a missão institucional
- O papel do atendente na organização

- O público-cidadão
- A comunicação
- A organização do trabalho

5. Metodologia:

O participante que for bem avaliado no curso será certificado pela ENAP e deverá comprometer-se a multiplicar o referido curso para pelo menos uma turma de 25 profissionais, em sua instituição.

A ENAP remunerará o multiplicador pela realização dessas turmas e conferirá certificados a seus participantes.

E também fornecerá ao multiplicador todas as orientações pertinentes aos procedimentos de registros dos participantes e material didático.

Logo em seguida, apresentamos o nº de profissionais que foram capacitados pelo convênio Fiocruz-ENAP nos anos de 2001-2002 pelos cursos ofertados.

Tabela 1 – Nº de participantes do Convênio Fiocruz-ENAP por curso

CURSOS ENAP	Nº Participantes
Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores – DGOS	72
Planejamento Estratégico: Conceitos e Ferramentas	60
Elaboração de Indicadores de Desempenho institucional	31
Multiplicadores para o curso de Atendimento ao Cidadão	24
Total	187

Fonte: Relatório de Atividades do Serviço de Capacitação 2001-2002.

Ressalta-se que embora o convênio tivesse sido negociado para que os conteúdos dos cursos sofressem as alterações necessárias a fim de se adequarem às metas da Fiocruz, isto de fato não aconteceu devido a fatores como a falta de conhecimento de assuntos pertinentes a alguns cursos, a dificuldade de comunicação com a ENAP para as negociações dessa adequação, principalmente nos cursos de Planejamento e de Indicadores, além do curtíssimo prazo para sua implementação.

Ainda que o curso de DGOS apresentasse em sua metodologia a elaboração de um diagnóstico das necessidades de desenvolvimento gerencial da instituição para que seus conteúdos pudessem ser adaptados, este levantamento não foi feito, ficando sua elaboração para o ano seguinte (2003), através da aplicação de questionários para os gerentes da Fiocruz.

Neste sentido, os cursos foram novamente desenvolvidos com os conteúdos metodológicos utilizados pela ENAP na capacitação dos demais servidores da área pública de outros órgãos federais.

As avaliações realizadas pela equipe do SERCAP – ao longo do ano de 2002 – e ainda o cumprimento de novas metas institucionais, permitiu à instituição reestruturar o convênio a fim de atender aos objetivos propostos. Foram incluídos, excluídos e reformulados alguns cursos. A programação do convênio FIOCRUZ-ENAP, em 2003 segue com uma nova grade de cursos: Planejamento Estratégico: Conceitos e Ferramentas, Elaboração de Indicadores para o Desempenho Institucional, Multiplicação do curso “A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão”, Desenvolvimento para Gerentes Operacionais e Supervisores, Gerenciamento de contratos de Terceirização e de Prestação de Serviços, Regime Jurídico Único e Gestão de Convênios.

Com término do planejamento realizado pelo SERCAP e das negociações junto a ENAP, esta nova programação de cursos iniciou-se em meados de 2003.

Até o final deste estudo, o Relatório de Atividades do SERCAP de 2003 ainda não havia sido elaborado. De qualquer maneira, reforço que o objetivo da pesquisa é de analisar a percepção dos participantes do convênio Fiocruz-ENAP no período de 2001-2002 com relação a adequação dos conteúdos às metas finalísticas da Instituição. No entanto, ao analisarmos o convênio temos de considerar suas respectivas alterações, para fins de informação e entendimento de como está acontecendo o convênio.

III.2. Identificação do Setor responsável pelo Convênio

O Setor responsável pela coordenação, divulgação, implantação, acompanhamento e avaliação dos cursos do convênio FIOCRUZ-ENAP chama-se Serviço de Capacitação/SERCAP, que está subordinado ao Departamento de Desenvolvimento de RH ligado à Diretoria de Recursos Humanos/DIREH, que por sua vez se relaciona com a Vice-Presidência de Ensino e RH/VPERH da Instituição. Esta responsabilidade é compartilhada com os Serviços de Recursos Humanos das Unidades, que se fazem parceiros do órgão central de RH na busca do desenvolvimento contínuo e permanente de todos os profissionais da Instituição.

O Serviço de Capacitação passou por várias denominações desde a criação do setor de pessoal na Fiocruz. Segundo dados dos Relatórios de Atividades do setor em anos anteriores, observa-se em 2002 um aumento das atribuições do SERCAP que além de coordenar as atividades de capacitação e atualização profissional da Unidade e Fiocruz, ainda coordena:

- Programa de Aperfeiçoamento Profissional (PAP),
- Programa de Estágio Curricular (PEC),
- Programa de Integração para Novos Profissionais,
- Projeto de Ação Social (Fazendo e Aprendendo II),
- Sistema de informações para o acompanhamento da capacitação (SIFAC), criado pelo Ministério do Planejamento.
- as atividades de recrutamento e seleção da DIREH, e
- as solicitações de órgãos externos como a AGU e Ministério do Trabalho.

Passando a coordenar também as atividades inerentes ao ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’ (exceto os cursos de mestrado profissional e o projeto Fiocruz Saudável).

- Curso de Especialização para as Equipes de RH da Instituição, em parceria com a ENSP e a EPSJV;
- Curso de Especialização Técnica em Políticas Públicas de C&T em Saúde, em parceria com a EPSJV;
- Convênio Fiocruz-ENAP;

- Programa de Treinamento em Informática/PTI, em parceria com o CICT;
- Programa de Educação de Adultos (Fundamental e Médio), em parceria com a EPSJV e a SEE / RJ;
- Curso de Sensibilização e Informação em Biossegurança, em parceria com a ENSP.

Algumas dessas atividades mencionadas já existiam no SERCAP antes do Programa de Capacitação ser implantado, como o Programa de Treinamento em Informática/PTI, Curso de Sensibilização e Informação em Biossegurança e o Programa de Educação de Adultos (PEF e PEM).

Sendo uma das integrantes da equipe do SERCAP, tive a oportunidade de observar que no decorrer do ano de 2003 que algumas destas atividades foram excluídas e/ou deslocadas para um outro setor como as atividades de recrutamento e seleção e o programa de aperfeiçoamento profissional (PAP), este previsto de encerrar no início de 2004.

O acúmulo de atribuições no setor deveu-se por uma série de mudanças ocorridas na organização das atividades e estrutura do SERCAP, bem como na DIREH, que visavam alcançar as metas estabelecidas pela gestão institucional de maneira criativa e competente.

No ano de 2003, o Serviço de Capacitação fez uma re-leitura de seus processos de capacitação focando a ‘educação continuada e permanente’ como um recurso estratégico para a gestão institucional, tendo por missão *“Planejar, coordenar e executar atividades relacionadas à formação e capacitação dos profissionais da Fiocruz”*²².

Ficando com a responsabilidade de coordenar e integrar programas relacionados à qualificação profissional dos trabalhadores da instituição (em todos os níveis) contribuindo para elevar a capacidade de aprendizado, a construção de competências e a redução da desigualdade social, ao fortalecimento institucional, profissional e pessoal, através da inserção dos indivíduos não só como trabalhadores e consumidores, mas como cidadãos.

²² Elaborada em reunião com os profissionais do SERCAP, em 2003.

O Serviço de Capacitação, em 2002, era composto por 17 profissionais, sendo 4 servidores e 12 colaboradores (terceirizados, bolsistas e cooperativados), contando também com o apoio de 1 profissional-adolescente do projeto Fazendo e Aprendendo. A equipe executora do convênio ENAP contava apenas com 1 servidora e 1 cooperativada, nesta época.

Em 2003, a equipe do convênio ENAP agregou mais 5 estagiários, além dos dois profissionais existentes.

Capítulo IV – Metodologia e Resultados da Pesquisa

IV.1. Considerações metodológicas

Esta parte do trabalho tem o objetivo de apresentar os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa e os aspectos metodológicos que nortearam nossa investigação, um estudo qualitativo de cunho exploratório.

Partimos da hipótese de que o Convênio FIOCRUZ-ENAP atendeu mais a um aspecto cognitivo dos participantes, ocorrendo dificuldades em aplicar este conhecimento no cotidiano profissional, do que aos anseios e necessidades profissionais e institucionais.

O objetivo deste estudo foi o de analisar o Programa de Capacitação Profissional da Fiocruz, na modalidade do convênio FIOCRUZ-ENAP, investigando a percepção dos participantes desta “cesta” de cursos no período 2001-2002, no que diz respeito a adequação do conteúdo desses cursos às metas finalísticas da instituição, a aplicabilidade do conhecimento adquirido nas situações de trabalho e as dificuldades enfrentadas nesta aplicação.

Fez parte do estudo todos os profissionais – servidores ou não – da Fiocruz (inclusive dos Centros Regionais) que participaram dos cursos oferecidos pelo convênio Fiocruz-ENAP no período de 2001 a 2002²³.

Os dados obtidos pelo estudo foram articulados ao conhecimento existente sobre a temática, na área da saúde, bem como em outras áreas, que nos foi possível ter acesso, buscando uma abrangência maior.

Dentro do ‘Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional’, escolhemos o convênio Fiocruz-ENAP por ter sido aquele que apresentou um nº relevante de profissionais capacitados na área de gestão da Fiocruz no período de

²³ Para efeitos deste estudo considera-se ‘participante’ o profissional que se inscreveu e concluiu o curso obtendo o certificado. E ‘entrevistado’ o profissional que participou da pesquisa respondendo ao questionário.

2001-2002, servindo como uma base dados quali-quantitativamente interessante para nossa pesquisa.

Quanto à escolha do tema, consideramos ser esse de fundamental importância, por compreender que o setor de recursos humanos das instituições públicas federais, principalmente as de C&T&I em Saúde como a Fiocruz apresentam uma certa carência quanto a qualificação de seus profissionais da área de gestão. Assim, procuramos conhecer as limitações eventualmente existentes à elaboração de um Programa de Capacitação Profissional, buscando compreender os mecanismos administrativos e normativos relacionados as etapas de sua elaboração e os fatores do ambiente organizacional que interferem na sua implantação.

Para obter as informações dos participantes utilizamos como instrumento metodológico um questionário (com perguntas abertas e fechadas), acompanhado do devido Termo de Consentimento a fim de garantir a participação espontânea e consciente na pesquisa. O resultado foi combinado com leituras de documentos pertinentes a área que nos auxiliaram nas análises das questões.

O primeiro contato, foi feito com os Serviços de Recursos Humanos das Unidades da Fiocruz no sentido de solicitar a colaboração deles na distribuição dos questionários aos participantes dos cursos. Anexo ao questionário, havia um termo de consentimento explicando o objetivo da pesquisa, dando-lhes liberdade em participar ou não. Após esta etapa, foram encaminhados *e-mails* a todos os participantes lembrando sobre a importância da pesquisa para a Instituição e a data de retorno dos questionários.

A pesquisa foi realizada no período de 15/09/03 à 13/10/03, não sendo tabulados cerca de 3% dos questionários que retornaram após esta data. Outra questão, importante, é que 5% dos questionários foram devolvidos para o pesquisador devido os participantes não estarem mais trabalhando na Unidade ou pelo fato de se encontrarem de licença.

Constatou-se a participação de 22 profissionais em mais de um curso do convênio. A maioria (19 pessoas) concentradas nos cursos de Planejamento e Indicadores. Este dado se justifica devido o modo que foram organizados estes cursos pela DIPLAN.

A tabela, a seguir, dará maior visibilidade do nº de participantes e entrevistados por unidades da Fiocruz e cursos ofertados pelo Convênio ENAP.

1. Tabela – Nº de participantes e entrevistados por curso e unidade

Unidade	Cursos		Planejamento		Indicadores		DGOS		Multiplicadores		Total		%
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P		
BIO	2	1	1	1	8	3					11	5	6,0
CECAL	3	3	1	1	2	2	2	2			8	8	4,5
CICT	3	2	1		1	1	2	1			7	4	3,5
COC	3	2	1	1	2	1	2	1			8	5	4,5
CPqAM			2	2							2	2	1,0
CPqGM			1	1							1	1	0,5
CPqLMD	1	1									1	1	0,5
CPqRR	1		2	1			1				4	1	2,0
DIPLAN	12	7	5	3							17	10	9,0
DIRAC	3	2	2	1	2	1					7	4	3,5
DIRAD	6	3	3	2	4	2	1	1			14	8	7,5
DIREB	1	1					1	1			2	2	1,0
DIREH	3	2	1		3	3	3	3			10	8	5,5
ENSP	5	3	1	1	6	5	1				13	9	7,0
EPSJV	4	2	2	1	3	2					9	5	5,0
FAR	1		1	1	8	5					10	6	5,5
IFF			1		9	1	7	3			17	4	9,0
INCQS	2		1		3		1	1			7	1	3,5
IOC	3	2	1		5	4	1				10	6	5,5
IPEC	4	1	2		6	3					12	4	6,5
PRES	3	2	2	1	10	3	2	1			17	7	9,0
TOTAL	60	34	31	17	72	36	24	14			187	101	100

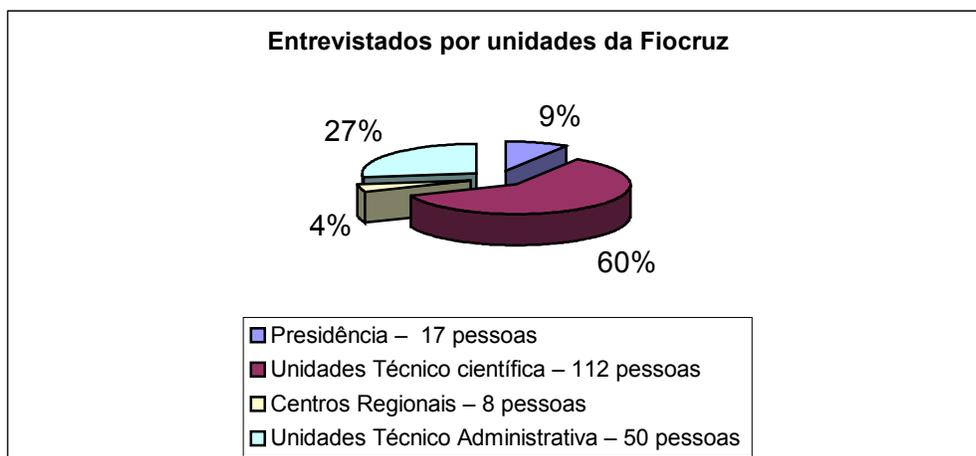
Observação: P – participantes / E – entrevistados

A seguir faremos a discussão dos dados obtidos com a aplicação dos questionários.

IV.2. Resultados da Pesquisa

Dos 187 participantes, 101 responderam ao questionário, obtendo um índice de retorno de mais de 50% em cada curso, alcançando 54% do nº de entrevistados na pesquisa. O gráfico 1 apresenta a distribuição dos entrevistados na pesquisa pelas unidades da Fiocruz.

Gráfico 1



Para efeitos desta pesquisa, adotamos a seguinte divisão das unidades da Fiocruz.

Presidência

Gabinete da Presidência

Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos / VPERH

Vice-Presidência de Serviços de Referência / VPSR

Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico / VPPDT

Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação / VPDIIC

Auditoria

Procuradoria

Unidades Técnico-Científicas

Instituto Oswaldo Cruz / IOC

Escola Nacional de Saúde Pública / ENSP

Escola Politécnica Saúde Joaquim Venâncio / EPSJV

Instituto de Tecnologia em Fármacos / FAR

Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos / BIO

Instituto Fernandes Figueira / IFF

Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde / INCQS

Casa de Oswaldo Cruz / COC

Centro de informação Científica e Tecnológica / CICT

Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas / IPEC

Centro de Criação de Animais de Laboratório / CECAL

Centros Regionais de Pesquisa

Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães / CpqAM

Centro de Pesquisa Gonçalo Muniz / CPqGM

Centro de Pesquisa René Rachou / CPqRR

Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deanne / CPqLMD

Unidades Técnico Administrativas

Diretoria de Planejamento / DIPLAN
Diretoria de Administração / DIRAD
Diretoria de Administração do Campus / DIRAC
Diretoria de Recursos Humanos / DIREH
Diretoria Regional de Brasília / DIREB

Todas as Unidades da Fiocruz tiveram participação nos cursos ofertados pelo convênio ENAP, em maior grau destacam-se a DIPLAN, o IFF e a Presidência, com 9% cada uma e, em menor grau, estão os Centros Regionais de Pesquisa.

A baixa participação dos Centros Regionais nos cursos foi devido à dificuldade em custear as passagens e diárias dos profissionais, já que os cursos foram realizados na sede Fiocruz, na cidade do Rio de Janeiro.

Mas foi no curso de DGOS, que este dado pôde ser fortemente constatado, pois não tivemos participantes dos Centros Regionais, devido a longa duração deste curso.

No curso de DGOS o maior nº de participantes eram das unidades ENSP e EPSJV, seguidas do IOC e IPEC.

Nos cursos de Planejamento e de Indicadores, observa-se que 39% profissionais atuam na DIPLAN, o que é compatível com o perfil e objetivo do curso de qualificar profissionais para os Núcleos de Planejamento das Unidades.

Já no curso de Multiplicadores, os participantes das unidades IFF e DIREH corresponderam à 22% cada uma. Tendo em vista que o curso foca a qualidade no atendimento verifica-se a importância dada pelo IFF em capacitar seus profissionais para atuarem como multiplicadores tendo em vista ser um hospital de referência da rede pública, lidando direta e constantemente com as reclamações de seus usuários (externos e internos), além de ser a unidade da Fiocruz com o maior contingente de profissionais.

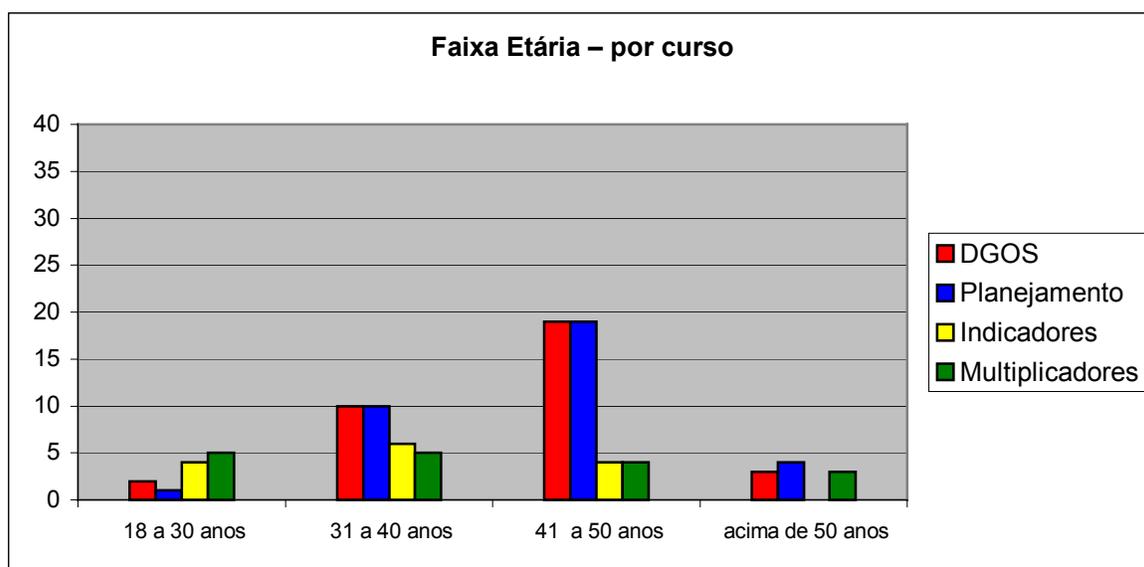
IV.2.1 – Perfil dos Entrevistados

Na apresentação dos dados relativos ao perfil do entrevistado, abordamos os aspectos relativos a sexo, idade, unidade de trabalho, escolaridade, formação profissional e vínculo funcional. Além do tempo de trabalho na Instituição e gratificação salarial, fazendo uma análise baseada no número total de entrevistados.

Do total de entrevistados, 49,5% são do sexo feminino, e 50,5% do sexo masculino. Os cursos que obtiveram o maior índice de participação masculina foram os de Planejamento (62%) e feminina o de Multiplicadores (93%).

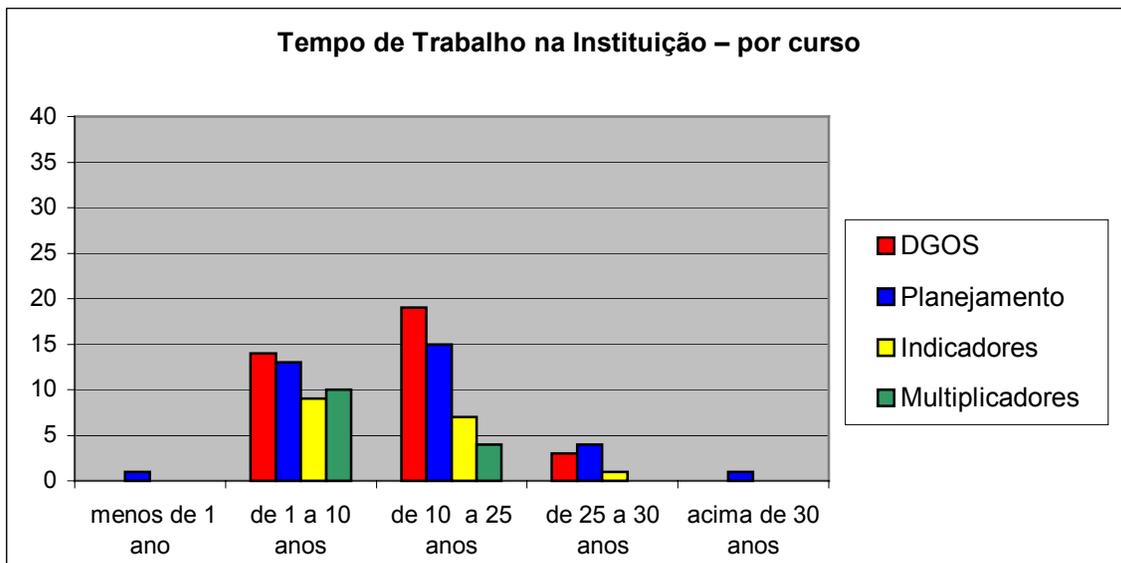
Estes dados demonstram a tendência observada na área de instrutoria/ensino, onde a presença feminina é bastante expressiva, embora observa-se mudanças nessas características que não chegam, no entanto, a alterar essa predominância.

Gráfico 2



Em relação à idade, 55,5% dos entrevistados têm mais de 40 anos, com cerca de 47% desse percentual na faixa de 41 a 45 anos, concentrados nos cursos de Planejamento e DGOS. Entre os de mais idade (acima de 50 anos) encontram-se 10 profissionais. Um entrevistado não respondeu a pergunta.

Gráfico 3

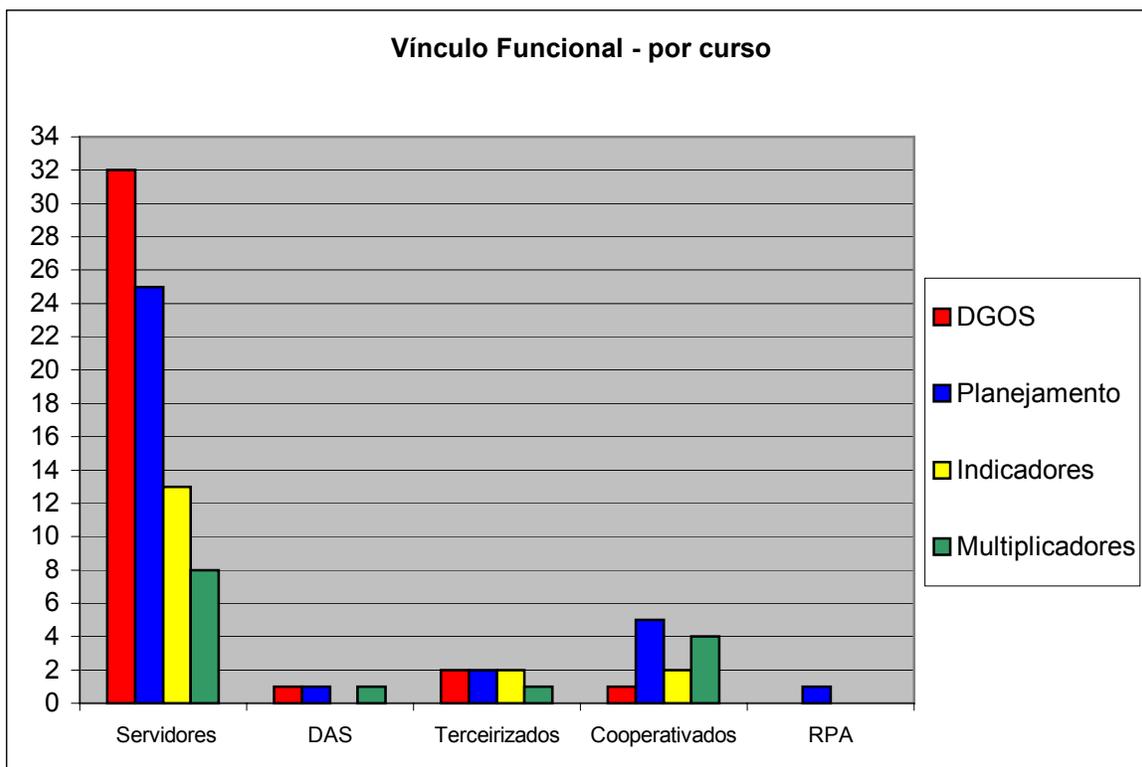


Observou-se que apenas um (1) entrevistado têm menos de 1 ano na Instituição, com vínculo de servidor. Da mesma forma apenas um (1) entrevistado tem mais de 30 anos na Instituição, estando ocupando cargo em comissão, ambos participantes do curso de Planejamento.

Com relação ao tempo de trabalho na Instituição, 45% dos entrevistados estão na faixa de 10 a 25 anos. Essa concentração chega a 75% quando se considera o intervalo entre 5 a 30 anos.

Este dado nos leva a considerar que a maioria dos entrevistados conhecem bem a instituição onde trabalham, isto é, conhecem sua missão, valores, crenças, cultura e políticas.

Gráfico 4



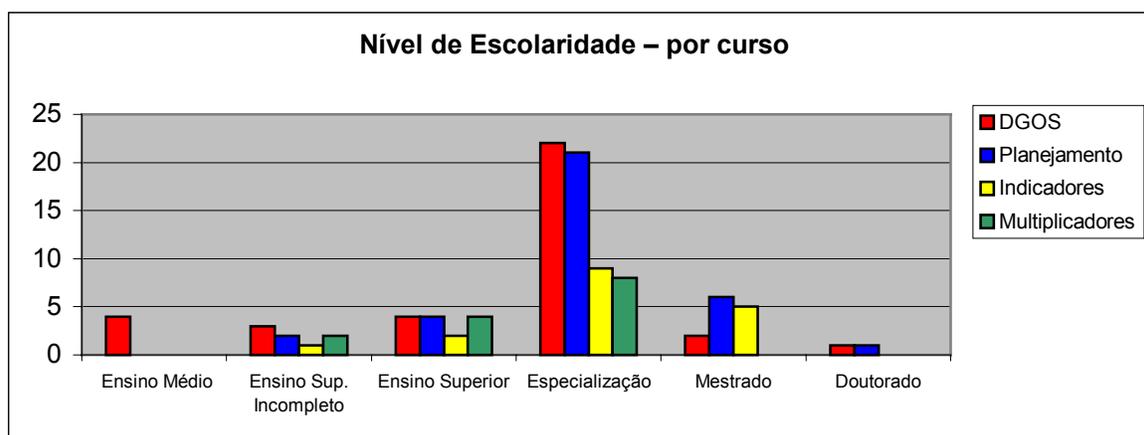
Do total de entrevistados, 80% são servidores e 62% desse percentual têm mais de 10 anos na instituição. O que justifica este dado é a forma de vínculo por serem estatutários, mantém-se mais tempo na Instituição. As outras formas de vínculo correspondem a terceirizados (7%), cooperativados (12%), RPA (1%). Nenhum bolsista foi identificado na pesquisa.

As outras formas de vínculo representam 20% do total de entrevistados. Fator este que, apesar de baixo, interfere diretamente na organização do serviço, acarretando grande rotatividade de profissionais e dificultando um planejamento a longo prazo das ações que visam o cumprimento das metas institucionais. Muitos motivos podem ser considerados para que este profissional se sinta inseguro e desconfortável com a situação, como a ausência de estabilidade profissional, a falta de remuneração e benefícios compatível com o mercado, entre outros. Sem falar no investimento que a Fiocruz faz nestes profissionais, qualificando-os para uma determinada função, sem ter a certeza de que estarão lá amanhã.

Dos 80% que são servidores, 50% recebem algum tipo de gratificação salarial, seja DAS ou FG. Há que se levar em consideração que este tipo de gratificação, no serviço público, é oferecido para profissionais que exerçam função de confiança e/ou atividades de assessoramento superior ou chefia, isto é, de gestão. Em contrapartida também verificamos que no curso de DGOS - que é voltado para capacitação de gerentes operacionais e supervisores que tem sob sua responsabilidade uma equipe de trabalho - 28% dos entrevistados não recebem qualquer tipo de gratificação por desempenhar sua função gerencial.

Nos outros cursos como Planejamento e Indicadores, verificou-se que 45% e 40% dos entrevistados não recebiam qualquer tipo de gratificação salarial, respectivamente. Este fator representou 55% no curso de Multiplicadores.

Gráfico 5



Observa-se que 89% dos entrevistados tem o nível superior completo, sendo que desse percentual 67,5% com especialização, 15% com mestrado e 3,5% com o título de doutor.

Nota-se que a maioria dos entrevistados (86%) têm algum tipo de pós graduação, seja *strictu* ou *latu sensu*. Sendo 76% servidores da Instituição, verificamos uma crescente qualificação dos profissionais da área de gestão da Fiocruz. Este dado pode ser resultante do perfil de profissionais de uma instituição de pesquisa de C&T, que tem um Plano de Cargos e Carreira que incentiva financeiramente este tipo de formação.

A procura pela especialização é cada vez mais exigida em um mercado de trabalho competitivo, embora no serviço público - de um modo geral - haja pouco estímulo e valorização quanto à procura de melhor formação ou ascensão relativa ao grau de especialização de cada profissional. Neste aspecto, a Fiocruz se destaca por estar sempre buscando incentivar o desenvolvimento de seus profissionais.

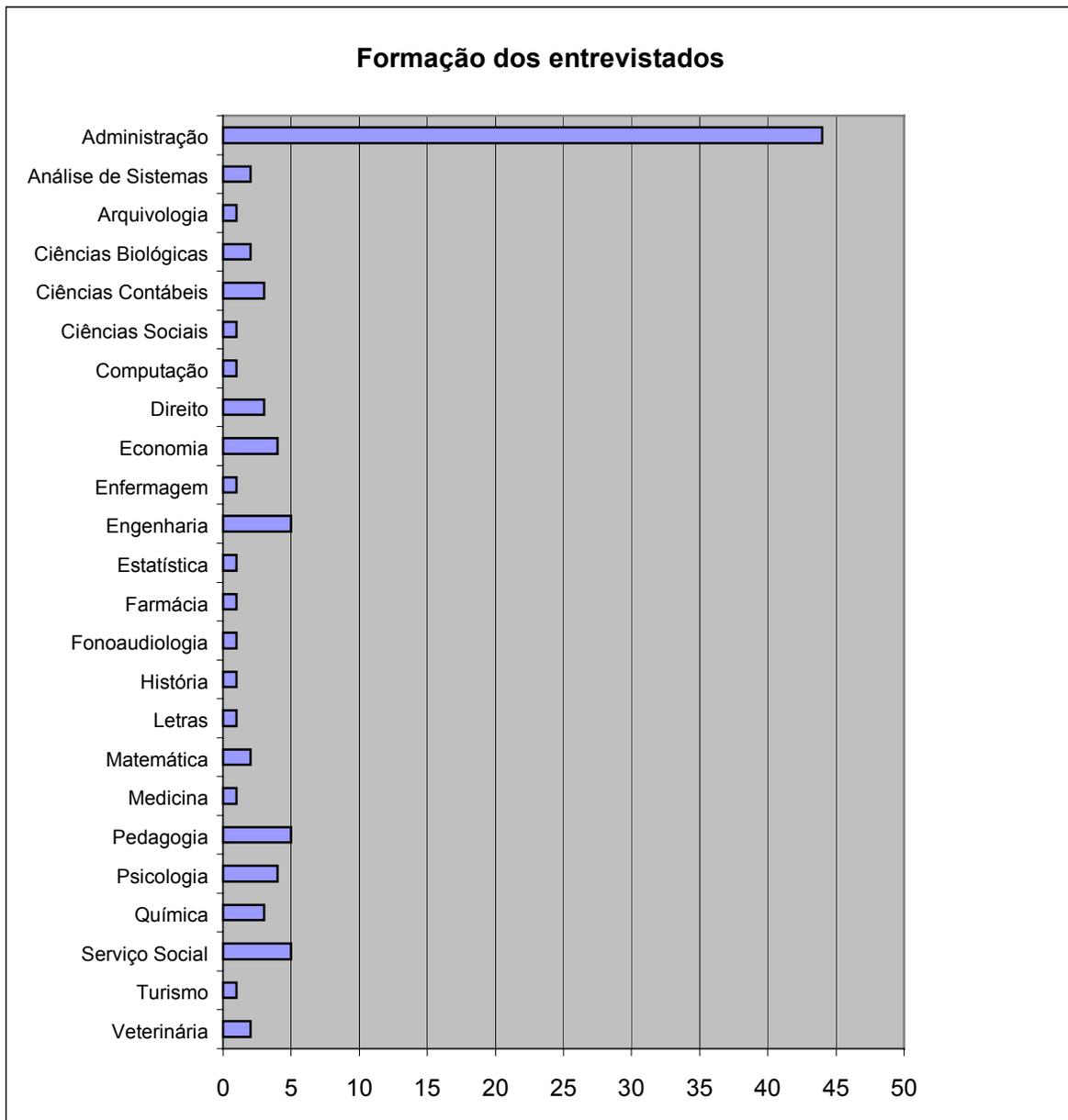
Pela formação profissional dos entrevistados, podemos considerar que são profissionais capazes de analisar criticamente as situações de trabalho propondo soluções e sugestões de melhoria para os problemas que surgirem.

Apesar de apenas um entrevistado ter manifestado o interesse em obter titulação (diploma da ENAP) com a participação no curso de Planejamento, o Programa de Capacitação profissional possibilita, para os servidores, as condições para obtenção do adicional de titulação, prevista no Plano de Cargos e Carreiras de C&T.

Dos entrevistados com nível superior (89%), 49,5% tem formação em Administração, seguido de Engenharia (12%), Serviço Social (9%), Economia (9%) e outros 20,5% distribuídos por outras formações profissionais, conforme apresenta o gráfico 6. Registra-se que 5 profissionais responderam ter mais de dois cursos superior.

O maior índice de profissionais com formação em Administração foi encontrado no curso de Planejamento (45%), seguido do DGOS (25%), o que é compatível com o perfil de profissionais que atuam nestas áreas.

Gráfico 6



Algumas Considerações

De acordo com os dados apresentados, podemos considerar que o perfil do entrevistado aponta para diferenças desses profissionais quanto a idade, tempo na Instituição, unidade de trabalho e formação profissional. Em relação ao curso de Multiplicadores, observamos ser este o curso em que há maior concentração de

profissionais com vínculo empregatício provisório (30%) seguido do curso de Planejamento com 25%.

No entanto, consideramos importante analisar essas características no que afeta as atividades da Instituição e, conseqüentemente, o atendimento de suas metas finalísticas. Ao refletirmos sobre a composição do quadro de participantes nos dois cursos, no que se refere ao seu perfil, vemos que a questão do vínculo de trabalho favorece a rotatividade, dificulta a resolução dos problemas e o cumprimento das metas pela Fiocruz, sendo uma delas justamente a questão de se adequar o planejamento estratégico à realidade e objetivos da instituição, além de prestar um atendimento de qualidade à sociedade.

Como fator positivo, destacamos que a maioria dos entrevistados são servidores da Fiocruz há muitos anos, além de terem um bom nível de escolaridade, e conhecerem bem a cultura institucional.

A seguir, descreveremos outros dados relativos à identificação do curso e necessidade atendida, o que ajudará a compreender melhor a adequação desses cursos.

IV.2.2. Identificação e escolha do curso pela necessidade da qualificação

Dos entrevistados, cerca de 52% responderam que a chefia é quem os indicaram para fazer o curso e 42% representou o interesse do próprio participante com o consentimento de sua chefia e outros 6% disseram estar participando sem o apoio de suas chefias.

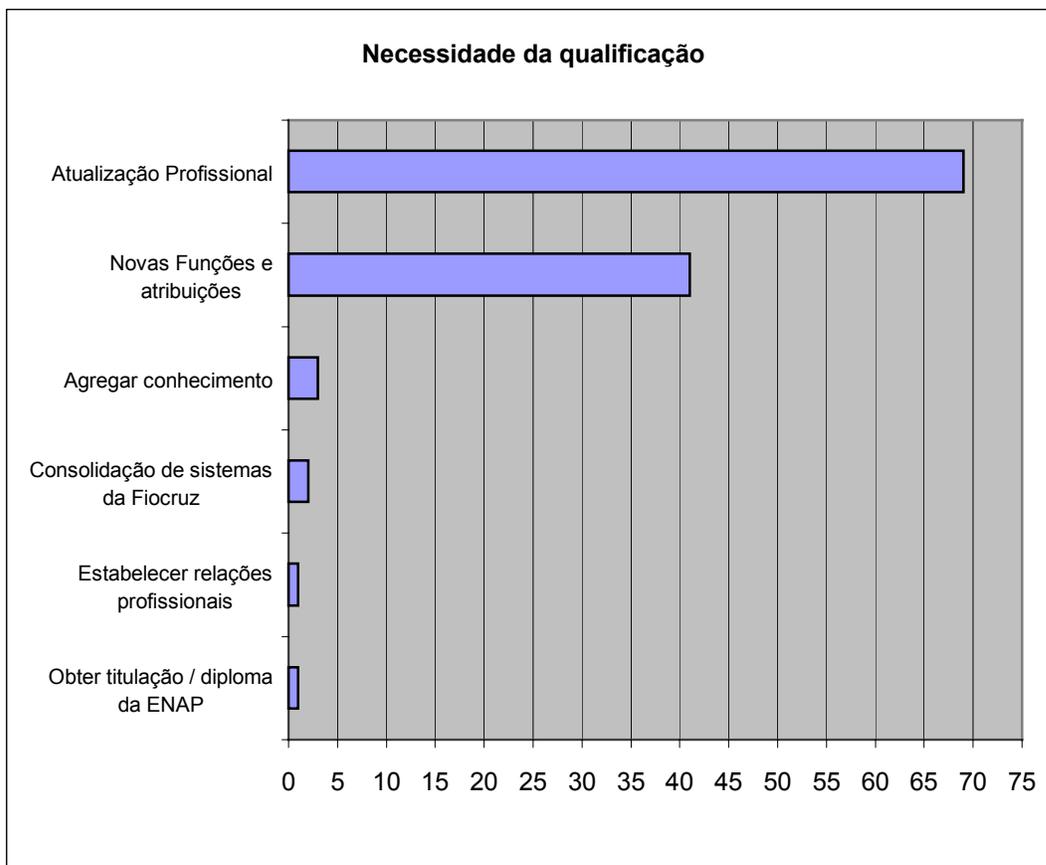
O dado demonstra que o perfil dos gestores vem se modificando, ainda que lentamente, para atender as exigências do novo gestor-líder no mundo globalizado. Onde se exige do gestor um olhar especial e atento para o desenvolvimento dos profissionais de sua equipe.

Outra questão que observamos foi que 60% dos entrevistados do curso de DGOS responderam estar participando do curso por interesse próprio. Este dado nos leva a considerar que embora os gestores expressem dificuldades em se ausentar de seu local de

trabalho para participar de cursos de capacitação, muitos se esforçam e se interessam por seu desenvolvimento e qualificação profissional.

Quando perguntado sobre o interesse em fazer o curso, atualização profissional e novas funções e atribuições representaram respectivamente 69% e 41%, do total de respostas; seguidas de agregar conhecimento (3%) e outros interesses como consolidação de sistemas da Fiocruz (2%), estabelecer relações profissionais (1%) e obter diploma da ENAP (1%). A pergunta que gerou estes dados possibilitou mencionar outras necessidades além de marcar mais de uma resposta.

Gráfico 7



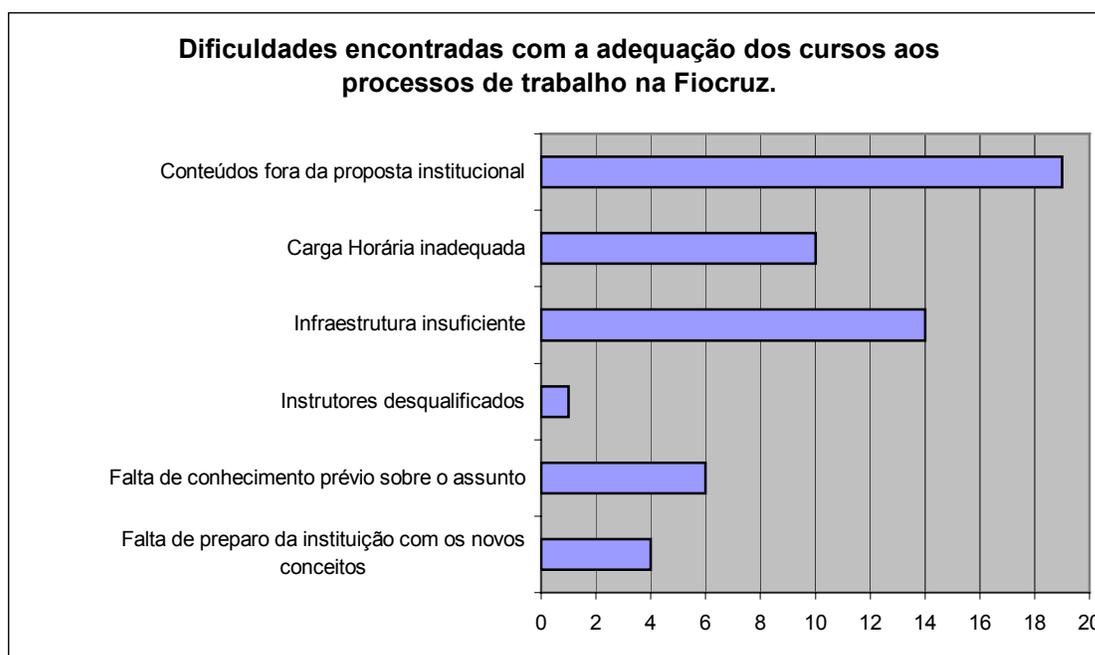
Responderam que a capacitação havia suprido todas as suas necessidades (63%), parcialmente (34%) e para 2 pessoas as necessidades não foram atendidas.

IV.2.3. Relação do curso com a realidade profissional

Nesta parte analisaremos a questão do conteúdo dos cursos à prática profissional dos entrevistados.

Disseram ter encontrado dificuldades em adequar o conteúdo do curso em seus processos de trabalho na Fiocruz 49% dos entrevistados. Tendo sido mencionado como um dos fatores que mais dificultaram esta adequação: conteúdos fora da proposta institucional (39%), infraestrutura insuficiente (30%), carga horária inadequada (20%), falta de conhecimento prévio sobre o assunto (12%), falta de preparo da instituição com novos conceitos (9%), instrutores desqualificados (1%). E 7% dos entrevistados não responderam a questão. A pergunta possibilitou marcar mais de uma resposta, além de citar outros fatores que foram agrupados nos itens anteriores.

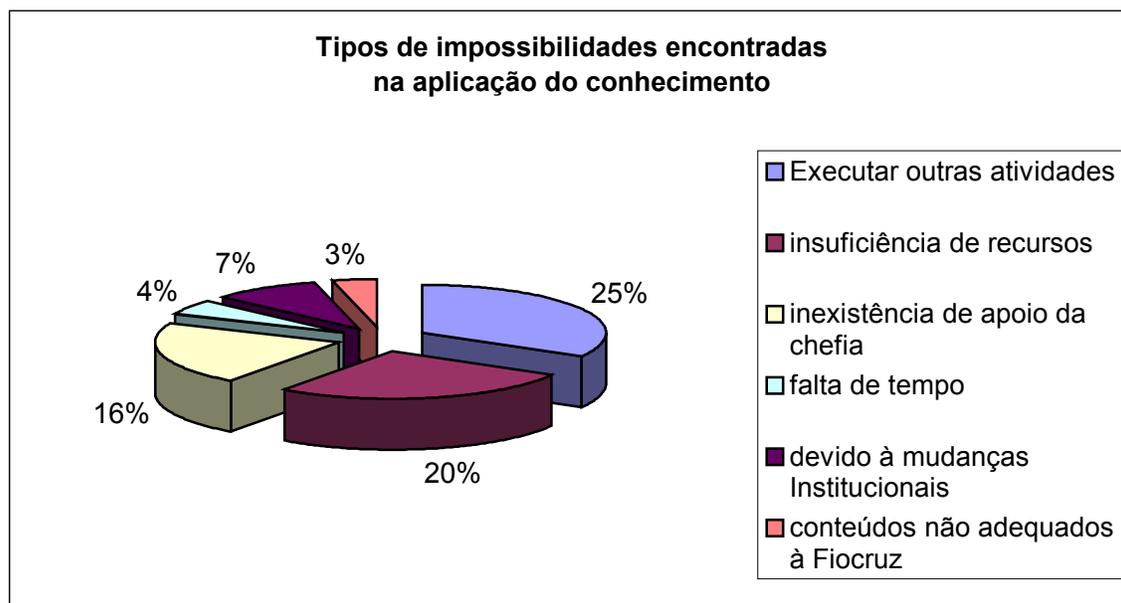
Gráfico 8



Somente 26% dos entrevistados aplicaram na prática o conhecimento adquirido durante o curso. Considerando que 9% dos entrevistados não responderam a questão, observamos que 65% deles encontraram algum tipo de impossibilidade nesta transferência,

como executar outras atividades (25%), insuficiência de recursos (20%), inexistência de apoio da chefia (15%), falta de tempo (5%). Os outros fatores mencionados foram agrupados nos itens anteriores e nos itens ‘devido à mudanças institucionais’ (7%) e ‘conteúdos não adequados à Fiocruz’ (3%). Conforme apresenta o gráfico 9.

Gráfico 9



Nota-se que daqueles que disseram não ter o apoio da chefia na aplicação do conhecimento adquirido, a maioria (88%) foram indicados e incentivados por elas. Este dado pode demonstrar um apoio aparente e superficial das chefias já que na realidade não se têm liberdade ou autonomia para a realização das atividades, podendo significar centralização de poder. Em um relato de um entrevistado do curso de DGOS podemos verificar este tipo de conduta:

“Existe uma cultura institucional muito forte de se manter o que sempre foi feito e de que fatores políticos sempre venceram os técnicos. Sempre entendi que é perda de tempo. A maioria dos diretores e chefias têm pouca capacitação para as questões gerenciais. Desconhecem as teorias, ignoram os instrumentos. Se apóiam em assessores mais políticos do que técnicos e na maioria das vezes são, p.i., centralizadores. Caçam as autonomias e cobram responsabilidades.”

A pergunta “Você indicaria o curso no mesmo modelo que foi implantado? Por quê?”, teve o objetivo de saber se os profissionais estavam satisfeitos com a organização,

estrutura, carga horária, metodologia e conteúdo adotados nos cursos, se de fato esses cursos atenderam as necessidades não só dos profissionais como também da instituição. Consideramos esta questão de suma importância na medida em que se pensa reformular o desenho dos futuros cursos de capacitação.

As respostas chamaram nossa atenção quando 83% dos entrevistados, disseram ‘SIM’, mas quando verificadas as respectivas justificativas observamos uma certa incoerência, visto que 44% apresentaram sugestões de mudanças no modelo dos cursos do convênio, ora na infraestrutura e carga horária ora na metodologia e conteúdo. Observem os depoimentos a seguir:

“Sim. Acho que a proposta do curso em apresentar conceitos e ferramentas das áreas de planejamento e gestão estratégica foi atendida, no entanto, considerei o tempo de duração do curso exíguo para um assunto que deve ter preliminarmente uma abordagem teórica antes da parte explicativa dos trabalhos em grupo. (...)”. (PRE)

“Sim. Incluiria exemplos práticos voltados para as atividades da Instituição”. (CICT)

“Sim. Para aprendizagem dos conceitos teóricos, porém sobretudo, que na parte prática relativo a experiência institucional o curso deixa a desejar”. (ENSP)

“Sim. Apesar do foco estar desvirtuado alguns conceitos nos foram úteis”. (CPqGM)

“Sim, desde que o conteúdo do mesmo fosse aplicável a realidade da Fiocruz (indicadores) o professor era bom e dominava o assunto porém a realidade da EMBRAPA nem sempre facilitava aplicação da teoria dele na Fiocruz.” (CPqAM)

“Sim. Com algumas alterações tipo: tutoria de funcionários públicos e aplicação dos projetos propostos (compilar e ver os resultados)”. (DIREH)

“Sim. Porém com algumas modificações, tais como a carga horária e deveria haver um envolvimento da chefia.” (IOC)

“Sim. Porque a proposta em si é boa só faltou a contextualização da realidade da Fiocruz.” (IOC)

Entre as justificativas daqueles que ‘NÃO’ indicariam o curso no mesmo modelo que foi implantado (18%), a maioria menciona que é necessário uma adequação dos conteúdos dos cursos. Somente dois profissionais não justificaram suas respostas negativas.

Com relação a este aspecto, muitas foram as sugestões apresentadas pelos entrevistados, como vemos:

“Esse curso tem que focar mais o planejamento governamental (público). Poderia ser mais denso, mais trabalhado em temas afins à Instituição”. (DIPLAN)

“Apenas faria exercícios “reais” e não “fictícios”, que apresentasse o envolvimento dos treinandos.” (DIREB)

“A utilização do curso na prática, não é totalmente utilizada, por ser esta uma Instituição Pública, a qual tem que seguir a risca normas, regulamentos e leis, que em alguns momentos nos deixam de implantar ações que gostaríamos de fazer”. (EPSJV)

“Que os orientadores vivenciem áreas problemáticas da Instituição (relativa à avaliação do contexto institucional) para que o curso tenha uma abordagem mais dentro da realidade da Fiocruz. Em muitas situações os orientadores relatavam experiências de suas empresas, as quais tinham vínculo, sem se aprofundar em questões da Fiocruz”. (ENSP)

“A Fiocruz deveria criar um Plano de Capacitação Institucional vinculado às suas estratégias organizacionais, ou seja, ao seu planejamento estratégico de longo prazo”. (DIPLAN)

“O curso foi importante para os técnicos da DIPLAN e dos núcleos de planejamento como uma abordagem inicial. Sugiro mais proximidade nos conteúdos, com exemplos de modelos de gestão governamental”. (DIPLAN)

“O assunto é muito importante para a FIOCRUZ. É necessário, entretanto, que o professor trabalhe com a complexidade da Fiocruz para se trabalhar o conteúdo”. (DIPLAN)

“A Fiocruz deve formatar os seu cursos de maneira que contemple as especificidades das suas Unidades”. (CPqGM)

“Fazer uma análise diagnóstica das necessidades (em planejamento) das unidades batizada pelo PQ e Congresso Interno e elaborar um projeto de treinamento/capacitação em planejamento que contemple: (i) um primeiro curso de planejamento com foco nas demandas médias das unidades, (ii) outros cursos de planejamento com conteúdos de maior profundidade técnica, novamente consoante as demandas médias das unidades e (iii) um terceiro tipo de curso que aborde conteúdos de planejamento mais customizados. A DIPLAN poderia auxiliar a DIREH neste levantamento diagnóstico e depois a DIREH implantaria e monitoraria o projeto, no sentido de otimizá-lo permanentemente”. (DIPLAN)

“O curso deveria está mais adequado a área de saúde, trabalhando as suas particularidades”. (IFF)

“Que os orientadores vivenciem as áreas problemáticas da Instituição para que o curso tenha aplicação prática; foi elaborado muitos exemplos de vivência do orientador (sempre dava exemplo da EMBRAPA). Nesse caso o orientador era pesquisador da EMBRAPA”. (ENSP)

“Para haver maior aplicabilidade destes cursos valeria um acompanhamento da DIPLAN junto as Unidades Regionais para uma adequação da proposta institucional (documentos, discursos, etc.) A prática efetiva, ou seja, não depende necessariamente do conhecimento adquirido no curso e sim da institucionalização destas práticas”. (CPqAM)

“Realizar um período de preparação e elaboração do curso em que seja repassado para os instrutores as necessidades e problemas específicos da Instituição. Se possível, os instrutores devem conhecer com antecedência o perfil dos alunos inscritos, os desafios que em sua atividade necessitam empreender (fruto de uma discussão com as respectivas chefias nas Unidades) para propor temas e atividades a serem desenvolvidas pelo curso. Maior envolvimento dos dirigentes/gestores da Fiocruz com o curso, inclusive com sua integração ao corpo de professores. Aproveitar os profissionais da Fiocruz e suas experiências para ministrarem parte das aulas (tomando o devido cuidado para não restringir os alunos). Incorporar ao conteúdo do curso as experiências e práticas na área bem desenvolvidas na própria instituição”. (ENSP)

“A minha sugestão seria de tornar o curso mais adaptado a realidade da nossa Instituição”. (COC)

“Que os módulos de teoria sobre assuntos regulatórios de servidores seja realizado de forma mais dinâmica e com uma maior interação por parte dos alunos presentes no curso”. (FAR)

“O curso de formação de gerentes e supervisores, o que eu fiz deveria focar mais a questão de empresa pública, traçando paralelos e ligações com as empresas privadas, procurando oferecer alternativas de como poderíamos aproximar a realidade pública da privada, muito mais eficiente”. (FAR)

“Eu sugeriria que um módulo fosse incluído e que este apresentasse a Fiocruz, como e de quem obter informações sobre os diversos assuntos que são diariamente exigidos de um gerente e que não são diretamente citados no curso da ENAP, pois os instrutores não conhecem a Instituição”. (IPEC)

Os cursos que obtiveram o maior índice de satisfação foram os de Multiplicadores (72%), DGOS (72%), Planejamento (71%). O curso de Indicadores obteve o maior índice de insatisfação (76%).

Por fim, para melhor entendimento das observações e sugestões apresentadas pelos entrevistados na pesquisa, achamos oportuno dividir em três categorias as respostas obtidas, de acordo com a abrangência das medidas sugeridas.

Medidas administrativas e operacionais

- elaborar outros cursos no mesmo modelo incentivando profissionais da área de gestão
- criar mecanismos que possibilitem as unidades informar a DIREH como os cursos estão ajudando a melhorar suas atividades
- importância do curso de planejamento para os técnicos da área
- abertura de novas turmas
- redução e aumento da carga horária
- estabelecer horário parcial e não integral
- retorno da DIREH dos projetos elaborados pelos participantes no curso de DGOS
- participação de todos os servidores no curso de DGOS
- mudar o local do curso
- mudar o instrutor do 1º Módulo do curso de DGOS

- melhor divulgação dos cursos
- manter a atualização dos participantes
- realizar pesquisa para levantar as necessidades dos profissionais e das unidades
- realizar cursos nas unidades a partir da demanda/necessidade/solicitação
- apresentar os requisitos necessários para inscrição nos cursos e nas pós graduações de maneira transparente
- criar indicadores para medir a eficiência dos cursos em relação as atividades desempenhadas pelos servidores
- atrelar as necessidades das unidades ao Plano Quadrienal e ao Congresso Interno
- elaborar 3 tipos de curso de planejamento: um introdutório; outro a nível mais técnico; e um terceiro que aborde conteúdos de planejamento mais customizados.
- solicitar auxílio a DIPLAN para levantamento dos conteúdos

Medidas no conteúdo e na metodologia

- adequar a realidade institucional
- adequar aos níveis estratégico e operacional
- repassar para os instrutores, antes de iniciar o curso, as necessidades e problemas específicos da instituição afim de conhecê-la melhor
- discutir com as chefias das unidades os temas e atividades do curso
- aproveitar os profissionais da instituição para ministrarem parte das aulas
- incorporar ao conteúdo experiências e práticas da instituição
- tornar dinâmico os módulo teóricos, interagindo os alunos
- focar mais o aspecto governamental (público), fazendo paralelo com a empresa privada
- apresentar a Fiocruz, sua estrutura organizacional da Fiocruz, função social das unidades, Plano Quadrienal
- apresentar na parte financeira, como utilizar os recursos do tesouro e outras fontes, como prestar contas, etc.
- ensinar formas de gerenciar profissionais com diferentes vínculos funcionais
- incluir questões que são mais exigidas de um gestor
- introduzir conteúdos de custos e contabilidade no curso de Planejamento
- elaborar exemplos de casos da Fiocruz
- institucionalizar as práticas, teorias e conceitos ensinados nos cursos
- maior acompanhamento da DIPLAN junto aos centros regionais
- repassar o aprendizado na unidade de trabalho
- aperfeiçoar os temas e incluir outros no curso de Multiplicadores
- visitar as áreas de atendimento da Fiocruz onde foram capacitados os profissionais no curso de multiplicadores
- promover curso de multiplicadores para outros assuntos
- adequar a área de saúde, e suas particularidades

Medidas políticas

- fazer com que todos os gestores se capacitem nestes cursos (DGOS e Planejamento)
- integração dos dirigentes/gestores ao corpo de professores dos cursos
- participação de todos os DAS 3 e 4 no curso de gerentes (DGOS)
- abertura de vagas no curso de mestrado profissional em gestão (da ENSP) para os participantes do curso de DGOS
- aumentar o orçamento dos Centros Regionais para fins de treinamento

- participação dos gestores da DIREH no curso de Planejamento
- criar um programa de capacitação vinculado às estratégias organizacionais e ao planejamento estratégico de longo prazo
- capacitar a ENSP para repassar os cursos da ENAP
- considerar o ambiente de trabalho e qualificação dos gestores ao lidar com seus profissionais visando um atendimento de qualidade

Capítulo V - Recomendações

Analisando os dados da pesquisa observamos que os conteúdos dos cursos do convênio ENAP apresentam uma realidade distante das metas finalísticas da Fiocruz. A implementação desse convênio atendeu a um lado mais cognitivo do treinamento do que ao desenvolvimento de competências que atendessem não só aos profissionais mas também a instituição.

De fato, a capacitação não deve ser considerada como a única medida a ser adotada no cumprimento das metas institucionais de maneira eficaz, pois outras medidas se fazem presentes e devem ser levadas em conta como melhores condições de trabalho, remuneração, moradia, alimentação, transporte, educação, etc.

Conhecer as limitações eventualmente existentes de um programa de capacitação profissional, significa compreender os mecanismos administrativos e normativos relacionados às etapas de sua elaboração e os fatores do ambiente organizacional que interferem na sua implantação. Neste sentido, deve-se levar em consideração as diversas atividades da FIOCRUZ, a heterogeneidade das suas Unidades, a multiplicidade de vínculos e processos de trabalho, e a formação/escolaridade desses profissionais.

Estes tipos de estudos podem contribuir para ampliar o conhecimento das dificuldades enfrentadas na elaboração de um programa de capacitação profissional pelas instituições de saúde de nosso país, cujas as desigualdades regionais, locais e sociais adquirem proporções tais que afetam a forma de como estas atividades devam acontecer.

Segundo Bagnato (1999), um programa desta natureza deve ser elaborado dentro de uma perspectiva crítico-reflexiva, incentivando os profissionais a buscarem alternativas para mudanças significativas tanto nas políticas de saúde quanto na prática profissional, contribuindo para prestar uma assistência à saúde de qualidade, procurando atender as necessidades da maioria da população. Para isto é importante que eles assumam o papel de sujeitos ativos, participando da construção e implementação destas políticas.

Baseando-se no pressuposto de que um bom profissional é um indivíduo de formação geral ampla, chamado a emitir opiniões sobre fatos cuja compreensão necessita, cada vez mais, de fundamentos científicos que norteiam as práticas sociais e profissionais, pois as tecnologias do modo de produção vão exigindo novos conhecimentos a cada dia, consideramos que a educação continuada e permanente representaria uma forma de manter atualizada as competências necessárias e essenciais aos profissionais da organização. (Deluiz, 1997).

Em nível de Brasil, percebe-se que as inovações transformam o perfil de qualificação dos trabalhadores, definindo um novo conteúdo para sua base de conhecimento. No entanto, como a difusão destas inovações não ocorreram simultaneamente e com a mesma intensidade, podemos verificar a coexistência de um processo de surgimento de novas qualificações, obsolescência de outras e manutenção de algumas com características do perfil previamente existentes.

Quando tratamos de uma instituição complexa como a Fiocruz – composta de unidades descentralizadas, com características particulares, que ao mesmo tempo trabalham juntas para o cumprimento da missão institucional – verificamos a presença desses aspectos.

Por isso, os coordenadores de programas de capacitação da Fiocruz devem estar atentos a estas questões a fim de solucionar os problemas que surgirem na implementação das atividades de educação continuada/permanente de maneira que não venham cobrir falhas de outras instâncias, atendendo aos interesses institucionais que pregam um discurso pela qualidade mas que ainda continuam contratando profissionais sem a devida qualificação para dar conta de atividades complexas da Instituição.

Para acompanhar as mudanças que vem ocorrendo, a Fiocruz deve pensar a formação, qualificação e requalificação de seus recursos humanos à luz de seu projeto político-institucional e do modelo de desenvolvimento tecnológico que pretende implementar.

Com base nas sugestões apresentadas pelos entrevistados e nas concepções teóricas levantadas pelo estudo, apresentamos algumas recomendações que poderão influenciar no desenho dos futuros cursos não só do Convênio ENAP como para outros programas de capacitação profissional implantados pela Fiocruz.

Primeiramente, acreditamos ser imprescindível que os gestores da instituição – que compõem o CD da Fiocruz – se comprometam com a política de recursos humanos institucional reforçando seu caráter estratégico. Tendo em vista que os resultados alcançados por uma organização dependem do nível de qualificação e comprometimento de seus profissionais. Nem o melhor recurso tecnológico seria tão importante quanto o elemento humano.

Para se criar as condições favoráveis para esta mudança é necessário fortalecer as estruturas de recursos humanos da Instituição, dotando-as de capacidade técnica e profissional, para se posicionarem como agentes de mudança - e não “defensores do *status quo*”, apoiando o desenvolvimento das pessoas para que a instituição alcance suas metas. Assim, a área poderá tomar novo impulso e maior eficácia. (Pacheco, 2002)

Em segundo lugar, os profissionais das áreas de RH da instituição devem se capacitar para trabalharem na lógica da descentralização, além de administrar as rotinas operacionais da área e atuar como consultores e parceiros dos gerentes de equipe de suas unidades de trabalho nas questões de pessoal.

Ressaltamos ainda a importância da Diretoria de Recursos Humanos/DIREH e dos Serviços de Recursos Humanos/SRH's ocuparem um espaço importante dentro da Fiocruz e das unidades, articulando-se com o setor de planejamento estratégico da Instituição para a elaboração de Planos de Capacitação Anual/Semestral específicos para cada unidade a fim de atender a demanda local e regional, com base na definição de conteúdos prioritários que atendam os interesses pessoal, profissional e institucional. Esta metodologia poderá proporcionar uma participação maior dos Centros Regionais nos processos de ensino-aprendizagem.

Em terceiro lugar, estabelecer uma avaliação contínua e permanente dos resultados das ações de capacitação em relação aos objetivos institucionais, fazendo que a área de recursos humanos ou setor responsável por este programa não apresente apenas números mas indicadores de impacto dos processos de desenvolvimento das atividades da instituição.

Conforme vimos no desenvolvimento do estudo, a grade de programação do convênio ENAP para 2003 se modificou, foram excluídos e incluídos outros cursos, a fim de atender às novas exigências da instituição, que por sua vez, talvez não seja a mesma para o ano de 2004.

Bagnato (1999) afirma que as atividades de capacitação profissional não terminam, a medida em que a realidade muda outros interesses vão emergindo. É um processo que implica uma avaliação contínua em relação aos objetivos e finalidades, a metodologia, o conteúdo, clientela, etc.

Com relação a elaboração de conteúdos específicos e prioritários para a área pública, Gaetani (1998) reforça que há necessidade de reciclagem e reformulação. O alinhamento destes conteúdos deve estar associado à possibilidade de mensuração de resultados. Em sua opinião, já que os programas de capacitação produzem resultados de difícil mensuração - além dos dados referentes ao curso em si como carga horária, nº de formandos, custo por aluno etc. - fragilizando sua negociação, é necessário antecipar potenciais impactos da atuação dos egressos e demonstrar objetivamente os resultados alcançados, assim as probabilidades de se assegurar continuidade do trabalho aumentam.

Acrescenta-se ainda a necessidade de pensar a qualificação dos profissionais da Fiocruz em articulação com as esferas da Educação, do Trabalho, e da Ciência e Tecnologia. (Amâncio Filho, 1997; Pezzato et al., 2001; Nogueira, 2002).

Um outro aspecto, levantado pelos entrevistados, é com relação ao aproveitamento dos profissionais da Fiocruz – com capacidade de ensinar e conhecimento em uma determinada área – como instrutores. Este aspecto, facilitaria a transmissão do

conhecimento e da informação, a medida que conhecendo a instituição onde trabalham, podem se utilizar de exemplos e experiências reais e não fictícias.

Em quarto lugar, estar atento aos fatores do ambiente externo que interferem na construção de uma proposta de capacitação adequada às reais necessidades dos profissionais e da Instituição, como a redefinição do mercado de trabalho na área de administração pública com a explosão do terceiro setor, o impacto das novas tecnologias da informação, a entrada do setor empresarial na esfera social, a criação dos órgãos reguladores e a flexibilidade das relações trabalhistas, facilitando novas formas de contratação para o serviço público (Gaetani, 1999; Lastres et al., 1999).

Analisando estes aspectos para a Fiocruz (uma instituição de ciência e tecnologia em saúde) temos de levar em consideração que segundo Bagnato (1999),

“as políticas de saúde fazem parte das políticas sociais dos países e sem que se valorizem e implementem outras medidas (...), dificilmente reverteremos o quadro de saúde da população e as formas diferenciadas de prestação da assistência nos serviços.” (Bagnato, 1999:79)

Em quinto e último lugar, a construção de um programa de capacitação deve aprofundar a reflexão crítica dos profissionais da instituição, a partir da realidade profissional e social, numa perspectiva de compreensão da realidade. Procurando limitar o grau de exclusão social. (Deluiz, 1997; Bagnato, 1999; Foray & Lundvall apud Lastres, 1999).

Como diz Bagnato (1999), é preciso entender o trabalho como um caminho para o princípio educativo, incorporando as necessidades da instituição, como também

“as necessidades e expectativas de apropriação e elaboração de conhecimentos, experiências que vão além das exigências profissionais imediatas, respeitando as particularidades pessoais, conseqüentemente este processo pode colaborar com a melhoria da assistência à saúde, pois contaremos com profissionais mais preparados para lidar com as mudanças que vão se dando no setor e no contexto geral, (...)”.(Bagnato, 1999: 94)

Melhorar o desempenho das instituições públicas, torná-las mais competitivas e alavancar as mudanças desejadas são os grandes objetivos e desafios das ações de capacitação e setores de recursos humanos. Para tanto, é fundamental perceber o vínculo entre os objetivos organizacionais e o perfil dos recursos humanos – atual e desejável.

Tentar responder às novas exigências da Fiocruz por meio de pura capacitação técnica é uma simplificação ilusória. As decisões tomadas em direção às instituições públicas são de grande complexidade e possuem um efeito demasiadamente forte, para serem resolvidos só com a qualificação de seus profissionais. Como vimos é preciso levar em consideração o ambiente externo e interno onde esse aprendizado ocorre.

A Instituição não deve se limitar à compra de ‘pacotes fechados’ que objetivam unicamente o desenvolvimento cognitivo das pessoas e algum desenvolvimento de habilidades, mas buscar capacitar seus profissionais a relacionar e traduzir os conhecimentos adquiridos para as situações de trabalho. Isso possibilitará obter ganhos mais concretos do que uma visão pouco focada nas necessidades do profissional, face às demandas concretas da realidade.

Pensar estrategicamente é um passo fundamental para uma capacitação consistente, amenizando o risco de arrependimento futuro. Evitar os modismos e investir em programas que realmente respondam às necessidades práticas é uma atitude que deve ser adotada por profissionais preocupados em desenvolver sua capacidade competitiva.

Embora este convênio tenha significado um importante avanço e tenha havido alguma melhora nas atividades profissionais de alguns participantes, consideramos que muito ainda precisa ser feito, pois estes cursos são operacionalizados por um setor (Serviço de Capacitação) que não se encontra ainda totalmente estruturado para atender, não só ao convênio ENAP como as outras atividades pelas quais é responsável.

Nada do que foi recomendado até agora será possível caso não sejam reestruturadas as áreas de recursos humanos da instituição. Não somente no aspecto da qualificação e suprimento de recursos necessários para sua operacionalização como também de

fortalecimento político institucional. Assim a gestão de recursos humanos poderá se tornar um fator chave de sucesso para o alcance das metas propostas pelo Conselho Deliberativo, Congresso Interno e Plano Quadrienal 2001-2005, da Fiocruz.

Esperamos, assim, contribuir para a compreensão da capacitação numa organização pública estatal de ciência, tecnologia e inovação em saúde, principalmente no que se refere a elaboração de programas de capacitação voltados para a obtenção dos resultados institucionais. Especificamente para a Fiocruz o presente estudo visa contribuir para :

- elaborar e implantar uma Política de Capacitação mais próxima da realidade institucional, buscando atender aos desafios propostos no Plano Quadrienal 2001-2005 da Fiocruz;
- subsidiar as iniciativas de formação dos profissionais da Instituição, favorecendo o comprometimento dos profissionais com os processos de transformação institucional e de inovação gerencial, sendo capazes de gerar e propor mudanças dentro da sua Unidade; e
- ampliar seu caráter estratégico de suporte ao Ministério da Saúde promovendo o crescimento profissional aliado ao desenvolvimento institucional.

(Anexado ao Questionário)

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2003

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa *“Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional: adequação do Convênio FIOCRUZ-ENAP às atividades finalísticas da Instituição”*. Sua colaboração é vital para o desenho dos futuros cursos, contribuindo para maior eficácia do convênio bem como para maior satisfação das expectativas individuais e institucionais. O convite ocorreu pelo fato de você ter participado dos cursos nos anos de 2001 e 2002.

Esclareço que sua colaboração é voluntária, e que a pesquisa além de subsidiar a construção da minha dissertação final do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de C&T em Saúde, da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP / FIOCRUZ, possibilitará ao Serviço de Capacitação da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz refletir sobre a forma de condução destes cursos dentro da Instituição.

Suas respostas serão confidenciais, tratadas de forma agrupada em conjunto com outras informações obtidas a uma amostra de participantes desses cursos. Para que sua contribuição seja efetiva é necessário que após o preenchimento do formulário, este seja encaminhado para **Secretaria do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Recursos Humanos em Saúde – NERHUS/ ENSP, sala 707, até o dia _____**.

Coloco-me à disposição para prestar qualquer esclarecimento adicional no Serviço de Capacitação/DIREH pelos tel. _____ ou e-mail: _____

Estando suficientemente esclarecido(a) sobre a pesquisa e concordando em participar, peço-lhe que assine abaixo, servindo este documento como um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
(**uma via permanecerá com o(a) Senhor(a).**)

Antecipadamente, agradeço sua valiosa contribuição.

Ana Paula de Oliveira Rodrigues
Mestranda em Gestão de C&T em Saúde/ENSP

De acordo _____

QUESTIONÁRIO – Participantes do convênio ENAP – FIOCRUZ (2001/2002)

Este instrumento tem o objetivo de analisar a adequação dos cursos do Convênio ENAP x FIOCRUZ às atividades da nossa Instituição.

As informações fornecidas, serão consideradas no desenho dos futuros cursos do convênio, contribuindo para sua maior eficácia, bem como para maior satisfação das expectativas individuais e institucionais.

Bloco I – Identificação do participante

1 – Sexo:

Masculino Feminino

2 - Idade:

- 18 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 26 a 30 anos
- 46 a 50 anos
- mais de 50 anos

3 – Escolaridade:

- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio
- Nível Superior incompleto
- Nível Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4 – Vínculo com a Fiocruz:

- servidor
- ocupante de cargo em comissão/DAS
- terceirizado
- bolsista
- cooperativado
- Outros. Qual ? _____

5 – Tempo na Fiocruz:

- menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 25 anos
- 25 a 30anos
- mais de 30 anos

6 – Unidade:

- BIO
- CECAL
- CICT
- COC
- COREB
- CpqAM
- CPqGM
- CPqRR
- CPqLMD
- DIPLAN
- DIRAD
- DIRAC
- DIREB
- DIREH
- ENSP
- EPSJV
- FAR
- IFF
- INCQS
- IPEC
- IOC
- Presidência

7 - Gratificação Salarial:

- Não
- FG (1, 2 ou 3)
- DAS 1
- DAS 2
- DAS 3
- DAS 4
- outros. Qual ? _____

8 – Formação Profissional:

- Administração
- Arquitetura
- Ciências Biológicas
- Ciências Contábeis
- Ciências Sociais
- Direito
- Economia
- Engenharia
- Farmácia
- Pedagogia
- Psicologia
- Medicina
- Outros. Qual? _____

Bloco II - Identificação do curso x necessidade da capacitação/qualificação

Curso: _____
(identificação do curso realizado)

1. Sua indicação no curso deu-se através de:

- escolha pessoal, com o consentimento da chefia
- escolha pessoal, sem o consentimento da chefia
- escolha da chefia, com a sua aprovação
- escolha da chefia, sem o sua aprovação

2. A escolha e o interesse deu-se em função da necessidade de:

- atualização profissional
- novas funções e atribuições
- obter titulação
- outros. Qual ? _____

3. O curso atendeu as suas necessidades ?

- Sim
- Parcialmente
- Não

Bloco III - Integração do curso com a prática profissional

1. Na sua opinião, os conteúdos do curso estavam adequados ao seu processo de trabalho na Fiocruz ?

- Sim
- Parcialmente
- Não

2. Qual foi o fator que mais dificultou esta adequação ?

- Nenhum
- Conteúdos fora da proposta institucional
- Carga Horária inadequada
- Infraestrutura insuficiente
- Instrutores desqualificados
- Falta de conhecimento prévio sobre o assunto
- Outro. Qual ? _____

3. Você aplicou os conhecimentos adquiridos no curso em seu processo de trabalho?

- Sim, tudo que aprendi foi aplicado
- Parcialmente, somente parte da teoria foi aplicado na prática
- Não, nada foi aplicado na prática

4. O que impossibilitou você de aplicar os conhecimentos adquiridos ?

- () Nada
- () Executar outras atividades
- () Inexistência de apoio da chefia
- () Falta de tempo
- () Insuficiência de recursos (materiais, humanos, financeiros, etc.)
- () Outro. Qual ? _____

5. Você indicaria o curso, no mesmo modelo que foi implantado ?

- () Sim
- () Não

Por quê ?

6. Observações / Sugestões:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A ESCOLA de Governo do Brasil. Disponível na internet no endereço eletrônico:, consultado em 14 de novembro de 2003
<http://www.anesp.org.br/anesp/M0011000.asp?txtID_PRINCIPAL=22>.
- AMÂNCIO FILHO, A., 1997. Cenários e situações da formação em Saúde no Brasil. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro 23 (3): 11-25, set./dez.
- BRASIL, 1998. Decreto 2794 de 1º de outubro de 1998. Dispõe sobre a Política Nacional de Capacitação dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF.
- BRASIL, 1998. Portaria 3454 de 15 de dezembro de 1998. Dispõe sobre as diretrizes específicas, públicos-alvo, conteúdos prioritários e cronograma de execução para o biênio 1999-2000 de acordo com a Política Nacional de Capacitação dos servidores para Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF.
- BRASIL, MCT, 2002. Livro Branco: Ciência, Tecnologia e Inovação. Academia Brasileira de Ciências, Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília: MCT.
- BRASIL, MS, 1993. A questão dos recursos humanos nas Conferências Nacionais de Saúde: 1941-1992. Cadernos de Saúde, Ano I, 1(1), novembro. Brasília: MS.
- BRASIL, MS, 2003. Princípios e Diretrizes para a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Saúde de 2003 (NOB/RH-SUS-2003). Conselho Nacional de Saúde, Ministério da Saúde. 2ª ed. rev. e atual., 3ª reimp. Brasília: MS.
- BAGNATO, M. H. S., 1999. Educação continuada na área da saúde: uma aproximação crítica. In: Educação, Saúde e Trabalho: antigos problemas, novos

contextos, outros olhares (M.H.S. Bagnato, M.I.M. Cocco & M.R.L. de Sordi, org.), pp. 71-98, Campinas: Editora Alínea.

- CHAUÍ, M., 2003. A Universidade pública sob nova perspectiva. In: 26ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação/ANPEd, Texto de abertura. Poços de Caldas.
- COCCO, M. I. M., 1999. Trabalho e educação: novas possibilidades para antigos problemas. In: Educação, Saúde e Trabalho: antigos problemas, novos contextos, outros olhares (M.H.S. Bagnato, M.I.M. Cocco & M.R.L. de Sordi, org.), pp. 99-110, Campinas: Editora Alínea.
- DELUIZ, N., 1995. Formação do trabalhador: Produtividade e Cidadania. Rio de Janeiro: Editora Shape.
- DELUIZ, N., 1997. Mudanças tecnológicas e novas competências para a formação do trabalhador do setor terciário. In: Formação Profissional no Brasil: Reflexões Teóricas e Análises da sua Práxis (W. MarKert, org.). Rio de Janeiro: Edições Paratodos.
- ENAP, 2003. Missão da ENAP. Disponível na internet no endereço eletrônico:, consultado em 14 de novembro de 2003 <<http://www.enap.gov.br/setoquehtml.htm>>.
- FIOCRUZ, 2001. Diretrizes para a Formulação do Plano Quadrienal 2001-2005 da Fiocruz. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- FIOCRUZ, 2001. Relatório de Atividades do Serviço de Capacitação do Departamento de Desenvolvimento de RH da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz. Rio de Janeiro.

- FIOCRUZ, 2002. Relatório de Atividades do Serviço de Capacitação do Departamento de Desenvolvimento de RH da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz. Rio de Janeiro.
- FIOCRUZ, 2002. Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação: Proposições da Fiocruz para a área da saúde. Rio de Janeiro.
- FIOCRUZ, 2003. Gestão de Recursos Humanos: Fiocruz 2001-2005. Vice Presidência de Ensino e Recursos Humanos da Fiocruz. Rio de Janeiro: Editora Quadratim.
- FONSECA, M. O. K.. Formação e capacitação profissional e a produção do conhecimento arquivístico. Disponível na internet no endereço eletrônico:, consultado em 16 de setembro de 2003 <http://www.arquivonacional.gov.br/mesred_cp.htm>.
- FREITAS, A. S., 1999. O redimensionamento da ciência e da tecnologia e os impactos nas políticas de educação profissional - Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro 25(3): set./dez.
- GAETANI, F., 1998. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. (Texto para discussão, 27), Brasília:ENAP GAETANI, F., 1999. O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão. Revista do Serviço Público, ENAP, Brasília Ano 50 (4): 92-120, out.-dez.
- GAETANI, F., 1998. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. (Texto para discussão, 27), Brasília:ENAP.
- KIRSCHENR, T. C. (org.), 1993. Modernização tecnológica e formação técnico-profissional no Brasil: impasses e desafios. (Textos para Discussão, 295), março, Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas/IPEA.

- LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.; LEMOS, C.; MALDONADO, J. & VARGAS, M. A., 1999. Globalização e Inovação Localizada. In: Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul (J. Cassiolato, & H. Lastres, org.) pp 39-67. Brasília: IBICT.

- LASTRES, H. & FERRAZ, J. C., 1999. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: Informação e Globalização na Era do Conhecimento (H. Lastres & S. Albagli, org.) pp. 27-57. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

- LASTRES, H.; ALBAGLI, S.; LEMOS, C. & LEGEY, L., 2002. Desafios para Políticas na Era do Conhecimento: uma visão fluminense. In: Reunião Regional Sudeste (RJ e MG) da Conferência Nacional de C&T&I, agosto, Rio de Janeiro.

- LIMA, M., 2001. A questão da qualificação. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro 27 (1):51-58, jan./abr.

- MÉDICI, A. C. , 1987 (org.). Emprego em Saúde na Conjuntura Recente: Lições para a Reforma Sanitária. In: Textos de Apoio – Planejamento I: recursos humanos em saúde. pp. 143-152. Programa de Educação Continuada da ENSP e Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva/ABRASCO. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

- MEMORIA dos Congressos Internos da Fiocruz. Disponível na internet no endereço eletrônico:, consultado em 08 de setembro de 2003 <<http://www.fiocruz.br>>.

- MOTTA, J. I. J.; BUSS, P. & NUNES, T. C. M., 2001. Novos Desafios Educacionais para a Formação de Recursos Humanos em Saúde. Revista Olho Mágico, Londrina 8 (3): 4-8, set./dez.

- NOGUEIRA, R. P., 1987. A Força de Trabalho em Saúde. In: Textos de Apoio – Planejamento I: recursos humanos em saúde (A.C. Médici, org.) pp. 13-18.

Programa de Educação Continuada da ENSP e Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva/ABRASCO. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

- NOGUEIRA, R. P., 2002. Política de recursos humanos em Saúde e a inserção dos trabalhadores de nível técnico: uma abordagem das necessidades. Revista Formação v. z, nº 5. PROFAE, Ministério da Saúde. Brasília: MS.
- PACHECO, R. S., 2002. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. Revista do Serviço Público, ENAP, Brasília. Ano 53 (4):78-105, out.-dez.
- PEREIRA, W. C., 1997. Contextualização da Educação na Empresa. In: Formação profissional no Brasil: Reflexões Teóricas e Análises da sua Práxis (W. MarKert, org.) pp. 100-130. Rio de Janeiro: Edições Paratodos.
- PEZZATO, L. M. & COCCO, M. I. M., 2001. Educação e Trabalho: algumas reflexões sobre a interlocução com a área da saúde. Saúde em Debate, Rio de Janeiro 25 (57):30-38, jan./abr.
- RELATÓRIO de Atividades da Fiocruz de 2002. Disponível na internet no endereço eletrônico:, consultado em 08 de setembro de 2003 <<http://www.fiocruz.br>>.
- SALLES-FILHO, S., 2003. Reestruturação da política de ciência e tecnologia e mecanismos de financiamento à inovação tecnológica no Brasil. Cadernos de Estudos Avançados do IOC 1 (2) pp.35. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- SENA, E. C.. Capacitação Profissional. Disponível na internet no endereço eletrônico:, consultado em 16 de setembro de 2003 <<http://www.entreamigos.com.br/textos/trabalho/capacitacao.htm>>.
- TERZIAN, F., 2002. A Convergência entre pessoas e números. Anuário 2002 da Revista Melhor do RH, São Paulo, pp. 8-15.

- TOHÁ, C. e SOLARI, R. A modernização do estado e a gerência pública. Revista do Serviço Público, ENAP, Brasília, Ano 48 (3): 84-101, set./dez.

- VARGAS, M., 2002. Proximidade territorial, aprendizado e inovação: Um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. Tese de Doutorado, Capítulo I, Rio de Janeiro: Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.