



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Instituto Aggeu Magalhães

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL

Luciene Pereira de Araujo

**Gestão do trabalho científico em saúde sob a ótica
das competências gerenciais: Oportunidades e desafios**

Recife

2022

Luciene Pereira de Araujo

**Gestão do trabalho científico em saúde sob a ótica
das competências gerenciais: Oportunidades e desafios**

Dissertação de Mestrado Profissional em Saúde Pública apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública do Instituto Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Saúde Pública.

Orientadora: Dra. Paulette Cavalcanti de Albuquerque

Recife

2022

Título do trabalho em inglês: Management of scientific work in health from the perspective of managerial skills: opportunities and challenges

A663g Araújo, Luciene Pereira de.
Gestão do trabalho científico em saúde sob a ótica das competências gerenciais: oportunidades e desafios / Luciene Pereira de Araújo. -- 2022. 134 f. : il. color.

Orientadora: Paulette Cavalcanti de Albuquerque.
Dissertação (Mestrado Profissional em Programa de Pós-graduação em Saúde Pública), Recife, 2022.
Bibliografia: f. 111-122.

1. Gestão em saúde. 2. Competência profissional. 3. Educação baseada em competências. 4. Educação continuada. I. Título.

CDU 614

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Rede de Bibliotecas da Fiocruz com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecário responsável pela elaboração da ficha catalográfica: Adagilson Batista Bispo da Silva - CRB-1239
Biblioteca Luciana Borges Abrantes dos Santos

Luciene Pereira de Araujo

**Gestão do trabalho científico em saúde sob a ótica
das competências gerenciais: Oportunidades e desafios**

Dissertação de Mestrado Profissional em Saúde Pública apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública do Instituto Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Saúde Pública.

Aprovada em 31/10/2022

BANCA EXAMINADORA

Dra. Paulette Cavalcanti de Albuquerque
Instituto Aggeu Magalhães/Fundação Oswaldo Cruz

Dra. Aline do Monte Gurgel
Instituto Aggeu Magalhães/Fundação Oswaldo Cruz

Dr. Carlos Henrique Soares de Carvalho
Instituto Leônidas & Maria Deane/Fundação Oswaldo Cruz

Dra. Kátia Rejane de Medeiros
Instituto Aggeu Magalhães/Fundação Oswaldo Cruz

Dr. Julio Cesar Schweickardt
Instituto Leônidas & Maria Deane/Fundação Oswaldo Cruz

Dedico este trabalho a cada um dos
trabalhadores e trabalhadoras do ILMD.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde, força, perseverança e coragem que me concedeu. Mesmo em contexto de pandemia e sendo infectada, por quatro vezes, pelo vírus SARS-Cov-2 continuei persistindo; e pelo acolhimento e conforto nos momentos difíceis e solitários.

Aos meus pais, por tudo que me ensinaram.

A cada pessoa da minha família, pela compreensão, em especial a minha mãe Cleonice, e a minha filha Luana Parente.

Ao Instituto Leônidas & Maria Deane, em nome da Direção, pela parceria com o Instituto Aggeu Magalhães e a Cogepe/Escola Corporativa, pela oportunidade que me foi proporcionada.

Aos Coordenadores do Curso.

À minha Orientadora, Dra. Paulette Cavalcanti de Albuquerque, pelos ensinamentos.

Aos meus professores e professoras, pelos conhecimentos partilhados em cada aula, em especial à Professora Dra. Aline Gurgel.

Aos líderes dos Laboratórios de Pesquisa e aos membros da Direção do ILMD, por terem aceitado participar deste estudo.

Aos colegas da turma de Mestrado, pelo companheirismo e trocas, em especial ao André, Fabrício, Fábio e Maquiné, que também são meus colegas de trabalho.

Ao colega de trabalho Carlos Henrique, pela contribuição neste trabalho.

À Equipe do Serviço de Gestão do Trabalho – Seget/ILMD, pelo apoio e colaboração.

Aos colegas da Secretaria Acadêmica do Instituto Aggeu Magalhães e do Instituto Leônidas & Maria Deane, pelo apoio que me foi prestado.

Aos colegas da Biblioteca do Instituto Leônidas & Maria Deane, pelo apoio e presteza com que sempre me atenderam.

“Nada pode ser considerado intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”.

(MINAYO, 2001)

RESUMO

ARAÚJO, Luciene Pereira. **Gestão do trabalho científico em saúde sob a ótica das competências gerenciais: oportunidades e desafios**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Instituto Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2022.

O desenvolvimento de competências gerenciais, de forma permanente, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), potencializa o desempenho individual, valoriza o trabalhador e contribui para a melhoria e o fortalecimento da gestão do trabalho em saúde, reduz riscos na gestão pública e impacta toda a Organização. Isso porque a função de Gerência é chave e o desempenho do gestor reflete diretamente na eficiência e efetividade da Organização. Este trabalho teve como objetivo principal analisar as competências gerenciais necessárias ao cientista em função de Chefia de Laboratório de Pesquisa do Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, por meio de abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados, com aplicação de questionário estruturado e de entrevistas semiestruturadas com onze (11) Chefes de Laboratório de Pesquisa e quatro (04) membros da Diretoria do ILMD, foi realizada no período de maio e junho de 2022. Por meio da técnica de análise de conteúdo, foram identificadas cinco (05) competências gerais: gestão de pessoas, planejamento estratégico, gestão de conflito, gestão pública, gestão do conhecimento e inovação em saúde. Nas entrevistas, a competência mais citada foi gestão de pessoas, presente em 68% das falas das Chefias e em 49% das falas dos membros da Diretoria. Após a definição das competências, foi aplicado formulário para identificar o grau de necessidade de capacitação, que apontou a seguinte ordem de priorização: planejamento estratégico, gestão de conflito, gestão pública, gestão do conhecimento e inovação em saúde e, por último, gestão de pessoas. Foi possível identificar o desconhecimento dos entrevistados sobre o atual Programa de Desenvolvimento Gerencial da Fiocruz, conhecido por apenas um (01) entrevistado. Quanto ao desenvolvimento de um programa específico para pesquisadores que assumem o posto de Chefia, 36% dos participantes da pesquisa apontaram a modalidade híbrida como preferencial, 27% presencial no ILMD, 18% presencial fora do ILMD, mas em Manaus, e 9% virtual. Quanto à forma, curso e seminário, ambas atingiram 27%, estudo de caso e oficina, ambas com 18% e roda de conversa 9%. Constatou-se a necessidade de os líderes científicos desenvolverem competências gerenciais, e que o Programa de Desenvolvimento Gerencial da Fiocruz deve ser melhor divulgado para o público da área-fim da Instituição. O desenvolvimento de competências gerenciais de forma permanente é um desafio, mas também uma oportunidade de potencializar a capacidade gerencial dos gestores, melhorar a gestão do trabalho e fortalecer a gestão estratégica da Instituição.

Palavras-chaves: gestão em saúde; competência profissional; educação baseada em competências; educação continuada.

ABSTRACT

ARAUJO, Luciene Pereira. **Management of scientific work in health from the perspective of managerial skills: opportunities and challenges.** 2022. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Health) – Instituto Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2022.

The permanent development of managerial skills within the scope of the Unified Health System (SUS) enhances individual performance, values the worker and contributes to the improvement and strengthening of health work management, reduces risks in public management and impacts the entire Organization. This is because the Management function is key and the performance of the manager directly reflects on the efficiency and effectiveness of the Organization. The main objective of this work was to analyze the managerial competences of Research Laboratory heads within the Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia. Case study methodology was used, through a qualitative and quantitative approach. Data collection, with the application of a structured questionnaire and semi-structured interviews with eleven (11) Research Laboratory heads and four (04) members of the ILMD Board of Directors, was carried out between May and June 2022. Through the content analysis technique, five (05) general competencies were identified: people management, strategic planning, conflict management, public management, knowledge management and innovation in health. In the interviews, the most cited competence was people management, present in 68% of the statements made by the Managers and in 49% of the statements made by board members. After defining the competences, a form was applied to identify the degree of need for training, which indicated the following order of priority: strategic planning, conflict management, public management, knowledge management and innovation in health and, finally, management of people. It was possible to identify the interviewees' lack of knowledge about the current Fiocruz Management Development Program, known by only one (01) interviewee. As for the development of a specific program for researchers who assume the position of Head, 36% of the survey participants indicated the hybrid modality as preferred, 27% face-to-face at ILMD, 18% face-to-face outside the ILMD, but in Manaus, and 9% virtual. As for the form, course and seminar, both reached 27%, case study and workshop, both with 18% and conversation circle 9%. There was a need for scientific leaders to develop managerial skills, and that Fiocruz's Management Development Program should be better disseminated to the public in the Institution's target area. The permanent development of managerial skills is a challenge, but also an opportunity to enhance the managerial capacity of managers, improve work management and strengthen the Institution's strategic management.

Keywords: health management; professional competence; competency-based education; continuing education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metáfora - Entendendo os indicadores de cada competência	33
Figura 2 - Competência organizacional.....	34
Figura 3 - Componentes da competência humana.....	38
Figura 4 - Competências essenciais da liderança.....	41
Figura 5 - Fases de priorização no modelo de gestão por competências	44
Figura 6 - Fases de priorização no modelo de gestão por competências	48
Figura 7 - Mapa de localização da Fiocruz.....	57
Figura 8 - Estrutura organizacional do ILMD	59
Figura 9 - Estrutura organizacional dos Laboratórios do ILMD	62
Figura 10 - Matriz de Competências	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo no ILMD e na função de Chefia	70
Gráfico 2 - Frequência relativa das competências identificadas nas falas dos Chefes de Laboratório e membros da Diretoria - Manaus, 2022	83
Gráfico 3 - Modalidade dos eventos de capacitação propostos no PDG/ILMD, segundo a opinião dos Chefes de Laboratório - Manaus, 2022	85
Gráfico 4 - Opinião dos Chefes de Laboratório sobre a forma das atividades do PDG/ILMD - Manaus, 2022	86
Gráfico 5 - Soma do Grau de Necessidade de Capacitação nas Competências	90
Gráfico 6 - Média do Grau de Necessidade de Capacitação na Competência	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A competência segundo diferentes escolas de administração.....	38
Quadro 2 - Dificuldades na implantação da GPC.....	51
Quadro 3 - Possíveis ganhos esperados com a implantação da GPC.....	52
Quadro 4 - Quadro de pessoal do ILMD	60
Quadro 5 - Quadro de pessoal por Laboratório do ILMD	62
Quadro 6 - Análise de dados.....	66
Quadro 7 - Etapas do trabalho	67
Quadro 8 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão de Pessoas.....	73
Quadro 9 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão Pública.....	75
Quadro 10 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde	76
Quadro 11 - Conhecimentos e Comportamentos - Planejamento Estratégico	78
Quadro 12 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão de Conflito	79
Quadro 13 - Grau de Necessidade de Capacitação na Competência.....	89
Quadro 14 - Necessidade de Capacitação, por Participante, nas Competências	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CC	Competência Coletiva
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNS	Conferência Nacional de Saúde
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COGEPE	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CF	Constituição da República Federativa do Brasil
DIREH	Diretoria de Recursos Humanos
EC	Escola Corporativa
EP	Educação Permanente
EPS	Educação Permanente em Saúde
EGS	Escola de Governo em Saúde
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
GAPS	Lacunas
GPC	Gestão por Competência
GTCS	Gestão do Trabalho Científico na Saúde
GTS	Gestão do Trabalho em Saúde
GC	Gestão do Conhecimento
IAM	Instituto Aggeu Magalhães
ILMD	Instituto Leônidas & Maria Deane
MS	Ministério da Saúde
MRSB	Movimento da Reforma Sanitária Brasileira
OPAS	Organização Pan Americana de Saúde
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDG	Programa de Desenvolvimento Gerencial

PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNEPS	Política Nacional de Educação Permanente em Saúde
PRODERI	Programa de Desenvolvimento de Relações Internacionais
SGTES	Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
SP	Saúde Pública
SISNEP	Sistema Nacional de Informações sobre Ética em Pesquisa
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias de Informação e de Comunicação
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity. (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	OBJETIVOS	22
2.1	OBJETIVO GERAL.....	22
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3	REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL	23
3.1	TRABALHO	23
3.2	GESTÃO DE TRABALHO NA SAÚDE NO ÂMBITO DO SUS	25
3.3	COMPETÊNCIAS – CONCEITO E TIPOLOGIA	30
3.4	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	40
3.5	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	44
3.6	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	45
3.7	EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE.....	53
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4.1	DESENHO DO ESTUDO	56
4.2	SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE/ÁREA DE ESTUDO	56
4.2.1	Caracterização do ILMD	56
4.3	PERÍODO DO ESTUDO.....	63
4.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	63
4.5	CRITÉRIO DE INCLUSÃO	64
4.6	CRITÉRIO DE EXCLUSÃO.....	64
4.7	ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DE DADOS	64
4.7.1	Pesquisa documental	64
4.7.2	Entrevistas semiestruturadas	65
4.8	ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4.9	ETAPAS	67
5	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	68
6	RESULTADOS	69
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	69
6.2	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	70
6.2.1	Frequência relativa das competências	82
6.3	ANÁLISE DO PDG FIOCRUZ JUNTO AOS CHEFES	83
6.4	PROPOSTA DE PDG PARA OS CHEFES DE LABORATÓRIO.....	84
6.4.1	Grau de Necessidade de Capacitação na Competência	89

7	DISCUSSÃO	92
7.1	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	92
7.1.1	Gestão de Pessoas.....	92
7.1.2	Gestão de Conflitos.....	97
7.1.3	Gestão Pública	99
7.1.4	Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde.....	101
7.1.5	Planejamento Estratégico.....	103
7.2	ANÁLISE DO PDG FIOCRUZ JUNTO AOS CHEFES	108
7.3	PROPOSTA DE PDG PARA OS CHEFES DE LABORATÓRIO.....	109
8	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	112
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE A - ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS - ENTREVISTA COM CHEFE DE LABORATÓRIO DE PESQUISA	126
	APÊNDICE B- ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS - ENTREVISTA COM MEMBRO DA DIREÇÃO	127
	APÊNDICE C - FORMULÁRIO DIAGNÓSTICO	128
	APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	130
	APÊNDICE E - PROPOSTA DE PDG PARA CHEFIA DE LABORATÓRIO DO ILM	132
	ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	137

1 INTRODUÇÃO

As transformações e inovações do mundo globalizado, causadas por fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e ambientais que geram um ambiente complexo, instável e competitivo, a capacidade das pessoas em aprender e inovar ao “pensar fora da caixa” é o que faz o diferencial nas organizações.

Conceituar inovação é tarefa complexa e depende do contexto em que está sendo estudada, mas está associada a mudanças dentro do contexto organizacional e/ou de mercado. Assim, o conceito de inovação refere-se a mudanças caracterizadas, associadas ou contextualizadas a cenários que envolvem: investimentos; incerteza sobre resultados; estratégias e investimentos em P&D; transbordamentos de conhecimentos; tecnologias novas ou tecnologias existentes; e ganho/perda/manutenção de vantagem competitiva.¹

No Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS), criado em 1990, oferece acesso universal e gratuito para toda a população, sem qualquer pré-requisito, e o número de usuários estimados é de cerca de 140 milhões de pessoas, que faz dele um dos maiores e mais complexos sistemas de assistência à saúde no mundo.²

Nesse sentido, desenvolver competências no âmbito do SUS é fundamental, haja vista tratar-se do maior sistema de saúde pública do mundo e um dos seus pilares de sustentação é a formação de seus trabalhadores.³

Assim, uma forma de atender a essa demanda, frente aos recursos cada vez mais escassos, é investir em soluções inovadoras, não somente em produtos, processos e serviços, mas também organizacionais, gerenciais e sociais.⁴

As inovações no campo da saúde, fundadas em bases científicas, são cada vez mais frequentes e, de modo geral, resultam em importantes benefícios potenciais às pessoas.⁵ Isso porque os profissionais são considerados atores reflexivos com capacidade de propor soluções e inovações na assistência e gestão da saúde.⁶

Considerando a complexidade e demandas do SUS no Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia, o exercício de função de Chefia de Laboratório de Pesquisa por cientistas ocorre com pouco ou nenhum preparo gerencial, isto é, sem um conjunto de competências gerenciais, o que pode acarretar a ocorrência de dificuldades na Gestão do Trabalho Científico em Saúde (GTCS), no Laboratório, e gerar estresse desnecessário para o gestor e a equipe, uma vez que o/a cientista,

além de fazer pesquisa, ainda tem que cumprir agenda de gestão e seu campo de expertise é a Ciência. Além disso, a adesão dos chefes científicos ao Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) Fiocruz ainda é baixa.

No campo da saúde pública, a busca por melhorias na Gestão do Trabalho e da Educação (GTES) vem de longas décadas. Segundo Machado, Neto⁷, no período de 2003 a 2015, considerado o momento da Política da GTES, foi criada a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES), no âmbito do Ministério da Saúde (MS), bem como várias políticas voltadas à gestão do SUS. Percebe-se, com isso, uma valorização dos trabalhadores e das trabalhadoras da saúde.

A gestão do trabalho em saúde (GTS) focaliza o trabalho em si, e se propõe a não ver os trabalhadores e trabalhadoras como apenas “recursos humanos”.⁸ Para Pereira, Lima⁹, toda atividade humana é um ato produtivo, modifica alguma coisa e produz algo novo, em que o trabalho de um se organiza junto ao do outro. Os trabalhadores e as trabalhadoras são pessoas que pensam, dotadas de inteligência, capazes de concentrar uma diversidade de competências e habilidades em prol do alcance dos objetivos. São gente que cuida de gente e, em seu conjunto, transformam o ambiente.⁸

De acordo com Mintzberg¹⁰, na área da saúde as organizações são consideradas burocracia profissional, por causa de sua dependência em relação ao trabalho de especialistas. Nessas organizações, o tipo de gestão que parece mais adequado é o mais consensual, colegiado, do que o autoritário, com mecanismos que evitem efeitos indesejados com relação à autonomia da prática profissional e do corporativismo.¹¹

Para Mintzberg¹⁰, na Burocracia Profissional o trabalho é altamente especializado na dimensão horizontal, mas ampliado na vertical. A Burocracia Profissional é uma estrutura altamente descentralizada, tanto na dimensão vertical quanto na horizontal.

Para o autor, grande parte do poder sobre o trabalho operacional está na base da estrutura, com os profissionais do núcleo operacional. Nessa perspectiva, é importante que o gestor desenvolva habilidades gerenciais, compreenda o contexto e a história institucional no qual está inserido para que consiga, na condução de sua equipe e processos de trabalho, alcançar os resultados almejados.¹⁰

Os trabalhadores têm controle sobre o próprio trabalho, agem independente de seus colegas, porém diretamente com quem o servem. Hospitais, universidades e empresas de auditoria são organizações que se encaixam nessas características.¹⁰ Nesse sentido, pode-se dizer que instituições científicas da área da saúde, a exemplo da Fiocruz, cujo quadro de profissionais é altamente qualificado, composto por cientistas com elevada formação/nível educacional e autonomia, podem ser incluídas nesse rol de organizações.

Assim, em 2010 a Diretoria de Recursos Humanos (DIREH) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) iniciou o processo para a implantação da Gestão por Competências (GPC) na instituição. Inicialmente, foram mapeadas quatro (4) competências gerenciais gerais: Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Planejamento Estratégico.¹² Em 2017, a DIREH passou a se chamar Coordenação Geral de Pessoas (COGEPE).

A partir desse mapeamento foi desenvolvido um Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) para a Fiocruz, contemplando todas essas competências e acrescentado, desde 2018, a Gestão de Conflitos.¹² Desde o início, já passaram pelo Programa 285 servidores, sendo 17 no cargo de Pesquisador em Saúde Pública e 2 de Especialista em Saúde Pública, o que representa menos de 7% do total.¹³

A estrutura organizacional do ILMD utiliza a denominação de Laboratório, para as unidades que desenvolvem as atividades-fim relacionadas à pesquisa científica. Assim como as demais unidades que compõem a estrutura organizacional, há necessidade de escolher uma Chefia, que cuida, além das atividades de pesquisa, dos trâmites administrativos necessários.

É oportuno que o pesquisador designado para a Chefia de Laboratório desenvolva habilidades em gerenciamento, visto que gerenciar significa realizar, equilibradamente, o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização. Os gerentes exercem um papel que tem uma única responsabilidade: atingir resultados com pessoas e com inovação.¹⁴ Nessa direção, a identificação do perfil gerencial desses profissionais e o modelo de desenvolvimento de competências gerenciais a ser adotado pode contribuir, sobremaneira, com GTCS.

O conceito de competências surgiu em 1973, nos Estados Unidos, com David McClelland.¹⁵ Competências, na ótica de Dutra¹⁵, podem ser entendidas, de um lado, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a

pessoa exercer seu trabalho – *inputs* –, e, de outro lado, como a entrega da pessoa para a organização, com a agregação de valor – *outputs*.

O modelo de gestão por competência (GPC) foi introduzido nas organizações brasileiras nos anos 90.¹⁶ Na Administração Pública Federal (APF) brasileira, o marco foi a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que definiu competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais.¹⁷

Este trabalho considerou essa conceituação. Em 2019, essa política foi aprimorada pelo Decreto nº 9.991, de 28 agosto do mesmo ano, para incorporar boas práticas do mercado de trabalho, tendo como pilares: ser justa e equânime, ser transparente e ter foco no planejamento e na governança.¹⁸

A Escola Corporativa da Fiocruz (EC), nas diretrizes de capacitação, reforça a orientação da PNDP ao recomendar que as Unidades da Fiocruz adotem a gestão por competências em seus processos de desenvolvimento e treinamento de pessoas.¹⁹ A intenção é alinhar as necessidades de desenvolvimento e treinamento às estratégias da Instituição, pois a adoção de boas práticas de GTS contribui para o alcance de resultados mais efetivos.

Desenvolver competências de forma continuada e permanente é uma forma de potencializar o papel dos trabalhadores/as, inclusive para as novas formas de trabalho que surgem, como, por exemplo, o teletrabalho, que demanda novas habilidades do gestor.²⁰ Segundo Oliveira, Pochmann²¹, os defensores dessa modalidade de trabalho ela permite melhorias na gestão dos trabalhadores e trabalhadoras.

De acordo com Rosenfield, Alves (2011) apud Rocha, Amador (2018)²², “teletrabalho diz respeito ao trabalho realizado remotamente, por meio de tecnologias de informação e de comunicação (TIC), possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza”.

É importante que o gestor seja capaz de lidar com riscos e incertezas, de enfrentar novos desafios e de articular interesses diversos, em última análise: que tenha as competências necessárias para o desempenho de suas atribuições com eficiência, eficácia e efetividade, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, considerando que o desenvolvimento de competências pode representar um diferencial estratégico para a instituição, buscou-se responder à questão: ***Quais são as competências gerenciais que o cientista em função de Chefia precisa desenvolver?***

Pressupõe-se duas respostas para essa questão: (i) existem competências gerenciais que o cientista em função de Chefia precisa desenvolver, para o desempenho de suas atribuições enquanto gestor; (ii) a identificação das competências gerenciais dos cientistas-chefes permitirá a elaboração do PDG voltado para este público, com base em competências.

Este estudo se justifica por oportunizar a identificação das competências gerenciais necessárias ao cientista em função de Chefia de Laboratório do ILMD, com vista a subsidiar a elaboração de uma proposta de PDG voltada especificamente para o cientista em função de Chefia, com base na GPC, visando o desenvolvimento de competências gerenciais, para melhoria da capacidade gerencial desse gestor, a fim de que ele possa exercer suas atribuições com mais tranquilidade e que a gestão do trabalho no Laboratório possa ser cada vez melhor.

O estudo das competências gerenciais desses gestores é importante, do ponto de vista acadêmico, pois seus resultados poderão constituir um legado a ser usado em outras pesquisas. Assim, a contribuição científica decorrente desta pesquisa é oportuna, visto que poderá representar um ganho social no sentido de identificar os comportamentos que demonstram o domínio de competência gerencial, estimular o desenvolvimento gerencial permanente desses profissionais, o que poderá refletir em suas ações e projetos voltados para a melhoria das condições de vida dos cidadãos.

Para Dussault¹¹: “São necessárias aptidões básicas para gerir, mas elas não bastam, pode-se apreender os conceitos, métodos, instrumentos básicos de gestão, particularmente os que ajudam a concepção e a implantação de uma gerência estratégica”.

O investimento nas pessoas potencializa o desempenho individual, organizacional e valoriza o trabalhador. Uma gestão que investe em desenvolvimento de competências de seus profissionais poderá dar melhores respostas às demandas sociais, gerenciar riscos e ameaças em um ambiente complexo, incerto e imprevisível.

O desenvolvimento gerencial desse gestor contribuirá para a melhoria e o fortalecimento da GTCS no ILMD, para a saúde do trabalhador, redução dos riscos na

gestão pública e alcance dos resultados institucionais. A adoção de boas práticas de GTS é um diferencial para a organização.

Esta dissertação está estruturada em oito capítulos, em que:

O capítulo 1 apresenta a contextualização do problema estudado, sua descrição e relevância. No capítulo 2 são apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho. O capítulo 3 traz o marco conceitual legal que disserta sobre a origem da gestão do trabalho, inclusive no campo da saúde, gestão por competências, tipologia e mapeamentos das competências, e educação permanente na saúde. O capítulo 4 apresenta o tipo de estudo e descreve os procedimentos metodológicos utilizados. O capítulo 5 é constituído pelas considerações éticas relativas à realização do estudo. O capítulo 6 aborda os resultados encontrados na pesquisa, identificando as competências gerenciais necessárias ao cientista-Chefe de laboratório do ILMD. No capítulo 7 os resultados são discutidos e o capítulo 8 apresenta as conclusões e recomendações.

2 OBJETIVOS

Como forma de buscar respostas à questão norteadora da pesquisa, o trabalho apresenta os seguintes objetivos:

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as competências gerenciais necessárias ao cientista em função de Chefia de Laboratório de Pesquisa no Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as competências gerenciais necessárias ao cientista que assume a Chefia de Laboratório de Pesquisa no ILMD, destacando conhecimentos e comportamentos - habilidades e atitudes;
- b) Analisar o PDG Fiocruz junto aos pesquisadores-Chefes de Laboratório do ILMD;
- c) Elaborar proposta de PDG voltada especificamente para os pesquisadores que assumem a Chefia de Laboratório de Pesquisa do ILMD.

3 REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre Trabalho, GTS, conceituação e tipos de competências, mapeamento de competências, GPC e EP, com o intuito de embasar os objetivos deste estudo e ajudar a entender o contexto sobre o qual se discutem as ideias sobre o desenvolvimento de competências.

3.1 TRABALHO

Primeiramente, é necessário compreender o significado do termo trabalho, para depois entender o que é Gestão do Trabalho. Marx²³, em sua obra “O Capital”, definiu que trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza. O trabalho é a essência da humanidade dos homens⁹.

No século XVIII, a sociedade saiu de uma realidade em que predominava a atividade de artesão e de campo – agricultura -, para uma sociedade industrial nas cidades. Assim:

O trabalho na agricultura e artesanal foi substituído pelo trabalho assalariado e com a utilização de máquina ao invés do trabalho braçal. O trabalhador passa a vender sua força de trabalho em troca de um salário. Essas transformações contaram, também, com as soluções tayloristas para que ocorressem na prática.²⁴

Antunes²⁵ define a classe trabalhadora, hoje, como aquela que, em sentido amplo, incorpora a totalidade daqueles/as que vendem sua força de trabalho em troca de salário. O autor relata que ela é composta da totalidade dos trabalhadores assalariados, em todas as suas distintas modalidades de inserção no mundo do trabalho, incluindo aqueles subempregados, na informalidade e desempregados.

Semeghini²⁶ faz uma reflexão sobre o estudo de György Lukács – para uma ontologia do ser social -, e destaca que o trabalho assume um caráter fundante do ser social, como atividade permanente e imanente da própria existência humana e elemento impulsionador para a dinâmica da vida em sociedade. A autora destaca, ainda, que o trabalho, incidindo de forma decisiva no processo de ruptura do homem com seu meio natural, constitui-se num elemento capaz de explicar o homem em seu caráter de complexidade.

Merhy²⁷, com base em sua teoria do trabalho vivo em ato, classifica o trabalho como trabalho morto – produtos de trabalhos humanos anteriores –, e trabalho vivo – trabalho em si –, em que o segundo utiliza-se do primeiro. Para esse autor, o trabalho em saúde é centrado no trabalho vivo em ato permanente, semelhante ao trabalho da educação.

Para Merhy, Franco²⁸, todo processo de trabalho combina trabalho vivo em ato e consumo de produtos feitos em trabalhos anteriores. Os autores afirmam que, para o trabalhador fazer em ato um carro, é necessário que o aço esteja feito, e este aço é produto de uma outra produção, feita anteriormente pelo trabalhador de uma siderúrgica. Assim, o trabalho de fazer carro combina um trabalho em ato do trabalhador, que está fabricando o carro, e um trabalho feito antes por outro trabalhador, em outro tipo de fábrica.

Trabalhos mortos são todos os produtos-meios envolvidos no processo de um trabalho em si, como ferramenta ou matérias-primas resultantes de um trabalho humano realizado anteriormente.²⁹

O trabalho vivo interage todo o tempo com instrumentos, normas, máquinas, formando, assim, um processo de trabalho, no qual interagem diversos tipos de tecnologias.²⁸ Para os autores, a produção na saúde se realiza, sobretudo, por meio do trabalho vivo em ato, isto é, o trabalho humano no exato momento em que é executado e que determina a produção do cuidado.

De acordo com Merhy²⁷, as tecnologias envolvidas no trabalho em saúde podem ser classificadas como: leves - dizem respeito às tecnologias das relações do tipo de produção de vínculo, autonomização, acolhimento, gestão como forma de governar processos de trabalho, isto é, as relações entre os sujeitos que materializam em ato; leve-dura - como no caso dos saberes bem estruturados, que operam no processo de trabalho em saúde, como a clínica médica, a psicanalítica, a epidemiologia, as teorias como o taylorismo e o fayolismo, e duras - referem-se a equipamentos tecnológicos, como: máquinas, normas, estruturas organizacionais.

Segundo Lima, Zambroni-de-Souza, Araújo³⁰, o trabalhador, a partir da revolução industrial, em especial com o taylorismo, foi perdendo o controle e a gerência da atividade produtiva que antes possuía, quanto aos fins, métodos e resultados de seu trabalho. Em contrapartida a essa mudança, o trabalhador recebe o que se denominou de posto de trabalho, ou seja, um conjunto de tarefas definidas

às quais lhe caberia apenas o cumprimento, sem espaço para interferências. Essas alterações tornaram o mundo do trabalho mais objetivo, racionalizado e definido.

No século XXI, principalmente a partir da segunda década, têm sido crescentes as alusões e análises sobre grandes transformações na organização e natureza das relações de trabalho associadas à utilização de novas tecnologias, particularmente da informação e comunicação, que se acentuam ainda mais com as propostas e avanços da chamada Indústria 4.0 - o conseqüente aumento da automação e da inteligência artificial.³¹

No Brasil, a ocupação no serviço público, desde o Império, era vista como privilégio; nas primeiras décadas do século XX havia poucos funcionários públicos, o Estado concentrava poucas atividades, somente a partir de 1950 alcançando um número mais expressivo.³² Conforme explica o autor, entre 1950 e 1991 houve uma contínua expansão do emprego público no conjunto da ocupação brasileira, por conta da urbanização acelerada, o surgimento de empresas estatais, a industrialização e a ampliação das atividades sociais. Mattos relata que, a partir dos anos 80, pós-promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), o Estado passou a formular políticas públicas para diversas áreas, no âmbito federal, nas áreas sociais como o SUS.

Na área da saúde o trabalho requer um esforço ainda maior, isso porque:

Há que se considerar o trabalho em saúde como um trabalho complexo, submetido a múltiplas determinações, que intervém na produção da saúde das pessoas e coletividades e, ao mesmo tempo, atualiza os conhecimentos e tecnologias disponíveis. A pandemia mostrou a vitalidade da produção de tecnologias para a saúde, ao mesmo tempo em que apontou desafios importantes para o acesso, que precisam ser reconhecidos e superados.³³

3.2 GESTÃO DE TRABALHO NA SAÚDE NO ÂMBITO DO SUS

O SUS começou a ser conformado a partir da 8ª Conferência Nacional de Saúde, ocorrida em 1986.³⁴ A partir da CF/88 a saúde passou a ser um direito de todos e dever do Estado.³⁵

Em 1990, com a publicação da Lei nº 8.080, que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências, o SUS foi instituído.³⁶ No mesmo ano, também foi criada a Lei 8.142, que dispõe sobre a participação da

comunidade na gestão do SUS e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências.³⁷

Nos últimos 30 anos da criação desse sistema contabilizam-se grandes avanços, conforme segue:

Os inquestionáveis avanços do SUS a favor das necessidades e direitos da população constituem patamar inabdicável de realizações, conhecimentos e práticas. No âmbito da Atenção Básica em Saúde (AB), aumentou a integração das ações promotoras, protetoras e recuperadoras da saúde, apoiadas em diagnósticos epidemiológicos, sociais, formação profissional e processos de trabalho em equipe. Foi constatada, na prática, que a resolutividade pode chegar a 80%/90% de atendimento às necessidades de saúde.³⁸

De acordo com o mesmo autor, nos últimos 30 anos de atuação do SUS ficou notável a retroalimentação entre a resistência aos desvios e a assunção do ideário do modelo de atenção à saúde com base nas necessidades e direitos de cidadania.

Ao longo do período de criação do SUS, o país mudou sua situação demográfica, epidemiológica, econômica, política e educacional, mas não superou as desigualdades sociais e as agressões ao ambiente.³⁹

Viana, Martins, Frazão⁸ relatam que, na área de administração de empresas, a expressão 'gestão do trabalho' foi utilizada pela primeira vez em uma publicação de Fischer de 1991, cujo texto enfoca o trabalho e sua gestão como fatores estratégicos para o processo de modernização das organizações complexas, destacando a necessidade de se valorizar o fator trabalho que, segundo a autora, constitui pedra de toque para repensar a política de gestão no Brasil, tanto em nível institucional quanto organizacional.

Os autores relatam ainda que, na área da saúde, a expressão 'gestão do trabalho em saúde' foi usada pela primeira vez por Santana, em um artigo de 1992, relacionando-a às mazelas dos serviços de saúde naquela época, como a deterioração da qualidade dos serviços, devido à ocorrência de três problemas que, embora distintos, eram interligados: redução do gasto e do investimento público, aplicação desordenada ou inadequada de novas tecnologias da saúde e deficiência de disponibilidade e uso de recursos humanos.

Viana, Martins, Frazão⁸ afirmam que a expressão 'gestão do trabalho' foi usada no relatório da 12ª Conferência Nacional de Saúde (CNS), publicado em 2004, em substituição ao termo 'gestão de recursos humanos'; constatou-se que foi a primeira

vez que o novo termo foi usado em documento desse tipo; no relatório ainda constavam críticas ao antigo termo.

Nos últimos anos ocorreram transformações, tanto no mercado de trabalho quanto nas políticas de GTS; no entanto, algumas fragilidades ainda persistem, principalmente quanto às estratégias que respondam aos desafios de uma sociedade no mundo contemporâneo, ao passo que o trabalhador é considerado fator de sucesso da organização.⁸

A NOB/RH-SUS (2005), traz um conceito de gestão do trabalho no âmbito do SUS:

Gestão do Trabalho no SUS: para efeitos desta NOB, considera-se Gestão do Trabalho no SUS a gestão e a gerência de toda e qualquer relação de trabalho necessária ao funcionamento do Sistema, desde a prestação dos cuidados diretos à saúde dos seus usuários até as atividades-meio necessárias ao seu desenvolvimento. Inclui as ações de gestão em geral do trabalho; de desenvolvimento do trabalhador para o SUS; de saúde ocupacional para o trabalhador do SUS; de controle social da Gestão do Trabalho no SUS, dentre outras.⁴⁰

A NOB considera que as atividades de GTS vão desde as atividades finalísticas até as atividades-meio e aborda ainda a questão do desenvolvimento do trabalhador para atuar nas ações prestadas ao SUS. Assim, a GTS engloba todos os processos que envolvem o trabalho, o trabalhador e a trabalhadora da saúde em prol do SUS:

De uma maneira geral, pode-se afirmar que existe consenso entre os autores de que gestão do trabalho em saúde diz respeito ao trabalhador e seu trabalho, incluindo a valorização do trabalho e do trabalhador por meio da regulação do trabalho com condições adequadas e sua desprecarização, além de envolver toda a vida funcional do trabalhador, desde o seu ingresso no mercado de trabalho até a garantia dos direitos trabalhistas, perpassando pela capacitação, formação, participação nos processos de trabalhos e nas formulações de políticas, contribuindo para sua desalienação.⁸

Segundo destacam os autores, ao trabalhador que atua direta ou indiretamente na saúde devem ser garantidos alguns direitos, como capacitação, formação continuada e permanente, que o capacitem a prestar um serviço de qualidade, contínuo, e que atenda as expectativas da sociedade. Para Machado, Neto⁷: “Pode-se afirmar que a saúde é um campo completamente profissionalizado”.

Martins⁴¹ afirma que: “Adequar a força de trabalho às novas exigências do sistema produtivo em termos de formação, qualificação profissional e emprego tem se colocado como o grande desafio para o campo da gestão do trabalho em saúde”.

Para Viana, Martins, Frazão⁸, a GTS deve ser tratada como área estratégica e fundamental para o efetivo funcionamento das organizações no que diz respeito ao atendimento das demandas reais, como estratégias de gestão mais flexíveis e participativas e que incentivem e valorizem a atividade formal e o desenvolvimento de uma estrutura que ofereça condições e ferramentas para que trabalhador e trabalhadora, incluindo gestores, desenvolvam competências para atender as demandas.

Machado, Neto⁷ afirmam que, 30 anos após a Reforma Sanitária, que resultou na criação do SUS, contabilizam-se avanços e retrocessos. Os autores citam três grandes momentos do SUS com relação às Políticas de GT e da Educação na Saúde:

a) Primeiro momento - período de 1990 a 2002 – Momento da Antipolítica de RH, marcado pela precarização do serviço, desvalorização e desrespeito do trabalhador da saúde, bem como a desmobilização de direitos e garantias;

b) Segundo momento - período de 2003 a 2015 – Momento da Política de Gestão do Trabalho e da Educação, marcado pela valorização do trabalhador da saúde, respeito a princípios constitucionais que consideram a saúde como bem público, logo seus trabalhadores e trabalhadoras também o são. Um grande feito ocorreu, em 2003: a criação, no âmbito do Ministério da Saúde, da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES), além de várias políticas voltadas à gestão do SUS;

d) Terceiro momento – período de meados de 2016 - considerado um momento de ameaças e de perda dos direitos essenciais, como os trabalhistas, as garantias, enfim, o retorno da Antipolítica de gestão de pessoas, adotada no período neoliberal de 1990.

As organizações de saúde são consideradas organizações profissionais, devido à dependência em relação ao trabalho de especialistas, produzindo serviços que requerem autonomia de prática; serviços esses que atendem necessidades multidimensionais e difíceis de avaliar.¹¹ O autor explica que, em organizações deste tipo não será produtivo formalizar o processo de produção nem instituir mecanismos de coordenação autoritários, ao menos em relação ao trabalho dos profissionais. Para ele, o tipo de gestão mais adequado para essas organizações é o mais consensual, o colegiado, e não o autoritário.

Uma gestão baseada na centralidade do papel dos profissionais, que focaliza parâmetros de tomadas de decisão envolvendo os profissionais desde a formulação dos objetivos, até as orientações gerais da avaliação dos resultados, uma gestão em que os profissionais trabalhem porque são responsáveis, comprometidos com seu trabalho e não por obedecer a ordens.¹¹

Uma característica marcante desse tipo de organização é que o poder está na base e não na cúpula estratégica: os profissionais dependem mais da parte de apoio, como, por exemplo: serviço de limpeza, de portaria, de manutenção, assistentes administrativos, serviços gráficos – no caso de universidades –, serviços de cozinha – no caso de hospitais –, do que da tecnoestrutura e da linha intermediária, cuja atuação é restrita.¹⁰

Para Dussault¹¹, os profissionais precisam de serviços de apoio, mas eles podem produzir quase sem os outros componentes da organização. Outra característica importante é que o ambiente dessas organizações é geralmente complexo, porém estável.

De acordo com Mintzberg¹⁰, nas organizações profissionais é fundamental que os gerentes tenham consciência do seu nível de poder sobre os seus administrados, visto que os profissionais não apenas controlam seu próprio trabalho, mas também procuram o controle coletivo das decisões administrativas que os afetam. O autor explica que o controle, por parte do profissional, sobre seu próprio trabalho significa que ele age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes a quem serve, como os médicos que tratam seus pacientes, os professores que trabalham sozinhos na sala de aula e os auditores que contratam as empresas para realizar a auditoria.

Nessa mesma direção pode-se incluir os pesquisadores, que também são detentores de autonomia; eles chegam a ser ocultos de seus colegas e superiores na condução do seu processo de trabalho. Organizações como hospitais, universidades e empresas de auditoria encaixam-se no rol de organizações com essas características.¹⁰ Nesse sentido, sugere que instituições científicas da área da saúde, a exemplo da Fiocruz, cujo quadro de profissionais é composto por cientistas com elevada qualificação e autonomia, podem ser incluídas nesse rol de organizações.

Para Mintzberg¹⁰, o poder do profissional deriva não apenas do fato de seu trabalho ser bastante complexo para ser supervisionado por gerentes ou padronizados

por analistas, mas também de seus serviços serem, tipicamente, de grande exigência. Essa condição permite que o profissional busque por considerável autonomia em seu trabalho e, quando isso não acontece, procura outro emprego. Nas organizações profissionais o poder emana da expertise, do conhecimento dos profissionais.

Quanto aos dirigentes de organizações profissionais em saúde, Dussault¹¹ sugere que eles precisam ter capacidade intelectual e interpessoal, visto atuarem em ambiente complexo, variável, e com muitas limitações. Uma capacidade que lhes possibilita identificar e analisar problemas, 'ler cenários', entender bem o funcionamento da organização, o processo produtivo dos serviços de saúde, a rede de relações da organização com o ambiente externo, as necessidades da comunidade, sua distribuição e evolução.

3.3 COMPETÊNCIAS – CONCEITO E TIPOLOGIA

Na Idade Média a expressão **competência** foi usada na linguagem jurídica e correspondia à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.⁴² Com o passar do tempo, o termo passou a ser usado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Em 1973, nos Estados Unidos, David McClelland – da corrente americana –, estruturou o conceito de **competências**: foi o primeiro a propor este conceito, buscando uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas para as organizações. Valendo-se de sua experiência, o autor propôs analisar os fatores determinantes do sucesso de uma pessoa em suas ocupações ou cargos, e verificar o quanto esses fatores de sucesso poderiam ser ensinados para outras pessoas. A esses fatores, ele chamou de competências diferenciadoras, ou seja: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).¹⁵

Na década de 80 fez parte, também desta estruturação Richard Boyatzis – também da corrente americana -, que já buscava fixar ações ou comportamentos efetivos esperados do cargo, preocupando-se com a questão da entrega da pessoa.¹⁵

A partir da década de 90, Le Boterf e Zarifian, ambos da corrente europeia, também exploraram o conceito de competência, porém na ótica de agregação de valor e entrega, em que é necessário a pessoa compreender a demanda do contexto sobre ela e não sua capacitação: para além de saber ou saber fazer ou querer fazer é preciso saber ser, o que decorre de aprendizado ao longo da vida.¹⁵

Os estudiosos europeus, não satisfeitos com o viés técnico vinculado às necessidades de qualificação da mão-de-obra – termo utilizado na época -, estudaram o tema **competências**, buscando, para além do conhecimento e da habilidade, o desenvolvimento de outra dimensão do ser, o “saber agir”.⁴³ Para uma Chefia, o saber agir é tão importante como o saber ouvir.

A partir da publicação de estudos consolidados em pesquisas, inicialmente nos Estados Unidos e na França, a gestão por competências foi sendo desenvolvida e posteriormente implantada em vários países.⁴⁴

Visando a reestruturação do sistema produtivo no período fordista, o modelo de competência, ao lado de outras mudanças, foi introduzido como forma de quebrar um ciclo de queda de produtividade do trabalho. Assim, nesse período:

O termo competência mostrava-se mais apropriado para expressar as novas demandas requeridas dos trabalhadores pelo sistema produtivo, tais como iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia.³⁰

No Brasil, na década de 90, com o advento da globalização, que impulsionou a competitividade e a necessidade de ajustamento de padrões de produtividade e qualidade, novos modelos de gestão foram introduzidos nas organizações, sendo a gestão por competência (GPC) um deles. Carbone et al.¹⁶ afirmam que a utilização desse modelo visa responder às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; às demandas de aprendizagem e criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem no contexto organizacional.

Assim, modelos prescritivos devem ser substituídos por modelos estratégicos, gerenciais e flexíveis, visto que, em ambiente em que tudo corre de forma rápida, é preciso novas formas de pensar o trabalho. As amarras a métodos pré-definidos devem ser quebradas e o trabalhador deve ter espaços para colocar em prática sua capacidade de criação, de inovação e de proatividade. Assim:

A possibilidade de reconectar a inteligência e o trabalho, de reafirmação do trabalhador como sujeito, desbravador, autor, criador, inovador, alguém que abre caminhos, que enfrenta os problemas e constrói soluções e não meramente um “executor”, um expectador dos acontecimentos, um anônimo que segue caminhos traçados por outros, que cumpre instruções, diretrizes nascidas em gabinetes dos experts, é certamente um quadro mais favorável à saúde mental.³⁰

A condição ativa do trabalhador, em detrimento da passiva, isto é, quando ele tem a oportunidade de ser criador, inovador, ao invés de simples executor, o faz ter a sensação de pertencimento com relação à organização e seus processos de trabalho, pois se sente envolvido nos processos da organização e, com isso, também se sente mais valorizado, o que proporciona bem-estar no ambiente profissional e, em consequência, a saúde mental, tema hoje muito discutido e valorizado. O trabalhador quer se sentir importante, valorizado, e não um simples “tarefeiro”, condição que pode levar à desmotivação e até a um adoecimento.

Na literatura, atualmente, o termo competências é polissêmico, demonstrando ainda não haver consenso, entre a maioria dos autores, sobre o sentido real do termo, não obstante existem pontos de convergência entre eles. Assim:

O termo *competência* (grifo do autor) deriva do latim *competentia* (grifo do autor), que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa.⁴⁵

Sob essa ótica, pode-se dizer que uma pessoa é competente quando é capaz de agir, diante de uma situação real no dia a dia no trabalho, de forma adequada e proporcional, que suas ações, decisões e medidas tomadas não exorbitem os limites de sua capacidade, que elas estejam em conformidade com as exigências adequadas à situação do contexto em que a pessoa esteja inserida.

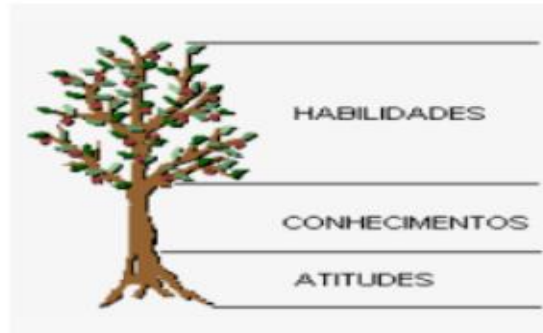
Fleury, Fleury⁴⁴ definiram competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para Pereira, Lima⁹: “Competência é a faculdade de mobilizar os recursos dos atores em torno das mesmas situações, para compartilhar os acontecimentos, para assumir os domínios de corresponsabilidade”.

Para Gramigna⁴⁶, competência é um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que as pessoas desenvolvem e colocam em prática nos contextos em que atuam.

Na figura 1, a autora explica o significado de competência utilizando a metáfora de uma árvore, em que a copa corresponde às habilidades, àquilo que a pessoa sabe fazer, às entregas e ao resultado; o tronco diz respeito aos conhecimentos, o que a pessoa sabe; e a raiz tem a ver com as atitudes, como a pessoa se comporta na

competência, nível de motivação, interesse. As atitudes e comportamentos estão baseados em valores, crenças, motivações e preferências.

Figura 1 - Metáfora - Entendendo os indicadores de cada competência



Fonte: Adaptado de Gramigna⁴⁶.

Montezano, Junior, Isidro-Filho⁴⁷ afirmam que as competências podem ser interpretadas em três níveis de análise: organizacional, da equipe de trabalho e individuais. No nível individual, podem ser classificadas quanto à amplitude e ao papel ocupacional.

Com relação à amplitude, as competências podem ser classificadas em transversais – também conhecidas como genéricas, básicas ou gerais –, ou específicas. As primeiras se referem às necessárias para os profissionais, independentemente da sua área de atuação, ou seja, permeiam as diversas unidades organizacionais, as segundas são vinculadas a um determinado papel ocupacional, ou seja, necessárias para o desempenho de um determinado trabalho.⁴⁸

Quanto ao papel ocupacional, podem ser classificadas como técnicas – para desempenho de atividades técnicas ou operacionais -, ou gerenciais – para os que exercem formalmente a liderança de determinada equipe ou setor, por meio de cargos ou funções.⁴⁸ O foco deste trabalho diz respeito às competências individuais gerenciais.

A figura 2 ilustra os três níveis de competências: no campo mais amplo encontram-se as competências organizacionais, no campo intermediário as competências de equipe ou coletivas, e no centro as competências individuais. Essas últimas têm a ver com o indivíduo, sua capacidade de mobilizar recursos para gerar um resultado dentro de uma realidade e prazo adequado. O desenvolvimento principalmente dessas últimas é fundamental para o desenvolvimento do indivíduo no

sentido de poder manter-se apto a enfrentar os desafios profissionais de mercado, econômicos e sociais e possibilitar melhoria no desempenho da instituição ou empresa. Assim:

As competências nos diferentes níveis (individual, de equipes e organizacional), por sua vez, são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao mesmo tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida [...].⁴⁵

Figura 2 - Competência organizacional



Fonte: Adaptado de Brandão⁴⁹.

Com base nos três níveis de interpretação das competências de Montezano, Junior, Isidro-Filho⁴⁷, as competências organizacionais são aquelas baseadas nas estratégias da organização.

As competências podem ser influenciadas pelo ambiente, pelo contexto, e pela realidade na qual estão inseridas, porém elas também influenciam, transformam o ambiente. Nessa perspectiva, as pessoas concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimento da organização.

Segundo Lima, Silva⁵⁰, o que caracteriza o conceito de competências coletivas (CC) é “o senso de cooperação de forma sinérgica e centrada em objetivos compartilhados, além da capacidade de mobilizar recursos coletivos e de saberes tácitos”. Nessa perspectiva, as competências coletivas são construídas dentro do contexto coletivo e sofrem influências tanto de aspectos organizacionais como individuais; elas emergem das interações sociais e das trocas de saberes em um

ambiente colaborativo de uma equipe de trabalho. Ou seja, as CCs são aquelas inerentes a uma equipe de trabalho.

Os autores afirmam que: “Se a competência é algo que faz parte de uma unidade indissociável formada pelos membros de um grupo, constata-se que ela surge coletivamente por meio da aprendizagem social, considerando a influência dos aspectos individuais”. Nesse sentido, pode-se inferir que a CC é a soma de conhecimentos, de experiências individuais de pessoas que trabalham em uma mesma equipe, setor ou projeto, influenciadas, também, por aspectos organizacionais que, ao interagirem entre si e compartilharem tais saberes, possibilitam o surgimento da competência coletiva. Assim, pode-se resumir que competência coletiva é a soma de saberes, inclusive os tácitos, de uma equipe de trabalho em um ambiente organizacional.

É interessante que o indivíduo com conhecimentos tácitos – conhecimentos que adquiriu ao longo de sua vida profissional, de suas práticas e de sua forma de ver o mundo – e que não estão escritos em nenhum lugar, ao fazer parte de uma equipe de trabalho acaba transmitindo, socializando esses conhecimentos para os demais membros da equipe, gerando, assim, competências coletivas.

Nas instituições públicas com escassez de servidores, em que o número existente é incompatível com a demanda do serviço, é bem comum o fato de que, ao deixar a instituição por algum motivo – aposentadoria, morte, outro emprego, o servidor leva consigo todo o conhecimento acumulado, se este não foi compartilhado com a equipe de trabalho.

É fundamental desenvolver as competências individuais, com base nas competências organizacionais, mas sem deixar de lado as competências coletivas. Criar espaços organizacionais onde profissionais com mais conhecimentos e experiências possam compartilhar tais atributos é importante para a gestão do conhecimento.

Silva, Ruas⁵¹ descrevem CC, em sua dimensão social, como a interação entre competências de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização. É interessante que, quanto mais informações forem compartilhadas entre as pessoas da equipe de trabalho, mais preparadas elas estarão para executar suas atividades.

Competências individuais ou humanas são inerentes a cada indivíduo da organização e compreendidas como: técnicas, comportamentais e gerenciais. Oliveira, Macho, John⁵² descrevem competências técnicas como aquelas que o profissional precisa ter para realizar determinada função. Para os autores, competências comportamentais seriam aquelas que possibilitam ao indivíduo obter sucesso na execução de determinada atividade; já as competências gerenciais são aquelas inerentes à liderança.

Para Brandão⁴⁵, uma competência individual representa um desempenho ou comportamento esperado, devendo indicar explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer no seu trabalho. Outra maneira de compreender o que seja competência individual é oferecida por Sant’Anna et al.⁵³

[...] como resultante de múltiplos saberes, obtidos de diversas maneiras: via transferência, aprendizagem, processos que possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de contribuir para a resolução de problemas em situações reais.

Na busca de alcançar objetivos para obter um resultado, a relação de trabalho deve ser de ganha-ganha. Nessa perspectiva, Carbone et al.⁴² definiram com propriedade o termo competências humanas: “Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações”. O trabalhador precisa perceber, também, um valor para si, no seu desempenho organizacional, bem como a organização para ela, e isso gera uma relação de ganha-ganha, situação ideal, na relação de trabalho.

Para Brandão⁴⁵, a definição de Carbone et al. parece abrangente quanto à aceitação, bem como à composição, ao considerar aspectos relacionados ao trabalho, ao indivíduo, ao contexto e ao desempenho, quando diz que:

[...] definições como essa parecem possuir aceitação mais ampla, sobretudo porque possuem caráter integrador: consideram as diversas dimensões do trabalho – cognitivo, psicomotora e efetiva -, associam atributos individuais – conhecimentos, habilidades e atitudes -, ao contexto em que eles são aplicados e ao desempenho decorrente dessa aplicação.

Certamente, esta é uma definição bastante assertiva, ao associar as dimensões do trabalho ao CHA, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, ao contexto de

aplicação e ao desempenho. A competência, na visão integradora, também é definida como:

Competência, na perspectiva integradora, é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes, expressas por meio de comportamentos observáveis pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.⁴⁷

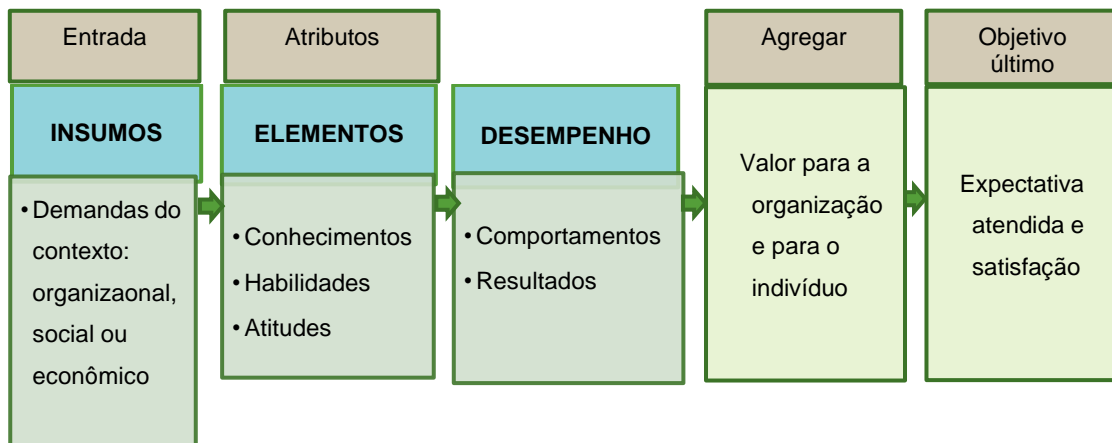
A figura 3 apresenta os componentes da competência humana e aponta como o tão conhecido CHA pode, ao ser utilizado, agregar valor aos resultados, tanto para a organização como para o trabalhador. A competência é reconhecida pelo desempenho do indivíduo diante de um desafio profissional e de um contexto organizacional. É importante que o indivíduo reconheça um valor para si em seu desempenho individual ao gerar um desempenho organizacional, isto é, deve haver um ganho tanto para a organização como para o profissional, para que ele se sinta motivado a se desenvolver, melhorar seu desempenho e, em conjunto com a instituição ou empresa, alcançar o resultado almejado.

Analisando a figura 3, ainda é possível deduzir que, conforme a demanda e a aplicação dos elementos que compõem o CHA – atributos de competências –, o indivíduo, mediante um comportamento adequado, quando consegue mobilizar e aplicar esses elementos em seu trabalho gera um desempenho que pode chegar ao resultado almejado.

No entanto, esse resultado deve agregar valor, tanto para a organização como para o indivíduo, o objetivo último deve ser a expectativa e satisfação atendidas para ambos, organização e trabalhador. Quando isso acontece, é o que se pode chamar de sinergia no ambiente de trabalho e valorização do trabalhador.

A figura 3 representa os componentes da competência humana.

Figura 3 - Componentes da competência humana



Fonte: Adaptado de Brandão⁴⁹.

O valor pode ser entendido como econômico para organização e social para o profissional. Agregar valor quer dizer que o profissional deve ter a competência certa condizente com as necessidades, com o negócio da organização, caso contrário nada adianta, visto que conhecimentos adversos não produzirão os resultados esperados pela organização.

Nesse sentido, é altamente desejável que os trabalhadores e as trabalhadoras sejam portadores das competências necessárias para sua atuação no serviço e que tenham a disposição, a atitude de mobilizá-las, transformando-as em desempenho.

O quadro 1, um modelo adaptado de Carbone et al.¹⁶, apresenta vários conceitos de competência sob a ótica de diferentes escolas de administração, numa evolução histórica. Pode ser observado que, à medida que o tempo passa a competência é explicada de forma diferente, de acordo com o tempo e as correntes.

Considerando os tempos atuais, parece que a definição e explicação de competência que mais se enquadra no momento é a do modelo integrador, por ser a mais completa e abrangente.

Quadro 1 - A competência segundo diferentes escolas de administração

Período	Visão de recursos humanos	Como explica a competência	Aplicabilidade da noção proposta	Considerações e vantagens	Autores Representantes
Taylorismo-fordismo (1910-1920)	Ênfase na organização do trabalho, controle e produtividade. Necessidade de normatização das	Conjunto de atributos para a ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção.	Contribui de forma incisiva para o delineamento de processos de recrutamento e seleção, observando a	Auxilia na consolidação do modelo industrial. Restringe o tratamento do	Taylor Ford Fayol

	relações entre organizações e indivíduos. Foco: controle.		especialização do trabalho.	fenômeno a níveis mais operacionais.	
Corrente americana (1970-1980)	Desenvolvimento de mecanismos preditivos de desempenho, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho. Foco: desempenho.	Conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamentos que identificam desempenhos esperados.	Favorece a capacitação dos indivíduos, ao identificar comportamentos desejáveis como preditivos de desempenhos, passíveis de treinamento.	Orienta processos de capacitação e treinamento, fornecendo critérios objetivos de acompanhamento. Vincula competência a desempenho, embora forneça poucos elementos para compreensão e mensuração do fenômeno.	McClelland (1973) Gilbert (1978) Boyatzis (1982)
Corrente francesa (1990)	Destaca a mutabilidade e a complexidade do mundo do trabalho, conferindo especial relevância aos processos de ensino, como forma de preparar indivíduos para responder de forma efetiva às necessidades de uma realidade dinâmica. Foco: desenvolvimento.	Cruzamento da formação pessoal, educacional e da experiência profissional, "saber agir" responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimentos, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações decorrentes da experiência pessoal e profissional que excede as exigências de um cargo ou função específica.	Promove a aproximação entre capacitação, desempenho e sistemas de reconhecimento. Favorece a capacitação e a empregabilidade individual. Desvincula a competência de cargos, para vincular a resultados e desafios.	Amplia a reflexão a respeito dos critérios que qualificam a competência como fenômeno dinâmico, passível de desenvolvimento continuado.	Zarifian (1999) Le Boterf (1999)

Continua

Período	Visão de recursos humanos	Como explica a competência	Aplicabilidade da noção proposta	Considerações e vantagens	Autores Representantes
Modelo Integrado (2000 em diante)	Parte de uma perspectiva estratégica, as competências individuais são mobilizadas para formar o capital humano organizacional, utilizando as práticas de gestão de pessoas como instrumentos direcionadores para produção dos resultados definidos pela organização. Foco: Capital humano.	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes – expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional –, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a	Consolida as práticas de gestão por competências como resposta fundamental às necessidades de modernização das organizações de trabalho. Vincula a competência ao contexto em que é expressa, e aos resultados esperados naquele contexto. Permite a proposição de perfis ocupacionais	Atende às necessidades organizacionais de eficácia e de efetividade, e de indivíduos de capacitação, fornecendo metodologia objetiva e acessível que permite a integração de processos de RH e o alinhamento com a estratégia da organização. Fornece informação a respeito do impacto das competências nos	Gonczi (1999); Huselid (1995) Carbone e colaboradores (2009) Brandão (2009, 2012); Ployhart e Moliterno (2011) Carbone (2012)

		capacidade das pessoas.	<p>dinâmicos que facilitam o gerenciamento das competências.</p> <p>Utiliza referências de desempenho baseados em evidências comportamentais, estabelecendo preditivos que favorecem o acompanhamento e o <i>feedback</i>.</p> <p>Coloca-se como referência objetiva para a implantação de modelos meritocráticos no trabalho.</p>	resultados produzidos.	
--	--	-------------------------	--	------------------------	--

Fonte: Adaptado de Carbone et al.¹⁶.

3.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A Fiocruz, em seu Programa de Desenvolvimento Gerencial, estabeleceu as seguintes Competências Gerenciais Gerais: Gestão de Pessoas, Gestão de Conflito, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Planejamento Estratégico.¹²

Coerente com o ideal de serviço público e com um perfil ideal de líder, de um construtor de valor que, além de conhecedor do negócio público, seja reconhecido como íntegro, realizador, inspirador, mobilizador, visionário, impulsionador da inovação e da mudança, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) elaborou a matriz de competências essenciais de liderança.⁵⁴

Figura 4 - Competências essenciais da liderança



Fonte: ENAP⁵⁵.

Segundo Chiavenato⁵⁶ Gestão de Pessoas representa a maneira como as organizações lidam com as pessoas com as quais trabalham; e estas são dotadas de inteligência, proatividade, capazes de assumir responsabilidades e de iniciativas, habilidades e conhecimentos. A Gestão de Pessoas não abrange tão somente uma área, um departamento. Trata-se, na realidade, de um processo e, para melhor compreender sua extensão e significado, é preciso assumir que esse é um compromisso de todos na organização, onde cada agente pratica gestão de pessoas. É, portanto, parte desse processo de gestão.⁵⁷

A Gestão de Pessoas tornou-se, no atual momento econômico, social e político, uma das funções primordiais dos gestores que têm sob sua responsabilidade a administração dos recursos de produção e serviços. Na economia atual, baseada em conhecimento e informação, a sustentação principal da operação das organizações está no trabalho de pessoas que sejam detentoras de conhecimentos especializados.⁵⁸

Conflitos podem ser entendidos como produtos que não podem ser evitados na organização, embora sejam eventos não desejáveis nem indesejáveis, uma vez que podem gerar resultados positivos, se bem administrados, ou afetar o desempenho da

equipe, se tratados de forma equivocada Vecchio (2008) apud Bonetto, Naumann Oliveira (2017)⁵⁹.

Para Bonetto, Naumann, Oliveira⁵⁹: “O conflito, de forma geral, ocorre quando os objetivos ou desejos das pessoas são diferentes dos das outras, dessa maneira, o conflito é algo normal na vida em sociedade”. Os autores afirmam que, quando bem trabalhado pelo gestor, o conflito de ideias tende a contribuir para o atingimento de metas, objetivos e expectativas individuais, da equipe e da organização.

A Gestão Pública, numa ótica mais antiga, representa o exercício responsável do arbítrio administrativo, a concepção nova enfatiza as decisões, ações e resultados, e a habilidade política necessária para desempenhar com eficácia papéis gerenciais específicos.⁶⁰

O conhecimento, atualmente, é um recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão-de-obra, o capital – os tradicionais fatores de produção – não desaparecem, mas se tornam secundários.⁶¹

Nos dias atuais, tantas são as mudanças ocorridas no mundo globalizado, que o conhecimento está sempre em expansão, apresentando um caráter bastante mutável, possibilitando o acelerado surgimento de novas teorias, descobertas e inovações.⁶² Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social, que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a um produto, serviço ou processo já existente, que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.⁶³

O relatório da OCDE (2010)⁶⁴ explica que a palavra inovação é derivada do latim “*innovatio*” e se refere à implementação de um novo produto ou melhoria significativa em um produto existente, podendo também ser um processo ou um novo método organizacional nas práticas do negócio.

No campo da saúde as inovações resultam em potenciais benefícios às pessoas; no caso da produção, o elemento fundamental para o avanço da inovação produtiva em saúde é o fortalecimento do Complexo Econômico-Industrial da Saúde, entendido como o desenvolvimento articulado e harmônico dos componentes científicos-tecnológico, industrial e de serviços.⁵

Visando a expansão do acesso, a racionalização dos custos, e a adequação às novas condições e processos de saúde-doença, os sistemas de saúde têm recorrido

a determinadas inovações tecnológicas e organizacionais, entendendo-as como instrumentais para a reestruturação dos serviços.⁶⁵

No campo da saúde a inovação possibilita a qualificação dos produtos farmacêuticos, o desenvolvimento de materiais e equipamentos médico-hospitalares, o desenvolvimento de dispositivos diagnósticos, de medicamentos, de vacinas e soros antipeçonhentos.⁶⁵

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser compreendida como um processo em que as organizações buscam novas formas de criar, expandir e disseminar o conhecimento na organização de forma geral e incorporando em seus produtos, serviços e sistemas.⁶⁶ É uma forma de questionar o modelo de gestão tradicional, que já não responde de maneira eficiente às demandas provocadas pelas rápidas mudanças no mundo das organizações”.⁶²

O Planejamento Estratégico, fundamental para a gestão, corresponde, conforme Oliveira⁶⁷, ao estabelecimento de um conjunto de providências, a serem tomadas pelos gestores, para enfrentar situações em que o futuro tende a ser diferente do passado. Situações essas que pressupõem a necessidade de um processo decisório que deverá ocorrer antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. O Planejamento Estratégico envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Para Kurcgant, Ciampone, Melleiro⁶⁸, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões e é orientado para resultados, para o estabelecimento de prioridades e mudanças. O planejamento impõe racionalidade e dá rumos à organização, estabelece coordenação e integração entre as diferentes unidades de trabalho.

O planejamento sistêmico começa com a análise situacional. Com base nessa análise o processo de planejamento deve gerar objetivos alternativos a ser buscados no futuro e os planos alternativos que serão adotados na consecução desses objetivos; em seguida, são estabelecidos metas e planos alternativos e, por fim, a monitoração e o controle de todo o processo.⁶⁸

Na saúde, entende-se por Planejamento o processo de racionalização das ações humanas, que consiste em definir proposições e construir sua viabilidade, com vistas à solução de problemas e atendimento de necessidades individuais e coletivas.⁶⁹ A autora afirma que o ato de planejar consiste em desenhar, executar e

acompanhar um conjunto de propostas de ação, com vistas à intervenção sobre um determinado recorte da realidade. Para Paim⁷⁰, o planejamento busca identificar problemas e oportunidades para orientar a ação, é composto de planos, programas e projetos.

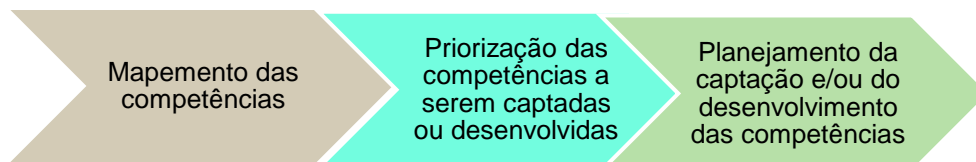
3.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O Mapeamento, ou diagnóstico de competências, é uma ferramenta que tem o condão de revelar as competências necessárias à instituição, a serem desenvolvidas, potencializadas ou captadas, possibilitando, assim, melhorias no desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional.

“O mapeamento de competências é feito para que possam ser desenvolvidas as competências necessárias para o desempenho individual e organizacional”.⁴⁷

A figura 5 mostra como o mapeamento de competências subsidia a dinâmica do trabalho, no processo de gerenciamento de pessoas.

Figura 5 - Fases de priorização no modelo de gestão por competências



Fonte: Adaptado de Montezano, Junior, Isidro-Filho⁴⁷.

No processo de desenvolvimento de pessoas, é importante identificar as lacunas (GAP) de competências e os espaços de aprendizagem existentes. Nesse processo, é relevante considerar não somente a capacidade atual do indivíduo, mas também seu potencial para determinada função, combinando sua vontade de trabalhar e aprender.

As competências necessárias podem ser identificadas pelo mapeamento, haja vista que este processo tem como foco identificar o gap de competências existentes na organização, que é a diferença entre as competências já existentes e aquelas necessárias para que a organização cumpra com sucesso sua estratégia de atuação.¹⁶

Para Montezano, Junior, Isidro-Filho⁴⁷, o mapeamento de competências, “[...] consiste na identificação das competências necessárias ao desempenho do trabalho e avalia se os profissionais possuem o grau necessário”. O mapeamento deve estar alinhado às estratégias organizacionais, considerando o cenário no qual a organização está inserida e a forma como ela está estruturada.

No mapeamento de competências individuais é importante que os padrões de desempenho esperado do trabalhador/a sejam objetivos e passíveis de serem observados.⁴⁵ O autor afirma que a descrição de uma competência individual representa um desempenho ou comportamento esperado e deve indicar o que o trabalhador/a deve ser capaz de fazer em seu trabalho.

Para que a competência represente um desempenho, deve ser escrita usando um verbo e um objeto de ação, e, quando couber, pode-se acrescentar uma condição na qual se espera que o desempenho aconteça ou um critério de qualidade ou nível de desempenho satisfatório.⁴⁵

No mapeamento de competências, a análise documental, a entrevista, o grupo focal e o questionário são métodos, técnicas e instrumentos que podem ser aplicados para identificá-las.⁴⁵

Assim, o mapeamento de competências constitui um diagnóstico para a gestão de pessoas, conhecido como uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências para a organização.⁷¹

3.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Há várias décadas, a APF vem buscando a inovação na gestão, com o intuito de torná-la mais efetiva na prestação de serviços aos cidadãos. Essa busca ocorre desde a publicação do Decreto-lei 200/67, da Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, nos anos 90, e a reforma gerencial em 1995, em vigor até o momento atual. Esse movimento impacta a Gestão de Pessoas, que também tem buscado, mais fortemente, a partir dos anos 90, adotar modelos que possam inovar suas práticas de gerenciar pessoas, como, por exemplo, a gestão por competências (GPC).

A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base no modelo para se gerenciar pessoas.⁴⁴

A GPC constitui um modelo de gestão com base em competências, que orienta processos de gestão de pessoas, tais como identificação, desenvolvimento e mobilização das competências para cumprimento dos objetivos organizacionais.⁴⁵

Conforme a literatura, a partir da década de 90 realmente houve uma maior preocupação com a qualificação do profissional: as organizações passaram a investir mais nos profissionais para manter a competitividade - no caso das empresas privadas - e para oferecer melhores serviços à sociedade, no caso das instituições públicas. Observa-se essa mudança em afirmações como:

Nas organizações brasileiras, desde a década de 1990, conhecida como a década dos serviços e das competências, notou-se o interesse mais aprofundado nos conhecimentos e informações e a valorização da capacidade, intensificando o investimento em capacitação, seja enviando os seus funcionários para participar de eventos ou até mesmo custeando a formação para os seus colaboradores.⁵²

O serviço público também caminhou nessa direção, passou a utilizar a GPC em dois processos importantes na área de GP, com o intuito de adequar-se à nova realidade, visto que:

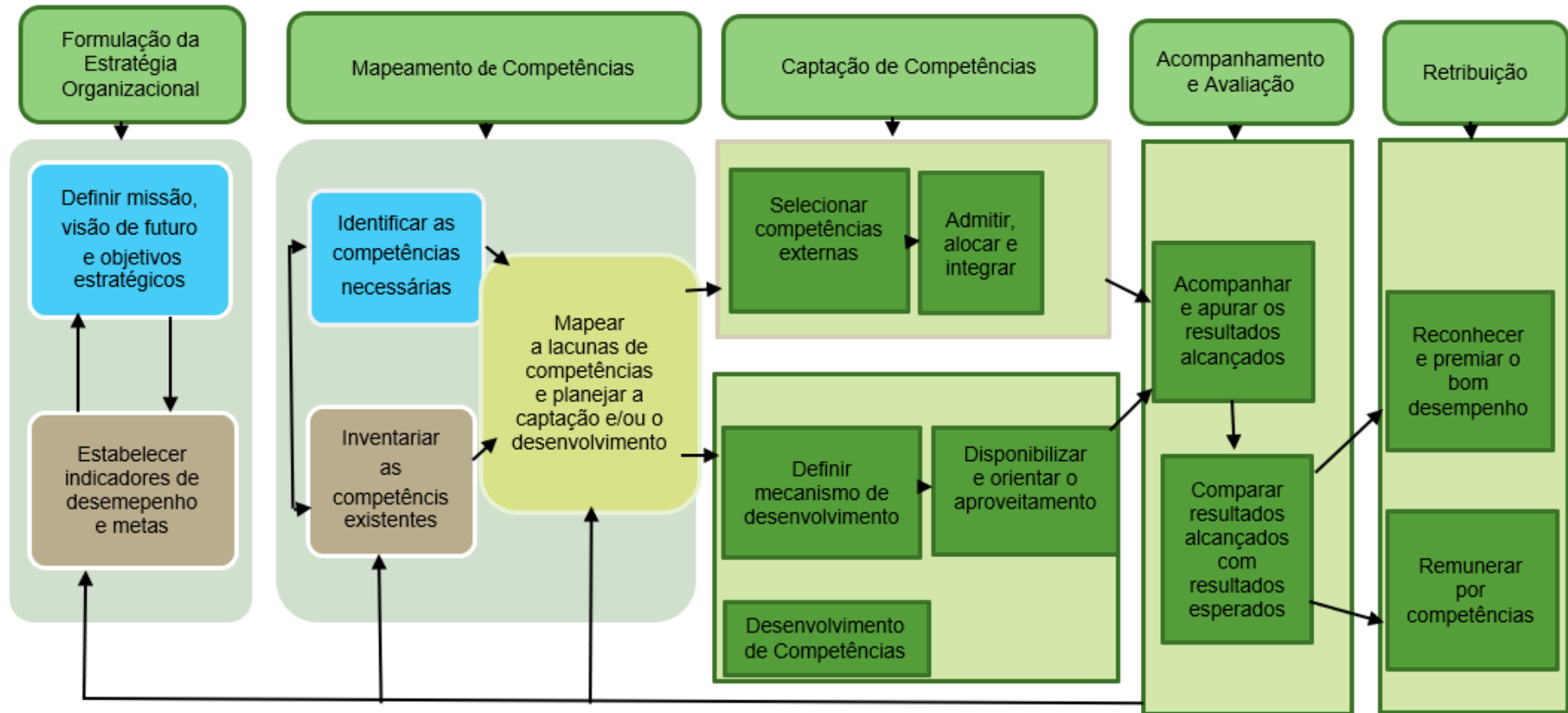
Na era do conhecimento, a inovação requerida como diferencial competitivo, reconduziu o ser humano ao centro da estratégia organizacional. Na administração federal, as funções do desenvolvimento de pessoal e da avaliação de desempenho adotam o modelo de gestão por competências, elevando o nível estratégico da gestão de pessoas.⁷²

Na APF, o marco legal referencial da gestão por competências ocorreu com a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, revogado em 2019 e substituído pelo novo Decreto nº 9.991, de 28 agosto de 2019.⁷³ A política orienta que o planejamento e desenvolvimento de pessoas (PDP) da APF deverá ser elaborado precedido, preferencialmente, por mapeamento de competências. Definiu competência como: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais.

A figura 6 demonstra como ocorre o processo de gestão por competências: pode-se observar que ele começa na definição das estratégias da organização, como: missão, visão, objetivos, indicadores e metas, em seguida ocorre o mapeamento das

competências, verificando a necessidade de captar ou desenvolvê-las. A penúltima etapa é o acompanhamento e a avaliação para checar os resultados, comparando os alcançados em relação aos esperados, e, por fim, reconhecer o desempenho do indivíduo, seja de que forma for: é de suma importância para o profissional que seu empenho seja reconhecido.

Figura 6 - Fases de priorização no modelo de gestão por competências



Fonte: Adaptado de Brandão⁴⁹.

De acordo com Lima, Silva⁵⁰: “Nos 20 últimos anos o serviço público tem replicado algumas práticas de gestão do setor privado em suas práticas gerenciais”. Essas práticas objetivam um melhor atendimento dos serviços prestados à sociedade. Assim, competências como: proatividade, criatividade, habilidade em trabalhar em equipe, capacidade de se adaptar ao contexto, pensamento crítico, flexibilidade, saber usar a tecnologia no desempenho das atribuições também devem ser comuns ao servidor público, assim como é para o trabalhador do setor privado.

Esse modelo integra vários processos de gestão de pessoas, os quais englobam os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.⁷⁴

A prática de gerenciar pessoas com base no modelo de competências já vem de alguns anos. Fleury, Fleury⁴⁴ relatam que essa tendência tem sido observada não só em empresas de países desenvolvidos, americanas e europeias, mas também em empresas brasileiras.

Para Lima, Silva⁵⁰: “Os estudos sobre aprendizagem e competências nas organizações têm avançado ao longo dos anos”. A afirmação dos autores pode ser constatada observando – na administração pública –, o conjunto de empresas e instituições públicas, abaixo, que já adotaram o modelo de gestão por competências como forma de gerenciar o conjunto de capitais intelectuais:

Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Anaq), Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal (CEF), Câmara dos Deputados, Casa Civil da Presidência da República, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPq), Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte), Empresa Brasileira de Pesquisa, Agropecuária (Embrapa), Fundação Luís Eduardo Magalhães/BA, Ministério da Justiça (MJ), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Tribunal de Contas da União (TCU), Secretaria de Gestão (Seges) do Ministério da Economia (antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão).⁷⁵

Somam-se a esse conjunto, instituições públicas como Petrobrás, Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e Ministério da Fazenda, as quais têm relatos de sucesso, segundo o relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁷⁵. O conjunto de instituições e empresas públicas citadas é apenas um exemplo, visto que dezenas de outras empresas

e instituições públicas, bem como empresas privadas até os dias atuais também já aderiram a esse modelo.

Nessa esteira, para subsidiar esse processo de aprendizagem, o modelo gestão por competências sugere adequar-se bem, visto já ser uma prática bastante utilizada tanto na administração pública como na administração privada. Segundo Oliveira, Machado, John⁵², esse modelo auxilia o processo de gerenciamento, possibilitando a adaptação de aptidões e habilidades humanas, bem como o alcance dos resultados desejados.

De acordo com Lima, Silva⁵⁰, o que diferencia a lógica das competências nas empresas privadas para as organizações públicas é que, nas primeiras, as competências vinculam-se à efetividade, ao desempenho econômico-financeiro e à competitividade. Já nas segundas, a competência diz respeito ao desenvolvimento dos servidores e vincula-se à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços direcionados ao interesse público e ao bem-estar social.

Assim, pode-se inferir que, no serviço público, o foco está nas pessoas e na prestação de serviços aos cidadãos, o quanto elas são capazes de mobilizar recursos de forma eficiente e efetiva para que possam atender as demandas da sociedade, visando sua satisfação.

Lima, Silva⁵⁰ afirmam que: “A gestão por competência constitui uma alternativa para o desenvolvimento de uma gestão mais sistematizada, com foco nas pessoas, nos grupos ou na organização de forma geral”.

A Fiocruz é uma das instituições públicas que adotaram a GPC desde 2010 e busca expandir para suas unidades descentralizadas, adotando em suas práticas de gestão de pessoas. “A Gestão por Competência encontra-se presente nas práticas organizacionais, baseando os modelos viventes de gestão”.⁵²

De acordo com Carbone et al.¹⁶: “A pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes”. Pelo que expõem os autores pode-se inferir que a competência é reconhecida quando esse conjunto de atributos é posto em prática e gera um resultado, o fato de uma pessoa apenas possuir esses atributos não significa que ela é competente, é preciso demonstrar no

desempenho do seu trabalho. Assim, quando o profissional é capaz de mobilizar e aplicar esses elementos no trabalho, ele gera um desempenho profissional.⁴⁹

Para Dutra¹⁵, ao longo do tempo, a competência foi a melhor maneira de as organizações explicitarem com mais clareza suas expectativas em relação às pessoas. Na busca de convergência dos interesses e objetivos, na gestão estratégica adota-se a gestão por competência, numa perspectiva de aproximar, ao máximo, o resultado alcançado do esperado pela organização, via o desempenho de seus profissionais, o qual é expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta no trabalho e, conseqüentemente, pelo resultado, o qual espera-se que gere um valor (econômico ou social) para si e para a organização.⁴⁵

Montezano et al.⁷⁶, ao pesquisarem a percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências, identificaram algumas dificuldades e possíveis ganhos para implantação do modelo de gestão por competências (Quadros 02 e 03).

Quadro 2 - Dificuldades na implantação da GPC

Categoria temática	Descrição da categoria	Achados correlatos
Cultura Organizacional na Administração Pública	Refere-se a aspectos culturais do serviço público limitadores à continuidade de iniciativas realizadas e à adoção de novos modelos de gestão, incluindo aspectos de estrutura organizacional.	Silva, Mello e Torres, (2013); Mello e Silva, (2013); Perseguino e Pedro, (2017); Montezano e Silva, (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Limitações metodológicas e práticas da gestão por competências	Refere-se à ausência de metodologia definida e modelagem de competências disseminadas na organização para alinhamento das ações relacionadas à implementação da Gestão por Competências para obtenção dos resultados possíveis com adoção deste modelo.	Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014); Montezano e Silva (2018); Montezano, et al. (2018).
Falta de apoio da Alta Administração	Refere-se à necessidade de ter apoio e alinhamento com a alta administração, inclusive quanto à decisão para efetiva implantação do modelo de gestão por competências.	Zamberlan, (2006); André e Ciampone, (2007); Mello et al., (2011); Silva, Mello e Torres, (2013); Landfeldt e Odellius, (2017); Lima e Melo, (2018); Montezano e Silva, (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Restrições orçamentárias e	Refere-se à resistência a mudança organizacional dos servidores que atuam	Perseguino e Pedro (2017), Landfeldt e Odellius (2017) e

de pessoal para implementação da GC	na Organização, aos conceitos e em participar de ações relacionadas à implantação da gestão por competências.	Montezano e Silva (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Falta de engajamento dos servidores	Refere-se à resistência a mudança organizacional dos servidores que atuam na Organização aos conceitos e em participar de ações relacionadas à implantação da gestão por competências.	Zamberlan (2006) e Mello et al. (2011),
Restrições no processo de comunicação da gestão por competências	Refere-se à falta de uso de estratégias de comunicação adequadas quanto às ações realizadas de gestão por competências, de modo a dar ciência acerca dos benefícios para a Organização e servidores públicos com adoção deste modelo de gestão.	Não foi identificado estudo que aponte esta dificuldade.

Fonte: Adaptado de Montezano et al.⁷⁶.

Quadro 3 - Possíveis ganhos esperados com a implantação da GPC

Categoria temática	Descrição da categoria	Achados correlatos
Melhorias no desempenho individual e organizacional	Refere-se às melhorias de produtividade e qualidade na execução das atividades do servidor pelo uso de suas competências para gerar desempenhos bem sucedidos tanto do próprio indivíduo como para a Organização como um todo.	Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2018).
Melhoria na alocação de pessoal	Refere-se à obtenção de subsídios na gestão de pessoas para realização de melhor distribuição da força de trabalho no que diz respeito ao quantitativo e perfil profissional adequado para realização das atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.	Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2018).
Desenvolvimento de pessoal	Refere-se às melhorias na definição das diretrizes e do plano de capacitação para o desenvolvimento contínuo dos servidores.	Souza (2004); Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018); Montezano et al. (2018).
Maior envolvimento com o trabalho	Refere-se ao reconhecimento e valorização do servidor em relação ao trabalho, a partir da sua motivação e satisfação para a realização de suas atividades.	Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Aguiar, (2015); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018)
Melhoria no Clima Organizacional	Refere-se à possibilidade de melhorar a percepção do clima no ambiente de trabalho, incluindo aspectos de relacionamento entre as pessoas.	Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Aguiar, (2015); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018); Montezano et al. (2018).
Alinhamento estratégico	Refere-se a possibilidade do direcionamento das atividades a serem desenvolvidas pelos servidores à estratégia da Organização para	Brandão e Bahry, (2005); Chouhan e Srivastava, (2014); Ceribeli, Maciel e Guillarducci (2017).

	consecução de seus objetivos institucionais.	
Gestão de Carreira do servidor	Refere-se à clareza de critérios para gestão da carreira do servidor que atua na Organização.	Gramigna (2007).

Fonte: Adaptado de Montezano et al.⁷⁶.

A adequação das pessoas às posições, de uma forma dinâmica, tendo sempre como base o cargo ou a ocupação, é uma das vantagens da GPC.¹⁵ Por outro lado, o autor aponta que o modelo não rompe com a lógica taylorista de gestão, que procura colocar a pessoa certa na posição certa.

A GPC possibilita que as lideranças busquem o seu autodesenvolvimento, o que torna a gestão mais potencializada, e isso gera ganho, tanto para a Organização como para o trabalhador/a.

A GPC favorece um posicionamento mais estratégico quanto ao modo como o capital humano pode contribuir com as organizações públicas.⁷⁷

Para Oiticica, Barbosa⁷⁷, apesar de todo o esforço feito nos últimos anos e, claro, conquistas concretas, o tema ainda precisa ser melhor explorado pela administração pública brasileira, tornando-se um desafio para os atuais e futuros gestores públicos. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de fortalecer o uso do modelo GPC, visto que, apesar de apontar alguns obstáculos para sua implantação ele corrobora com o desenvolvimento individual e organizacional.

Trata-se de um modelo promissor no serviço público, uma escolha que, se bem aceita e adotada, tende a responder positivamente ao maior desafio em recursos humanos no ambiente público: combinar o potencial dos servidores aos objetivos das instituições, resultando na melhoria da prestação dos serviços públicos.⁷⁷ Para os autores, apesar de todo o esforço nos últimos anos e, claro, às conquistas concretas, o tema ainda precisa ser melhor explorado pela administração pública brasileira, tornando-se um desafio para os atuais e futuros gestores públicos.

3.7 EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE

O termo Educação Permanente (EP) apareceu pela primeira vez na França, em 1955 [...]; no final da década de 1960 a Educação Permanente passa a ser difundida pela Unesco, fundamentada na teoria do capital humano, que

compreende a *qualificação do fator humano* como um dos mais importantes meios para a produtividade econômica e de desenvolvimento do País.⁷⁸ O autor explica que a Educação Permanente em Saúde (EPS) surgiu em meados da década de 1980, e sua disseminação se deu pelo Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan Americana de Saúde (Opas). O MS define EPS como a aprendizagem no trabalho, em que o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho.⁷⁹

O SUS, com suas bases estruturadas na reforma sanitária, tem como competência constitucional ordenar a formação dos profissionais da área e a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS) tem contribuído com esse processo.⁷⁹

A PNEPS foi instituída por meio da Portaria GM/MS nº 198/2004, suas diretrizes de implementação foram publicadas na Portaria GM/MS nº 1.996/2007, a qual se adequou à implantação do Pacto pela Saúde, momento em que a SGTES, em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass) e com o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems), promoveu uma ampla discussão no sentido de fazer reformulações nos marcos regulatórios pelos atores do SUS, nos territórios, incluindo os aspectos relacionados ao financiamento das ações de EPS.⁷⁹

A EPS se apresenta como uma ferramenta capaz de transformar efetivamente as situações em saúde, ao oferecer a resolução por meio da reflexão coletiva da real problemática e, portanto, fazendo da aprendizagem algo significativo para os trabalhadores e para o serviço em saúde.⁸⁰

Merhy⁸¹ afirma que a formação no mundo do trabalho acontece no agir do trabalho vivo em ato de cada um e de todos, nos espaços informais e formais das organizações, entre os próprios trabalhadores/as, como entre os gestores e usuários, por meio de ações, rodas de conversas, encontros e outros arranjos.

Schweickardt et al.⁸² afirmam que a EPS se afasta bastante da noção de cursos e vai em direção à noção de ativação de processos dinâmicos de repensar sua produção coletiva, institucional, política do trabalho, os resultados e os destinos de cada ato profissional levado a efeito nos serviços de saúde. Para os autores, a EPS embasa-se no uso de metodologias ativas, isto é, não representa mecanismo de repasse/transmissão da informação, mas de construção do conhecimento.

Segundo Feuerwerker⁸³, na EPS, o processo de trabalho é tomado como objeto da reflexão participativa e ativa pelos trabalhadores.

Para Merhy⁸¹, a prática da EP ocorre como parte constitutiva do mundo do trabalho em todas as suas dimensões, no campo da política, da organização e do cuidado, com efeitos sobre o próprio trabalhador/a, de um modo geral. A EP pode auxiliar na criação de possibilidades de autonomia do trabalho, fazendo dele algo vivo e com sentido para os diferentes atores envolvidos.⁸²

Rodrigues et al.⁸⁰ esclarecem que a teoria do “trabalho vivo em ato” de Emerson Merhy, e a PNEPS fazem confluências diretas desde sua fundamentação, já que são as tecnologias leves que conferem vida ao trabalho, até seu desfecho [...]. A EPS se molda ao meio e ao trabalho vivo em ato e vice-versa.

Pereira, Lima⁹ relatam que a EPS, entendida como ‘prática de ensino-aprendizagem’, significa a produção de conhecimentos no cotidiano das instituições de saúde, a partir da realidade vivida pelos atores envolvidos, tendo os problemas enfrentados no dia a dia do trabalho e as experiências desses atores como base de interrogação e mudança.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o desenho do estudo, o local, o período, o critério de inclusão e exclusão, a estratégia de produção de dados, a análise dos dados, bem como as etapas realizadas.

4.1 DESENHO DO ESTUDO

Esta pesquisa se configura como Estudo de Caso, visto que o problema da pesquisa foi estudado com profundidade.⁸⁴ O estudo de caso “[...] permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.⁸⁵

Quanto à abordagem, trata-se de pesquisa qualitativa, pois buscou-se entender, compreender e explicar a percepção dos participantes com relação às competências. Esta é uma metodologia em que não se busca estudar o fenômeno em si, mas entender seu significado individual ou coletivo para a vida das pessoas.⁸⁶ Recorreu-se de forma complementar à abordagem quantitativa⁸⁷, uma vez que foi aplicado um questionário estruturado.⁸⁸

4.2 SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE/ÁREA DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada no ILMD/Fiocruz Amazônia. O ILMD é uma Unidade Técnico-científica da Fiocruz localizada na cidade de Manaus, no Estado do Amazonas. Essa Unidade atua no campo da pesquisa e ensino na área da saúde.

4.2.1 Caracterização do ILMD

O Ministério da Saúde (MS) é o órgão responsável pela gestão nacional do SUS e a Fiocruz é uma das principais instituições que fazem parte da composição deste Ministério.

A Fiocruz é uma das mais destacadas instituições de Ciência e Tecnologia da América Latina e atua como instituição estratégica na produção de

medicamentos, no desenvolvimento tecnológico, na formação de competências e na formulação de políticas para saúde pública.

A Fiocruz abrange as regiões Sudeste, Sul, Centro Oeste, Nordeste e Norte do Brasil e congrega, em sua estrutura organizacional, dezesseis (16) unidades técnico-científicas, voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão, no âmbito da saúde.

A Instituição conta, ainda, com um (01) escritório em Maputo, capital de Moçambique, na África; uma (01) unidade técnica de apoio, atuante na produção de animais de laboratório e derivados de animais, e quatro (04) unidades técnico-administrativas que se dedicam ao gerenciamento físico da Fundação, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira, além da Unidade de Brasília, que representa a Fundação junto aos órgãos dos poderes Executivo e Legislativo, instituições públicas e entidades privadas e que abriga a Escola de Governo em Saúde (EGS). As atividades industriais da Fiocruz para a saúde oportunizam fortalecer e superar os desafios da política industrial e de inovação em saúde no Brasil.⁸⁹

O mapa (Figura 7) apresenta os Estados Brasileiros em que a Fiocruz está instalada, quer sejam Unidades, quer sejam escritórios.

Figura 7 - Mapa de localização da Fiocruz



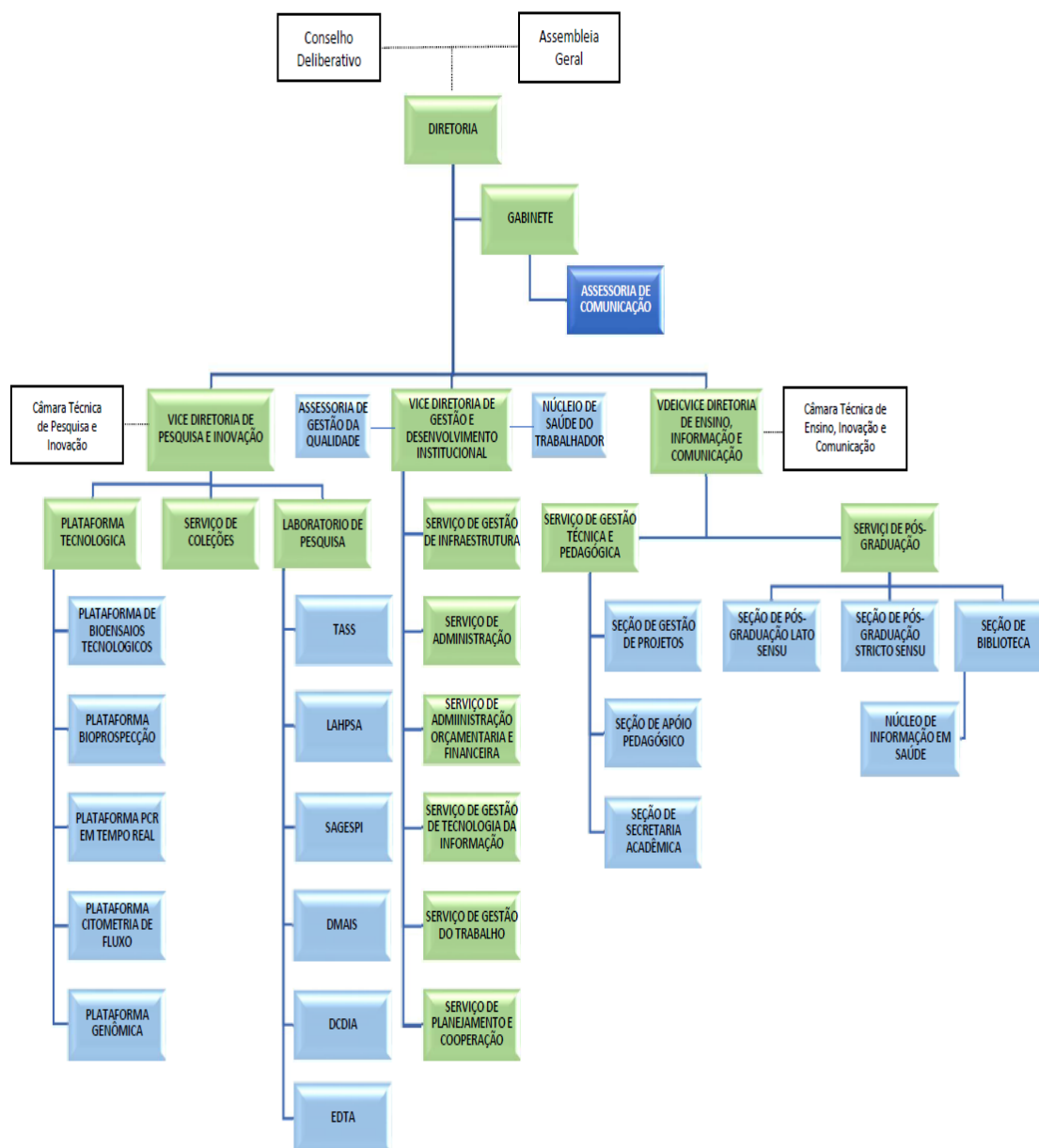
Fonte: a autora.

Dentre as unidades da Fiocruz fora do Rio de Janeiro, encontra-se o Instituto Leônidas & Maria Deane/ILMD/Fiocruz Amazônia, Unidade Técnico-Científica da Fiocruz, com vinte e oito (28) anos de atuação na capital Manaus, Estado do Amazonas. Ele desempenha um papel de protagonismo como Instituto de Pesquisa na Região Amazônica, tem como missão: contribuir para a melhoria das condições de vida e saúde das populações amazônicas e para o desenvolvimento científico e tecnológico regional, integrando a pesquisa, a educação e ações de saúde pública.⁹⁰

O ILMD é concebido em três (03) áreas: (i) Gestão, (ii) Ensino e (iii) Pesquisa, sendo que essa última possui, atualmente, seis (06) laboratórios, cada um desses laboratórios é gerenciado por um Chefe, os quais respondem imediatamente à Vice-Diretoria de Pesquisa e Inovação Institucional.⁹¹

A figura 8 representa a estrutura organizacional do ILMD.

Figura 8 - Estrutura organizacional do ILM D



Fonte: Adaptado do modelo da Página do ILM D⁹².

As seções dos serviços ligados à Vice Diretoria de Gestão não foram apresentadas na figura 8, visando uma melhor visualização do organograma neste trabalho.

O quadro de pessoal do ILM D é composto por servidor efetivo, terceirizado, prestador de serviço, bolsistas e estagiário, (quadro 4).

Quadro 4 - Quadro de pessoal do ILMD

VÍNCULO	CARGO/POSTO	QTD.	TOTAL
SERVIDOR	Analista de Gestão em Saúde Pública	11	50
	Assistente Técnico de Gestão em Saúde Pública	1	
	Especialista em Ciência e Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública	1	
	Técnico em Saúde Pública	6	
	Tecnologista em Saúde Pública	10	
	Pesquisador em Saúde Pública	19	
	Cargo Comissionado	1	
	Empregado Público	1	
TERCEIRIZADO	Assistente em Gestão e Desenvolvimento Institucional	4	37
	Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Júnior	21	
	Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Pleno	4	
	Analista em Gestão e Desenvolvimento Institucional Sênior	2	
	Técnico de Apoio em Pesquisa e Desenvolvimento Júnior	5	
	Técnico de Apoio em Pesquisa e Desenvolvimento Sênior	1	
CEL.FIOTEC	Assistente Administrativo	3	6
	Biólogo Pleno	3	
PRESTADOR DE SERVIÇOS	Segurança	4	15
	Servente de Limpeza	5	
	Motorista	2	
	Recepcionista	1	
	Técnico de Manutenção	2	
	Auxiliar de Manutenção	1	
BOLSISTAS	Bolsistas	108	108
TOTAL			216

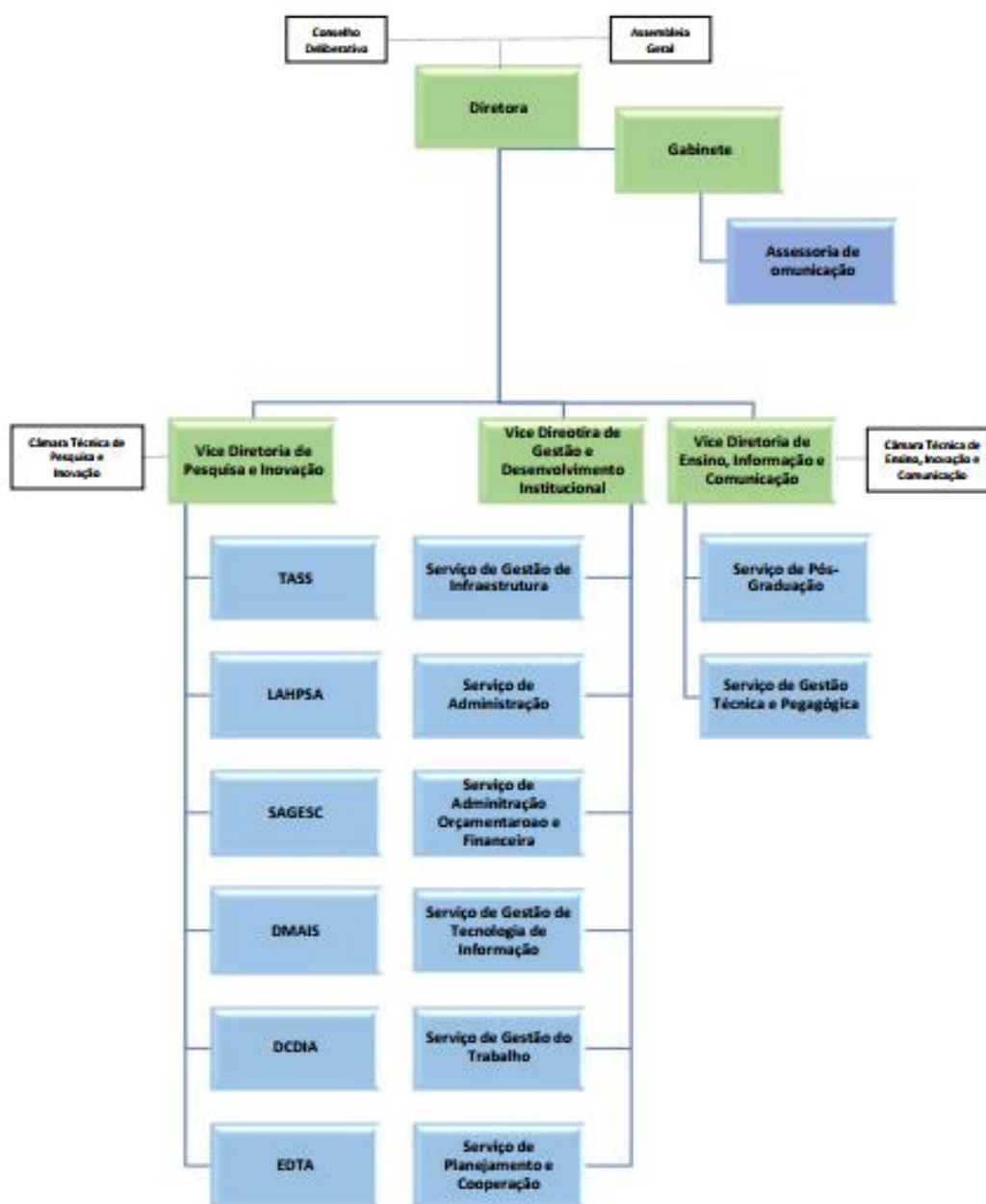
Fonte: a autora.

A definição de unidades de pesquisa, chamadas, no ILMD, de “Laboratórios”, busca criar um ambiente propício para o desenvolvimento de equipes integradas em torno de focos de interesse comum - territórios, temáticas, métodos, públicos ou outros. O processo de criação, credenciamento e aprovação dessas unidades foi concluído em 2013, concomitantemente ao processo de reestruturação do organograma institucional - Ata do CD/ILMD, de 13/12/2013, que ratificou a estrutura administrativa modificada ao longo do ano e aprovada em reunião do CD/ILMD de 09/12/2013.⁹¹

Os Laboratórios de Pesquisa são estruturas de caráter institucional e organizacional que desenvolvem atividades técnico-científicas alinhadas às linhas de pesquisa da Fiocruz; são subordinados à Vice-Diretoria de Pesquisa e Inovação.⁹³

A figura 09 representa a estrutura organizacional dos seis (6) Laboratórios do ILMD, sendo: (1) EDTA - Laboratório de Ecologia de Doenças Transmissíveis na Amazônia, (2) DCDIA - Laboratório de Diagnóstico e Controle de Doenças Infecciosas da Amazônia, (3) DMAIS - Laboratório de Diversidade Microbiana da Amazônia com Importância para a Saúde, (4) SAGESPI - Laboratório de Situação de Saúde e Gestão do Cuidado de Populações Indígenas e Outros Grupos Vulneráveis, (5) LAHPSA - Laboratório de História, Políticas Públicas em Saúde na Amazônia, (6) TASS - Laboratório de Território, Ambiente e Saúde e Sustentabilidade.

Figura 9 - Estrutura organizacional dos Laboratórios do ILM D



Fonte: Adaptado do modelo da Página do ILM D⁹².

O quadro de pessoal dos Laboratórios do ILM D é composto por servidor efetivo, bolsistas e celetista.

Quadro 5 - Quadro de pessoal por Laboratório do ILM D

VÍNCULO	TASS	LAHPSA	SAGESPI	DMAIS	DCDIA	EDTA
Servidor	3	5	2	6	3	5
Bolsista	5	16	4	18	17	24
Celetista	0	0	0	1	0	2
Total	8	21	6	25	20	31

Fonte: Sistematizado pela autora, 2022.

De acordo com o regimento do ILMD, os Laboratórios de Pesquisa têm como competência: Desenvolver pesquisas e divulgar o conhecimento produzido nas áreas biológica e de saúde coletiva; Desenvolver formação de recursos humanos em suas áreas de competência para o sistema de Saúde e de Ciência, Tecnologia e Inovação; Fornecer apoio técnico de referência aos Laboratórios de saúde pública; Prestar assessoria técnico-científica ao Sistema Único de Saúde; Colaborar com organizações nacionais e internacionais em sua área de atuação; Atuar no assessoramento da Direção ou, quando pertinente, do (s) Vice-Diretor (es) respectivos, na elaboração do Plano Estratégico Físico Orçamentário do Laboratório, em consonância com o Plano Estratégico da Unidade, segundo disposições internas; Implementar estratégias de interação e cooperação entre equipes de pesquisa; Planejar e coordenar as atividades do Laboratório, de acordo com as disposições legais e regimentais; Assessorar a Direção em assuntos da área de expertise do Laboratório, quando demandado; Analisar processos técnico-científicos vinculados à área de atuação do Laboratório; Cumprir e fazer cumprir as normas, instruções e legislação relativas à área de sua competência; e Desenvolver outras competências não especificadas no regimento interno do ILMD, mas inerentes aos Laboratórios de Pesquisa, de acordo com a legislação vigente.⁹³

4.3 PERÍODO DO ESTUDO

O estudo ocorreu no período de 2020 a 2022.

4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo, inicialmente, tinha como população doze (12) Chefes de Laboratório de Pesquisa, sendo titular e substituto, um (01) chefe substituto desistiu de realizar a entrevista, concluindo-se o estudo com onze (11). Os membros da Diretoria eram dois (02), mas foram entrevistados quatro (04), para melhor captação de informações relevantes para o estudo, totalizando quinze (15) servidores federais. A opção de entrevistar membros da Diretoria foi para extrair suas expectativas e percepção com relação às Chefias de Laboratório.

O estudo envolveu esse público, visto que, ao longo dos anos, observou-se, empiricamente, que o pesquisador, na maioria das vezes, assume função de Chefia com pouca ou nenhuma preparação gerencial.

Para preservar a identidade dos participantes da pesquisa e o sigilo das informações, neste trabalho a identificação E01 a E011 classifica os Chefes de Laboratório e EM01 a EM04 os membros da Diretoria.

4.5 CRITÉRIO DE INCLUSÃO

O critério de inclusão foi ser Chefe titular e substituto de Laboratório de Pesquisa do ILMD e membro da Diretoria.

4.6 CRITÉRIO DE EXCLUSÃO

O critério de exclusão foi estar de licença médica acima de 30 dias.

4.7 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de formulário estruturado. As entrevistas foram realizadas com os gestores dos Laboratórios de Pesquisas e com membros da Diretoria, neste último caso para verificar a percepção com relação aos primeiros.

4.7.1 Pesquisa documental

A coleta de dados via pesquisa documental ocorreu por meio de busca de informações disponíveis no site eletrônico da Escola Corporativa da Fiocruz <https://escolacorporativa.fiocruz.br>, em 2020 e 2021, sobre o Programa de Desenvolvimento Gerencial, com relação às competências gerenciais gerais: Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Planejamento Estratégico e Gestão de Conflito, mapeadas pela Cogepe, as quais foram utilizadas, no estudo, como categorias apriorísticas. Utilizou-se também informações de uma planilha elaborada pela Escola

Corporativa, que continha o número de servidores que já participaram do PDG Fiocruz até março de 2022.

Utilizou-se ainda um formulário estruturado tipo Likert (Apêndice C), modelo adaptado de Brandão (2020)⁴⁵, que teve um tempo médio de até 20 minutos para o participante responder e era autoaplicável. O formulário continha duas escalas: uma para identificar o Grau de Importância da Competência (I), numa escala de 0 a 5, que vai desde nada importante, pouco importante, medianamente importante, muito importante até extremamente importante; e outra para indicar o Grau de Domínio da Competência (D), escala também de 0 a 5, desde: não domina a competência, domina pouco a competência, domina medianamente a competência, domina muito a competência até domina plenamente a competência; visando identificar o Grau de Necessidade da Capacitação (N).

Este instrumento permite realizar análise e estabelecer prioridades de capacitação, ponderando a relação entre a carência de determinadas competências, por parte do trabalhador/a, e a importância dessas competências para o papel ocupacional exercido pela pessoa.⁴⁵

4.7.2 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram realizadas no período de maio a junho de 2022, obedecendo a um roteiro semiestruturado (Apêndices A e B), com os Chefes de Laboratório e Membros da Diretoria. Foram agendadas com antecedência e realizadas, presencialmente, em lugares reservados, gravadas por observador e com tempo médio de duração de 30 a 45 minutos. A seguir, foram ouvidas e transcritas pela pesquisadora.

4.8 ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada a análise das informações no site da Escola Corporativa Fiocruz. As entrevistas foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo, por temática, conforme categorias previamente definidas. Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.⁹⁴

As categorias prévias utilizadas foram: Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Planejamento Estratégico e Gestão de Conflito.

Utilizou-se planilha em Microsoft Excel para registro dos fragmentos - unidades de registro -, retirados das falas dos participantes, classificando-se essas unidades de registro na categoria correspondente – competência; após concluída a análise, elaborou-se a Matriz de Competências, composta por conhecimentos e comportamentos, em seguida analisou-se a frequência das competências nas falas dos participantes da entrevista.

A planilha do Excel foi utilizada, também, para analisar as modalidades e as formas de um PDG voltado para as Chefias de Laboratório de Pesquisa, segundo as falas dos participantes do estudo, bem como o nível de conhecimento, por parte das Chefias de Laboratório, do atual PDG Fiocruz.

A análise dos dados do formulário utilizou um modelo adaptado de Brandão (2020)⁴⁵ (Quadros 12 e 13), para identificar a necessidade de capacitação de cada competência. Utilizou-se a seguinte equação: $N = I (5 - D)$, onde: Grau de Necessidade da Capacitação (N), Grau de Importância da Competência (I), e Grau de Domínio da Competência (D). O valor de N pode variar de 0 a 20. Quando o valor de N for igual ou menor que 5, sugere pouca ou nenhuma necessidade de capacitação e, quando for igual ou maior que 12, sugere bastante necessidade de capacitação.

Quadro 6 - Análise de dados

ANÁLISE DE DADOS		
Objetivo Geral: Analisar as competências gerenciais necessárias ao cientista em função de Chefia de Laboratório de Pesquisa, no Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia.		
Objetivos específicos	Instrumentos e procedimentos	Técnica
Identificar as competências gerenciais necessárias ao cientista que assume a Chefia de Laboratório de Pesquisa no ILMD, destacando conhecimentos e comportamentos - habilidades e atitudes.	Entrevistas semiestruturadas. Formulário estruturado.	Análise de conteúdo e Estatística descritiva – análise exploratória de dados.

Analisar o PDG Fiocruz junto aos pesquisadores Chefes de Laboratório do ILMD.	Entrevistas semiestruturadas.	Análise de conteúdo e Estatística descritiva – análise exploratória de dados.
Elaborar proposta de PDG voltado especificamente para os pesquisadores que assumem a Chefia de Laboratório de Pesquisa do ILMD.	Elaboração de relatório a partir dos resultados da pesquisa.	Redação.

Fonte: a autora.

4.9 ETAPAS

O trabalho foi realizado em 05 (cinco) etapas:

Quadro 7 - Etapas do trabalho

Etapas	Descrição do processo
Construção de instrumentos para a pesquisa.	Elaborar roteiro para entrevista e formulário para levantamento de dados da pesquisa.
Realização de entrevista e Aplicação de formulário	Agendar e realizar as entrevistas com os Chefes e membros da Diretoria, para levantamentos de dados.
	Aplicar o formulário para levantamento de dados.
Análise dos dados da pesquisa	Ouvir e transcrever as entrevistas.
	Analisar o relatório das entrevistas e os dados dos formulários.
Redação da dissertação	Escrever a dissertação.
Elaboração da proposta de PDG/ILMD	Elaborar a proposta de PDG específicos para os Chefes de laboratório, com as competências contendo os conhecimentos e comportamentos identificados, para preenchimento dos espaços de aprendizagem - lacunas de competências gerenciais, com base nos resultados do estudo.

Fonte: a autora.

5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

O Projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Aggeu Magalhães (CEP/IAM) e aprovado com registro no CEP/IAM nº 5.396.806/22 e Registro do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 5680.6122.1.0000.5190. Obedeceu-se à Resolução 466/2012 – Diretrizes e normas reguladoras de pesquisas envolvendo seres humanos e Resolução 510/2016 – Metodologia de pesquisa das Ciências Sociais e Humanas.

Os riscos para o participante da pesquisa se limitaram a um possível constrangimento ao ser indagado, medo de não saber responder ou de ser identificado e o comprometimento do seu tempo. Contudo, garantiu-se todos os esforços para que situações de constrangimento não ocorrem e que os riscos fossem minimizados, através da viabilidade do participante responder em local mais reservado, garantindo-se o anonimato e sigilo das informações prestadas.

O benefício da pesquisa foi a oportunidade ativa de os participantes atuarem no processo de definição das competências gerenciais necessárias ao desempenho da função de Chefia de Laboratório para a construção de uma proposta de Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais específico para eles.

A pesquisa foi importante porque permitiu a identificação das competências gerenciais com os conhecimentos e comportamentos que subsidiaram a elaboração da proposta de um Programa de Desenvolvimento Gerencial específico para os Chefes de Laboratório do ILMD.

6 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão apresentados a seguir, em atendimento aos dois primeiros objetivos específicos, os quais propuseram identificar as competências gerenciais necessárias ao cientista que assume a Chefia de Laboratório de Pesquisa no ILMD, destacando conhecimentos e comportamentos - habilidades e atitudes - e analisar o PDG Fiocruz junto aos pesquisadores-Chefes de Laboratório do Instituto.

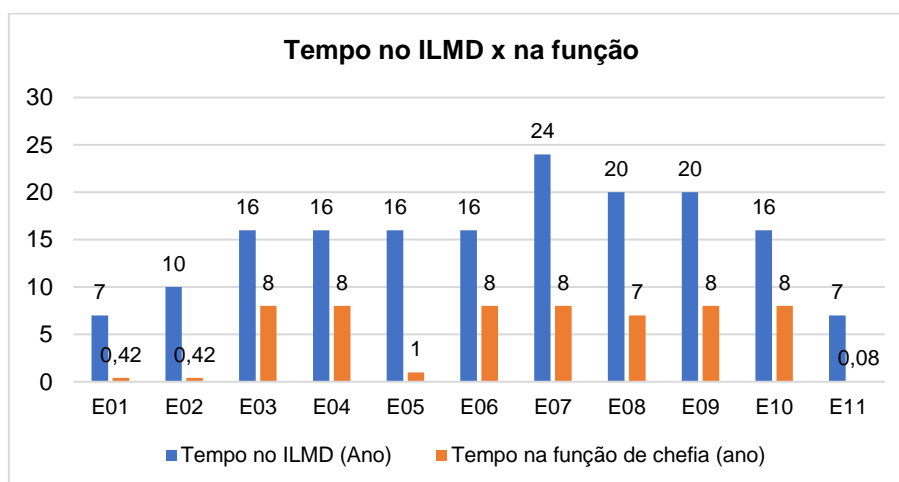
O terceiro objetivo específico buscou elaborar uma proposta de PDG voltado especificamente para os pesquisadores que assumem a Chefia de Laboratório de Pesquisa do ILMD, a qual constitui o Apêndice E deste trabalho.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

No ILMD, a ocupação da função de Chefe de Laboratório de Pesquisa por mulher é um pouco mais significativa do que em relação aos homens: são seis (6) mulheres e cinco (5) homens. Apesar de o número de mulheres ser maior, dentre os seis (6) Laboratórios, em três (3) o Chefe Titular era homem e o substituto mulher, dois (2) eram compostos somente por mulheres e um (1) apenas por homens.

Quanto ao tempo do líder na função, seis (6) Chefes tinham oito (8) anos, três (3) tinham sete (7) anos, um (1) tinha um ano e três têm menos de um (1) ano. (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Tempo no ILMD e na função de Chefia



Fonte: a autora.

Pode-se observar um grau de estabilidade na função de Chefia de Laboratório no ILMD.

6.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Após a análise das entrevistas, foi possível extrair unidades de registros das falas, representadas nos fragmentos destacados no texto a seguir, que permitem relacionar as competências gerenciais identificadas e categorizadas com a realidade vivenciada por cada entrevistado.

Uma das competências mais presente nas falas está relacionada à Gestão de Pessoas, a questão do **trabalho em equipe** foi bastante destacada nas falas de quase todos os Chefes de Laboratório entrevistados:

*“Então, acho que tem que ter essas questões tanto internas, a **capacidade de lidar com a equipe**, quanto externas dentro da instituição com os outros atores e com os atores de fora, porque são importantes também para organizar as atividades [...]. Tem que ter uma capacidade de organização, planejamento, **saber lidar com as pessoas**, acho que isso é muito importante. Não só lidar, mas também motivar e **criar um espírito de equipe** [...]” (E01).*

*“O outro olhar, é quando você pega a demanda do grupo e leva para os demais discutirem, você tem que **ter uma visão não só para mim, mas também para o bem do grupo como um todo**” (E02).*

*“Eu acho que a gente tem que trabalhar mais a estruturação do Laboratório e a **motivação das pessoas**, acho que é aprender como motivar as pessoas para se inserir no contexto do laboratório e não*

ficarem como rodas soltas [...]. Então, aprender a **gerenciar recursos humanos**" (E03).

"Mas é um pouco complicado **lidar com um grupo de pessoas** com que eu trabalho no Laboratório. A começar desde a **relação pessoal** [...]. Está faltando **conversas e integração dentro do grupo** [...] e dentre grupos de Laboratórios que coincidem em muitas linhas de trabalho e que ao mesmo tempo, deixam de se imaginar que sejam competitivos e sejam mais integrativos [...]" (E04).

"O cara que está na posição de gestor ele tem que **ser agregador**, ele não pode só **pensar nele** [...] eu gosto do prestígio, gosto de estar em evidência, mas eu gosto de **fazer os outros crescerem juntos**" (E05).

"Então, acho que esses são os principais desafios, ter um **bom relacionamento** interno e bom relacionamento externo. Tenho muito consciência que isso é importante" (E06).

"Tem que **ser democrático, ser aberto ao diálogo**, ser justo e ter uma postura construtiva, eu não posso ser chefe do meu laboratório e só defender os meus projetos, eu **tenho que defender os interesses do Laboratório** [...]" (E07).

"O líder não tem que impor **respeito**, eu tenho que **mostrar as minhas ações e o respeito vem como consequência** [...] o líder é um bom pesquisador, é produtivo, mas às vezes ele não consegue fazer essa **harmonização com os colegas**, com os membros do grupo" (E08).

"[...] a gente quando assume uma função de chefia meio que você vai ter que ir aprendendo a conciliar, a **delegar, a coordenar e a incluir**. Então esse é um desgaste muitas vezes da gente, por quê? Porque a gente, muita das vezes, aprende fazendo em processo" (E09).

"Então acho que tem que ser uma pessoa que tenha bastante **empatia**, [...], **saber ver as qualidades de cada um e valorizar** aquilo que a equipe tem de melhor" (E10).

"E acho que também alguma parte da própria relação pessoal, que você vai **lidar com pessoas**, [...]" (E11).

A **comunicação** e características comportamentais, como **saber ouvir**, também fizeram parte dos discursos dos participantes desta pesquisa:

"Tem que **ter capacidade de diálogo** também com os gestores da instituição, para conseguir recurso, pessoal, espaço [...]" (E01).

"Eu vejo mais nessa parte, que é ser bem político e **saber escutar**" (E02).

"Está **faltando conversas e integração** dentro dos grupos" (E04).

"Eu acho que tem que **ser democrático**, tem que **saber ouvir**, ele tem que **ser justo**, porque você vai administrar pessoas com diversos interesses" (E07).

"Como chefe de laboratório, realmente é uma parte muito complexa, porque a gente tem que **deixar de lado o que é bom para mim** como pesquisador e ter que **pensar no todo**, no que é bom para o Laboratório" (E10).

"[...] eventualmente tenho assumido a função de conduzir o laboratório, mas eu vejo como um grande desafio, quando tem que

*deixar de pensar como pesquisador e ter que **pensar como gestor de uma forma coletiva**" (E10).*

A questão da Gestão de Pessoas e, principalmente, da Comunicação e Gestão de Conflitos, também esteve presente de forma marcante nas falas dos representantes da Diretoria do ILMD, como visto a seguir:

*"Vejo como essencial, é a questão da **gestão de pessoas**, o que seria a sua posição enquanto chefe, elemento que vai não só **motivar**, mas como **guiar o comportamento dos pares**, visando alcançar resultados maiores do que se fossem feitos individualmente[...] apesar de termos as estruturas de laboratório formalizadas, o que eu percebo é que eles ainda **atuam** de forma muito individualizada e **não em equipe**, e com isso eles perdem uma grande oportunidade de otimizar recursos, de **ganhar a sinergia** ao desenvolver projetos em conjunto [...] falta habilidade do chefe de **identificar as potencialidades** e **direcionar as ações dos seus liderados [...]"**(EM01).*

*"Então há um problema de as pessoas não quererem fazer parte da gestão, elas **querem** fazer o seu **individual** e tudo que se trata do **coletivo** eu **ignoro** isso é tanto da chefia quanto dos próprios pesquisadores [...]. Há muito **problema de comunicação**, essa é, na verdade, o problema geral [...]. **Não há uma escuta** do seu próprio coletivo, **nem o chefe comunica**, isso é uma reclamação [...]" (EM02).*

*"[...] às vezes você tem um cientista que é um grande especialista no assunto, mas ele não **sabe lidar com pessoas**, quando está em cargo de gestão, **tem que saber lidar com as pessoas [...]** Essa noção de **tirar o máximo de cada um sem também sobrecarregar as pessoas**, de você extrair o que cada um pode trazer de melhor para a instituição dentro do trabalho em si do laboratório, eu acho que isso é um desafio bem grande [...] eu acho que também faz parte de quem já está na gestão da chefia de laboratório a algum tempo, já ir também **preparando o substituto [...]** Mas eu acho que o principal ponto que um bom gestor deveria ter é **ouvir e se fazer ouvir** por conta dessa **convivência harmoniosa"** (EM04).*

"[...] que o líder crie esse ambiente harmônico para que todos possam trabalhar dentro de uma mesma proposta, que isso possa ser gerenciado, para que no final tem um resultado de alta produtividade" (EM03).

A partir das unidades de registro, foram identificados conhecimentos e comportamentos – habilidades e atitudes - dentro da competência, apresentados no quadro 8.

Quadro 8 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas - Desenvolver competências e inspirar a equipe para o alcance dos objetivos, incentivando e reconhecendo as conquistas individuais e coletivas, compartilhando a visão de futuro para a área, promovendo a justiça social e a defesa da diversidade geracional, racial, étnica, religiosa, equidade de gênero e acessibilidade.	
Conhecimento	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Liderança • Escuta qualificada • Gestão de equipe • Tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Liderança • Escuta qualificada • Gestão de equipe • Inteligência emocional • Negociação
Comportamento (Habilidades e atitudes)	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Ter capacidade de ouvir • Incentivar a equipe a desenvolver competências • Ter equilíbrio emocional para um clima saudável no ambiente do trabalho • Incentivar o trabalho em equipe de forma que todos sintam-se incluídos para obtenção de melhores resultados • Lidar com pessoas de forma respeitosa e ética • Ter postura empática com a equipe, fortalecendo o respeito e a consideração com o outro • Identificar as potencialidades de cada um da equipe e valorizá-las • Ser agregador, de forma a reunir a equipe em prol de um objetivo comum • Ter paciência ao liderar a equipe • Promover a integração do grupo, fortalecendo as relações interpessoais • Ser democrático, incentivando o consenso de participação • Ter uma postura construtiva • Comprometer-se com os princípios de equidade e democracia • Ter flexibilidade, adotando um diálogo aberto e respeito às opiniões dos outros • Delegar responsabilidades, de forma clara e objetiva • Ter posicionamento firme nas decisões, quando necessário • Ter uma visão holística do grupo, de forma a não pensar só em si; • Ter proatividade, apresentando ideias relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir atentamente os feedbacks de cada um da equipe de forma empática, aprimorando o relacionamento interpessoal no trabalho • Ter equilíbrio emocional para um clima saudável no ambiente do trabalho • Incentivar a equipe para o alcance dos resultados • Comunicar-se com a equipe de forma clara, objetiva e respeitosa, utilizando os meios de comunicação interna • Gerir a equipe com respeito e imparcialidade • Incentivar o desenvolvimento de novos líderes • Relacionar-se com as pessoas, respeitando suas ideias e diferenças, • Demonstrar coerência na relação entre discurso e prática, visando aprendizagem prática • Realizar negociação de forma efetiva para alcance do melhor resultado

Fonte: a autora.

Pelo que se pôde identificar de competências, explícitas ou por inferência, das falas dos participantes da pesquisa, percebe-se uma coerência entre as Chefias e os membros da Diretoria, boa parte das competências identificadas coincidem.

Outro ponto que foi possível categorizar e transformar em unidades de análise, a partir das falas dos entrevistados, diz respeito ao conhecimento dos **conceitos e técnicas de Gestão Pública** e de que forma isso pode afetar, ou não, seu trabalho:

*“Então, tem que ter uma formação específica, por isso que eu acho que esse trabalho é importante, para **conhecer** o local que está administrando, **os princípios**, o **estatuto** e conhecer qual é o papel do laboratório no conjunto dos demais no ILMD” (E07).*

*“Tem que ter um certo preparo, orientação, alguma dinâmica de como pensar a gestão [...] a **gestão de processos**, olhar para a estrutura **como planejar**, como organizar [...]” (E09).*

*“Acredito que tem que desenvolver habilidade de como **planejar um orçamento**, essa questão de **pensar nos valores**, no que tem e no que não tem” (E11).*

*“Não sei qual seria a formação, mas seria habilidade com a **prática de despesa**, de **como realizar e** como **acompanhar**, porque está no nome da pessoa (chefe), então por mais que tenha um técnico fazendo, você tem que saber dominar aquilo, para acompanhar se está de acordo, se está sendo coerente” (E11).*

Quando comparado aos Chefes de Laboratório entrevistados, esse foi um ponto que teve mais destaque nas falas dos membros da Diretoria:

*“[...] vejo que há uma carência enorme de conhecimento formal, de princípios de gestão de pessoas, **gestão de materiais**, de **planejamento**, planejamento estratégico. [...] essa é hoje a principal dificuldade que eles têm e conseqüentemente impacta na instituição” (EM01).*

*“Tem dificuldades impostas por **gestão financeira**, o pesquisador não entende nada de processo [...]. Quem acaba saindo perdendo é o líder, que fica estressado que não entende o que é aquilo. Mas também os pesquisadores, porque eles acham que o líder deveria entender, [...] não está **gerindo o recurso financeiro** que é onde deveria dizer para quem vai e para que vai” (EM02).*

*“Vejo como uma grande carência deles, essa noção um pouco mais técnica de **como funciona o orçamento**, de **como funciona os programas**, e o **planejamento** dentro do serviço Público Federal” (EM01).*

“[...] ter **conhecimento da administração**, que é bem diferente porque você sabe que a Fiocruz tem um **gerenciamento extremamente complexo**, porque ela é centralizada e não é” (EM03).

“[...] alguns de nós tem que assumir esses papéis gerenciais [...] demora um pouco até você **aprender como é a máquina pública**, como funciona uma instituição do tamanho da Fiocruz [...], mas um mínimo de formação necessária acho que seria interessante, de **entender um pouco a gestão pública**, para que a gente pudesse fazer da melhor maneira possível, até onde eu posso ir como gestor do meu laboratório, o que que eu devo fazer, que obrigações eu tenho” (EM04).

“[...] no ILM, muitas vezes nós temos a demanda de **compras de insumos de laboratório**, que a gente utiliza e parte desses insumos - bens de consumo - ou de capital, é adquirido com recursos da LOA, então é preciso **entender o que que você pode comprar**, como ocorre uma **licitação**, como eu desenho aquilo que eu preciso [...] Foram conhecimentos que eu não tinha a menor noção [...] **o que era empenho**, você tinha saldo para empenhar, mas não tinha financeiro, [...] acho que cada um de nós tem que aprender um pouco para entender a complexidade por trás disso” (EM04).

Diante dessas falas, foi possível sistematizar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para trabalhar essa dimensão sobre o conhecimento e prática da Gestão Pública, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão Pública

Gestão Pública - Fortalecer a transparência na gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos, por meio de ações integradas em rede e do uso consciente dos recursos, estabelecendo a conexão entre metas e orçamento que gere projetos, programas e ações orientados estrategicamente.	
Conhecimento	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e orçamento no setor público • Princípios da Administração Pública • Gerenciamento de recursos financeiros • Gestão de processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento, orçamento e finanças • Princípios da administração pública • Compras públicas • Gestão da integridade • Governança pública
Comportamento (Habilidades e atitudes)	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Ser ético, ter como princípio servir a sociedade, utilizando os regramentos do setor público para ampliar a eficiência e eficácia das ações • Utilizar os recursos públicos, gerenciando de forma efetiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ético, utilizando os regramentos do setor público para ampliar a eficiência e eficácia das ações • Utilizar os recursos públicos, gerindo de forma efetiva • Orientar-se pelas normativas e procedimentos da instituição

Fonte: a autora.

Percebe-se, também, nesse quadro que trata da competência Gestão Pública, uma convergência na percepção dos dois grupos de participantes da pesquisa, Chefia e membros da Diretoria, com relação às competências concernentes ao tema Gestão Pública.

A temática a respeito da Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde, presente no PDG em utilização na Fiocruz, foi pouco lembrada pelos Chefes de Laboratório e não foi citada nas entrevistas com os membros da Diretoria.

*“Apesar de ser muito falado lá dentro da Fiocruz, tem muita gente que não sabe ficar atento para essa parte da **proteção tecnológica**” (E02).*

*“[...] é muito importante que a gente desenvolva competências em **trabalhar em rede**, porque a gente não consegue esgotar no laboratório todas as necessidades que a gente tem [...] é necessário que a gente aprenda a fazer **parcerias** e o que a gente faz às vezes contribui para as pesquisas dos outros” (E06).*

Alguns conhecimentos, habilidades e atitudes para trabalhar a competência Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde foram sistematizados no quadro 10.

Quadro 10 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde

Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde - Contribuir para geração, apropriação e transformação de conhecimentos e tecnologias, fortalecendo as parcerias internas e externas e formação de redes colaborativas, voltadas para a solução de problemas e superação de desafios.	
Conhecimento	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em rede • Ciclo do processo de informação • Marco legal de ciência e inovação 	•
Comportamento (Habilidades e atitudes)	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Atuar em rede de forma colaborativa • Fortalecer parcerias internas e externa 	•

Fonte: a autora.

A competência Planejamento Estratégico foi mais citada, tanto pelas Chefias de Laboratório como pelos membros da Diretoria. A seguir, fragmentos que permitem identificar o pensamento corrente a respeito dessa competência no ILMD:

“O chefe tem que ter uma capacidade de **organização, planejamento**, saber lidar com as pessoas, acho que isso é muito importante” (E01).

“Se for focado para pesquisador, teria que ser para a questão de **gerenciar vários projetos**. A melhor forma de **organizar** isso” (E02).

“[...] **planejamento anual**, porque nós não estamos tendo isso [...] não tem um **fórum de planejamento**” (E03).

“[...] parar uma semana para fazer uma interação entre as pessoas e **planejamento** para os anos seguintes [...]” (E04).

“[...] eu acho que o gestor, tem que ter visão bem ampla do papel que ele executa” (E07).

“Dentro da chefia, da gestão, tem um **componente político ou micropolítico** todo momento sendo usado, para fora e para dentro. Agora isso é feito muito mais de modo intuitivo [...]. Acredito que a gente poderia ter um certo preparo, orientação, alguma dinâmica [...], de como **planejar**, como **organizar a própria pesquisa**” (E09).

“[...] é o desafio, a chefia de laboratório exige que você tenha alguma noção de **planejamento da pesquisa**, de **coordenação**” (E09).

“O gestor [...] tem que **ser muito organizado**. Não adianta você ser tudo isso se você não é uma pessoa **organizada para poder gerir** [...]” (E10).

“O chefe precisa desenvolver, acredito, **habilidade de planejamento** [...]. acho que isso é uma coisa fundamental para o pesquisador, **mais para o gestor é algo ainda mais importante**, para ele conseguir enxergar aquilo que é prioritário, aquilo que pode deixar para depois [...]” (E11).

“[...] vejo que há uma carência enorme de conhecimento formal, de princípios de gestão de pessoas, gestão de materiais, de planejamento, **planejamento estratégico**. [...] essa é hoje a principal dificuldade que eles têm e conseqüentemente impacta na instituição, [...] apesar de nós termos as estruturas de laboratório formalizadas, o que eu percebo é que ainda **atuam de forma muito individualizada e não em equipe**, e com isso perdem a oportunidade de **otimizar recursos**, de ganhar a sinergia ao **desenvolver projetos em conjunto, em que um projeto fomente os resultados de outro**. Isso em grande parte é porque falta **habilidade do chefe, de identificar essas potencialidades e direcionar as ações dos seus liderados** [...]” (EM01).

“Tem que ter um processo organizacional de **planejamento estratégico** dentro do grupo [...]” (EM02).

“Tem que ter uma capacidade organizacional e **uma visão estratégica**, [...] acho que são dois gargalos [...], saber se empoderar da sua competência, se organizar do que você tem que fazer e se organizar frente a ela” (EM03).

“Então eu acho que esse gestor tem que **pensar no todo, sem esquecer a nossa missão**. Se o meu laboratório tem como missão responder a uma demanda da saúde pública, seja ela da área mais de bancada biológica, ou seja, ela mais de saúde coletiva, eu tenho que primeiro responder essa demanda” (EM04).

Com base nas falas dos participantes da pesquisa, foi possível sistematizar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para trabalhar essa dimensão sobre o conhecimento e prática dessa ferramenta de gestão chamada Planejamento Estratégico, conforme demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 - Conhecimentos e Comportamentos - Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico - Promover a implementação da estratégia orientada pelas atividades de prospecção e considerando os desafios políticos e técnicos apresentados pelo ambiente interno e externo.	
Conhecimento	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Análise estratégica e visão sistêmica • Métodos de planejamento • Gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estratégica e visão sistêmica • Metodologia de planejamento e gestão estratégica • Gestão de projetos • Metodologias de prospecção • Mapa estratégico da Instituição • Planejamento estratégico da Unidade
Comportamento (Habilidades e atitudes)	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar projetos com eficiência e eficácia • Ter proatividade para prospecção de oportunidades para ações institucionais • Desenvolver o planejamento considerando todos os desafios • Ser aberto ao diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar projetos de forma efetiva, visando otimizar recursos • Ter uma visão holística e estratégica, identificando as potencialidades • Direcionar as ações da equipe considerando as potencialidades • Colaborar na elaboração e análise de indicador de avaliação de desempenho institucional, considerando o esforço e o resultado • Aplicar instrumentos e métodos de gestão estratégica • Ser proativo, apresentando proposições para ações institucionais

Fonte: a autora.

Por último, mas não menos importante, a temática Gestão de Conflito, que também obteve destaque nas falas dos dois grupos pesquisados:

*“[...] tem uma situação, atualmente, mais de **mediação de conflitos** do que de chefe de Laboratório em si, de tomada de decisão com relação a recursos, com relação a compra de equipamentos ou mesmo direcionamento de projetos” (E04).*

“Tem que ter **posições de líder**, [...] **mostrar para o grupo a melhor maneira, escutar [...] não impondo**, mas sim **no diálogo, conversando**, fazendo com que tenha essa **harmonização entre o grupo**” (E08).

“[...] não é que a gente já está totalmente preparado para as coisas, principalmente preparado para os **conflitos**, acho que a gente tem às vezes dificuldade ou **não tem ferramentas para poder lidar com situações de conflito**” (E09).

“[...] não adianta você ter bastante recurso e tudo e você ter um clima ruim dentro da equipe” (E10).

“Essa **falta de habilidade na gestão de pessoas**, também, se reflete em **conflitos** cada vez mais recorrentes dentro do próprio Laboratório, em que a principal motivação é a divisão de recursos financeiros” (EM01).

“Acho que o chefe precisa ter habilidades pessoais, saber gerenciar conflitos” (EM03).

Eu acho que tem que **ser uma pessoa ponderada**, não adianta a gente forçar ou ser muito rígido e não consegui extrair o melhor de cada um. Isso são pontos importantes, para uma **convivência harmoniosa [...]** (EM04).

A análise dos fragmentos e das unidades de registros retirados das falas dos participantes da pesquisa, com relação à temática Gestão de Conflito, serviu de base para a elaboração do Quadro 12.

Quadro 12 - Conhecimentos e Comportamentos - Gestão de Conflito

Gestão de Conflito - Atuar nas situações de conflito e violência no trabalho, fortalecendo a democracia, o diálogo e a construção coletiva nas relações sociais de trabalho considerando fatores políticos, econômicos, sociais, estruturais e culturais internos e externos à Fiocruz e suas unidades.	
Conhecimento	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Mediação de conflitos • Escuta qualificada • Comunicação assertiva • Negociação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediação de conflitos • Escuta qualificada • Clima organizacional
Comportamento (Habilidades e atitudes)	
Chefes de laboratório	Membros da diretoria
<ul style="list-style-type: none"> • Zelar pela cordialidade nos relacionamentos interpessoais • Promover a harmonia e a convergência entre as pessoas, buscando aliar interesses divergentes • Fortalecer a democracia, mantendo um diálogo aberto e claro • Adotar postura de imparcialidade • Comunicar informações importantes de forma clara e objetiva, utilizando formas eficazes e as ferramentas institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelar pela cordialidade nos relacionamentos interpessoais • Promover o respeito e a harmonia entre as pessoas

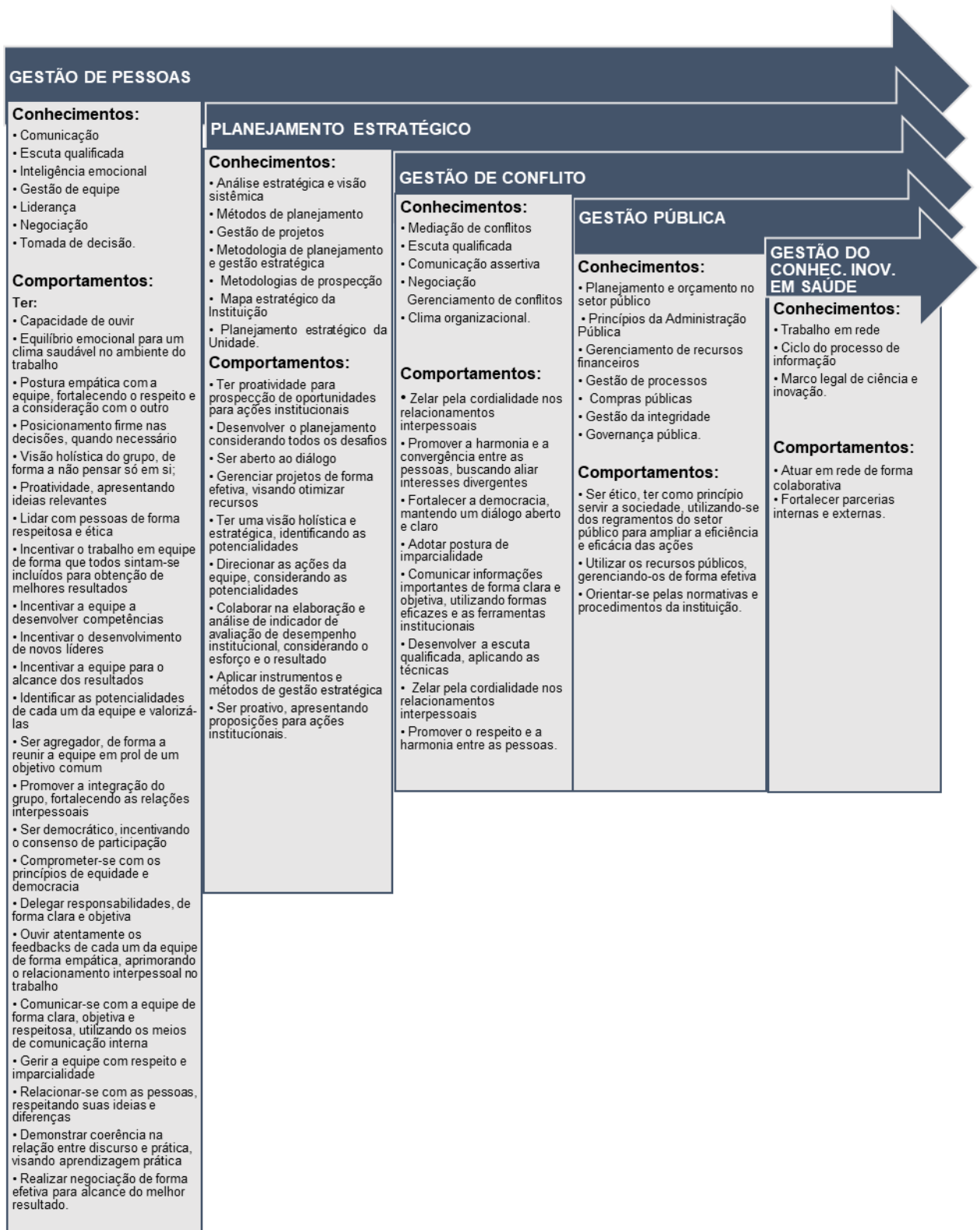
- | | |
|---|--|
| • Desenvolver a escuta qualificada, aplicando as técnicas | |
|---|--|

Fonte: a autora.

De forma geral, há uma convergência na percepção dos dois grupos de participantes da pesquisa, Chefias e membros da Diretoria, com relação às competências.

Após a consolidação e sistematização das informações extraídas das falas dos participantes da pesquisa chegou-se ao resultado da Matriz de Competências, expresso na figura 10.

Figura 10 - Matriz de Competências



Fonte: a autora.

6.2.1 Frequência relativa das competências

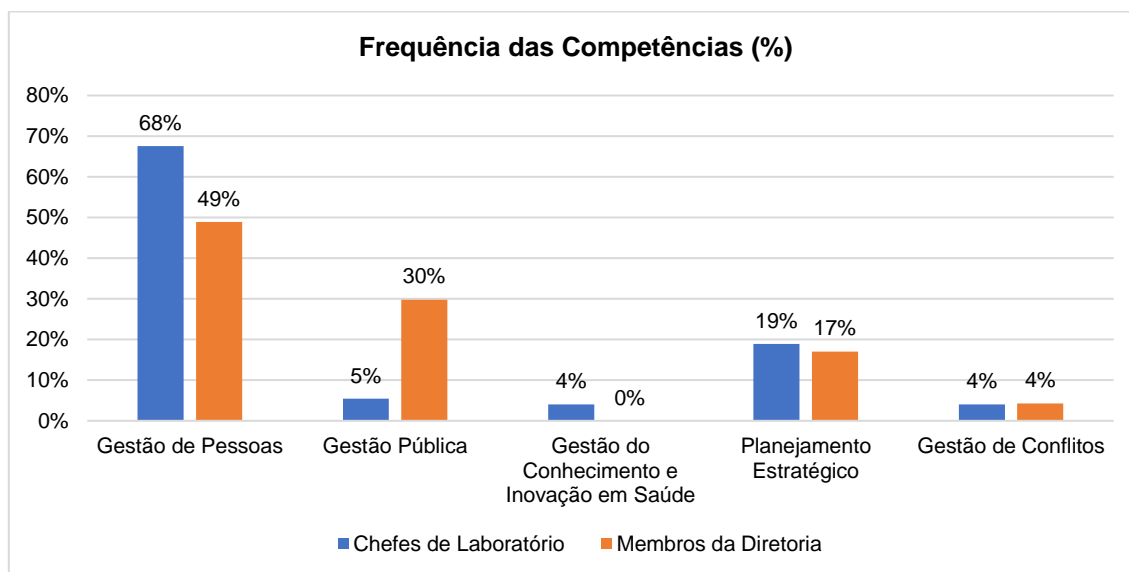
Para o cálculo da frequência das competências foram lidas as entrevistas e feita uma anotação todas as vezes que o entrevistado se referia a alguma das competências e classificadas segundo a categoria. A frequência da competência mencionada na entrevista é um indicativo de sua relevância.

Nas entrevistas com as Chefias foram identificadas cinquenta (50) referências para Gestão de Pessoas, quatorze (14) para Planejamento Estratégico, quatro (4) para Gestão Pública, três (3) para Gestão de Conflito e três (3) para Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde. E, nas entrevistas com os membros da Diretoria identificou-se vinte e três (23) referências para Gestão de Pessoas, oito (8) para Planejamento Estratégico, quatorze (14) para Gestão Pública, duas (2) para Gestão de Conflito e zero (0) para Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde. Com esses resultados foram calculadas as frequências relativas.

O gráfico 2 apresenta a frequência relativa (%) com que cada competência apareceu na pesquisa. Na ótica dos Chefes de Laboratório, a competência Gestão de Pessoas foi a que mais se destacou, com uma frequência relativa de 68%, em segundo lugar Planejamento Estratégico, com 19%, Gestão Pública em terceiro, com 5%. Gestão de Conflito e Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde empataram, ambas com frequência relativa de 4%.

Na percepção dos membros da Diretoria, não foi diferente com relação à competência Gestão de Pessoas; ela também sobressaiu nesse grupo e alcançou o percentual de 49%, ficando em segundo lugar Gestão Pública, com 30%, enquanto no grupo de Chefia o percentual foi de 5%. Em terceiro lugar vem Planejamento Estratégico, com 17%, e, em quarto e último lugar, Gestão de Conflitos.

Gráfico 2 - Frequência relativa das competências identificadas nas falas dos Chefes de Laboratório e membros da Diretoria - Manaus, 2022



Fonte: a autora.

A competência Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde não apareceu nesse grupo.

6.3 ANÁLISE DO PDG FIOCRUZ JUNTO AOS CHEFES

Para atender este objetivo, na entrevista com os Chefes de Laboratório foi formulada a seguinte questão: *A Fiocruz desenvolve o Programa de Desenvolvimento Gerencial-PDG, que é coordenado pela Escola Corporativa. Qual a sua percepção sobre a divulgação do Programa e as ações previstas nele?*

As respostas dessa questão apontaram que, dos onze (11) Chefes de Laboratório, apenas um (1) conhece o Programa de Desenvolvimento Gerencial da Fiocruz, aplicado atualmente.

A seguir, algumas falas dos entrevistados que demonstram este desconhecimento:

“Não conheço. Nunca tive a oportunidade de fazer nenhuma atividade, nesse sentido. [...] o que eu faço foi por conta de uma certa experiência de vida mesmo, de outras coisas que eu já fiz em outros espaços em outros lugares. Isso pode ser por uma questão, também, ou de falta de divulgação, mas também às vezes falta de tempo, falta de interesse, falta de conexão, talvez seja isso” (E09).

*“**Não conhecia.** Acho que pode ser melhor divulgado e trabalhado, inclusive não sei como ele funciona, como é que a gente integra a ele. Particularmente nem sabia que tem essa escola” (E11).*

“Esse programa, a meu ver, todos gestores na Fiocruz, obrigatoriamente, precisavam conhecer e ter essa formação. [...] todo gestor para assumir seja um laboratório [...], seja um centro de pesquisa, ele, obrigatoriamente, por dever, deveria ter essa formação no seu currículo [...]” (E07).

Foi também solicitada a opinião dos membros da Diretoria do ILMD, com relação ao PDG Fiocruz:

*“[...] eu posso falar que é um programa que foi criado e direcionado, principalmente, **para a área da gestão** e até a **sua comunicação, sua forma de divulgação afasta um pouco quem é da área fim** que são os pesquisadores, que são os técnicos da área de pesquisa. Então eu acho que essa é uma, não sei se uma falha, mas um **ponto que deve ser revisto, o seu próprio plano de comunicação e divulgação, os seus fóruns de divulgação**” (EM01).*

*“**Sei muito pouco.** Sei sobre a escola corporativa, mas não sei o que é oferecido, não sei se é por falta de eu procurar ou se é falta de divulgarem de fato” (EM02).*

*“[...] eu **tenho conhecimento desse programa**, mas talvez seja algo que pudesse ser mais trabalhado, até ao longo do tempo. [...] eu tive essa informação sim, mas eu **não tenho certeza se todos os colegas tiveram** ou pelo menos absorveram essa informação, que existe essa possibilidade (EM04).*

“Então, eu acho que o líder precisaria passar por esse processo desses cursos que são oferecidos dentro da própria Fiocruz. Eles teriam que ser sensibilizados e estimulados para fazer isso” (EM03).

As falas coincidem com a percepção das Chefias quanto à divulgação do PDG para o público da área da pesquisa.

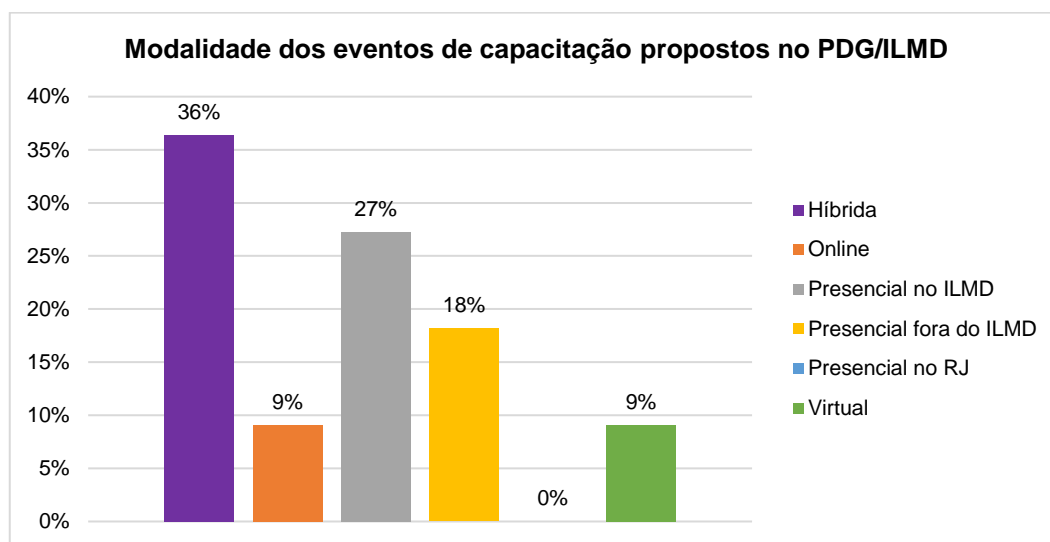
6.4 PROPOSTA DE PDG PARA OS CHEFES DE LABORATÓRIO

Visando levantar informações importantes para subsidiar a elaboração da proposta de um PDG específico para os Chefes de Laboratório do ILMD, foi perguntado aos participantes da pesquisa: Na sua opinião, para que haja uma maior participação dos Chefes no PDG, quais **modalidades** (Exemplos: Presencial na Fiocruz/Rio, Presencial no ILMD, Híbrida, Virtual, Online etc.), e quais as **formas** (Exemplos: Seminário, Roda de conversa, Oficina, Palestra,

Curso, Leitura de livro, Artigos etc.) são mais interessantes e se adequam melhor à sua agenda?

A Modalidade Híbrida foi a que obteve maior pontuação, alcançando o percentual de 36%, seguido da Modalidade Presencial no ILM, com 27% e, em terceiro lugar, a Modalidade Presencial fora do ILM, com 18%. Para essa última, a situação colocada pelos líderes cientistas, considerando sua agenda, é que o desenvolvimento das competências ocorresse em Manaus, contudo fora do ambiente de trabalho, para melhor concentração na capacitação. Os resultados estão apresentados no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Modalidade dos eventos de capacitação propostos no PDG/ILM, segundo a opinião dos Chefes de Laboratório - Manaus, 2022

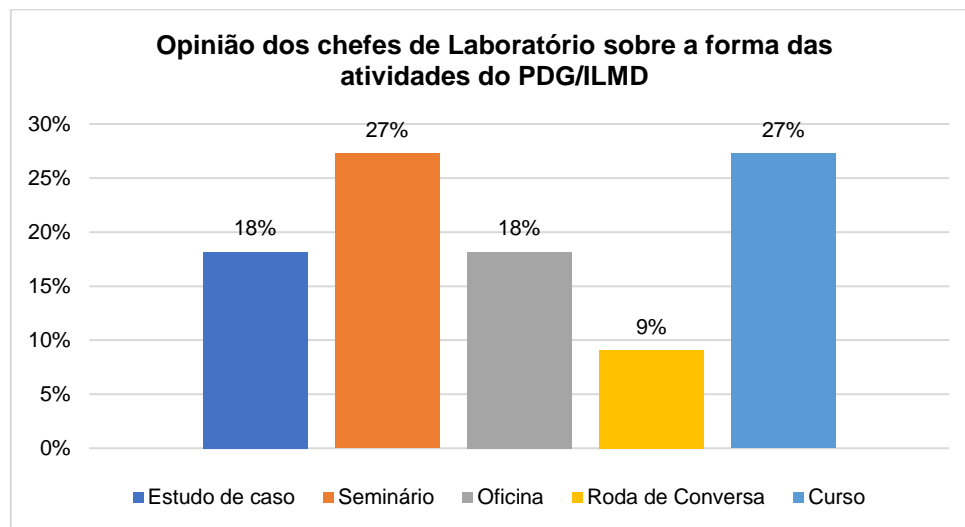


Fonte: a autora.

Chama a atenção a Modalidade Presencial no Rio de Janeiro, que obteve resultado zero. Isso coaduna com a colocação de falta de tempo, de disponibilidade, posta pelos líderes, para se ausentar de suas atividades por muito tempo, a fim de se dedicar a um programa de capacitação gerencial.

Na pesquisa, as formas de desenvolvimento das competências, apontadas pelos líderes, para formatação de um PDG voltado especificamente para eles, foram: Seminário e Curso, 27%; Estudo de Caso e Oficina, 18%; Roda de Conversa, 9% (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Opinião dos Chefes de Laboratório sobre a forma das atividades do PDG/ILMD - Manaus, 2022



Fonte: a autora.

Complementando a questão, foi perguntado aos entrevistados o que achavam da proposta de um programa voltado especificamente para líderes de Laboratório de Pesquisa:

*“Eu acho que é **muito importante**, a gente está formando os gestores, a gente está formando cientista gestores [...]” (E07).*

*“Então, eu acho que essa experiência é muito boa sim, é **uma ideia muito boa**, claro que resolvendo alguns detalhes e deixando claro para pessoa que é só para conseguir ser um melhor gestor, não deixar de ser um pesquisador para virar um gestor. Acho que muita gente tem uma restrição para isso com medo de sair demais da sua área inicial de formação” (EM04).*

“[...] para a direção maior, eles saem desses líderes de laboratórios. Então sob o ponto de vista administrativo, é extremamente importante essa formação” (EM03).

Um ponto colocado pelos participantes da pesquisa é que o Programa deve ser dinâmico e estimulador, para que haja maior participação.

*“Seria um curso rápido, porque a gente sempre ouve de pesquisador que não tem tempo, um curso rápido e bem **motivacional**, também, e **interativo** para estimular ele a participar” (E08).*

*“Um, acho que tem que partir de vocês esse processo primeiro de sensibilização dos líderes para eles poderem participar, e dois tudo que a gente estava falando com relação ao que vai ser oferecido a eles **tem que ser muito diferente**. Porque eles, normalmente, são aquelas pessoas que dão aula, eles orientam, eles escrevem projetos, eles executam projetos, além de serem super ocupados, escrevem artigo” (EM03).*

“Então eu não acredito em modelos que já venham fechadinhos e formatados, é claro que dá mais trabalho, mas o ideal seria ter algo mais customizável [...] uma imersão presencial, mesmo que por um período curto, ainda assim esse período curto para ele (o líder) é muito tempo. Você ficar uma semana inteira completamente afastado de suas atividades de pesquisa é um período muito prolongado” (EM01).

“[...] eu acho que presencial face a face ele engaja mais, a gente tem muita cena online que a pessoa participa de mais de uma atividade. E aí online atividade de sistema EAD mesmo, onde ele pudesse fazer a seu tempo. Você põe um prazo ele pode fazer dentro de uma semana o conteúdo, vislumbrar sem a existência da agenda, dentro do presencial uma agenda clara um dia tal, tal hora e num segundo momento essa possibilidade de ele assistir conteúdo, uma aula gravada” (EM02).

“[...] de qualquer forma eu acho que quando se acumula funções e não se tem o provento, você deixa de lado aquilo que menos lhe interessa, e a gestão interessa menos ao pesquisador do que realizar suas atividades de pesquisa” (EM02).

Foi perguntado aos líderes científicos se participariam de um Programa de Desenvolvimento Gerencial específico para eles e praticamente todos responderam que sim, porém colocaram a questão do tempo e algumas observações:

“Sim. Com todo prazer, acho muito interessante. É um somatório a mais para nós. E é até uma coisa que a gente se sente mais segura, de repente se você é chamada para assumir alguma outra função nessa parte de gestão. Que realmente as vezes você fica, mas como é que faz? E assim, tendo esse curso você já vai ter ferramentas mais bem embasadas para desenvolver essas ações” (E08).

“Eu participaria sim. Teria o maior prazer de poder participar, colaborar também, isso para mim não teria problema não. Como eu falei, isso é necessário, tem que estar na agenda. Vejo que eu ainda tenho muita coisa a aprender, eu me vejo como aprendiz permanente. Então entendo que há ainda coisas que eu preciso aprofundar, melhorar [...]” (E09).

*“Essa parte de gestão não é muito prazerosa para mim. [...], mas eu preciso me capacitar, preciso me aprimorar nessa área, afinal de contas eu quis ser chefe, se eu não quisesse não seria. **Se eu quero ser chefe eu vou ter que aprender**. [...] o interessante é que precisaria realmente, eu tenho que dar o meu sacrifício de me disponibilizar” (E05).*

“Eu participaria, se fosse presencial teria que ser compactado, mas eu acho que híbrido dá mais tempo de dirimir” (E03).

*“[...] qualquer chefe de laboratório ou qualquer pessoa vai ter o **tempo reduzido**. A questão sempre vai ser o **tempo** que o pesquisador vai ter de se dedicar [...]” (E01).*

*“Olha, **interesse a gente tem**, o negócio é **tempo** para fazer, é esse que é o ponto” (E02).*

Acho que o problema do pesquisador sempre é, todos eles vão falar, estão sempre muito ocupados, todos eles. Todo mundo é muito ocupado independente do que faz mais ou o do que faz menos, a visão do pesquisador é que ele tem muitas atribuições e a que ele menos quer fazer é a parte de gestão [...]” (EM02).

“[...] uma coisa que a gestão teria que priorizar, que esse pesquisador que vai estar dedicado a isso, também teria que ter uma compreensão da instituição que esse momento é dedicado a isso, para ele se programar para dedicar esse tempo” (E11).

“Toda proposta de política, toda proposta de programa, ela deve levar em consideração qual é o objetivo que você deseja alcançar, mas você deve ter em mente, também, o que é que atrai quem você quer atrair. É o uso de aliciante no sentido bom da palavra, [...], os aliciantes são legítimos e você deve considerá-los de que forma eu posso atrair aquela pessoa para uma ação que eu desejo que ela faça” (EM01).

Algumas Chefias sugeriram que se oportunizasse a participação de membros do Laboratório no PDG voltado especificamente para os líderes científicos, visando futuras substituições e a potencialização do desenvolvimento de liderança na Instituição. Considerando as reestruturações que ocorrem e o desenvolvimento de novas lideranças, seria interessante que, além do Chefe e seu substituto, outros pesquisadores também pudessem participar do programa.

*“[...] eu pessoalmente acho que **não é uma boa coisa focado no chefe** [...]. Então quando você foca estratégias numa única pessoa, **perde oportunidade de treinar outras** que em determinado momento podem assumir essa função e eu acho que então seria uma perda de oportunidade [...]. Pelo menos podia-se deixar para que fosse aberto para quem quisesse” (E06).*

“Então, para mim esse processo de formação é importante, mas não é uma formação individualizada no líder. A minha questão é uma formação, envolvendo os colegas [...] pessoas que estejam juntas na gestão do laboratório” (E09).

“[...] eu apoio esse tipo de ideia sim e como eu falei, a priori, para quem já está no cargo de chefe, exercendo a função de chefe, mas também para os vices chefes ou para quem tiver interesse que um dia possa estar à frente de posição. [...] acho que faz parte de nós treinarmos os nossos substitutos, porque um dia a gente não vai estar mais aqui e a instituição vai continuar” (EM04).

6.4.1 Grau de Necessidade de Capacitação na Competência

A seguir, o resultado do formulário (Apêndice C) aplicado aos líderes de Laboratório para avaliar o grau de importância e domínio nas competências, a fim de identificar a necessidade de capacitação de cada Chefia, visando o estabelecimento de prioridades de desenvolvimento. Neste trabalho, apresentamos somente o modelo do quadro 13 da competência Gestão de Pessoas, porém, foi identificado o grau de necessidade para cada participante em todas as cinco (5) competências.

Quadro 13 - Grau de Necessidade de Capacitação na Competência

COMPETÊNCIAS	GESTÃO DE PESSOAS		
Necessidade de Capacitação na Competência			
Participantes	Grau de Importância da Competência (I)	Grau de Domínio da Competência (D)	Grau de Necessidade da Capacitação (N) $N = I (5-D)$

Fonte: Adaptado de Brandão⁴⁵.

Foi elaborado, também, o quadro 14, contendo as cinco competências, com valor de “N”, isto é, o Grau de Necessidade da Competência, por participante.

Quadro 14 - Necessidade de Capacitação, por Participante, nas Competências

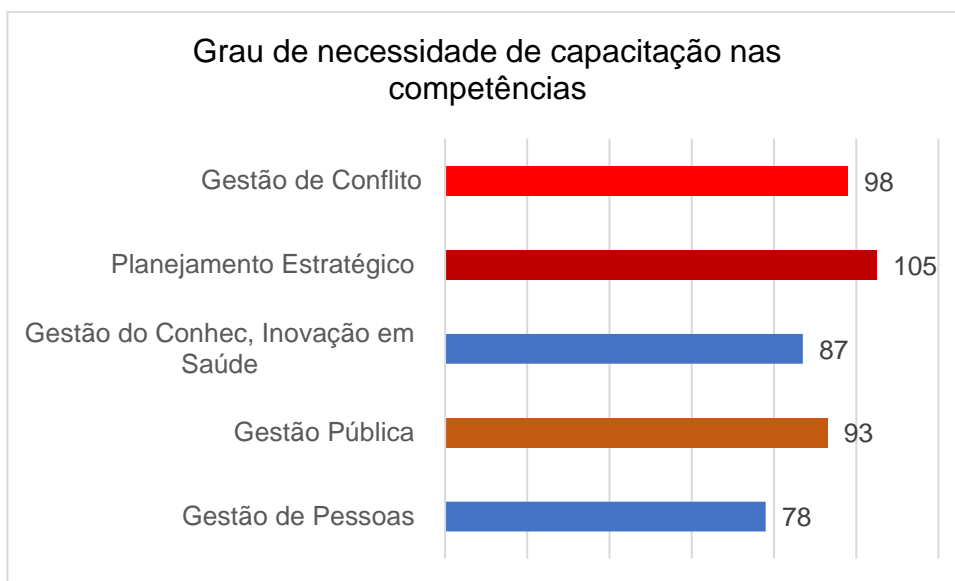
Necessidade de Capacitação por Participantes					
Participantes	Gestão de Pessoas	Gestão Pública	Gestão do Conhec. Inovação em Saúde	Planejamento Estratégico	Gestão de Conflito

Fonte: Adaptado de Brandão⁴⁵.

Neste trabalho, ao invés de mostrar o grau de necessidade de capacitação nas competências por cada participante, optou-se por apresentar a soma do Grau de Necessidade de Capacitação na Competência dos participantes e a média.

Com base nas informações do Quadro 14, foi elaborado o Gráfico 5, onde é possível observar a soma da pontuação do Grau de Necessidade de Capacitação dos participantes da pesquisa. O Planejamento Estratégico obteve a pontuação 105, Gestão de Conflito 98 e Gestão Pública 93: são as competências que mais necessitam de desenvolvimento.

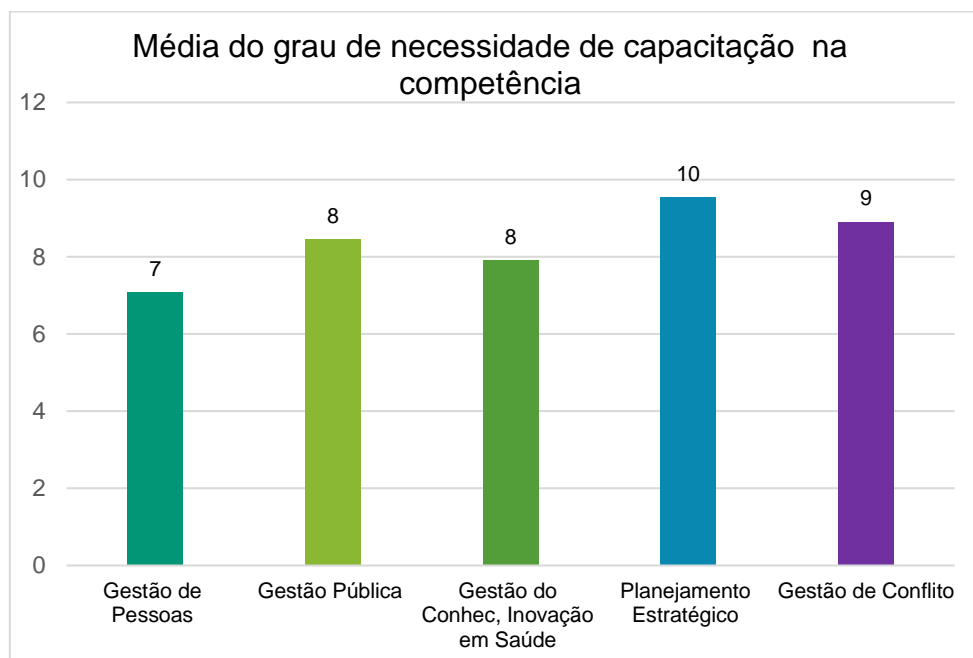
Gráfico 5 - Soma do Grau de Necessidade de Capacitação nas Competências



Fonte: a autora.

A competência Gestão de Pessoas, muita destacada nas entrevistas, obteve um grau de necessidade de capacitação moderado. O Gráfico 6 apresenta a média do Grau de Necessidade de Capacitação na Competência.

Gráfico 6 - Média do Grau de Necessidade de Capacitação na Competência



Fonte: a autora.

A escolha dos participantes da pesquisa e a metodologia aplicada permitiram identificar as principais competências gerenciais com os conhecimentos e comportamentos que os Chefes de Laboratórios precisam desenvolver para potencializar a capacidade gerencial, com o intuito de aprimorar, aperfeiçoar a gestão do trabalho nos Laboratórios de Pesquisa no ILMD.

7 DISCUSSÃO

O capítulo a seguir trata-se da discussão deste trabalho.

7.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Neste estudo observou-se que, no ILMD, a organização da pesquisa em Laboratórios é recente, cada uma dessas estruturas tem um pesquisador que assume a função de chefe titular e um outro que é substituto daquele. Essas Chefias assumem a função com pouco ou nenhuma preparação gerencial, são altamente capacitadas na sua área de expertise, que é a Ciência, enquanto pesquisador, mas com uma carência de competências individuais gerenciais.

As Chefias acabam aprendendo algumas práticas no cotidiano do trabalho; contudo, é também responsabilidade da instituição a preparação dessas lideranças, conforme preconiza o relatório do IX Congresso Interno da Fiocruz.

Entende-se como gerente a pessoa de quem se espera decisões que impactem significativamente o desempenho e os resultados do conjunto, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, no decorrer normal de seu trabalho.⁹⁵

A Fiocruz, em seu Programa de Desenvolvimento Gerencial, estabeleceu como competências gerenciais gerais: Gestão de Pessoas, Gestão de Conflito, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Planejamento Estratégico, visando desenvolver a capacidade gerencial dos participantes, com o objetivo de criar um ambiente de valorização da gestão e dos gestores por meio de estratégias de aprendizagem contextualizadas para o desenvolvimento de lideranças, com ênfase no desenvolvimento das competências gerenciais gerais requeridas.¹²

7.1.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas, ao longo do tempo, tem passado por transformações. Anteriormente, as práticas nesta área baseavam-se somente em rotinas burocráticas. As mudanças modificaram esse cenário, passando a

valorizar o relacionamento interpessoal, a preocupação com o ambiente de trabalho, a qualidade de vida dos colaboradores, o trabalho em equipe, a liderança e comunicação.⁹⁶

O estudo evidenciou que as competências relacionadas à temática Gestão de Pessoas foram as mais mencionadas nas entrevistas, alcançando uma frequência absoluta de 50 e 23 e relativa de 68% e 49% de referências, no grupo de Chefes e membros da Diretoria, respectivamente. Isso demonstra a preocupação dos líderes com essa competência. Em estudo como o de Sant'Anna et al.⁵³, também foram encontradas competências voltadas a essa temática e com grande destaque.

É importante entender que o termo Gestão de Pessoas não significa tão somente uma área, um departamento, e, sim, um processo. Para melhor compreender sua extensão e significado, é preciso assumir que esse é um compromisso de todos na organização, onde cada agente pratica gestão de pessoas. É, portanto, parte do processo de gestão.⁵⁷

Com relação a essa competência, considerada a forma como a organização lida com seus trabalhadores, deve-se salientar que a habilidade de saber lidar com pessoas é fundamental para a gestão do trabalho. Nesse sentido, os gestores científicos reconhecem a importância dessa capacidade no gerenciamento de sua equipe de trabalho, mas admitem que é preciso a adoção de uma postura mais agregadora, em que o gestor busque incluir cada membro da equipe nos processos de trabalho, nos projetos, para que cada um sinta que é parte do todo, criando, assim, um espírito de equipe e uma maior sinergia.

Conquanto os gestores reconheçam que isso não é uma tarefa fácil, visto o nível de especialização e de independência de cada um, fatores como comunicação, paciência, saber ouvir, empatia, contribuem para uma gerência efetiva.

Em que pese a importância da competência Gestão de Pessoas no trabalho em equipe, identificada nas entrevistas, muitos gestores admitiram não a possuir e ter dificuldade em desenvolvê-la.

São fundamentais o incentivo e a valorização da atividade formal e o desenvolvimento de uma estrutura que ofereça condições e ferramentas para que trabalhador/a, incluindo gestores, desenvolvam competências para atender as demandas reais.⁸

Com relação ao trabalho em equipe aludido pelas Chefias, Lopes⁹⁶ afirma ter sido unânime a referência à necessidade desta competência no grupo estudado por ela; contudo, esta competência constituiu um grande desafio no cotidiano do trabalho daquele grupo. Aspecto também observado no grupo estudado neste trabalho.

Quanto à comunicação, as Chefias sentem que falta ou é insuficiente, há necessidade de estimular a conversa, o diálogo para ganhar sinergia e manutenção de uma relação saudável entre as pessoas da equipe.

Bergue⁵⁷ afirma que gestão de pessoas é uma relação que envolve múltiplos atores, as lideranças e os demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização. Nessa relação todos são coprodutores dos resultados; todos são responsáveis, seja pela qualidade da relação, seja pelo resultado do trabalho, ou pela saúde do ambiente. É sempre necessário repetir que a Gestão de Pessoas não compete somente ao gestor de cada área ou equipe de trabalho: sendo uma relação, o processo de Gestão de Pessoas envolve tanto o gestor como cada membro da equipe.

Nessa perspectiva, a comunicação, o empoderamento, a convivência harmoniosa e a postura construtiva, citados pelas Chefias, assim como outros fatores que envolvem a equipe, são responsabilidade e compromisso de todos, líder e liderados. “A comunicação é sabidamente central na boa gestão, em se tratando dos arranjos de trabalho sob as perspectivas de grupo ou de equipe; no entanto, o que varia é, essencialmente, a sua intensidade e forma”.⁵⁷.

A comunicação foi bastante evidenciada pelos participantes da pesquisa; em sua percepção, falta ou é insuficiente, o que constitui um ponto de atenção, pois é a partir da comunicação que se torna possível disseminar os conhecimentos individuais e compartilhar as experiências vividas em um contexto social.⁵⁰ Os autores revelam a existência de falhas no diálogo entre as equipes por eles estudadas, assim como foi verificado neste estudo, o que indica que esse é um processo que precisa sempre ser aprimorado.

Nesse sentido, a formação pode ajudar o gestor a aprender a se comunicar, incluindo a "arte" de escutar, a "ler" sua organização e seu ambiente, a tirar lições de seus sucessos e fracassos, a tornar-se o formador dos seus colaboradores. Esse gerente vai poder adaptar-se a situações mutáveis e, mais

facilmente, mobilizar o potencial de sua organização e de seus membros para atingir os resultados desejados.¹¹

O estudo evidenciou a necessidade de saber ouvir as pessoas, do líder entender as demandas da equipe e saber discutir nos fóruns institucionais, bem como repassar os resultados das discussões para sua equipe. Goleman⁹⁷ afirma que o líder, ao dedicar tempo para ouvir as ideias e obter adesão das pessoas, desenvolve a confiança, o respeito e o compromisso.

São importantes a existência e a adequação do diálogo entre a equipe de trabalho, para evitar ruídos e conflitos. O sentimento de que falta diálogo na equipe do Laboratório constitui um ponto de atenção para a instituição, uma vez que existem vários canais de comunicação institucional para disseminação das informações, as quais devem ser multiplicadas, igualmente, em todos os níveis hierárquicos e em todas as formas: vertical, horizontal e transversal.

Comunicar-se estrategicamente é ter a capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.⁵⁵

Com relação a estilo de liderança, o estudo evidenciou que uma liderança mais flexível, negociadora, com capacidade de delegar, é mais adequada para a função de Chefe de Laboratório. Isso indica um estilo de liderança democrática. “A liderança democrática oferece espaços para que os parceiros participem do processo de trabalho, por meio da comunicação eficaz, da tomada de decisão compartilhada”.⁹⁶

Numa liderança participativa, o gestor tem um papel fundamental no processo de engajamento da equipe, para o aumento da sinergia e alcance dos resultados. Gerenciar é garantir a condução dos processos de trabalho e o alcance dos objetivos institucionais. Numa liderança participativa o comportamento do líder é típico de consulta e são pedidas sugestões consideradas importantes no processo de tomada de decisões.⁹⁸

No contexto do trabalho em equipe, a liderança pode ser entendida como o exercício da capacidade de influenciar, legitimamente, o comportamento de pessoas, orientado para a consecução de objetivos institucionais ⁵⁷. É nesse sentido de encorajar e unir forças para o alcance das metas do Laboratório e,

consequentemente, dos objetivos institucionais, que a liderança no Laboratório deve ser potencializada. A liderança é, principalmente, norteada para os propósitos e objetivos da organização.⁹⁶

Liderança é a capacidade catalisadora do gestor dos esforços da equipe, buscando direcioná-los para atingir ou superar objetivos organizacionais, visando estabelecer um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.⁴⁶ Desse modo, a Chefia de Laboratório inspira as pessoas a superar os desafios, as limitações e buscar o crescimento de todos.

A liderança inserida na comunicação organizacional tem apenas uma função: facilitar e coordenar os esforços de indivíduos e grupos e, com isso, contribuir para a realização das metas organizacionais. A eficácia, tanto da comunicação interpessoal quanto da comunicação organizacional determina, em grande parte, o sucesso como um todo.⁹⁸

Quanto à capacidade agregadora das Chefias, o autor afirma que, para ser líder, é preciso ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso. Este desafio exige grande domínio das técnicas de comunicação e muitos gestores não valorizam a comunicação.

A capacidade dos gestores em conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que constrói um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe, propicia o engajamento das pessoas e equipes.⁵⁴

Foi possível identificar, nos discursos das Chefias, a importância em identificar as potencialidades de cada um na equipe e valorizá-las. Assim, é importante envolver as pessoas de forma a promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho, valorizando o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.⁵⁴

A pesquisa evidenciou que a competência Gestão de Pessoas é importante para o trabalho no Laboratório, mas apresentou grau de necessidade de capacitação baixo com relação às demais. Isso sugere que os gestores

acreditam que, mesmo sem uma formação específica, de certa forma por intuição, eles conseguem fazer a gestão de pessoas no Laboratório. Enquanto em competências, como, por exemplo: Planejamento Estratégico, Gestão Pública e Gestão de Conflitos, é necessário um maior aprendizado das técnicas específicas.

7.1.2 Gestão de Conflitos

Em relação aos conflitos, destaca-se que, tanto os Chefes de Laboratório como os membros da Diretoria percebem apenas seus aspectos negativos, não fazendo qualquer menção aos possíveis resultados positivos obtidos a partir de uma administração adequada, como apontam alguns autores.⁵⁹

Os líderes, no geral, tendem a visualizar o conflito como algo nocivo ao equilíbrio da equipe e da organização e entendem que uma equipe saudável é aquela sem diferenças; entretanto, faz-se necessário refletir que, em um ambiente em que as ideias divergem, existem conflitos, e que isso é comum a qualquer comunidade.⁵⁹

Basta duas pessoas estarem juntas, pensar diferente e divergir em algum ponto para o conflito emergir; no entanto, nem sempre essa divergência traz algo negativo. O ponto-chave é o tratamento adequado quando o conflito surgir, por isso a capacitação do gestor é fundamental. Em que pese relato neste estudo de que, por vezes, a Chefia ocupa parte do seu tempo em resolver questões conflituosas ao invés de outras atribuições, isso faz parte do papel do gestor e depende de todos manter a convivência harmoniosa na equipe.

Para Bonetto, Naumann, Oliveira⁵⁹: “O conflito, de forma geral, ocorre quando os objetivos ou desejos das pessoas são diferentes dos das outras, dessa maneira, o conflito é algo normal na vida em sociedade”. Os autores afirmam que, quando bem trabalhado pelo gestor, o conflito de ideias tende a contribuir para o atingimento de metas, objetivos e expectativas individuais, da equipe e da organização.

O conflito saudável pode, inclusive, alterar as dinâmicas referentes às reações a adversidades, desafiando os membros de uma equipe para novas soluções e visões, tornando-se um regulador do poder.⁹⁹

Identificou-se, nos discursos das Chefiarias de Laboratório, a falta de habilidade e ferramentas para gerenciar conflitos. Infelizmente, frente aos numerosos desafios com que atualmente se defrontam os profissionais de saúde, poucos estão familiarizados com as competências e os processos necessários para negociar conflitos no seu ambiente de trabalho.¹⁰⁰

Para gerenciar e mediar o conflito é imprescindível ter como habilidade a capacidade de comunicação, observação, escuta, senso crítico e a empatia para vislumbrar todas as faces de um conflito. Assim:

“Não é necessário que haja afinidade pessoal para realização de um projeto, mas deve existir uma convivência saudável em que prevaleça um exercício contínuo de comunicação, diálogo, negociação, gestão de conflitos e motivação”.⁵⁰

O gerenciamento e a mediação do conflito de forma adequada são imprescindíveis para o restabelecimento da convivência harmoniosa; não é uma tarefa fácil, mas é uma atribuição do gestor e uma responsabilidade de todos da equipe. Como afirma Parisi, Silva¹⁰¹, mediar é optar por uma via contrária à exclusão, à eliminação do outro com o qual se tem desavenças, diz respeito a dar voz aos envolvidos para que assumam seu protagonismo e construam novas histórias a partir das narrativas preconcebidas sobre as diferenças.

A pesquisa evidenciou que a falta de habilidade em gestão de pessoas se reflete em conflitos, algumas vezes, por questões operacionais, como, por exemplo, a divisão de recursos financeiros para os projetos, de espaços físicos, outras vezes por falta de diálogo e insuficiência na comunicação. Contudo, é possível desenvolver essa habilidade, considerando que a mediação de conflitos no trabalho em saúde, ao propor a compreensão, a aceitação da diversidade e o diálogo, adquire um sentido de transformação das subjetividades e de resistência às proposições de exclusão.¹⁰¹

Em estudo como o de Parisi, Silva¹⁰¹, foi relatado que, no grupo estudado, os conflitos ocorreram em contextos onde os espaços de diálogo e deliberação estavam interrompidos, onde as práticas do modelo gerencialista estavam intensificadas, onde havia enfraquecimento do ofício, onde as condições de trabalho eram excessivamente precárias, onde o cuidado com o outro e os aspectos subjetivos estavam negligenciados. As autoras explicam que os

conflitos aumentaram ou se constituíram a partir de situações de tensão conduzidas de forma inadequada, onde predominaram as acusações de culpabilidade, de responsabilizações, de medidas punitivas, de narrativas de poder fechadas e impermeáveis a outras narrativas. O esforço dispensado na mediação de conflitos sem as ferramentas adequadas gera desgaste ao gestor, podendo levá-lo ao estresse.

Partindo do princípio de que o conflito é comum a qualquer sociedade, que é suficiente duas pessoas estarem juntas e pensarem diferente para que ele possa ocorrer, mas que nem sempre é composto somente de pontos negativos, a capacidade das pessoas em ouvir e se fazer ouvir, a empatia, o respeito ao outro e o diálogo ainda constituem a melhor forma de solucioná-lo.

De forma geral, não existem muitas situações conflituosas no grupo estudado, mas o conflito existe, do mesmo modo que também existem tentativas de solucioná-lo. Considerando que no campo da Ciência existem situações particulares, advindas da própria característica do cientista, que, por vezes, o trabalho em equipe é um pouco prejudicado pelo processo de competição inerente à pesquisa, o conflito pode ocorrer.

7.1.3 Gestão Pública

Na Gestão Pública, considera-se que gerir diz respeito a planejar, organizar, dirigir e controlar bens e interesses públicos, com base nos princípios administrativos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.¹⁰²

No caso em estudo, foram evidenciadas lacunas de competências na temática gestão pública, ao ser relatada a necessidade de conhecer melhor os princípios e regras que regem a gestão pública, o desenvolvimento de habilidades em planejamento, gestão de recursos orçamentários e financeiros, acompanhamento e prestação de contas e entender o processo de compras públicas.

O desenvolvimento dessas competências, pelo gestor, é de grande relevância, uma vez que compete a ele ter conhecimentos relativos ao orçamento das finanças públicas, prestações de contas, entender sobre o

processo de monitoramento de contratos e todas as suas regulamentações legais, para não incorrer em irregularidades administrativas.¹⁰³

A clareza dos gestores com relação aos princípios e processos administrativos contribui para a melhoria e transparência na gestão, reduz riscos e corrobora com a governança. No âmbito do SUS, a gestão e a gerência vão desde toda e qualquer relação de trabalho necessária ao funcionamento do sistema, da prestação dos cuidados diretos à saúde dos seus usuários até as atividades-meio necessárias ao seu funcionamento.⁴⁰

Na pesquisa qualitativa, as competências relacionadas à Gestão Pública foram mais evidenciadas pelos membros da Diretoria do que pelo grupo das Chefias de Laboratório. Isso demonstra uma percepção e preocupação daquele grupo com essa temática, em relação a este; uma indicação de que é preciso que as Chefias busquem adquirir ou ampliar os conhecimentos nessa área. Os membros da Diretoria são mais imbuídos nos processos de gestão que as Chefias de Laboratório.

Nesse sentido, o domínio da Gestão Pública representa fator decisivo para o trabalho satisfatório do gestor público, pois orienta, de forma muito clara e precisa, o seu campo de atuação, indicando o caminho certo a ser seguido no universo da coisa pública.¹⁰³

É dever do gestor público zelar pela coisa pública, gerenciar bens, interesses públicos e todos os recursos de forma eficiente e efetiva. Assim, a observação dos mecanismos da governança – liderança, estratégia e controle - na gestão pública deve ser uma das práticas, no exercício de suas atribuições, para o alcance da eficiência na gestão pública.¹⁰⁴

Considera-se uma boa governança pública aquela que alia o desempenho e a conformidade ao tomar e implementar decisões sustentáveis – estratégicas, éticas e legalmente adequadas.¹⁰⁵

Nessa perspectiva, considerando os relatos dos gestores, entende-se que eles percebem a necessidade de cada vez mais se empossar de mecanismos e ferramentas de gestão para o aprimoramento e melhoria da gestão pública.

7.1.4 Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde

O conhecimento, atualmente, é um recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão-de-obra, o capital – os tradicionais fatores de produção –, não desaparecem, mas se tornam secundários.⁶¹

Nas entrevistas, as competências Gestão do Conhecimento (GC) e Inovação em Saúde tiveram pouca frequência nas falas das Chefias, em relação às demais, e não foram lembradas pelos membros da Diretoria. Mas, isso não significa que não são importantes para o grupo. Essa importância apareceu quando se pesquisou o grau de importância e de domínio dos Chefes nessas competências.

É importante dizer que, na Fiocruz, a inovação é tema central. A Instituição tem uma política de inovação e defende um sistema nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde. Isso porque, enquanto o sistema de C&TI brasileiro está enfrentando dificuldades desde 2015, como a redução orçamentária e de bolsas de pesquisa, o mundo desenvolvido está ampliando os investimentos em P&D, em função da velocidade de transformação e dos novos desafios.¹⁰⁶

No caso da produção, o elemento fundamental para o avanço da inovação produtiva em saúde é o fortalecimento do Complexo Econômico-Industrial da Saúde, entendido como o desenvolvimento articulado e harmônico dos componentes científico-tecnológicos, industrial e de serviços.⁵

A pesquisa evidenciou que o trabalho em rede, as parcerias, são importantes para suprir algumas necessidades existentes no Laboratório. Na percepção das Chefias, é uma possibilidade de, também, poder contribuir com outras pesquisas. As articulações devem fazer parte das atribuições das Chefias, visto que no campo da saúde as inovações resultam em potenciais benefícios às pessoas. No trabalho em rede é preciso que equipes de um mesmo serviço colaborem entre si e que profissionais e equipes de um serviço colaborem com profissionais e equipes de outros serviços e outros setores na lógica de redes.¹⁰⁷ “Apostar na GC permite também o fortalecimento da interação entre gestores, profissionais, rede de assistência, instituições de ensino e pesquisa, e sociedade civil”.⁶²

Atualmente, o conhecimento e a inovação são competências muito comuns e citadas por diversos autores. Haja vista que o conhecimento torna-se protagonista nas organizações, formado por uma mistura constante de experiências a partir dos elementos supracitados que, quando misturados à interpretação e criatividade do profissional, proporcionam mudanças.¹⁰⁸

Apesar de a GC e a Inovação terem sido pouco evidenciadas pelos participantes desta pesquisa, estas são competências fundamentais para o trabalho no Laboratório de pesquisa, inclusive questões, como a atenção à proteção tecnológica, por exemplo, apareceram nas falas. Nesse processo, a Chefia é sujeito-chave, porque, às vezes, lidera uma equipe multidisciplinar e as informações que ajudam na tomada de decisões; agregadas às experiências, geram conhecimentos e produtos.

Em que pesem as iniciativas de GC ainda estarem sendo incorporadas no âmbito institucional da Saúde Pública Brasileira, para o SUS a implantação desse modelo pode auxiliar no gerenciamento do grande volume de informações, no fomento à cultura de utilização e na criação e disseminação do conhecimento, para que as decisões sejam tomadas com mais qualidade, mais sustentadas em conhecimento e em experiências.⁶²

Os autores lembram que o aprendizado e o desenvolvimento das competências constituem objetivos da CG. Assim, o processo educacional permanentemente proposto deve visar à transformação da forma e do conteúdo institucional por meio da reorganização dos fluxos, dos procedimentos, e do uso de ferramentas de informação e comunicação, possibilitando o aprimoramento contínuo dos profissionais, de maneira a aprimorar competências técnicas específicas.

Acredita-se que o desenvolvimento das Chefias nessa competência fortalecerá o gerenciamento das potencialidades do trabalho no Laboratório, uma vez que inovação e mudanças desencadeiam a capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a Organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.⁵⁵

Sendo a inovação a aplicação prática da criatividade, as organizações procuram pessoas cada vez mais inovadoras, produtivas, que sejam proativas, ou seja, dotadas de competências.¹⁰⁹

7.1.5 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico atualmente é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações. Segundo Silva, Gonçalves¹¹⁰ sua concepção surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no mundo.

É uma ferramenta de gestão fundamental para o bom funcionamento do trabalho no setor público, especialmente dentro da própria Fiocruz, instituição pública de saúde de grande complexidade e diversificada. O planejamento em saúde, como instrumento gerencial, sempre constituiu importante ferramenta para a efetividade da missão organizacional.⁶⁸

A Fiocruz possui uma unidade que trata do planejamento da instituição. A importância dessa ferramenta para a organização do trabalho no Laboratório foi destacada neste estudo, pelas Chefias. No ILMD tem-se o planejamento como um instrumento norteador das ações institucionais, formado por um conjunto de medidas voltadas para o fortalecimento da gestão interna, visando o desempenho eficiente e eficaz de suas atividades e a oferta de serviços de melhor qualidade aos cidadãos.⁹⁰

Não obstante as Chefias participarem do processo de planejamento do ILMD, uma vez que, na implementação do plano escolhido é interessante a participação de todos os envolvidos no processo de planejamento e implementação da proposta, visto que esse envolvimento predispõe à formação de vínculos e compromisso⁶⁸, percebe-se que há carência de um preparo melhor daqueles que fazem a gestão no ILMD, em especial das Chefias, para melhor compreensão dos métodos e ferramentas que compõem este processo, bem como os planos estratégicos da instituição. Algo que pode ser suprido, inclusive, pela própria Fiocruz, uma vez que possui, no seu quadro de servidores, pessoas com grande capacidade técnica nessa temática.

Compreende-se que desenhar, executar e acompanhar são algumas das etapas do planejamento que busca transformar as ações propostas em ações

reais, com base em determinado recorte e dentro de um contexto.⁶⁹ No entanto, para planejar é preciso ter uma visão de futuro que, segundo a Enap⁵⁵, é a:

“capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato”.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico deve incluir a leitura de cenários, a identificação dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, o estabelecimento de metas e indicadores que serão utilizados para o alcance dos objetivos institucionais. O planejamento estratégico é um processo fundamental para a área da pesquisa, visto ser esta uma área muito dinâmica e essencial.

O estudo evidenciou que as Chefias precisam saber planejar e organizar melhor o trabalho dentro do Laboratório, ter uma visão mais ampla e estratégica. A percepção é de que, se o planejamento é uma ferramenta importante para o trabalho do pesquisador, para a Chefia é fundamental, para conseguir visualizar aquilo que é prioritário e o que pode deixar para depois, com o intuito de melhor organizar o trabalho e vencer os desafios.

O gestor deve conhecer bem o planejamento estratégico, reconhecendo que se trata de uma ferramenta de grande importância na Gestão Pública, que visa fazer o levantamento das reais necessidades de uma determinada demanda, objetivando uma tomada de decisão a fim de alcançar as metas desejadas.¹⁰³

Não obstante na Fiocruz o planejamento ser um processo bem institucionalizado e as chefias realizarem atividades que requerem a organização e o planejamento, desenvolver e conduzir projetos, ainda faltam mais conhecimentos e habilidades nessa temática, para melhoria da gestão do trabalho. O que pode ser suprido com o desenvolvimento de competências e aprofundamento da compreensão, por parte dos líderes, sobre a importância de utilizar esta ferramenta de gestão, o Planejamento Estratégico.

Silva, Gonçalves¹¹⁰ explicam que as vantagens do Planejamento Estratégico consistem em nortear as ações prioritárias da instituição, estabelecer prazos e metas e monitorar o desempenho através de indicadores. As evidências

apontam que é necessário fazer uma pausa para pensar o futuro, identificar as potencialidades e, muitas vezes, redirecionar as ações.

Não foi relatado, neste estudo, o quanto a falta de um planejamento estratégico ou o pouco conhecimento desta ferramenta pode afetar o trabalho no Laboratório; no entanto, percebe-se que esta é uma ferramenta fundamental para direcionar as ações para o alcance dos objetivos e cumprimento da missão institucional. Silva, Gonçalves¹⁰ afirmam que, apesar de existirem opiniões favoráveis e contra o Planejamento Estratégico, especialmente quando se trata do setor público, a efetividade desta ferramenta é grande, as instituições do setor público acreditam no Planejamento Estratégico como método para alcance de desempenhos superiores.

Com relação ao grau de importância e domínio das Chefias nas competências, para estabelecimento de prioridades de capacitação, o estudo evidenciou que as competências com maior necessidade de capacitação são: Planejamento Estratégico, Gestão Pública e Gestão de Conflito, significando que as Chefias expressam uma maior carência de domínio destas competências, em detrimento das outras duas, para o desempenho do seu papel de gestor.

As cinco competências aqui estudadas também foram identificadas em outros estudos ^{96, 111, 43, 47, 52, 53}, o que demonstra sua importância para o gerenciamento.

Considerando que as competências abrangem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de uma atividade específica e que esses atributos, quando aplicados de forma efetiva, podem responder aos desafios que se apresentam no trabalho, entende-se por que a aplicação do modelo de gestão por competências pode contribuir para uma maior efetividade no processo de gerenciar pessoas.

Brandão⁴⁵ afirma que a GPC constitui um modelo de gestão, com base em competências, que orienta processos de gestão de pessoas, tais como identificação, desenvolvimento e mobilização das competências para cumprimento dos objetivos organizacionais. Para Oliveira, Machado, John⁵² o modelo auxilia o processo de gerenciamento, possibilitando utilizar aptidões e habilidades humanas no alcance dos resultados desejados.

É um modelo promissor no serviço público, uma escolha que, quando bem aceita e adotada, tende a responder positivamente ao maior desafio em recursos

humanos no ambiente público: combinar o potencial dos servidores aos objetivos das instituições, resultando na melhoria da prestação dos serviços. Porém, ainda é um desafio para os atuais e futuros gestores públicos.⁷⁷

A capacitação dos gestores nessas competências é fundamental para o exercício da função, pois sua responsabilidade quanto à condução de projetos, planejamento e orçamento, prestação de contas, gerenciamento de equipe, dentre outros atos administrativos, exige um nível de conhecimentos e responsabilidade grande e diversificado.

As Chefias de Laboratórios acabam aprendendo, na prática, como gerenciar seu trabalho. Conforme afirma Dussault¹¹: “São necessárias aptidões básicas para gerir, mas elas não bastam, pode-se aprender os conceitos, métodos, instrumentos básicos de gestão, particularmente os que ajudam a concepção e a implantação de uma gerência estratégica”. É preciso desenvolver competências técnicas e comportamentais, imprescindíveis em momentos de crises, em que muitas vezes o profissional tem que se adaptar a novas realidades, lidar com emoções adversas e buscar desenvolver, assim, a empatia, a solidariedade, a flexibilidade e a resiliência. Uma postura profissional ajuda na percepção, dos usuários e da sociedade, acerca da importância da competência para o cumprimento da missão institucional.

No âmbito do SUS, a Gestão do Trabalho inclui não apenas as ações de gestão em geral, mas também aquelas dirigidas ao desenvolvimento do trabalhador.⁴⁰ Ocupar a função de chefia sem um preparo gerencial pode torná-la mais pesada e menos prazerosa e impactar a gestão do trabalho no Laboratório. A adoção de estratégias que visem aperfeiçoar as competências pode ter impacto significativo na melhoria contínua de um serviço.¹¹²

Assim, a capacidade de mobilizar e combinar conhecimentos e comportamentos na realização de uma atividade, dentro de uma determinada realidade e em um prazo adequado, visando alcançar um resultado que gere impacto e agregue valor para si e para instituição constitui um grande diferencial para a pessoa e para a organização. O grande desafio na gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento dessas pessoas, caso não percebam a agregação de valor na relação com a organização.¹⁵

No mundo atual, globalizado, por mais bem preparado que esteja, o profissional sempre precisará de aperfeiçoamento. Com tão velozes e diferentes

informações e transformações “neste mundo VUCA”, é preciso estar sempre buscando desenvolver e atualizar as competências profissionais, para que não se tornem obsoletas.⁹⁶ VUCA é um termo criado na década de 1990, em um cenário pós-guerra fria, um acrônimo das palavras inglesas *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. Ou seja, Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

Machado¹¹³ explica o VUCA como um mundo que se tornou vulnerável, incerto, ambíguo e complexo; onde as organizações estão sentindo o impacto destas mudanças, ocasionadas principalmente pela conectividade e os avanços tecnológicos. As fronteiras geográficas, setoriais e de negócios praticamente desapareceram; todo esse movimento acelerado gera incerteza, aumenta a ambiguidade e a imprevisibilidade sobre o futuro, tornando cada vez mais difícil entender as causas: “quem, o quê, onde, como e o porquê” por trás das mudanças.

As exigências do papel do gerente no setor saúde, em termos da tríade: conhecimento, habilidades e atitude variam em relação ao volume de responsabilidade, ao tipo de serviços produzidos e ao contexto¹¹.

Quanto às habilidades e atitudes, Dussault afirma que podem ser desenvolvidas por atividades de formação, tanto autodidatas quanto formais:

O necessário é que o gerente possua as capacidades, os conhecimentos, as atitudes compatíveis com as exigências da gerência desse tipo de organização, da mesma maneira, não há um tipo único de formação, a formação dos gerentes pode ser feita de várias maneiras e os formadores têm que imaginar programas adaptados às necessidades dos alunos, em lugar de reproduzir os modelos tradicionais que, às vezes, atendem mais às necessidades dos formadores que às dos alunos.¹¹

Para suportar as mudanças, o modelo de Gestão de Pessoas vem se transformando e este cenário está atrelado a um processo de Gestão por Competências Organizacionais e Profissionais, de modo que se obtenham contribuições de valores e desenvolvimento da instituição.

No ILMD, o Cientista Chefe de Laboratório fica na função de Chefia por longo período, devido ao reduzido número de cientistas no quadro de pessoal do Instituto, situação que, por vezes, leva o pesquisador a assumir a função de Chefe de Laboratório mesmo sem muita predisposição. Haja vista que, em uma

organização considerada profissional, administrar não é o foco de interesse dos membros da base da estrutura.¹⁰

Na estrutura do ILMD não consta cargo para essas chefias; por isso, não são remuneradas, o que pode, de certa forma, constituir um fator desestimulador para o exercício da função. Por outro lado, a retribuição pecuniária da função pode levar à disputa somente por essa vantagem, sem considerar outros aspectos importantes inerentes à função.

O relatório da ODCE⁶⁴ esclarece que ligar as competências a remuneração ou recompensas não é recomendado, visto que é difícil de usar a competência para efeito de remuneração porque esta é uma qualidade difícil de mensurar. Tende a dar origem a uma abordagem mecanicista, de valor duvidoso e/ou que gera falta de confiança no sistema, podendo minar outros aspectos da gestão por competência.

7.2 ANÁLISE DO PDG FIOCRUZ JUNTO AOS CHEFES

Dentre os programas da Escola Corporativa da Fiocruz voltados aos seus servidores, destaca-se o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG). Esse Programa envolve metodologias de aprendizagem criativas e inovadoras, que priorizam a troca e o compartilhamento de diferentes saberes, de forma a criar um ambiente de aprendizagem. Nele são oferecidas ferramentas e conhecimentos em gestão que permitam ao gestor analisar seu contexto de atuação, rever suas práticas de gestão e garantir resultados para a instituição.¹²

O PDG Fiocruz tem como objetivo criar um ambiente de valorização da gestão e dos gestores por meio de estratégias de aprendizagem contextualizadas para o desenvolvimento de lideranças, com ênfase no desenvolvimento das competências gerenciais gerais requeridas.¹²

No entanto, este estudo evidenciou que as Chefias de Laboratório do ILMD não conhecem esse Programa: dos onze (11) Chefes entrevistados, apenas um (01) conhece o PDG Fiocruz. Desde seu início, já se capacitaram 285 servidores da Fiocruz. Contudo, o número de participação de pesquisadores ainda é baixo: apenas 19 participaram do Programa, o que representa apenas 7% do total de capacitados.¹³

Segundo os entrevistados, o principal motivo da falta de conhecimento do PDG da Fiocruz é que a divulgação não os alcança, e por isso é necessário potencializá-la para os líderes de pesquisa, assim como é divulgado nos fóruns da área de gestão. No ILMD, seis (6) servidores da área da gestão já participaram do PDG, porém nenhum da área-fim, isto é, Pesquisa e Ensino.

O PDG é de grande importância para a Fiocruz, visto que proporciona o desenvolvimento de lideranças, tema de grande relevância, conforme tese 7, diretrizes 3, 8 e 16 do Relatório do IX Congresso Interno da Instituição.¹⁰⁶ Assim, a inclusão de líderes científicos em competências gerenciais é importante, pois é dentre esses cientistas que emergem os grandes gestores, Diretor e Presidente, bem como seus Vices.

7.3 PROPOSTA DE PDG PARA OS CHEFES DE LABORATÓRIO

Como proposta de um Programa de Desenvolvimento Gerencial voltado especificamente para os Chefes de Laboratório de Pesquisa do ILMD, foi elaborado um relatório técnico, contendo a matriz de competências identificadas neste estudo (Apêndice E).

Segundo Eboli¹¹⁴, há um crescimento na adesão aos projetos de treinamento, para desenvolver nas pessoas competências críticas aos objetivos organizacionais e, assim, poder acelerar as grandes mudanças. A autora esclarece que, para “surfear” na onda do crescimento econômico e desenvolvimento, é preciso que haja formação permanente das pessoas.

A educação permanente sem dúvida aumenta as possibilidades de autonomia do trabalho, transformando-o em algo vivo e com sentido para os diferentes atores envolvidos.⁸² A formação no mundo do trabalho se faz no agir no trabalho vivo, em ato de cada um e de todos, nos espaços informais e formais das organizações, entre os próprios trabalhadores/as, como os gestores e usuários, por meio de ações, rodas de conversas, encontros e outros arranjos.⁸¹

A pesquisa apontou, como necessidade de capacitação, as competências: Planejamento Estratégico, Gestão Pública, Gestão de Conflito, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Gestão de Pessoas.

Quanto ao desenvolvimento de um PDG voltado especificamente para os Chefes de Laboratório de Pesquisa do ILMD, o Programa deve considerar alguns critérios:

- a) Realizar ações de sensibilização para incentivar a participação das Chefias no Programa;
- b) Atender as especificidades das Chefias de Laboratório;
- c) Considerar que os líderes cientistas possuem formação diversificada nas áreas de Ciências Biológicas ou de Humanidades, mas pouco conhecimento na área gerencial;
- d) O Programa deve ser mais dinâmico, com metodologias inovadoras, agenda flexível, modalidades e formas de atuação condizentes com o perfil e a agenda do líder cientista;
- e) No planejamento das ações de capacitação, considerar o fator tempo, tendo em vista as demandas científicas das Chefias;
- f) Possibilitar a participação de outros membros do Laboratório, considerando as substituições de Chefias que ocorrem no processo natural da gestão, por diversos motivos, como reestruturações e desenvolvimento de novas lideranças.

Quanto à modalidade e formas para desenho de um PDG voltado para as Chefias, na pesquisa foram destacadas as modalidades: (i) híbrida), (ii) presencial no ILMD, (iii) presencial fora do ILMD, visando maior e melhor concentração na capacitação.

Quanto à forma do PDG/ILMD, deve ser: seminário, curso, rodas de conversas, estudo de caso – em que haja exposição de experiências, pessoas com expertise em gestão do trabalho de laboratório – e oficina.

Houve sugestão para a criação de um fórum entre unidades da Fiocruz, do qual participassem somente os líderes de Laboratório, a exemplo do Fórum das Unidades Regionais da Fiocruz (FUR), composto pelos diretores das unidades da Fiocruz.

A combinação das estratégias de aprendizagem apontadas vai ao encontro do modelo de aprendizagem da Escola Corporativa Fiocruz, que é o 70:20:10 – isto é, por meio do trabalho (70%) - ex. reuniões, grupo de trabalho, participação, liderança em projetos -; via relacionamentos, conexões sociais

(20%) – ex. comunidade prática, comunidade de aprendizagem -, e formal (10%), como curso, seminário, congresso, palestra etc.¹²

O objetivo da gestão é preparar o líder científico para exercer a função com mais tranquilidade, menos estresse e não querer transformar o pesquisador, cuja expertise e foco é a Ciência, em um grande gestor, a não ser que ele queira. É para facilitar, potencializar a gestão do trabalho, uma vez que o Chefe científico, além de fazer pesquisa, também responde por uma pasta de gestão.

Na APF, desenvolver competências para potencializar a gestão do trabalho visando o alcance de objetivos institucionais é fundamental e recomendável.⁷³ Apesar de os cientistas Chefes já serem altamente capacitados na sua área de expertise, o desenvolvimento de competências gerenciais de forma permanente melhora a gestão do trabalho e fortalece a gestão estratégica da instituição.

Quanto ao desenvolvimento de competências gerenciais, Tosta¹⁴ coloca que devem ser considerados alguns pressupostos, como: não há desenvolvimento gerencial somente por meio da aprendizagem formal, o desenvolvimento depende primeiramente da motivação do indivíduo e este deve assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento.

É de se considerar a importância em desenvolver gestores para atuar no SUS na Amazônia.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa, cujo enfoque foi analisar as competências gerenciais necessárias aos Chefes de Laboratório do ILMD, mostrou-se adequada para responder à pergunta levantada e aos objetivos propostos, considerando as contribuições teóricas.

A percepção é de que a gestão no Laboratório ocorre mais por intuição do que por técnica, por conta da própria formação e área de expertise dos pesquisadores Chefes de Laboratório: eles não são preparados para a gestão, embora em cada projeto obtenham algum tipo de aprendizado.

Constatou-se a necessidade de as Chefias de Laboratório desenvolverem competências gerenciais, para potencialização da capacidade gerencial, e que as principais competências com necessidade de desenvolvimento, pela ordem de priorização, são as seguintes: Planejamento Estratégico, Gestão Pública, Gestão de Conflito, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Gestão de Pessoas. A modalidade híbrida ou presencial no ILMD é mais adequada para as Chefias, assim como as formas: curso, seminário, estudo de caso, oficina e roda de conversas revelaram-se mais adequadas para este público.

As Chefias de Laboratório acham importante participar de um Programa de Desenvolvimento Gerencial, porém é preciso considerar o fator tempo ao planejar o Programa: para as Chefias, ele é um complicador, quase todos alegaram escassez de tempo para disponibilizar-se ao PDG, visto as demandas de pesquisa. No entanto, declararam interesse em participar, desde que, no planejamento, sejam consideradas suas especificidades.

O PDG Fiocruz atual não é do conhecimento de quase todos os Chefes de Laboratório de Pesquisa do ILMD; tanto eles como os membros da Diretoria entendem que o Programa deve ser melhor divulgado para o público da área-fim da Instituição, assim como é para a área-meio, a Gestão, uma vez que, apesar de serem cientistas, os Chefes de Laboratórios também exercem função de gestão.

O desenvolvimento de competências gerenciais de forma permanente é um desafio, mas também uma oportunidade de melhorar a gestão do trabalho no Laboratório de Pesquisa e fortalecer a gestão estratégica da Instituição.

Recomenda-se desenhar um modelo de PDG voltado especificamente para os Chefes de Laboratório de Pesquisa, considerando temas com menor profundidade, maior dinâmica, novas modalidades, formas, e com maior flexibilidade, de modo que os pesquisadores possam ter maior interesse em participar; assim como aplicar a pesquisa em outras unidades da Fiocruz, para verificar se a percepção dos Chefes de Laboratório e membros da Diretoria de outra unidade se coaduna com a dos gestores científicos do ILMD. Recomenda-se, ainda, a criação de um fórum entre unidades da Fiocruz, de que participem somente os líderes de Laboratório de Pesquisa, para troca de experiências, a exemplo do Fórum das Unidades Regionais da Fiocruz (FUR), composto pelos Diretores das unidades da instituição.

REFERÊNCIAS

1. Seabra ICN, Carvalho CHS, Matias JO. O ambiente de inovação percebido pelas Indústrias beneficiadas pela Lei de Informática no Pólo Industrial de Manaus (Pim) - Amazonas. Amazon Business Research [Internet]. 2018 [cited 2022 Oct 3];(2):57–80. Available from: <http://periodicos.uea.edu.br/index.php/abr/article/view/1111>.
2. Malik AM, Vecina G Neto. Gestão em Saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2016.
3. França T, Medeiros KR, Belisario SA, Garcia AC, Pinto ICM, Castro JL, et al. Política de educação permanente em saúde no Brasil: a contribuição das Comissões Permanentes de Integração Ensino-Serviço. Ciênc saúde coletiva [Internet]. 2017 [cited 2021 May 30];22(6):1817–28. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232017002601817&lng=pt&tlng=pt.
4. Ferreira VRS, Najberg E, Ferreira CB, Barbosa NB, Borges C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. Rev Adm Pública [Internet]. 2014 [cited 2022 Oct 3];48:1207–27. Available from: <http://www.scielo.br/j/rap/a/Mk6QyH34gfNRwwbCzd54Dsb/abstract/?lang=pt>
5. Guimarães R, Noronha J, Elias FTS, Gadelha CAG, Carvalheiro JR, Ribeiro A. Política de ciência, tecnologia e inovação em saúde. Ciência saúde coletiva [Internet]. 2019 [cited 2021 Aug 12];24(3):881–6. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232019000300881&tlng=pt.
6. Macêdo NB, Albuquerque PC, Medeiros KR. O desafio da implementação da educação permanente na gestão da educação na saúde. Trab educ saúde [Internet]. 2014 [cited 2021 Oct 15];12(2):379–401. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462014000200010&lng=pt&tlng=pt.
7. Machado MH, Neto FRGX. Gestão da educação e do trabalho em saúde no SUS: trinta anos de avanços e desafios. Ciênc saúde coletiva [Internet]. 2018 [cited 2021 Feb 9];23(6):1971–80. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018000601971&lng=pt&tlng=pt.
8. Viana DL, Martins CL, Frazão P. Work management in healthcare: meaning and use of expression in the brazilian historical context. Trab Educ Saúde [Internet]. 2018 [cited 2020 Nov 29];16(1):57–78. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1981-77462018000100057&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.

9. Pereira IB, Lima JCF, organizators. Dicionário da educação profissional em saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV; 2008. 478 p.
10. Mintzberg H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2017. 334 p.
11. Dussault G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. Revista de Administração Pública [Internet]. 1992 [cited 2021 Sep 10];26(2):8–19. Available from: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792>.
12. Ministério da Saúde (BR), Fundação Oswaldo Cruz. Programa de Desenvolvimento Gerencial [Internet]. 2022 [cited 2022 Aug 25]. Available from: <https://escolacorporativa.fiocruz.br/?q=programas/pdg>.
13. Ministério da Saúde (BR), Fundação Oswaldo Cruz. Planilha de Participantes do Programa de Desenvolvimento Gerencial Fiocruz (PDG). [place unknown]: Fiocruz; 2022.
14. Tosta HT. Desenvolvimento de competências gerenciais nas Universidades Federais [dissertation on the Internet]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2017 [cited 2021 Aug 9]. 251 p. Available from: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/186607/PCAD1027-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>.
15. Dutra JS. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2017. 343 p.
16. Carbone PP, Tonet HC, Bruno JRS, Silva KIB. Gestão por competências. Rio de Janeiro: FGV; 2016. 190 p.
17. Brasil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União [internet]. 2006 Feb 23 [cited 2021 Mar 1]. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
18. Escola Nacional de Administração Pública. Competências transversais de um setor público de alto desempenho [Internet]. Brasília: ENAP; 2020 [cited 2022 Aug 25]. Available from: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/wp-content/uploads/sites/144/2021/07/O-que-sao-Competencias-Transversais.pdf>.
19. Ministério da Saúde (BR), Fundação Oswaldo Cruz. Diretrizes para o Planejamento Anual de Desenvolvimento de Pessoas da Fiocruz [Internet]. 2019 [cited 2021 Jan 31]. Available from: <http://escolacorporativa.fiocruz.br>.
20. Figueiredo E, Ribeiro C, Pereira P, Passos C. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. Revista Psicologia Organizações e

- Trabalho [Internet]. 2021 [cited 2022 July 12];21(2). Available from: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000200002.
21. Oliveira DA, Pochmann M, organizators. A devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia. 1. ed. Brasília: Gráfica e Editora Positiva, CNTE - Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação e Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente; 2020.
 22. Rosenfield CL, Alves DA. Teletrabalho. In: Cattani AD, Holzmann L, organizators. Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk; 2011 apud Rocha CTM, Amador FS. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cad EBAPEBR [Internet]. 2018 [cited 2022 July 5];16(1):152–62. Available from: <http://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt>.
 23. Marx K. O capital. Crítica da economia política. São Paulo: Martins Fontes; 2002. 119 p.
 24. Zarifian P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas; 2011. 200 p.
 25. Antunes R. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo; 2018.
 26. Semeghini MIC. Trabalho e ser social: uma reflexão da Ontologia de György Lukács. *Contradictio* [internet]. 2009 [cited 2022 Mar 21];2(1):75–24. Available from: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cNwUO_tID8oJ:https://revistas.ufpr.br/contradictio/article/download/15414/10344+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br.
 27. Merhy EE. Saúde: a cartografia do trabalho vivo. 4. ed. São Paulo: Hucitec; 2014. 145 p.
 28. Merhy EE, Franco TB. Trabalho em Saúde. c2009 [cited 2022 Feb 3]. In: Dicionário da Educação Profissional em Saúde [Internet]. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio; 2009. Available from: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trasau.html>.
 29. Franco TB, Merhy EE. Trabalho, produção do cuidado e subjetividade em saúde: textos reunidos. São Paulo: Hucitec; 2013. 361 p.
 30. Lima CMP, Zambroni-de-Souza PC, Araújo AJS. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. *Psicol Ciênc Prof* [Internet]. 2015 [cited 2020 Dec 1];35(4):1223–38. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1414-98932015000401223&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.

31. Filgueiras V, Antunes R. Plataformas digitais, uberização do trabalho e regulação no capitalismo contemporâneo. *Contracampo* [Internet]. 2020 [cited 2021 Sep 5];39(1):27–43. Available from: <https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/38901>.
32. Mattos FAM. Trajetória do emprego público no Brasil desde o início do século XX. 2015;36(1):91–121. Available from: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/download/3095/3550>.
33. Ferla AA, Gosch CS, Possa LB, Durães MD, Padilla M. A essencialidade da força de trabalho em saúde no enfrentamento à pandemia: precisamos ir além dos aplausos. 2021 [cited 2021 Sep 30];7 Supl. 1:1–8. Available from: <http://revista.redeunida.org.br/ojs/index.php/rede-unida/article/view/3546>.
34. Paiva CHA, Teixeira LA. Reforma sanitária e a criação do Sistema Único de Saúde: notas sobre contextos e autores. *Hist cienc saude-Manguinhos* [Internet]. 2014 [cited 2022 Mar 28];21(1):15–35. Available from: <http://www.scielo.br/j/hcsm/a/rcknG9DN4JKxkbGKD9JDSqy/?lang=pt>.
35. Brasil. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil [Internet]. Brasília, DF: Presidência da República; 1988 [cited 2021 May 24]. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
36. Brasil. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. 1990 Sep 19 [cited 2020 Apr 23]. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm.
37. Brasil. Lei nº 8142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. 1990 Dec 31 [cited 2021 May 25]. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm.
38. Santos NR. SUS 30 anos: o início, a caminhada e o rumo. *Ciênc saúde colet* [Internet]. 2018 [cited 2021 Apr 24];23(6):1729–1736. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018000601729&lng=pt&tlng=pt.
39. Souza LEPF, Paim JS, Teixeira CF, Bahia L, Guimarães R, Almeida-Filho N, et al. Os desafios atuais da luta pelo direito universal à saúde no Brasil. *Ciênc saúde coletiva* [Internet]. 2019 [cited 2022 Mar 28];24(8):2783–92. Available from: <http://www.scielo.br/j/csc/a/HXCBkzpnQ7LbLKWqvXd3bGt/?lang=pt>.

40. Ministério da Saúde (BR), Conselho Nacional de Saúde. Princípios e diretrizes para a gestão do trabalho no SUS (NOB/RH-SUS) [Internet]. 3. ed. Brasília: Ministério da Saúde; 2005 [cited 2020 Jan 7]. 97 p. Available from: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/NOB_RH_2005.pdf.
41. Martins MIC. Desafios para a gestão do trabalho em saúde no setor público. *Cad Saúde Pública* [Internet]. 2016 [cited 2021 Feb 13];32(2):1-2. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2016000200101&lng=pt&tlng=pt.
42. Carbone PP, Brandão HP, Leite JBD, Vilhena RMP. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV; 2009. 176 p.
43. Milanez RLS. *A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB* [dissertation on the Internet]. Brasília, DF: Universidade de Brasília; 2018 [cited 2021 Feb 15]. Available from: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34035>.
44. Fleury A, Fleury MTL. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2001. 169 p.
45. Brandão HP. *Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2020. 182 p.
46. Gramigna MR. *Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis*. Rio de Janeiro: Alta Books; 2017. 272 p.
47. Montezano L, Junior JBCA, Isidro-Filho A. *Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública*. RSP [Internet]. 2017 [cited 2020 Dec 4];68(4):785–806. Available from: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1546>.
48. Brandão HP. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível* [dissertation on the Internet]. Brasília, DF: Universidade de Brasília; 2009 [cited 2021 Feb 16]. Available from: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>.
49. Brandão HP. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas; 2012. 149 p.
50. Lima JO, Silva AB. *Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas*. *Rev Adm Mackenzie* [Internet]. 2015 [cited 2020 Dec 1];16(5):41–67. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1678-69712015000500041&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.

51. Silva FM, Ruas RL. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *Rev eletrôn adm* [Internet]. 2016 [cited 2020 Dec 1];22(1):252–78. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-23112016000100252&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.
52. Oliveira VS, Machado MCR, John E. Sistema de gestão por competência em pequena empresa. *Navus* [Internet]. 2017 [cited 2020 Dec 4];7(3):46–59. Available from: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p46-59.517>.
53. Sant'Anna AS, Santos JN, Diniz DM, Benevides TN, Dultra MPM. Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. *Gest Prod* [Internet]. 2016 [cited 2021 Dec 9];23(2):308–19. Available from: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3SMQzCFpbc558YRLKrQvwjh/abstract/?lang=pt>.
54. Escola Nacional de Administração Pública. Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro [Internet]. Brasília: ENAP; 2021 [cited 2022 Aug 25]. Available from: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Competic3%aancia%20essenciais%20de%20lideran%3%a7a%20para%20o%20setor%20p%3%abablico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf.
55. Escola Nacional de Administração Pública. Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro [Internet]. Brasília: ENAP; 2022 [cited 2022 Oct 4]. Available from: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>
56. Chiavenato I. *Recursos Humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas; 2000.
57. Bergue ST. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap; 2019. 179 p.
58. Pereira MCB. *RH essencial*. São Paulo: Saraiva; 2014. 408 p.
59. Bonetto ALCP, Naumann C, Oliveira LG. Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. *Ver FAE* [Internet]. 2017 [cited 2022 Sep 26];20(2):153–64. Available from: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/352>.
60. Peters BG, Pierre J, organizators. *Administração Pública: coletânea*. São Paulo: UNESP, Brasília, DF: ENAP; 2010. 700 p.
61. Drucker PF. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel; 2001.

62. Junior GDG, Pacheco HF, Oliveira SRA, Santos FAS, organizators. Inovações da gestão pública no SUS: uma abordagem das iniciativas no processo de reforma institucional. Recife: Editora UFPE; 2021. 263 p.
63. Brasil. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República; 2004 [Cited 2022 Nov 11]. Available from: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm.
64. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo: relatório da OCDE [Internet]. Brasília, Paris: Governo Federal, OECD; 2010 [cited 2022 May 14]. Available from: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>.
65. Cunha FJAP, Lázaro CP, Pereira HBB, organizators. Conhecimento, inovação e comunicação em serviços de saúde. Salvador, Rio de Janeiro: Edufba, Editora Fiocruz; 2014. 240 p.
66. Nonaka I, Takeuchi H. Criação de conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus; 1997.
67. Oliveira DPR. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas; 2008.
68. Kurcgant P, Ciampone MHT, Melleiro MM. O planejamento nas organizações de saúde: análise da visão sistêmica. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2006 [cited 2022 Nov 6];27(3):351–55. Available from: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/rgenf/article/view/4623>.
69. Teixeira CF, organizator. Planejamento em saúde: conceitos, métodos e experiências. Salvador: EDUFBA; 2010. 161 p.
70. Paim JS. Planejamento em Saúde para não especialistas. In: Campos GW, Minayo MC, Akerman M, Junior, MD, et al., organizators. Tratado de Saúde Coletiva. São Paulo, Rio de Janeiro: Hucitec, Fiocruz; 2006. 767–82 p.
71. Giraldi BM, Kohler TF, Rampazzo RMS. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. Barbarói [Internet]. 2019 [cited 2022 Nov 1];(55):137–52. Available from: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/12641>.
72. Ministério da Saúde (BR), Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos, Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. Gestão de Pessoas: valorização, saúde e democratização das relações de trabalho. Brasília,DF: MS; 2012. 152 p.

73. Brasil. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licença e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União. 2019 Aug 28;(seção 1):1. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm.
74. Ruano AM. Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2007. 96 p.
75. Pires AK, Prata CF, Santos DM, Brandão HP, Moraes H, Carvalho IM, et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Enap; 2009. 100 p.
76. Montezano L, Medeiros BN, Pinheiro AO, Oliveira CAAM. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Gestão e Sociedade* [Internet]. 2019 [cited 2022 May 6];13(34). Available from: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2563>.
77. Oiticica TPPM, Barbosa MAC. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. *Revista Brasileira de Administração Científica* [Internet]. 2021 [cited 2022 May 3];12(2):147–60. Available from: <http://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2021.002.0013>.
78. Lemos CLS. Educação permanente em saúde no Brasil: educação ou gerenciamento permanente? *Ciênc saúde coletiva* [Internet]. 2016 [cited 2021 Feb 18];21(3):913–22. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232016000300913&lng=pt&tlng=pt.
79. Ministério da Saúde (BR), Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão da Educação na Saúde. Política nacional de educação permanente em saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento? 1. ed. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2018 [cited 2021 Feb 18]. 73 p. Available from: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf.
80. Rodrigues GVB, Cortez EA, Almeida YS, Santos ECG. Processo de educação permanente sob a micropolítica do trabalho vivo em ato de Emerson Merhy: reflexão teórica. 2021 [cited 2022 Mar 31];10(1):e17610111514. Available from: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/11514/10374/153600>.

81. Merhy EE. Educação permanente em movimento: uma política de reconhecimento e cooperação, ativando os encontros do cotidiano no mundo do trabalho em saúde, questões para os gestores, trabalhadores e quem mais quiser se ver nisso. *Saúde em Redes* [internet]. 2015;1(1):7–14. Available from: <http://revista.redeunida.org.br/ojs/index.php/rede-unida/article/view/309>.
82. Schweickardt JC, Lima RTS, Ceccim RB, Ferla AA, Chaves SE, organizators. Educação permanente em gestão regionalizada da saúde: saberes e fazeres no território do Amazonas [Internet]. 1. ed. Porto Alegre: Rede UNIDA; 2015 [cited 2022 Apr 9]. Available from: <http://editora.redeunida.org.br/wp-content/uploads/2018/11/2-Educacao-permanente-em-gestao-regionalizada-da-saude-ok.pdf>.
83. Feuerwerker LCM. Micropolítica e saúde: produção do cuidado, gestão e formação. 1. ed. Porto Alegre: Rede UNIDA; 2014. 175 p.
84. Tobar F, Yalour MR. Como fazer teses em saúde pública: conselhos e idéias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisas. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fiocruz; 2001. 172 p.
85. Roesch SMA, Becker GV, Mello MI. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso [Internet]. 3. ed. São Paulo: Atlas; 2005 [cited 2020 July 1]. 308 p.
86. Turato ER. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Rev Saúde Pública* [Internet]. 2005 [cited 2021 Feb 24];39(3):507–14. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102005000300025&lng=pt&tlng=pt.
87. Baptista MN, Campos DC. Metodologia de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC; 2019. 371 p.
88. Minayo MCS, Assis SG, Souza ER, organizators. Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2005. 244 p.
89. Ministério da Saude (BR), Fundação Oswaldo Cruz. Unidades e escritórios. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2021 [cited 2021 Sep 13]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/unidades-e-escritorios>.
90. Ministério da Saúde (BR), Fundação Oswaldo Cruz, Instituto Leônidas & Maria Deane. Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2018-2021 do Instituto Leônidas & Deane [Internet]. 22. ed. Manaus, AM: ILMD; 2018 [cited 2020 Sep 2]. 200 p. Available from: https://amazonia.fiocruz.br/?page_id=16046.

91. Ministério da Saúde (BR), Fundação Oswaldo Cruz, Instituto Leônidas & Maria Deane. Promovendo sinergias: diagnóstico organizacional do Instituto Leônidas & Maria Deane/Fiocruz Amazônia [Internet]. Manaus: ILMD; 2016 [cited 2022 Mar 23]. 368 p. Available from: https://amazonia.fiocruz.br/publicacoes/diagnostico_institucional_do_ilmd.pdf.
92. Ministério da Saúde (BR), Fundação Oswaldo Cruz, Instituto Leônidas & Maria Deane. Gestão [Internet]. Manaus: ILMD; 2022 [cited 2022 May 14]. Available from: https://amazonia.fiocruz.br/?page_id=16092.
93. Ministério da Saúde (BR), Fundação Oswaldo Cruz, Instituto Leônidas & Maria Deane. Regimento Interno [Internet]. Manaus: ILMD; 2017 [cited 2021 Sep 13]. 41 p. Available from: https://amazonia.fiocruz.br/wp-content/uploads/2017/11/regimento_interno_2610.pdf.
94. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.
95. Drucker PF. O Gerente Eficaz. Rio de Janeiro: LTC; 1990.
96. Lopes OCA. Competências dos enfermeiros da Estratégia Saúde da Família [dissertation on the Internet]. Ribeirão Preto, SP: Universidade de São Paulo; 2019 [cited 2021 Mar 24]. Available from: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22134/tde-03062019-202857/>.
97. Goleman D. Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder. Rio de Janeiro: Objetiva; 2015. 144 p.
98. Santos RO. A importância da comunicação no processo de liderança. Rev Adm Saúde [Internet]. 2018 [cited 2022 Oct 2];18(72):26. Available from: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128>.
99. Nascimento E. Comportamento organizacional. Curitiba, PR: IESDE Brasil; 2008.
100. Silva MM, Teixeira NL, Draganov PB. Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. Revista de Administração em Saúde [Internet]. 2018 [cited 2022 Sep 26];18(73). Available from: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138>.
101. Parisi L, Silva JM. Mediação de conflitos no SUS como ação política transformadora. Saúde debate [Internet]. 2018 [cited 2022 Nov 22];42(4):30–42. Available from: <http://www.scielo.br/j/sdeb/a/4qrdtM9MRtqWsdYMm5ZcGsJ/abstract/?lang=pt>.
102. Santos CS. Introdução à Gestão Pública. 2. ed. São Paulo: Saraiva; 2014.

103. Guimarães LA, Oliveira AFFB. A importância da formação em gestão pública municipal para os gestores públicos no exercício de suas funções. *Id on line Rev Mult Psic [Internet]*. 2019 [cited 2022 Oct 28];13(45):356–72. Available from: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1735>.
104. Tribunal de Contas da União (BR). Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado; 2020. 242 p.
105. Vieira RTSB. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: ENAP; 2019. 240 p.
106. Ministério da Saúde (BR); Fundação Oswaldo Cruz. In: IX Congresso Interno Fiocruz: relatório final [Internet]. 2022; Rio de Janeiro: Fiocruz; 2022 [cited 2022 Aug 23]. Available from: <https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/IX%20Congresso%20Interno%20Fiocruz%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf>.
107. Peduzzi M, Agreli HF. Trabalho em equipe e prática colaborativa na atenção primária à saúde. *Interface [Internet]*. 2018 [cited 2022 Nov 13];22(Supl 2):1525–34. Available from: <http://www.scielo.br/j/icse/a/MR86fMrvpMcJFSR7NNWPbqh/?lang=pt>.
108. Silva EL. Elementos críticos para um modelo de gestão de conhecimento: um olhar para o contexto Fiocruz [dissertation on the Internet]. Rio de Janeiro: Escola de Saúde Pública Sergio Arouca; 2018 [cited 2022 Oct 1]. Available from: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/40169/ve_Elaine_Lucia_da_ENSP_2018;jsessionid=9A78D936C71CCB6CA0F9DDAF885FD2E1?sequence=2.
109. Bastos FCC, Borges F, Neto AWM, Sainz AB, Mello LHW. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. *Navus [Internet]*. 2019 [cited 2020 Dec 8];9(1):74–86. Available from: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/778/pdf>.
110. Silva FA, Gonçalves CA. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Rev Adm UFSM [Internet]*. 2011 [cited 2022 Sep 27];4(3):458–76. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3833>.
111. Mendes MS, Tosta KCBT. Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. *Rev eletrôn adm [Internet]*. 2019 [cited 2020 Jun 10];25(1):83–115. Available from:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-23112019000100083&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.

112. Guedes VMS, Figueiredo MHS, Apóstolo JLA. Competências do enfermeiro de cuidados gerais em cuidados de saúde primários: da compreensão à concretização. *Revista de Enfermagem Referência* [Internet]. 2016 [cited 2020 Dec 1];(8):27–33. Available from: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-02832016000100004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt.
113. Machado SM. Artigo VUCA. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral; 2017 [cited 2021 Sep 28]:1-3. Available from: <https://hotsites.fdc.org.br/hotsites/mail/stc/artigo/artigo.pdf>.
114. Eboli M. Uma revolução invisível. *Harvard Business Review Brasil* [Internet]. 2012 [cited 2021 Feb 1]. Available from: <https://hbrbr.com.br/uma-revolucao-invisivel/>.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS - ENTREVISTA COM CHEFE DE LABORATÓRIO DE PESQUISA

ETAPA I – Dados de caracterização dos participantes

Participante nº _____

Sexo: () masculino () feminino

Tempo de atuação na Chefia do laboratório: _____

Tempo na instituição: _____

ETAPA II – Entrevista

1. Enquanto pesquisador, como você se vê daqui a 5 anos, em termos profissionais, na instituição?
2. Como é, para você, conciliar a função de pesquisa e de Chefe de laboratório?
3. Na sua visão, quais características o cientista Chefe de laboratório necessita desenvolver para o desempenho de suas atribuições enquanto gestor?
4. A Fiocruz possui o Programa de Desenvolvimento Gerencial-PDG, que é coordenado pela Escola Corporativa. Qual a sua percepção sobre a divulgação do Programa e as ações previstas nele?
5. Na sua opinião, para que haja uma maior participação dos chefes no PDG, quais modalidades (presencial na Fiocruz/Rio, presencial no ILMD, híbrida, virtual, online etc.), e quais as formas (ex. seminário, roda de conversa, oficina, palestra, curso, leitura de livro, artigos etc.) são mais interessantes?
6. O que você acrescentaria para contribuir com nosso trabalho, no sentido de potencializar o PDG e motivar o desenvolvimento gerencial dos líderes na Fiocruz?

Data da entrevista: _____ Duração da entrevista: _____

APÊNDICE B- ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS - ENTREVISTA COM MEMBRO DA DIREÇÃO

ETAPA I – Dados de caracterização dos participantes

Participante nº _____

Sexo: () masculino () feminino

Tempo de atuação na Chefia do laboratório: _____

Tempo na instituição: _____

ETAPA II – Entrevista

1. Na sua percepção, quais os desafios para o Chefe de laboratório conciliar a função de pesquisa e de Chefia?
2. Na sua visão, quais características o cientista Chefe de laboratório necessita desenvolver para o desempenho de suas atribuições enquanto gestor?
3. A Fiocruz possui o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), coordenado pela Escola Corporativa. Qual a sua percepção sobre a divulgação do Programa e das ações previstas nele?
4. Na sua opinião, para que haja uma maior participação dos Chefes no PDG, quais modalidades (presencial na Fiocruz/Rio, presencial no ILMD, híbrida, virtual, online etc.), e quais as formas (ex: seminário, roda de conversa, oficina, palestra, curso, leitura de livro, artigos etc.) são mais interessantes?
5. O que você acrescentaria para contribuir com nosso trabalho no sentido de potencializar o PDG e motivar o desenvolvimento gerencial dos líderes na Fiocruz?

Data da entrevista: _____ Duração da entrevista: _____

APÊNDICE C - FORMULÁRIO DIAGNÓSTICO

Sou Luciene Pereira de Araujo, Analista de Gestão em Saúde Pública, lotada no Serviço de Gestão do Trabalho (Seget).

Ao cumprimentá-lo, quero lhe convidar a participar da pesquisa que estou desenvolvendo para elaboração de minha Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Saúde Pública – Modalidade Profissional do Instituto Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, cujo título é “Gestão do Trabalho Científico em Saúde sob a Ótica das Competências Gerenciais: Oportunidades e Desafios”.

Em atendimento às resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que estabeleceu as normas e diretrizes envolvendo pesquisa com seres humanos. Este formulário deverá ser preenchido após a leitura e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pelo participante da pesquisa.

Apresento este instrumento para coleta dos dados relacionados ao estudo, o qual objetiva diagnosticar a necessidade e a prioridade de desenvolvimento de competências gerenciais dos Chefes de laboratório de pesquisa do ILMD. Gentileza respondê-lo, analisando, cuidadosamente, cada item. O resultado deste diagnóstico subsidiará a elaboração de uma proposta de plano de desenvolvimento de competências gerenciais para as gerências de laboratório. Sua participação é muito importante para a construção e o alcance dos resultados.

A seguir, há uma lista de competências gerenciais mapeadas pela Escola Corporativa da Fiocruz. Por favor, assinale um número de 1 a 5, na escala de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera a competência para seu desempenho enquanto gestor do laboratório. Em seguida, assinale outro número de 1 a 5 para indicar em que medida você julga dominar ou expressar essa competência.

Utilize a escala seguinte:

Importância da Competência (I)				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de importância da competência para sua função de gerência. Quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, maior o grau de importância da competência para sua função de gerência.				
Grau de Domínio ou Expressão da Competência no Trabalho (D)				
1	2	3	4	5
Não domina	Domina pouco a competência	Domina medianamente a competência	Domina muito a competência	Domina plenamente a competência
Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de importância da competência para sua função de gerência. Quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, maior o grau de importância da competência para sua função de gerência.				

Competências gerenciais	Graus de importância e de Domínio das competências				
Gestão de Pessoas - Desenvolver competências e inspirar a equipe para o alcance dos objetivos, incentivando e reconhecendo as conquistas individuais e coletivas, compartilhando a visão de futuro para a área, promovendo a justiça social e a defesa da diversidade geracional, racial, étnica, religiosa, equidade de gênero e acessibilidade.	Importância				
	1	2	3	4	5
Gestão Pública - Fortalecer a transparência na gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos, por meio de ações integradas em rede e do uso consciente dos recursos, estabelecendo a conexão entre metas e orçamento que gerem projetos, programas e ações orientados estrategicamente.	Domínio da competência				
	1	2	3	4	5
Gestão do Conhecimento e em Saúde - Contribuir para geração, apropriação e transformação de conhecimentos e tecnologias, fortalecendo as parcerias internas e externas e a formação de redes colaborativas, voltadas para a solução de problemas e superação de desafios.	Importância				
	1	2	3	4	5
Planejamento Estratégico - Promover a implementação da estratégia orientada pelas atividades de prospecção e considerando os desafios políticos e técnicos apresentados pelo ambiente interno e externo.	Domínio da competência				
	1	2	3	4	5
Gestão de Conflitos - Atuar nas situações de conflito e violência no trabalho, fortalecendo a democracia, o diálogo e a construção coletiva nas relações sociais de trabalho, considerando fatores políticos, econômicos, sociais, estruturais e culturais internos e externos à Fiocruz e suas unidades.	Importância				
	1	2	3	4	5
Sexo () masculino () feminino Tempo de atuação na Chefia do laboratório: _____ Tempo na instituição: _____	Domínio da competência				
	1	2	3	4	5

Fonte: Modelo adaptado de Brandão⁴⁵.

**APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)**

Convido o/a Sr./Sra. para participar da pesquisa “**GESTÃO DO TRABALHO CIENTÍFICO EM SAÚDE SOB A ÓTICA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS**”, sob a responsabilidade da pesquisadora **Luciene Pereira de Araujo**.

A pesquisa supracitada pretende analisar as competências gerenciais necessárias ao cientista em função de Chefia no Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia, com vistas à formulação de um programa de desenvolvimento gerencial voltado para esse público.

Esta é uma atividade voluntária, sendo possível desistir a qualquer momento, ou seja, o/a participante poderá se recusar e/ou retirar este consentimento a qualquer momento, sem prejuízo para ambas as partes. Todos os seus dados também serão removidos da pesquisa, salvo se o Sr./Sra. autorizar a permanência dos mesmos na análise.

Caso haja aceite em participar da pesquisa, por favor leia este documento com bastante atenção, antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que não consiga compreender, converse com a pesquisadora responsável pelo estudo, para esclarecê-lo/la. A proposta deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)** é explicar o estudo e solicitar o seu consentimento para a participação na modalidade entrevista, cujo tempo médio estimado será de 30 a 45 minutos, assim como responder a um questionário escrito, cuja duração será de 20 minutos.

Esta participação não envolve remuneração. Em situações de danos devido à sua participação na pesquisa, é garantido o direito de indenização, caso seja comprovado; a indenização será feita através das vias legais.

A participação na pesquisa ocorrerá voluntariamente, por meio de entrevista, a qual será gravada e transcrita, sem identificação do/da entrevistado/da e um questionário a ser respondido, presencialmente, de modo bem simples.

Os riscos relacionados a estas modalidades de participação referem-se a um possível constrangimento do/da participante ao ser indagado/da, medo de não saber responder ou de ser identificado, e ao comprometimento do tempo do/da participante. Fica estabelecido, neste termo, a garantia, contudo, de que todos os esforços serão direcionados para que situações de constrangimento não ocorram, e que os riscos acima descritos sejam minimizados, através da viabilidade do participante responder em local mais reservado.

Ressalta-se que o anonimato do/da participante e a confidencialidade das informações coletadas será garantida pela Pesquisadora supracitada, responsável pelo arquivamento do questionário aplicado e da gravação da entrevista. Em conformidade com a **Resolução Normativa do Conselho Nacional de Saúde-CSN466/12** e a **Resolução Normativa 510/14**, que estabelecem as condições e garantias mencionadas neste termo.

Rubricas: _____
(Pesquisador)

(Participante)

Os resultados desta pesquisa ficarão disponíveis para o/a participante e a participação trará como benefício a oportunidade ativa aos partícipes em atuar no processo de definição das competências necessárias ao desempenho da função de Chefia de laboratório, para construção de uma proposta de Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais voltado para os mesmos.

Os dados armazenados poderão ser usados em pesquisas futuras, mas um novo consentimento será solicitado. Todas as informações coletadas serão analisadas, mantendo-se a confidencialidade do participante a todo momento, ou seja, em nenhum momento os dados que o identifiquem serão divulgados, a menos que seja exigido por lei. Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em reuniões ou publicações, contudo, a identidade dos participantes não será revelada nas apresentações.

Em caso de dúvidas ou preocupações quanto aos seus direitos como participante deste estudo, o (a) Senhor (a) pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Aggeu Magalhães-IAM, localizado à Av. Prof. Moraes Rego, s/nº, bairro Cidade Universitária, CEP 50.670-420, Recife-PE, telefone: (81) 2101-2639 e E-mail: cep.iam@fiocruz.br. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Após a leitura deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, dou meu consentimento, de livre e espontânea vontade, para participar como voluntário (a) deste estudo, assinando esse termo em duas vias: uma via pertencerá a mim e a outra ao pesquisador.

Manaus, ____/____/2022.

Nome completo do participante: _____

Assinatura: _____

Atesto que expliquei cuidadosamente a natureza e o objetivo deste estudo, os possíveis riscos e benefícios da participação no mesmo, junto ao participante.

Pesquisador: _____

Luciene Pereira de Araujo

Para qualquer esclarecimento, entrar em contato com a Pesquisadora Luciene Pereira de Araujo. E-mail: luciene.araujo@fiocruz.br. Endereço: Rua Terezina nº 476, Adrianópolis, Manaus – Amazonas. Telefone: (92) 98127-1883.

APÊNDICE E - PROPOSTA DE PDG PARA CHEFIA DE LABORATÓRIO DO ILMD



Relatório Técnico

30/11/2022

GESTÃO DO TRABALHO CIENTÍFICO EM SAÚDE SOB A ÓTICA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Luciene Pereira de Araujo

Resumo

Desenvolver competências no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) é fundamental para o funcionamento do maior Sistema de Saúde Pública do mundo, e um dos seus pilares de sustentação é a formação de seus trabalhadores. A pesquisa objetivou analisar as competências gerenciais necessárias ao cientista em função de Chefia de Laboratório de Pesquisa no Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia, para então propor um Programa de Desenvolvimento Gerencial voltado especificamente para estes líderes. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, com entrevistas semiestruturadas com (11) Chefes de Laboratório de Pesquisa e (04) membros da Diretoria, servidores públicos federais do ILMD e aplicação de formulário estruturado. Os dados foram coletados no período de maio e junho de 2022 e analisados por meio da técnica análise de conteúdo. Constatou-se a necessidade dos líderes desenvolverem estas competências, nessa ordem de priorização: Planejamento Estratégico, Gestão de Conflito, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Gestão de Pessoas.

É de se considerar a importância em desenvolver gestores para atuar no SUS na Amazônia.

Mensagens-chaves

01

O pesquisador que assume função de Chefia reconhece a necessidade de desenvolver competências gerenciais específicas, que foram identificadas nesse trabalho, bem como sua priorização.

02

A Fundação Oswaldo Cruz desenvolveu um Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), aplicado desde 2014 aos seus servidores, porém, menos de 7% dos participantes são da carreira de pesquisador. Um dos motivos identificados na pesquisa foi o desconhecimento por parte deles, em que apenas um (1) relatou conhecer o PDG.

03

Como forma de atender a esse público específico, é proposto um PDG voltado para os pesquisadores-Chefes, que contemple ações de capacitação no formato híbrido (presencial e a distância); que leve em consideração o fator tempo para a realização das atividades; que tenha ampla divulgação e sensibilização e caráter permanente.

Introdução

O objeto de estudo foi o Instituto Leônidas & Maria Deane-ILMD/Fiocruz Amazônia, unidade da Fundação Oswaldo Cruz, estabelecida há vinte e oito anos na cidade de Manaus, Estado do Amazonas.

A estrutura organizacional do ILMD utiliza a denominação de Laboratório, para as unidades onde se desenvolvem as atividades-fim relacionadas à pesquisa científica; nestas, há a necessidade de uma Chefia, para cuidar, além das atividades de pesquisa, dos trâmites administrativos do Laboratório.

É oportuno que o pesquisador designado para a Chefia de Laboratório desenvolva habilidades em gerenciamento, visando a potencialização da gestão do trabalho no Laboratório de Pesquisa.



Método

Foi realizado estudo de caso (TOBAR; ROMANO YALOUR, 2001), com abordagem qualitativa e quantitativa (TURATO, 2005; BAPTISTA ; CAMPOS, 2019). As fontes de dados incluíram: entrevistas semiestruturada com (11) chefes de Laboratório de Pesquisa e (04) membros da Diretoria, servidores públicos federais do ILMD, e aplicação de formulário estruturado. Na parte documental foram utilizadas informações do sítio eletrônico da Escolar Corporativa da Fiocruz, <https://escolacorporativa.fiocruz.br>. O período do estudo foi de 2020 a 2022. Os dados foram analisados qualitativamente (BARDIN, 1977). As categorias prévias utilizadas foram: Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Gestão de Conflito, Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde.

Resultados 1

A Matriz de Competências foi o resultado da identificação das competências. Dentre as cinco competências estudadas, as que obtiveram maior frequência na pesquisa foram: Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico e Gestão Pública.

A média do grau de necessidade de capacitação na competência apontou priorização de capacitação nessa ordem: Planejamento Estratégico, Gestão de Conflito, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação e Gestão de Pessoas.

«Tem que ter uma capacidade de organização, **planejamento**, saber lidar com as pessoas, acho que isso é muito importante. Não só lidar, mas também motivar e criar um espírito de equipe” (E01).

“Vejo que há uma carência enorme de conhecimento formal, de princípios de gestão de pessoas, gestão de materiais, de **planejamento**, planejamento estratégico. Essa é hoje a principal dificuldade que eles têm e consequentemente impacta na instituição” (EM01).



Resultados 2

A pesquisa apontou que, apesar de reconhecerem a necessidade de programas de capacitação que desenvolvam habilidades gerenciais, dentre os onze Chefes de Laboratório de Pesquisa, apenas um conhece o Programa de Desenvolvimento Gerencial atualmente em aplicação aos servidores da Fiocruz. O que demonstra a necessidade de maior divulgação do Programa nos fóruns institucionais de pesquisa para este público.

“Não conheço. Eu acho que tem que ser mais divulgado para que a gente conheça melhor em que consiste, como podemos aproveitá-lo” (E06).

“Esse programa, a meu ver, todos os gestores na Fiocruz, obrigatoriamente, precisavam conhecer e ter essa formação [...] todo gestor para assumir seja um laboratório [...], seja um centro de pesquisa, ele, obrigatoriamente, por dever, deveria ter essa formação no seu currículo” (E07).



Resultados 3

Quanto à modalidade para desenho de um Programa de Desenvolvimento Gerencial voltado especificamente para os Chefes de Laboratório, as modalidades híbrida e presencial no ILMD obtiveram maior indicação, de 36% e 27%, respectivamente. Presencial fora do ILMD, mas em Manaus, com 18%, presencial no Rio de Janeiro não alcançou indicação.

Na pesquisa, as formas de desenvolvimento das competências, seminário e curso, obtiveram o percentual de 27%, estudo de caso e oficina 18%, por último, roda de conversa atingiu o percentual de 9%.

“Eu acho que o híbrido hoje seria o mais adequado, seria o melhor. Porque assim, como os pesquisadores estão tão ocupados, eles poderiam se programar quanto a assistir as aulas online” (E03).

Eu acho que local aqui, trazer as pessoas que possam dar subsídios alguma coisa aqui, eu acho que sempre é melhor do que a gente ter que se deslocar (E10).



Conclusão

Há necessidade de as Chefias de Laboratório de Pesquisa do ILMMD desenvolverem competências gerenciais, para potencialização desta capacidade. O Programa deve contemplar, nessa ordem de priorização, as competências: Planejamento Estratégico, Gestão de Conflito, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inovação em Saúde e Gestão de Pessoas.; a modalidade híbrida ou presencial no ILMMD é mais adequada para as Chefias; quanto às formas: curso, seminário, estudo de caso, oficina e roda de conversas são as mais recomendadas para este público; possibilitar a participação de outros membros do Laboratório no Programa, visto as substituições de Chefias e a necessidade de maior divulgação do PDG Fiocruz atual para os pesquisadores, considerando ser desconhecido por quase a totalidade desse público.



Recomendações

- Recomenda-se que a Fiocruz desenvolva um PDG específico para os Chefes de Laboratório (ou que altere o atualmente aplicado), considerando temas com menor profundidade, maior dinâmica, novas modalidades de ensino, formas e maior flexibilidade, de modo que os pesquisadores possam ter maior interesse e participar do Programa.
- As Chefias de Laboratório acham importante participar de um Programa de desenvolvimento gerencial, porém é preciso considerar o fator tempo ao planejá-lo, uma vez que este fator é um complicador: quase todos alegaram a escassez de tempo para disponibilizar-se ao PDG, visto as demandas de pesquisa. No entanto, declararam o interesse em participar, desde que, no planejamento, sejam consideradas suas especificidades.



Obrigada

A pesquisadora agradece a todos que contribuíram direta ou indiretamente com este trabalho, em especial as Chefias de Laboratório e os membros da Diretoria, bem como ao Instituto Aggeu Magalhães e Leônidas & Maria Deane.

Contatos

Instituto Leônidas & Maria Deane
 Fundação Oswaldo Cruz
 Rua Teresina, 476 - Adrianópolis
 Manaus-AM.
 CEP 69.057-070.
 Telefone: +55 92 3621 -2421 ou 2422.

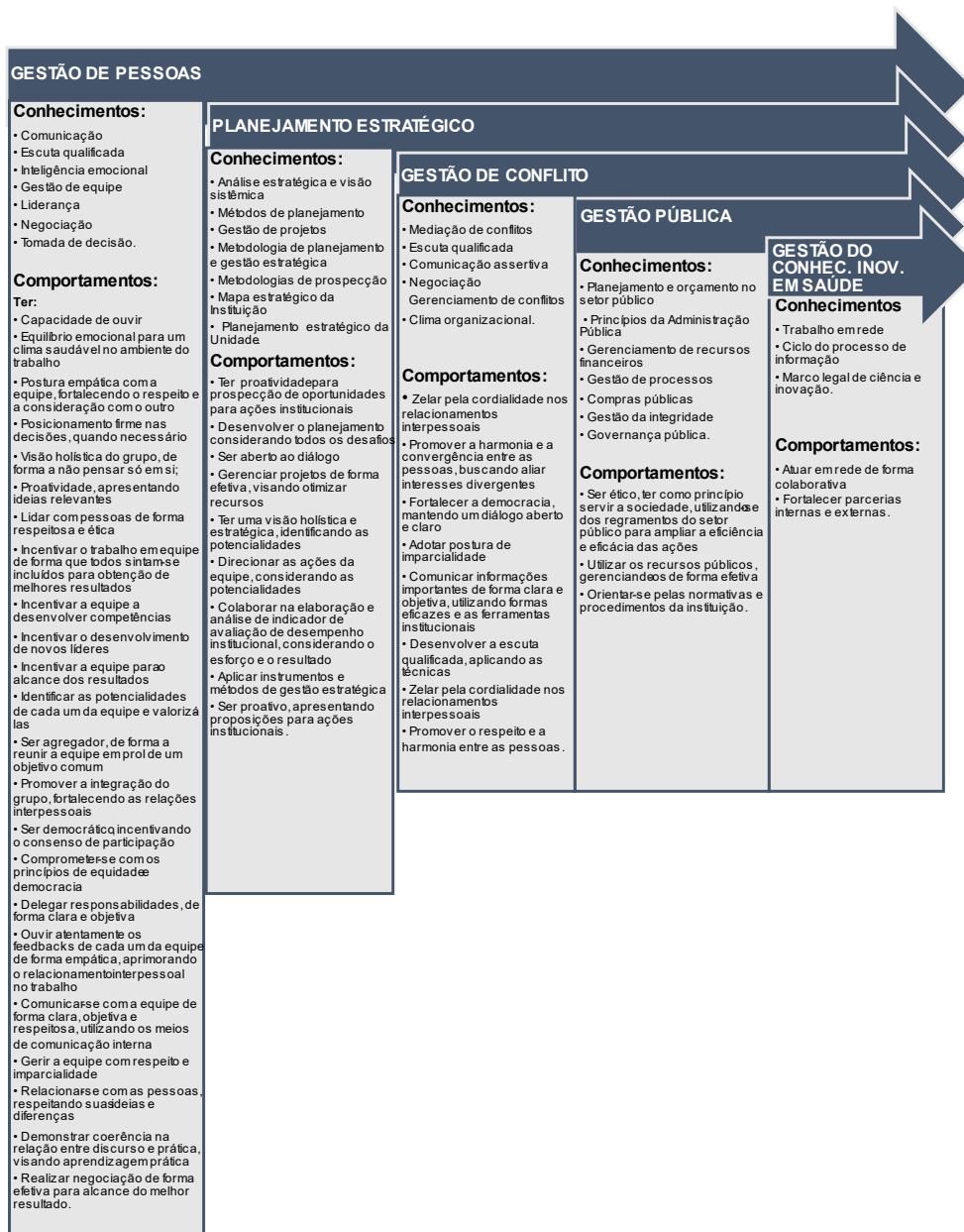
Fontes

Recomenda-se a aplicação da pesquisa em outras unidades da Fiocruz, para verificar se a percepção dos chefes de Laboratório e membros da Diretoria de outra unidade se coaduna com a percepção das Chefias do ILMMD.

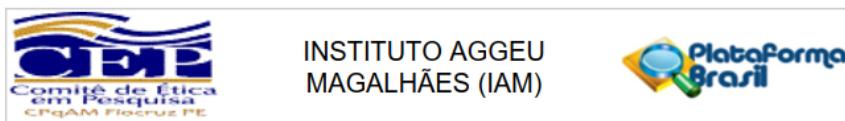
Criação de um Fórum entre as Unidades Regionais da Fiocruz, de que participassem somente os Chefes de Laboratório de Pesquisa, para troca de experiências, a exemplo do FUR/Fiocruz.



Matriz de Competências



ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DO TRABALHO CIENTÍFICO EM SAÚDE SOB A ÓTICA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

Pesquisador: LUCIENE PEREIRA DE ARAUJO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 56806122.1.0000.5190

Instituição Proponente: CENTRO DE PESQUISAS LEONIDAS E MARIA DEANE - FUNDACAO

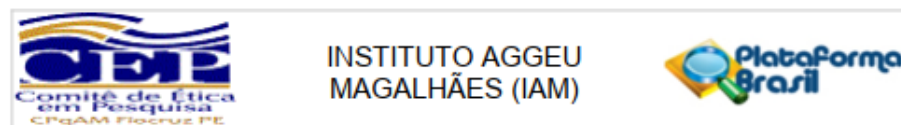
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.396.806

Apresentação do Projeto:

As informações dos campos Apresentação do Projeto, Objetivo da Pesquisa e Avaliação dos Riscos e Benefícios foram retiradas do documento PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1894484.pdf de 22/04/2022, cujo preenchimento foi realizado pela pesquisadora responsável.



Continuação do Parecer: 5.396.806

Recomendações:

Entregas de relatórios parciais e final devem ser feitas via notificação. Os relatórios parciais devem ser apresentados, pelo menos, semestralmente. Qualquer alteração no protocolo no decorrer da pesquisa, como também mudança de equipe, devem ser informados via emenda. Todas as ações deve ser realizadas via Plataforma Brasil.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências geradas no parecer consubstanciados foram atendidas em sua totalidade.

O Comitê avaliou e considera que os procedimentos metodológicos do Projeto em questão estão condizentes com a conduta ética que deve nortear pesquisas sociais envolvendo seres humanos, de acordo com o Código de Ética, Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016 e complementares.

O projeto está aprovado para ser realizado em sua última formatação apresentada ao CEP.



Considerações Finais a critério do CEP:

Vale ressaltar que, em relação ao protocolo de pesquisa, é previsto na Resolução 466/2012 no item XI - DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL, que o pesquisador deve apresentar ao CEP relatórios parciais e finais (subitem: d) elaborar e apresentar os relatórios parciais e final). Pede-se que o pesquisador entregue os relatórios como previsto no texto da resolução. Informamos que a entrega dos relatórios parciais precisam ser feitas a cada semestre, conforme cronograma de execução da pesquisa, via Plataforma Brasil.