

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SÉRGIO AROUCA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE C&T EM SAÚDE

***“Gestão Estratégica de Recursos Humanos em uma Instituição  
Pública de C&T: o caso Fiocruz”***

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

Aluno: Márcio Luiz Braga Corrêa de Mello

Orientador : Dr. Antenor Amâncio Filho

Rio de Janeiro

Março de 2007

## FICHA CATALOGRAFICA

***Mello, Márcio Luiz Braga Corrêa de***

Gestão Estratégica de Recursos Humanos em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia: O caso Fiocruz. / Márcio Luiz Braga Corrêa de Mello. Rio de Janeiro: s.n., 2007-04-2007. 129, p., ilus., tab.

Orientador:, Antenor Amâncio Filho.

Dissertação de Mestrado Profissional de Política e Gestão de Ciência e Tecnologia apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz, 2007.

1. 1. Recursos Humanos, 2- Instituição Pública de Ciência e Tecnologia, 3-Gestão Estratégica, 4-Planejamento Estratégico, 5-Gestão por Competências, 6-Mundo do Trabalho, 7-Fiocruz.  
I.Título.

Dedico aos meus pais, Carlos Ramiro e Liege e ao meu filho, João Paulo.

## Agradecimentos

Neste momento tão especial tenho a alegria de agradecer a Deus por cada dia vivido, cada lição aprendida e todas as bênçãos que me concedeu, e pelo privilégio de conhecer tantas pessoas que contribuíram para que eu chegasse aqui, e que, ainda que não sejam citadas, merecem a minha sincera gratidão.

Aos meus pais, Carlos Ramiro e Liege e ao meu irmão Marcelo, pelo carinho, atenção e por representarem a origem de tudo o que sou.

Ao meu orientador, professor Antenor Amâncio Filho, pela sensibilidade, generosidade e precisão na orientação deste trabalho.

Ao professor José Maldonado pelos ensinamentos e incentivos.

Ao professor Francisco Javier Uribe Rivera, por valorizar o potencial criativo das pessoas que o rodeiam.

À professora Maria de Fátima Lobato Tavares pelos ensinamentos durante a análise dos resultados.

À professora Márcia Texeira pela receptividade na Fiocruz, oportunidade de realização do mestrado e incentivos ao meu trabalho.

Aos meus professores do mestrado pelo que cada um representou em minha formação.

Em especial à minha amiga Cláudia Parente por ter me ajudado a superar todas as barreiras durante o curso.

Aos meus amigos e companheiros do mestrado, pelo convívio e aprendizagem.

À Valéria Falcão pela ajuda na seleção inicial.

Aos meus amigos da informática Márcio Tadeu, Paulo Roberto e João Paulo pelo apoio.

À Leila Mello, diretora de Recursos Humanos da Fiocruz pela compreensão.

À nossa auditora Silvana Marques pela ajuda na coleta de informações.

A todos aqueles que, ao longo da minha vida, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A partir da década de 70, ocorreu a crise do padrão de acumulação capitalista estruturado no binômio *taylorismo-fordismo* e sua substituição por formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas. Como consequência, surge a necessidade de implantação de um novo modelo de gestão do trabalho. Para melhor enfrentar os novos desafios, as empresas passaram a investir em novas tecnologias, de base micro-eletrônica - que impulsionou o novo paradigma técnico econômico (PTE) - e adotaram novas concepções organizacionais, utilizando-se destas inovações para sua sobrevivência, com reflexos na gestão do trabalho. Nessa perspectiva, criar e implementar ações estratégicas que permitam a recriação de modelos de formação e gestão de recursos humanos, inclui a previsão de ações voltadas à gestão e à implementação de processos que impulsionem este novo modelo exigido pelos novos requerimentos do mundo do trabalho. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi avaliar o Planejamento e a Gestão de Recursos Humanos na Fiocruz, a partir da ótica da incorporação dos trabalhadores e do ambiente complexo no qual está inserida uma instituição de C&T e das novas exigências do mundo do trabalho, focalizando de maneira especial uma de suas Unidades Técnico-Científicas, e assim, contribuir com o fortalecimento das ações no campo dos recursos humanos da instituição, levando em consideração as diretrizes traçadas no seu Plano Quadrienal. Espera-se que este trabalho se constitua material para sustentação de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Fiocruz, e que possa contribuir com a instituição e com suas Unidades no aprimoramento da Gestão de RH. Particularmente, face à sua posição estratégica no SUS e no Sistema Brasileiro de C&T em Saúde, espera-se que a Fiocruz possa ampliar, por meio de seus recursos humanos, seu espaço e importância, frente às questões de saúde da população.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo I - INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>Capítulo II - REFERENCIAIS TEÓRICOS</b> .....	16
II.1 – AS ATUAIS EXIGÊNCIAS DO MUNDO DO TRABALHO .....	17
II.2 O ENFOQUE EM COMPETÊNCIAS NA ÁREA DA SAÚDE.....	20
II.2.1 – O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	22
II.2.1.1 – COMPETÊNCIAS HUMANAS, INDIVIDUAIS OU PROFISSIONAIS.....	24
II.2.1.2 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	27
II.2.2 – MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	28
II.2.3 – POTENCIALIDADES E LIMITES DA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS.....	31
II.3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO ESTRATÉGICA.....	34
II.3.1 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH.....	41
II.4 - A GESTÃO CONTEMPORÂNEA.....	50
<b>Capítulo III - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	52
III.1 – FIOCRUZ.....	52
III.1.2 – FATOS RELEVANTES ASSOCIADOS AO TEMA.....	55
III.1.3 – ATIVIDADES DE ENSINO DA FIOCRUZ EM NÚMEROS .....57	
III.1.4 – A GESTÃO DA FIOCRUZ.....	58
III.1.5 –O SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FIOCRUZ.....	62

III.1.6 – FORÇA DE TRABALHO NA FIOCRUZ.....	65
III.2 – FARMANGUINHOS.....	76
III.2.1 – CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE.....	80
III.2.1.1 – MISSÃO.....	85
III.2.1.2 – VISÃO DE FUTURO.....	83
III.2.1.3 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	83
III.2.1.4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	84
III.2.2 – OS RECURSOS HUMANOS DE FARMANGUINHOS.....	85
<b>Capítulo IV - METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
IV.1 – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	89
IV.1.1 – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	92
IV.2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	93
<b>Capítulo V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>113</b>
V.1 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>
ANEXO I: ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL.....	135
ANEXO II - TERMO DE CONSENTIMENTO.....	139

## Lista de Figuras

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Página</b>
Figura 1	Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem	22
Figura 2	Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização	26
Figura 3	Modelo de Gestão por Competências	29
Figura 4	Estrutura Organizacional da Fiocruz	55
Figura 5	Estrutura Organizacional de Farmanguinhos	84

## Lista de Gráficos

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Página</b>
Gráfico 1	Distribuição da força de trabalho da Fiocruz em 2004	68
Gráfico 2	Distribuição da força de trabalho da Fiocruz em 2005	71
Gráfico 3	Evolução da produção de medicamentos 2001-2004	77
Gráfico 4	Evolução da produção de medicamentos 1992-2004	78
Gráfico 5	Evolução da produção de medicamentos 2003-2005	82
Gráfico 6	Evolução de RH de Farmanguinhos 2002-2005	85



### Lista de Tabelas

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Página</b>
Tabela 1	Força de Trabalho da Fiocruz por Unidade e Tipo de Vínculo em fevereiro de 2006	69

### Lista de Quadros

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Página</b>
Quadro 1	Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais.	27

## **Lista de Abreviaturas**

- FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz
- IOC – Instituto Oswaldo Cruz
- IPEC – Instituto de Pesquisas Evandro Chagas
- IFF – Instituto Fernandes Figueira
- ENSP – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca
- ESPJV – Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio
- Biomanguinhos – Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos
- Farmanguinhos – Instituto de Tecnologia em Fármacos
- INCQS – Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde
- CICT – Centro de Informação Científica em Tecnológica
- COC – Casa de Oswaldo Cruz
- CECAL – Centro de Criação de Animais de Laboratório
- DIRAD – Diretoria de Administração
- DIREH – Diretoria de Recursos Humanos
- DIRAC – Diretoria de Administração do Campus
- DIPLAN – Diretoria de Planejamento
- DIREB – Diretoria Regional de Brasília
- AUDIN – Auditoria Interna
- PF – Procuradoria Federal da Fiocruz
- CPqRR – Centro de Pesquisas René Rachou
- CPqGM – Centro de Pesquisas Gonçalo Muniz
- CPqAM – Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães
- CPqM&D – Centro de Pesquisas Leônidas e Maria Deane

- UTCs – Unidades Técnico-Científicas
- SUS – Sistema Único de Saúde
- PPA – Plano Plurianual
- MS – Ministério da Saúde
- SIIG – Sistema Integrado de Informações Gerenciais
- POM – Plano de Objetivos e Metas
- PSF – Programa Saúde da Família

## Capítulo I

### 1 – INTRODUÇÃO

Observam-se, atualmente, grandes transformações em várias áreas da nossa vida, as quais se processam de maneira intensa e acelerada, em geral associadas ao desenvolvimento tecnológico e que se constitui em um dos pilares do processo de globalização. A difusão dessas transformações por todos os setores trouxe conseqüências ao desenvolvimento social e econômico e, por isso, a capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo considerada crucial para uma nação se tornar competitiva, mediante investimentos em educação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Em nosso país, intensificaram-se nos últimos tempos os esforços para reestruturação do complexo científico e tecnológico visando, sobretudo, gerar inovações. Assim, as instituições de pesquisa e desenvolvimento têm procurado assumir um papel fundamental nesse processo, buscando implementar estruturas e formas de gestão estratégicas em P&D, para que adquiram condições de fazer a “ponte” com o setor produtivo e responder, efetivamente, por inovações tecnológicas.

Pode-se dizer, também, que as transformações empreendidas no Brasil a partir dos anos 90, impactaram de forma decisiva a organização das atividades de pesquisa científica, influenciaram os processos de desenvolvimento tecnológico e afetaram o sistema educacional, com conseqüências para o campo das inovações tecnológicas e promovendo mudanças significativas nas esferas econômica, social e cultural.

No que diz respeito à saúde, no Brasil, a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), na qualidade de instituição de ciência e tecnologia e de suporte ao Ministério da Saúde e ao Sistema Único de Saúde (SUS), vem fortalecendo o seu compromisso social ao atuar de forma significativa na construção de políticas públicas que atendam às diretrizes do

SUS, viabilizando ações no campo da saúde pública, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população.

Vinculada ao Ministério da Saúde, a FIOCRUZ tem como missão

*“Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde, pelo desenvolvimento integrado de atividades de pesquisas, ensino, informação, tecnologia e produção de bens e serviços, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício da cidadania” (FIOCRUZ, 2001:p. 3).*

Portanto, a FIOCRUZ se constitui, essencialmente, em uma instituição de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de fármacos e de imunobiológicos, serviços de referência e informação, direcionada para atender às demandas da sociedade no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), com sua trajetória histórica pautada pelo fortalecimento de atividades voltadas para o campo da saúde pública, articulando e conjugando, dentre outras, as atividades mencionadas, além de assistência materno-infantil.

Cabe destacar também que, no Brasil, com as transformações decorrentes da crise mundial verificada nos anos 80 ganhou fôlego o Movimento da Reforma Sanitária, que aglutinou forças políticas progressistas em torno da luta pela universalização do acesso aos serviços de saúde e pelo reconhecimento desta como *“direito de todos e dever do Estado”*, promovendo um amplo debate nacional que culminou com a criação do Sistema Único de Saúde e que estabeleceu os princípios e as diretrizes norteadoras das ações e serviços de saúde a serem ofertados à população:

*“A implementação do Sistema Único de Saúde se constituiu por ser um projeto de inovação setorial, configurando-se como um*

*sistema público descentralizado, integrado pelas três esferas de governo que atribuiu o caráter de relevância pública às ações e serviços de saúde, assegurando ao Estado o poder de regulação sobre os mesmos” (OPAS/OMS, 2002).*

Assim, a essência da concepção do SUS é assegurar a todos os brasileiros o direito à saúde, atendendo aos princípios da universalidade, da equidade e da integralidade e às diretrizes operacionais de descentralização da gestão, com ênfase na estadualização e na municipalização, permitindo maior velocidade nas respostas às demandas da população.

Nessa perspectiva, criar e implementar ações estratégicas que permitam a recriação de modelos de formação de recursos humanos para atender ao SUS, inclui a previsão de ações voltadas à gestão e à implementação de processos que impulsionem este novo modelo exigido pelos novos requerimentos do mundo do trabalho.

O objetivo geral do estudo foi avaliar o Planejamento e a Gestão de Recursos Humanos na Fiocruz, a partir da ótica da incorporação dos trabalhadores e do ambiente complexo no qual está inserida uma instituição de C&T e das novas exigências do mundo do trabalho, focalizando de maneira especial uma de suas Unidades Técnico-Científicas.

Destacam-se, no estudo, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos na Fiocruz e em uma Unidade de produção do setor saúde;
- Analisar o Planejamento de Recursos Humanos em Far-Manguinhos e na Fiocruz, à luz dos novos conceitos e exigências do mundo do trabalho, baseadas em competências e o modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos e suas características;

- Verificar a existência de competências requeridas para as atividades desenvolvidas no principal segmento de produção de Far-Manguinhos (Instituto de Tecnologia em Fármacos);
- Propor e formular diretrizes, políticas, práticas e ações para uma **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**<sup>1</sup> na Fiocruz, podendo serem aplicadas em outras Unidades, considerando suas especificidades e particularidades.

Considerando as ações previstas Plano Quadrienal 2005-2008 da Fiocruz, entendeu-se oportuna a realização do estudo diante dos desdobramentos de variadas ações de caráter institucional para cumprimento da missão da Fiocruz e do Instituto de Tecnologia em Fármacos - Farmanguinhos que, para tanto, necessitam de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Nesse sentido, foi realizado um estudo de caso, objetivando conhecer e analisar a gestão de recursos humanos, na perspectiva das políticas e procedimentos da incorporação da força de trabalho.

Mais especificamente relacionado às atividades de gestão de recursos humanos na FIOCRUZ, o Plano Quadrienal 2001-2004 considerava, entre outros, os aspectos de Estrutura de Gestão de Recursos Humanos, Sistema de Benefícios, Valorização e Desenvolvimento, Informação e Interação, Gestão do Trabalho, Adequação/Renovação de Quadros e Saúde Ocupacional.

Desde 2001, a gestão de recursos humanos na Fiocruz vem sendo orientada com base em grandes diretrizes políticas, retratadas no Plano Quadrienal 2001-2005, cujas linhas de atuação foram sistematizadas e descritas em 2001 no documento “Gestão de Recursos Humanos”. A experiência de gestão, aliada a essas bases de orientação, foi traduzida em quatro grandes campos de atuação: planejamento, monitoramento e

---

<sup>1</sup>A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) em uma instituição deve possibilitar o alcance de sua missão e de seus objetivos, levando-se em conta a sua proposta estratégica, as competências necessárias para desenvolvê-la e o perfil de seus trabalhadores, bem como suas necessidades presentes e futuras de pessoas no tocante ao quantitativo, composição e perfil, podendo ser disponibilizado de forma a gerar conhecimentos codificados úteis a serem difundidos, compartilhados, e incorporados pela Instituição.

avaliação da gestão do trabalho; regulação do trabalho; descentralização da administração de recursos humanos e qualificação do trabalhador. Como desdobramento dessa política, o Plano Quadrienal 2001-2005 previa ações coerentes com gradativa substituição de um modelo tradicional<sup>2</sup> de gestão de recursos humanos, de forma a criar condições para operar mudanças capazes de terem visibilidade no seu sistema como um todo.

Na FIOCRUZ, com ênfase no planejamento estratégico, o modelo de gestão que vem sendo adotado está associado ao desenvolvimento institucional, ao adequado dimensionamento e à valorização dos seus recursos humanos e à modernização e descentralização administrativas e à permanente atualização da infra-estrutura de C&T em Saúde.

Análises de documentos institucionais e do modelo de gestão de recursos humanos na FIOCRUZ, feitas em 2001 pelos órgãos diretamente responsáveis pela área (Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos e Diretoria de Recursos Humanos), apontaram que este encontrava-se pautado por atividades típicas de administração de pessoal (cargos e salários, benefícios, pagamentos, contratos), com algumas incursões na área de desenvolvimento de recursos humanos e rotinas baseadas em normas e no atendimento a demandas formuladas pelo nível central do Governo.

Alguns fatores contribuíram para a necessidade de substituição desse modelo. Um deles diz respeito à estrutura organizacional da Fiocruz, que permite a efetivação de uma gestão descentralizada nas Unidades que a compõem, mas que ao mesmo tempo possibilita manter a integralidade e coesão da instituição, por meio da adoção de princípios comuns, consubstanciados no pacto estabelecido para o cumprimento da missão institucional.

---

<sup>2</sup> Pautado por atividades típicas de administração de pessoal (cargos e salários, benefícios, pagamentos, contratos).



A implantação do planejamento estratégico de recursos humanos, segundo o documento “Diretrizes para o Planejamento e Monitoramento da Gestão do Trabalho na Fiocruz” (FIOCRUZ, 2004) tem por objetivos:

- estruturar o Planejamento de recursos humanos nas Unidades por meio da articulação de objetivos e metas institucionais com os custos necessários à sua realização;
- integrar a Gestão de Recursos Humanos às diretrizes estratégicas da FIOCRUZ e especificamente de cada Unidade;
- oferecer instrumentos de gestão de recursos humanos que possibilitem o aperfeiçoamento e a articulação dos processos de captar, cultivar e valorar;
- tornar eficiente a gestão de Recursos Humanos na FIOCRUZ.

Para a implantação do planejamento de recursos humanos e conseqüentemente da Gestão Estratégica de RH faz-se necessário levar em consideração a proposta estratégica das Unidades, as competências necessárias para desenvolvê-la e o perfil de seus colaboradores. Nesta perspectiva, a elaboração de instrumentos de gestão e planejamento apropriados são os elementos que darão suporte à relação contínua entre pessoas e instituição.

É de extrema importância para o gerenciamento de qualquer organização conhecer suas características, sejam elas relacionadas à produção, ou a seu contingente de trabalhadores. Porém, em que pese os esforços que, ao longo dos últimos anos, a instituição tem empreendido para (re)organizar e reorientar as ações relacionadas ao planejamento de recursos humanos, constata-se, na FIOCRUZ, diferentes tentativas de realização do Planejamento de Recursos Humanos em suas Unidades que reduzem a potencialidade de adequada contratação e captação da força de trabalho, com reflexos negativos para a instituição e, especialmente, para a gestão de recursos humanos. Portanto, não é sem razão que, entre as prioridades fixadas pelo V Congresso Interno da Fiocruz, destaca-se a necessidade de “*implantar o Projeto Planejamento Local de Recursos Humanos, com os objetivos de integrar a gestão de RH das unidades às diretrizes estratégicas da Fiocruz*”. (FIOCRUZ, 2005).

Assim, o presente estudo é adequado às diretrizes e ao esforço institucional que vem sendo desenvolvido no sentido da modernização e da profissionalização da gestão na FIOCRUZ. As possibilidades de adoção da proposta levam em conta o propósito da Presidência e das demais Unidades da instituição, que vêm buscando internalizar uma cultura de planejamento estratégico de recursos humanos, que poderá ser uma das etapas para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos na FIOCRUZ.

O trabalho realizado teve como princípio o atendimento às diretrizes institucionais previstas no Plano Quadrienal 2005-2008, com o propósito de buscar uma modernização do atual modelo de gestão de RH, particularmente, propondo inovações gerenciais que sejam internalizadas e contribuam significativamente para o desempenho institucional. Assim, ele foi dividido em cinco capítulos.

O Capítulo I, o contextualiza a Fiocruz e Farmanguinhos em um mundo marcado por mudanças aceleradas, destacando a Fiocruz no âmbito da Ciência e Tecnologia em Saúde e como instituição pública estratégica de suporte ao SUS e ao Ministério da Saúde. Apresenta, também, os objetivos e justificativa para elaboração do estudo.

No Capítulo II, nos apoiamos em considerações teóricas que tratam da gestão de recursos humanos, incorporando à discussão o enfoque das competências no mundo do trabalho, o planejamento e a gestão estratégica de recursos humanos e contemporânea.

No Capítulo III, apresentamos o contexto de análise e buscamos caracterizar o perfil institucional da Fiocruz e de Farmanguinhos, refletindo sobre suas estruturas organizacionais, posicionamento estratégico e *modus operandi*.

No Capítulo IV, descrevemos como foi realizado o estudo, o método de investigação e a experiência empírica, apresentada e analisada com base nos resultados da pesquisa qualitativa, a partir das entrevistas quanto às práticas organizacionais, tentando relacionar os depoimentos aos aspectos teóricos desenvolvidos no estudo.

No Capítulo V, apresentamos as conclusões e recomendações advindas do estudo, procurando apontar diretrizes estratégicas gerenciais relacionadas à gestão de Recursos Humanos na Fiocruz e a conseqüente melhoria da gestão de RH<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> A utilização neste estudo dos termos recursos humanos, força de trabalho e trabalho em expressões como 'Planejamento de Recursos Humanos', 'Gestão da Força de Trabalho' e 'Gestão Estratégica do Trabalho' se refere aos elos que unem Gestão, Pessoas e Trabalho, sem qualquer juízo de valor e sem seguir qualquer corrente de pensamento. É importante frisar também que, na área da Saúde tem se utilizado mais a nomenclatura 'Gestão do Trabalho'. Na literatura da área, no entanto, a utilização dos referidos termos pode significar identificação do autor com uma corrente de pensamento. “(...) as abordagens conceituais do termo recursos humanos sofrem uma evolução sendo (re)significadas a partir de sua definição clássica oriunda da ciência da administração, absorve o conceito de força de trabalho da economia política e configura-se na gestão do trabalho da sociologia do trabalho.” (PIERANTONI, VARELLA, FRANÇA, 2006).

## Capítulo II

### REFERENCIAIS TEÓRICOS

A melhoria da gestão na FIOCRUZ, mediante a utilização de instrumentos mais adequados ao planejamento e à tomada de decisão, assume relevância, pois o resultado de sua performance gerencial (como um todo), principalmente na área de recursos humanos, deve se constituir componente estratégico para atender aos ditames da sociedade em relação à Ciência e Tecnologia e à Saúde, fazendo-se necessário

*“considerar, ainda, os requerimentos impostos pelos novos paradigmas da era da inovação às organizações, em que se destacam a instabilidade permanente nos negócios e nas lideranças, a identificação de vantagens competitivas em termos de custo e qualidade e a busca da eficiência dinâmica de longo prazo” (CASSIOLATO, 1999).*

Os requerimentos de recursos humanos estão, portanto, determinados pela existência de uma gestão pautada por padrões de eficiência, eficácia e efetividade, ditados pela dinâmica dos processos de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo.

*“No contexto de incessantes transformações do mundo corporativo, o maior desafio da área de Recursos Humanos tem sido integrar as organizações e as pessoas numa única direção: a que produza os melhores resultados empresariais e que ao mesmo tempo satisfaça os anseios de crescimento e valorização, tanto profissional, quanto humana, de cada indivíduo. Esse objetivo conduz a uma nova formulação do*

*papel de recursos humanos, agora reconhecido como estratégico para as empresas. Como consequência, as políticas, práticas e programas de RH estão sofrendo nova conceituação, considerando mais profundamente os aspectos culturais, os valores, as atitudes, as competências requeridas e as necessidades das organizações e seus colaboradores”* (SIGOLLO e PRESTES ROSA, 2002, p.141)

## **II.1 - AS ATUAIS EXIGÊNCIAS DO MUNDO DO TRABALHO**

A partir da década de 70, ocorreu a crise do padrão de acumulação capitalista estruturado no binômio *taylorismo-fordismo* e sua substituição por formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas. Como consequência, surge a necessidade de implantação de um novo modelo de gestão do trabalho.

Para melhor enfrentar os novos desafios, as empresas passaram a investir em novas tecnologias, de base micro-eletrônica - que impulsionou o novo paradigma técnico econômico (PTE) - e adotaram novas concepções organizacionais, utilizando-se destas inovações para sua sobrevivência, com reflexos na gestão do trabalho.

O aprofundamento do processo de internacionalização do capitalismo nas duas últimas décadas trouxe um novo padrão de relacionamento econômico entre os países e as reformas políticas de perfil neoliberal adotadas como solução para a crise econômica, como o enxugamento da máquina estatal, objetivando diminuir os gastos públicos, tiveram como consequência o desmonte das políticas sociais efetivadas pelo Estado de Bem-Estar Social. Nesse contexto, a globalização econômica representou a globalização do mundo do trabalho e da questão social e trouxe como algumas de suas consequências o uso intensivo das inovações tecnológicas no sistema produtivo, a redução dos postos de trabalho, o desemprego estrutural, o aumento da exclusão social com a consequente substituição do trabalho rotineiro e repetitivo por um trabalho que requer capacidades de

análise, decisão e reprogramação em tempo real, em um nível que apenas o cérebro humano pode dominar. “*Todas as outras atividades são potencialmente susceptíveis de automação e, portanto, o trabalho nelas envolvido é dispensável, embora os trabalhadores em si não o sejam*”. (CASTELLS, 2005, p. 306-307). O lado negativo deste processo revela-se no enxugamento das estruturas de operação e na terceirização de atividades, cujas conseqüências são o desemprego e o emprego precário. O lado positivo é a possibilidade de um trabalho com novos conteúdos, a partir de novas concepções gerenciais e da introdução de tecnologias que exigem maior base de educação geral, além de novos requisitos e atributos de qualificação profissional. Assim, a qualificação profissional ganha importância fundamental.

Nesse contexto de crise da sociedade do trabalho ocorreu um fenômeno contraditório: a ampliação do desemprego e do trabalho precarizado e informal, e, simultaneamente, a emergência de um trabalho revalorizado, no qual o trabalhador polivalente, multiquificado deve exercer, cada vez mais, funções abstratas e executar, cada vez menos, trabalho manual. Tem-se novas tendências em relação ao trabalho, pois este se torna mais intelectualizado, complexo, autônomo e coletivo. Assim, o trabalho não-qualificado, fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescrito, característico do modelo *taylorista/fordista*, é substituído, nas empresas e instituições que adotaram novas formas de organização do trabalho, por um trabalho polivalente, integrado, em equipe, com mais flexibilidade e autonomia. (DELUIZ, 2000)

Nesse novo contexto, exige-se uma maior capacidade de reflexão por parte do trabalhador. O trabalho individualizado foi substituído pelo trabalho em grupo. Assim, percebe-se a importância que as equipes de trabalho foram ganhando gradativamente. Portanto, podemos dizer que as capacidades de diagnóstico e de solução de problemas, e aptidões para tomar decisões, trabalhar em equipe, enfrentar situações em constantes mudanças e intervir no trabalho para melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços, passaram a ser exigidas dos trabalhadores no quadro atual de mudanças na natureza e no processo de trabalho.

Para CASTELLS (2005),

*“A primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional identificada, é a transição da produção em massa para a produção flexível, ou do fordismo ao pós-fordismo. (...) Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia. O sistema flexível surgiu como uma possível resposta para superar essa rigidez. (...) As novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo).” (CASTELLS, 2005, p. 211-212).*

Esse processo de ajuste macroestrutural que vêm atingindo o setor industrial nas duas últimas décadas também se deu no setor saúde. O trabalho em saúde guarda, porém, algumas características e especificidades singulares: é um trabalho reflexivo, no qual as decisões a serem tomadas implicam na articulação de vários saberes que provêm de várias instâncias. Assim, o trabalho em saúde não pode seguir uma lógica rígida como a racionalidade dos critérios da produção material, sendo difícil a sua normatização técnica e a avaliação de sua produtividade.

Portanto, no contexto atual de mudanças no processo de trabalho em saúde, com a constante introdução de inovações tecnológicas e de novas formas de organização do trabalho em busca da melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, tornam-se imperativos a compreensão global do processo de trabalho, a maior articulação entre os diversos setores para o desenvolvimento de modelos de atenção voltados para a qualidade de vida, a maior integração das ações dos diferentes agentes que atuam na área da saúde – dado o seu caráter multiprofissional e interdisciplinar, a necessidade de

agregar e recompor trabalhos antes parcelados, a comunicação entre os diferentes membros da equipe, a maior liberdade de decisão e autonomia para intervir no processo de trabalho. Nota-se também a importância das funções de delegar e descentralizar as ações no processo de trabalho.

É fundamental, portanto, ampliar a qualificação dos trabalhadores, tanto na dimensão técnica especializada, quanto na dimensão ético-política, comunicacional e de inter-relações pessoais para que eles possam participar como sujeitos integrais no mundo do trabalho.

## **II.2 – O Enfoque das Competências na área da Saúde**

Diante das crescentes exigências de produtividade e de qualidade dos setores produtivos e em um contexto caracterizado por constantes transformações no ambiente empresarial, são frequentes as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes e eficientes para promover o desenvolvimento organizacional. Neste contexto, no qual o mercado de trabalho é instável, flexível e cambiante, ampliam-se os requerimentos relativos às qualificações dos trabalhadores e torna-se cada vez mais utilizada a implantação de um modelo de formação e de gestão da força de trabalho baseado no enfoque das competências profissionais – a gestão por competências<sup>4</sup> – que figura como uma alternativa aos modelos de gestão normalmente adotados pelas empresas e instituições. Quanto a isso, DELUIZ (2002) afirma:

*“Na década de 90, o aprofundamento da globalização das atividades capitalistas e a crescente busca de competitividade levaram ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do*

---

<sup>4</sup> Apesar de este trabalho se utilizar da expressão “gestão por competências”, vários autores se utilizam de diferentes denominações para expressar concepções semelhantes. É frequente na literatura sobre o assunto a utilização de expressões como “gestão baseada em competências”, “gestão de pessoas baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências” e “gestão de competências”; tais expressões, apesar das diferenças de ordem semântica, representam fundamentalmente a mesma idéia.



*modelo para se gerenciarem pessoas, apontando para novos elementos na gestão do trabalho” (DELUIZ, 2002 apud FLEURY & FLEURY, 2000).*

Desde então, muitas organizações vêm utilizando o conceito de competência para direcionar suas ações estratégicas de recursos humanos. Dutra (2001) afirma:

*“De um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa. Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios” (2001, p.27).*

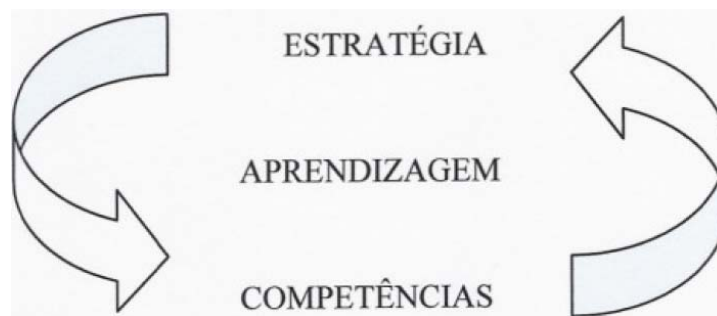
Para Fleury e Fleury (2000), o aumento da instabilidade política e econômica dos mercados e da competitividade global têm levado as empresas a relacionarem a formação de competências à definição da estratégia organizacional em uma tentativa de criar mais competência interna. Segundo essa abordagem, a organização define a sua estratégia<sup>5</sup> e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo (Fig.

---

<sup>5</sup> Uma discussão mais profunda acerca do tema Estratégia será feita no item que trata de Planejamento Estratégico, mais a frente neste capítulo.

1), que se constitui em um círculo virtuoso no qual uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. Assim, é por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva.

Figura 1 – Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem.



Fonte: Fleury e Fleury (2000, p.17)

## II.2.1 – O Conceito de Competência

Relacionado às práticas de RH, variadas são as formas de utilização do termo competência. No entanto, Dutra (2004) percebe a existência de duas grandes correntes: uma representada, sobretudo pelos autores franceses (Zarifian e Le Boterf, entre outros) e a outra, pelos autores norte-americanos (McClelland, Boyatzis, entre outros). A primeira entende a competência como as realizações da pessoa em determinado contexto, enquanto que a segunda associa a um estoque de qualificações (conhecimento, habilidades e atitudes) independente do contexto.

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por McClelland, em seu artigo *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência (QI) nos processos de seleção de pessoas para as organizações. O conceito chegou à Europa a partir dos anos 80. Foi quando as empresas passaram a usar e adaptar as aquisições individuais da formação, sobretudo escolar, em função das suas exigências. A

aprendizagem passou a ser orientada para a ação e a avaliação das competências baseada nos resultados observáveis.

Por sua vez, o conceito de competência que emergiu na literatura francesa dos anos 90 procurava ir além do conceito de qualificação, um conceito que estava vinculado “à escolarização e sua correspondência no trabalho assalariado, no qual o status social e profissional estava inscrito nos salários e no respeito simbólico atribuído a carreiras de longa duração” (Paiva, 2000). O tradicional conceito de qualificação estava relacionado, portanto, aos componentes organizados e explícitos da qualificação do trabalhador: educação escolar, formação técnica e experiência profissional. “Sob o paradigma do taylorismo-fordismo, o conceito de qualificação esteve restrito aos diplomas e aos códigos de profissões” (Ramos, 2001, p.61). A crise da noção do posto de trabalho associado ao modelo de classificações e de relações profissionais fordistas resultou, assim, na adoção de um novo modelo de organização do trabalho e de gestão da produção calcado nas competências e no desempenho individual dos trabalhadores. Nesse modelo, importa não só avaliar a posse dos saberes escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho. Os componentes não organizados da formação, como as qualificações tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador assumem, no modelo das competências, extrema relevância. (DELUIZ, 2000)

Para Zarifian (2001), a competência pode ser o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, o que requer do trabalhador uma postura crítica em relação ao seu trabalho, a sua maneira de trabalhar e aos conhecimentos que ela mobiliza. O autor define que

*“Competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.”*

Carbone et alii (2006) assinalam competência como “*o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.*” (2006, p. 43).

Dependendo da corrente teórica adotada ou da finalidade a que se destina, existem diversas tipologias e possibilidades de classificação das competências. Uma delas é quanto a sua atribuição aos agentes. Em razão da atribuição, é possível classificá-las em duas grandes categorias: as competências humanas, individuais ou profissionais e as competências organizacionais. As primeiras são relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho, enquanto que a segunda relaciona-se a uma organização ou a uma de suas unidades produtivas:

*“Em razão de sua singularidade, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não são distintivos em relação à concorrência) e essenciais (aquelas que representam atributos de caráter distintivos, que diferenciam a organização das demais”.* (Carbone et alii, 2006, p. 49).

### **II.2.1.1 - Competências Humanas, Individuais ou Profissionais**

A competência pode ser atribuída a pessoas, equipes de trabalho e organizações. Carbone et alii (2006) afirmam:

*“Zarifian (1999) sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo, de forma que uma competência pode ser um atributo associado a um grupo de trabalho, e não apenas a um de seus membros. Isso, porque, em razão das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências de seus membros,*

*em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma de competências individuais” (Carbone et alii, 2006:48 apud Le Boterf, 1999).*

Para Dutra (2004), *“o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras”*(2004, p. 24). Para o autor, *“a questão da origem das competências individuais é essencial para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas”* (2004, p.26).

Zarifian (2001, p.68) define a competência individual como *“o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”*. Para o autor, as competências humanas se mostram quando o indivíduo faz alguma ação diante de uma situação que ocorre no seu campo profissional. Assim, essas ações atuam como objetos de ligação entre as condutas dos indivíduos e a estratégia organizacional.

Carbone et alii (2006) definem competências humanas como

*“combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”*(2006, p. 43).

Competência profissional pode ser a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultural. É importante observar que as competências são sempre contextualizadas. Assim, a noção de competência aparece associada a verbos

como saber aprender, saber agir, mobilizar recursos, ter visão estratégica, assumir responsabilidades e integrar saberes complexos, entre outros.

Para Fleury e Fleury (2000),

*“Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo”.*

Fleury e Fleury (2001) observam o fato de que a competência agrega, a um só tempo, valor econômico e valor social à organização e aos indivíduos, na medida em que contribui para a realização da estratégia organizacional e expressa o reconhecimento organizacional (portanto, social) sobre a capacidade do indivíduo, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações

## II.2.1.2 - Competências Organizacionais

Como vimos anteriormente, Fleury e Fleury (2001) articulam a competência no nível do indivíduo à competência organizacional, ou seja, o aprendizado organizacional está intimamente ligado ao desenvolvimento das pessoas que compõem e interagem com a organização.

O quadro 1, desenvolvido por Dutra (2004) com base nas reflexões de Fleury e Fleury (2000) mostra a relação entre o intento estratégico da organização, as competências organizacionais e as competências individuais numa organização cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional e em outra que se caracteriza pela inovação em produtos.

**Quadro 1 – Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais.**

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, <i>commodities</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custo</li><li>• Qualidade</li><li>• Processo produtivo</li><li>• Distribuição</li><li>• Monitoramento de mercado</li><li>• Comercialização</li><li>• Parcerias estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientação a custos e qualidades</li><li>• Gestão de recursos e prazos</li><li>• Trabalho em equipe</li><li>• Planejamento</li><li>• Interação com sistemas</li><li>• Multifuncionalidade</li><li>• Relacionamento interpessoal</li></ul>
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inovação de produtos e processos</li><li>• Qualidade</li><li>• Monitoramento tecnológico</li><li>• Imagem</li><li>• Parcerias tecnológicas estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de inovação</li><li>• Comunicação eficaz</li><li>• Articulação interna e externa</li><li>• Absorção e transferência de conhecimentos</li><li>• Liderança e trabalho em equipe</li><li>• Resolução de problemas</li><li>• Utilização de dados e informações técnicas</li><li>• Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos</li></ul>

Fonte: Dutra (2004)

Uma abordagem sobre competência é a reflexão de Hamel e Prahalad (1995) que cunharam o termo competência essencial (*core competence*) para designar as capacitações que são fundamentais ao desempenho e as estratégias da empresa. Carbone et alii (2006) afirma que:

*“Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito (de competência)<sup>6</sup> no nível organizacional, referindo-se à competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos. Para esses autores, competências organizacionais essenciais são atributos da organização que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência”* (Carbone et alii, 2006:48 *apud* Prahalad e Hamel, 1990).

## **II.2.2 – Modelo de Gestão por Competências: Alinhando as ações da gestão de RH à estratégia organizacional**

Para Carbone et Alii (2006),

*“A gestão por competências (...) propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização (...) Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as*

---

<sup>6</sup> Grifo nosso.

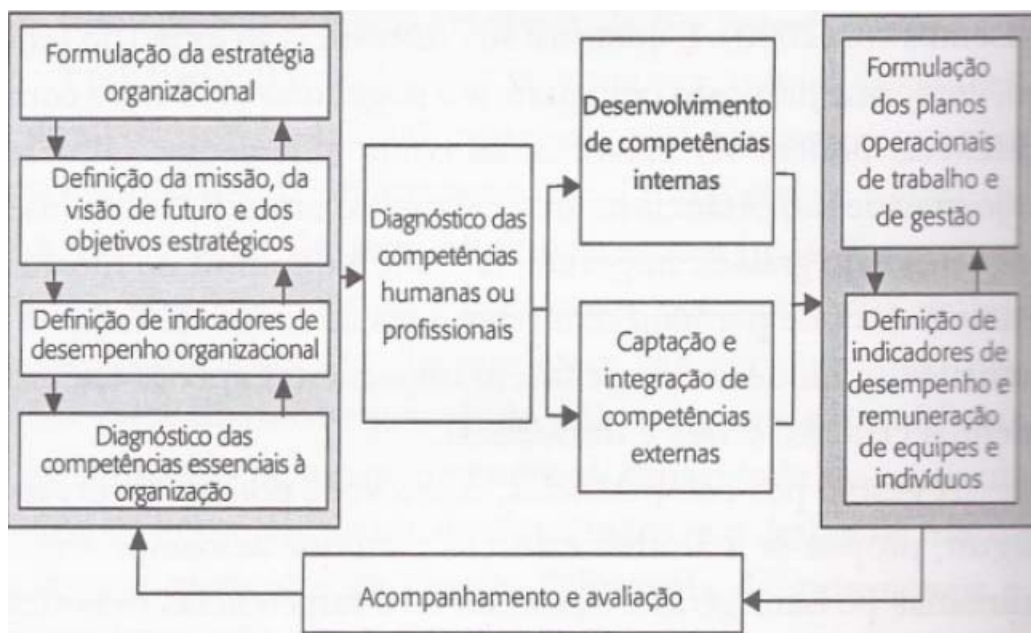


*competências necessárias à consecução de seus objetivos ”*  
(2006, p.49-50).

A Figura 3, desenvolvida por Carbone et Alii (2006) ilustra as principais etapas ou fases de um modelo de gestão por competências e expõe a sua lógica de funcionamento.

Observando a figura, trata-se de um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização. Em seguida, realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências, ou seja, identifica-se o *gap* existente entre as competências necessárias e as competências disponíveis na organização. Essas etapas subsidiam a formulação dos planos operacionais e de gestão e dos correspondentes indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos. Por fim, há a etapa de acompanhamento e avaliação, quando os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados. Cabe ressaltar que é fundamental a realização periódica do mapeamento e planejamento das ações de captação e desenvolvimento de competências.

Figura 3 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Carbone et Alii (2006)

Em síntese, podemos dizer que a gestão por competências objetiva gerenciar o *gap* de competências que eventualmente existe na organização, visando minimizá-lo. Nesse sentido, a organização deve estimular seus trabalhadores a equalizar o que são capazes de fazer e o que a organização espera que eles façam. Assim, a área de recursos humanos possui papel fundamental nesse processo, pois pode promover ou induzir o desenvolvimento profissional. Com base na estratégia organizacional, a área de recursos humanos deve orientar suas diretrizes, políticas e ações visando à aquisição das competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais. Portanto, a utilização de modelos de gestão por competências impacta significativamente os principais subsistemas e processos da gestão de recursos humanos, tais como o planejamento de RH, a avaliação de desempenho, educação corporativa, identificação e alocação de talentos, orientação profissional e gestão de carreira, remuneração e benefícios, e comunicação interna.

Dutra (2001) associa a noção de competência ao conceito de entrega, ou seja, às realizações das pessoas, àquilo que elas podem e querem entregar à organização. Assim, o simples fato de uma pessoa possuir um conjunto de qualificações necessárias para certo trabalho, não implica que ela irá entregar o que lhe é demandado, bem como não quer dizer que a organização irá se beneficiar disso. Daí a necessidade de atentarmos para o conceito de entrega. Enfim, para Dutra (2001), “*o termo entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso*”.

Podemos dizer que a competência exprime uma mudança essencial nas organizações, configurando uma nova forma de atuação do trabalhador diante destas transformações e, ao mesmo tempo, um novo modelo de gestão da força de trabalho. Gerenciar competências, então, pode significar, de uma maneira geral, planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos variados níveis de uma organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos estratégicos.

## **II.2.2 -Potencialidades e Limites da abordagem das Competências**

São objetivos da adoção do modelo das competências no mundo do trabalho adequar a formação da força de trabalho às novas exigências do sistema produtivo, possibilitar maior flexibilização do mercado de trabalho pela noção de empregabilidade e unificar o sistema de qualificação profissional. No modelo das competências, os conhecimentos e habilidades adquiridos no processo educacional devem ter uma “utilidade prática” e garantir a empregabilidade dos trabalhadores. No entanto, o “capital humano”<sup>7</sup> das empresas precisa ser constantemente atualizado para evitar a obsolescência e garantir o diferencial de competitividade necessário à concorrência na economia globalizada. Assim, a questão da empregabilidade é colocada como responsabilidade individual dos trabalhadores.

A experiência internacional tem apontado diversas dificuldades na implementação de sistemas de certificação profissional baseada em competências, entre elas a complexidade técnica para a identificação de competências no mercado, a padronização e normalização das mesmas, e a falta de agilidade técnico-administrativa das instâncias encarregadas da normalização.

Ao definir o desenho de um sistema de certificação profissional baseada em competências, um dos aspectos a serem evitados é a visão “adequacionista” da formação, voltada para o atendimento imediato das necessidades do mercado de trabalho e das exigências empresariais. Pois, ao reduzir a formação do trabalhador à esfera profissional, em detrimento de uma formação integral que abranja a dimensão de cidadania, a abordagem das competências tende a tornar-se reducionista, instrumentadora e tecnicista. Outro aspecto a ser enfrentado na definição do sistema é a tendência à valorização dos saberes profissionais operativos, evidenciando a separação entre concepção e execução.

Deve-se levar em conta a necessidade de ampliação da base de educação geral associada à formação profissional, pois, do contrário, corre-se o risco de se formar

---

<sup>7</sup> Capital Humano relaciona-se aos recursos humanos e no que estes representam para a empresa no que tange à perícia, destreza, conhecimento e habilidade de raciocínio e tomada de decisão.

trabalhadores descartáveis pela rápida obsolescência de conhecimentos adquiridos de forma imediata e sem o aprofundamento necessário. Ou seja, a formação ideal é aquela em que a educação geral é associada à profissional.

Outro ponto importante é que as competências, mesmo tendo um conteúdo subjetivo e individual, são construídas ao longo da trajetória da vida profissional do trabalhador. Além disso, algumas das competências dos trabalhadores só poderão ser mobilizadas e articuladas dentro de coletivos de trabalho e em situações grupais, o que nos evidencia o caráter coletivo e social das competências. (DELUIZ, 2000)

É preciso ressaltar também que as competências estão condicionadas pelo contexto econômico, social e político e são a expressão das relações sociais e o resultado de negociações e embates entre interesses nem sempre convergentes do capital e do trabalho.

A mobilização das competências dos trabalhadores depende também da conduta e estratégias empresariais e institucionais, o que nos permite dizer que a competência é dependente da empresa e da interação que o trabalhador tem com ela. Assim, se a construção de competências pertence aos trabalhadores como sujeitos desse processo, a sua mobilização e articulação em situações concretas dependerão da possibilidade de constituição de “organizações qualificadoras”. Nesse tipo de organização podem ser criadas possibilidades para os trabalhadores intervirem na gestão do trabalho e nas decisões que afetam o processo produtivo, podendo vir a gerar organizações participativas.

Um sistema de certificação profissional baseado em competências deve compreender a competência em termos gerais como a competência humana de *“saber humanizar o conhecimento para que este possa servir aos fins éticos da história e não descambe em mera instrumentação da competitividade”* (DEMO,1997), ou termos a competência humana como *“(…) apenas outro nome para a cidadania, e, como esta, apontar para o processo emancipatório”, que significa “o processo histórico de*

*conquista da condição de sujeito coletivo e autônomo*”. A emancipação depende substancialmente da formação da consciência crítica, da elaboração histórica de um projeto alternativo, da organização política coletiva e do desenvolvimento humano integral (id.,1997).

A noção de competência humana é fundamental na área da saúde, na medida em que a nova visão de qualidade em saúde considera não só os aspectos técnico-instrumentais envolvidos na prática profissional, mas inclui a humanização do cuidado na perspectiva do cliente.

Ao pensar a competência humana, pano de fundo de onde se desdobram todas as demais competências, é necessário compreendê-la como um conceito político-educacional abrangente, como um processo de articulação e mobilização gradual e contínua de conhecimentos gerais e específicos, de habilidades teóricas e práticas, de hábitos e atitudes e de valores éticos, que possibilite ao indivíduo o exercício eficiente de seu trabalho, a participação ativa, consciente e crítica no mundo do trabalho e na esfera social, além de sua efetiva auto-realização (DELUIZ, 1995).

No que se refere à área da saúde, a normalização das competências gerais e específicas deveria tomar por base os seguintes níveis de competências com suas respectivas categorias de capacidades e habilidades: técnicas, organizacionais, comunicativas, sociais, pessoais, de cuidado, de serviço e sócio-políticas. Portanto, um sistema de certificação profissional baseada em competências na área da saúde deve levar em conta no processo de normalização e certificação das competências, que estas não podem se restringir à dimensão técnico-instrumental, tornando-se uma simples estratégia de adaptação às novas necessidades do processo produtivo, mas devem ser consideradas de forma ampliada, no sentido de abranger a dimensão ético-política no mundo do trabalho. Assim, estaremos caminhando realmente para um novo modelo de gestão de recursos humanos e do trabalho.

### **II.3 – Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica**

Segundo Starkey (1992),

*“O único aprendizado relevante numa empresa é o aprendizado daquelas pessoas dentro da empresa que têm poder para agir. Assim sendo, o verdadeiro propósito do planejamento eficaz não é fazer planos, mas mudar o microcosmo, os modelos mentais<sup>8</sup> que esses tomadores de decisões carregam em suas mentes”.* (Starkey, 1992).

Rovere (1993) entende que planejar é pensar antes de atuar e uma articulação entre o conhecimento e a ação. Para ele, todos planejamos, de alguma forma, sobre o que temos domínio, e, portanto, temos capacidade para tal; e essa capacidade foi adquirida histórica e socialmente, não é congênita nem hereditária, e como tal, pode ser desenvolvida por nós. Assim, o planejamento tem como objetivo melhorar a nossa atuação, e a melhor maneira de ampliarmos nossa capacidade de planejar é refletindo sobre o planejamento, sistematizando-o e aprendendo com a prática, ou seja, enquanto planejamos. Em síntese, poderíamos dizer que Rovere considera o planejamento um processo de reflexão orientado para a ação (ROVERE, 1993).

Por sua vez, Rivera (2003), considerando a obra de Carlos Matus, afirma que

*“Matus acredita que, com novas práticas gerenciais, será possível viabilizar uma alta qualidade de gestão. Estas novas práticas gerenciais se confundem com a proposta de seu sistema de direção estratégica, que, (...) deve ser apoiada por outros, como o planejamento estratégico, o sistema de informações, etc”* (Rivera, 2003 p.20).

---

<sup>8</sup> Modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que temos que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos. Como referência ver *A quinta disciplina*, de Peter Senge, capítulo 10 (N. do E.)

A complexidade do mundo moderno, caracterizado, cada vez mais, por instabilidade e incertezas, obriga as empresas a se posicionarem com um mínimo de antecipação, para enfrentarem esse ambiente de mudanças. Assim, o exercício gerencial de planejamento do negócio é considerado vital. Continuamente as empresas estão adotando processos sistemáticos de identificação de mudanças prospectivas e de tendências de mercados, previsão de necessidades de recursos, e criação de novas maneiras de operar, tendo em vista os objetivos empresariais. Esse processo, normalmente é chamado de Planejamento Estratégico. Nas décadas de 70 e 80, estratégia foi um tema pesquisado exaustivamente, e nos dias atuais, a estratégia empresarial é amplamente utilizada no mundo dos negócios. MINTZBERG & QUINN (2001, p. 19-32) fazem questão de não formular uma definição única para o termo estratégia por entender que a multiplicidade de definições é favorável à aplicação do conceito. Propõem cinco definições para o termo estratégia, que refletem as formas como o termo é empregado no meio empresarial e acadêmico. São elas: plano, pretexto, padrão, posição ou perspectiva. A definição de estratégia nas organizações é algo relativamente complexo; a literatura mostra inúmeras definições, abordando diferentes aspectos. No entanto, seu conceito foi mudando ao longo dos tempos.

Para Chiavenato (2003) estratégia não é um conceito recente. Assim, ele afirma:

*“Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para ser bem sucedido”*  
CHIAVENATO (2003, p. 26).

Para Mintzberg *et al.* (1999), a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. Segundo Porter (1986), estratégia pode ser definida como ações ofensivas e defensivas que uma empresa empreende para enfrentar com sucesso as forças ambientais visando criar uma posição defensável em seu setor de atuação e, assim obter maior retorno sobre seus investimentos.

Portanto, o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas da administração para lidar satisfatoriamente com processos dinâmicos de mudança e transformações, que, por sua vez, impõem mudanças nas organizações. Ele passou a ser utilizado a partir dos anos 70, quando a estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico<sup>9</sup>, no qual a técnica mais clássica era a análise de SWOT<sup>10</sup>. Essa técnica era baseada na avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças. No entanto, um dos grandes dilemas da escola do Planejamento Estratégico foi a dicotomia formulação-implementação.

Mintzberg (1987) entende que, se as organizações pretendem gerenciar seu futuro, devem compreender o passado, pois por meio do conhecimento dos padrões anteriores, serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Logo, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do futuro da organização.

Assim, por um lado, o Planejamento estratégico pretende conhecer o ambiente interno para concentrar e direcionar as forças internas à uma organização, de maneira que todos os seus funcionários trabalhem na mesma direção; por outro lado, procura analisar o ambiente externo à organização, e adaptá-la a ele, para que seja capaz de antever o futuro para agir proativamente, além de reagir adequadamente aos seus desafios. O objetivo geral é que a organização conduza o processo de desenvolvimento para não ser conduzida por fatores externos e não controláveis. Isso não quer dizer que o futuro seja controlável, mas, sim, que a análise das mudanças e das possibilidades de adaptação aumentam a capacidade da organização de lidar com eventuais crises que poderão surgir. Portanto, ele pode melhorar o desempenho de uma organização.

Sobre Planejamento Estratégico, Maldonado (2005) afirma:

---

<sup>9</sup> Pensamento estratégico é o “*sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa e ao qual devem subordinar-se todas as suas decisões e operações.*” (LOBATO, 2003:21).

<sup>10</sup> Tipo de análise baseados em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização.



*“A estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos em longo prazo. A estratégia organizacional geralmente focaliza a atuação em longo prazo de diferentes áreas organizacionais, como, marketing, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento, pessoal e relações públicas. Na realidade, a estratégia é o resultado final do planejamento estratégico” (MALDONADO, 2005, p.16).*

De uma forma geral, o planejamento estratégico é realizado nas organizações por meio de uma metodologia. Entretanto, cabe ressaltar que, para compreender melhor o planejamento estratégico, é importante não entendê-lo apenas como uma técnica, mas sim, como um enfoque e uma perspectiva para lidar com situações complexas e processos de transformações acentuados e dinâmicos. Trata-se, então, de uma concepção que pressupõe um pensamento estratégico e que se desdobra na realização de ações concretas. Além disso, é importante frisar que o Planejamento Estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, permanente e cíclico.

Atualmente, há, na literatura especializada, muitas críticas à aplicabilidade do planejamento estratégico. Em geral, tais críticas referem-se à dificuldade de previsão do futuro, ao excesso de burocracia provocado pelo processo, à dificuldade de implantação dos planos e ao fato de, muitas vezes, não representar um pensamento estratégico para a organização. Mintzberg (1994) avalia que o planejamento estratégico está voltado para o futuro da empresa, que, por sua vez, é imprevisível. Ele argumenta que o planejamento estratégico caiu de seu pedestal por não representar um pensamento estratégico na organização, pois da forma como vinha sendo conduzido não passava de um plano (programa), não incorporando a intuição, a criatividade, a experiência pessoal e profissional e os valores dos estrategistas, sendo incapaz de detectar discontinuidades no ambiente. Mintzberg et al. (2000) afirmam que a idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado é uma ilusão, pois o

planejamento estratégico não é por si só, um gerador de estratégias, não garante o seu sucesso, a sua implantação e o alcance dos objetivos pré-determinados.

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações, no entanto, se resumindo às mesmas idéias básicas: a divisão do processo em etapas, a articulação de cada uma delas com listas de verificação e diversas técnicas, formulação de objetivos, orçamentos e planos e expostas freqüentemente em formas de diagramas.

Na década de 80, ganhou importância a escola da administração estratégica que trouxe como novidade, a demonstração de que a implementação das estratégias é tão importante quanto a sua formulação e destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico. Um dos principais pensadores dessa escola foi Ansoff que defendia que a estratégia era fundamentalmente um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização; considerava o conceito de estratégia como uma inovação na área administrativa. Segundo Ansoff (1990), a estratégia diz respeito basicamente à utilização de diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição da empresa. Ansoff entendia a administração estratégica como um processo sistemático para a tomada de decisões, objetivando o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

Nos anos 90, assistiu-se à valorização da Gestão Estratégica, que deu um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento e às funções estratégicas para estabelecer a integração de todos os setores da empresa e o equilíbrio entre as demandas dos seus ambientes interno e externo com a finalidade de melhor alocar os recursos para atingir os objetivos organizacionais, podendo lidar, de forma flexível com mudanças e fornecendo subsídios para que o gestor lide adequadamente com a estratégia empresarial. A Gestão Estratégica diz respeito às implicações futuras de decisões presentes. É um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. É composto de ações interdependentes e inter-relacionadas que visam ao alcance de objetivos estabelecidos. Na Gestão estratégica existem três níveis hierárquicos: a Gestão estratégica corporativa onde estão

as decisões estratégicas tomadas no nível institucional, a Gestão estratégica de unidades de negócio onde se concebe missões, objetivos e ações para as unidades de negócios congruentes com a estratégia corporativa e a disponibilidade de recursos indicada para o conjunto das funções e, finalmente a Gestão estratégica de áreas ou processos funcionais onde se consolida as necessidades de elementos exigidos pela organização e para cada negócio, além de conceber estratégias específicas voltadas para os diferentes suportes funcionais da organização. (LOBATO, 2003; TEIXEIRA; SILVEIRA; BASTOS NETO; OLIVEIRA, 2005).

No entanto, para finalidade deste trabalho, Planejamento Estratégico é o tipo de planejamento realizado para que a estratégia da organização seja definida; e gestão estratégica é definida como um processo de ação gerencial contínua e sistemática que visa assegurar à organização senso de direção e continuidade a longo prazo, e flexibilidade e agilidade cotidianamente, que focaliza o potencial de desempenho futuro da empresa. Além disso, o Planejamento estratégico pode ser uma das etapas da Gestão Estratégica. (TEIXEIRA; SILVEIRA; BASTOS NETO; OLIVEIRA, 2005).

*“Ajudar a desenvolver uma dinâmica de direção que potencialize o diálogo gerador de compromisso é, então, o fio condutor de uma nova compreensão do planejamento que não consegue mais se divorciar da gestão” (RIVERA, 2003, p.17-19).*

Observa-se que o Planejamento em Saúde, em todas as etapas e em relação a todos os aspectos, se nutre em informações, que abraçam desde o conhecimento das diretrizes políticas globais até às características peculiares a recursos determinados. Portanto, em todas as suas etapas e na abordagem de todos os problemas que envolve, o Planejamento requer informações adequadas que instruem as decisões a tomar. Como é sabido a, a informação vem assumindo, cada vez mais, um papel de grande relevância nas sociedades atuais e em suas organizações. Ela é a base para a tomada de decisão e por isso deve ser precisa, válida, relevante, oportuna, atual e confiável, permitindo um entendimento completo de uma dada situação. Assim,

*“A informação passa a ser um fato que pode trazer alterações para a própria consciência do homem em sociedade. Considerada como etapa primordial para a ação, por si só não produz conhecimento, não é sinônimo dele, mas é imprescindível para que ele se realize; assim, ela assume o papel de agente mediador na produção do conhecimento (BARRETO, 1994:3 apud MORAES, 1998).*

Cabe destacar ainda a importância fundamental que a informação exerce na elaboração do planejamento estratégico.

Matus (1996) afirma:

*“o presente é o ponto de encontro do governo e do planejamento. O manejo do presente, porém, exige que se disponha de informação atualizada, veloz e seletiva. Os velhos conceitos de Banco de Dados e de Bancos de Projetos de Investimento devem, então ser substituídos por sistemas recursivos de informação acoplados aos sistemas de gestão em cada nível organizacional.” (MATUS, 1996, p. 64).*

Podemos observar também que os dados dentro de uma organização contemporânea e inovadora passam por ciclos evolutivos, até serem utilizados pelos tomadores de decisão. Além disso, o Sistema de Informação deve fazer parte da cultura organizacional; deve ter o apoio e o envolvimento dos gestores da organização, bem como do conjunto de seus trabalhadores.

É importante ressaltar que criar e compartilhar o conhecimento é essencial para impulsionar a inovação, o grande desafio da era do conhecimento. No entanto, a estruturação das informações e o compartilhamento dos conhecimentos não acontecem facilmente e exigem planejamentos, estratégias, ações e decisões de curto, médio e longo prazo.

Para Coelho (2005),

*“A informação por si só não tem valor estratégico até que seja analisada. A análise coloca a informação em um formato adequado para as decisões táticas e estratégicas. É ainda a análise que dá um caráter exclusivo à informação, pois a interpretação que dela fazemos está correlacionada às estratégias da empresa. Assim sendo, a leitura de uma informação é feita à luz das peculiaridades de cada empresa, de suas necessidades, de seus planos e metas estratégicas”* (COELHO, 2005, p.59).

### **II.3.1 – O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**

Sobre Recursos Humanos, Maldonado (2005, p. 16) afirma:

*“Para a empresa poder criar uma vantagem competitiva<sup>11</sup> deve, inicialmente, visualizar como seus recursos em conjunto podem gerar uma capacitação<sup>12</sup>. (...) Recursos Humanos, por sua vez, relacionam-se ao seu capital humano e no que este capital representa para a empresa no que tange à perícia, destreza, conhecimento e habilidade de raciocínio e tomada de decisão. Um elemento importante neste ponto é a capacidade deste capital humano de trabalhar cooperativamente, isto é, em equipe”* (Maldonado, 2005, p.85).

---

<sup>11</sup> Vantagem competitiva é a habilidade da empresa de ter um desempenho melhor que suas concorrentes no que se refere à obtenção do lucro. A inovação não somente cria uma vantagem competitiva, como cria base para derrubar a vantagem competitiva de outras empresas. (Maldonado, 2005, p.18)

<sup>12</sup> O termo capacitação, aqui, refere-se à capacitação efetiva, isto é, o que a empresa faz melhor.

Na tentativa de relacionar Planejamento Estratégico e Recursos Humanos em Saúde, Rovere (1993) destaca:

*“La posibilidad de combinar la planificación estratégica y RRHH en salud surgió como un proceso natural pero lo hemos ido fundamentando en base a la emergencia de diferentes aportes”* (Rovere, 1993).

Rovere (1993) afirma:

*“La planificación estratégica de recursos humanos en salud puede definirse o delimitarse como la planificación intencionada de intervenciones que diferentes instituciones actores o fuerzas sociales realizan sobre el **Proceso de desarrollo de recursos humanos en salud**, considerado como un objeto de transformación socialmente determinado. (...) En consecuencia, la Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud debe ser un instrumento de transformación puesto al alcance de aquellos trabajadores de salud que, dispuestos a mudar de objetos a sujetos, son problematizados y problematizan una determinada realidad que deviene en objeto de transformación”* (Rovere, 1993, p.28).

No entanto, na maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas, ainda persiste o modelo tradicional de gestão de recursos humanos. Ou seja, a gestão de recursos humanos não é colocada como questão estratégica e, assim, alinhada com a missão da empresa. Sobre isso, Lucena (1990, p.7) diagnostica:

*“... um pequeno grupo de empresas cuida dos aspectos estratégicos dos seus negócios, incluindo neste tema o planejamento de seus Recursos Humanos”.* Nesse pequeno grupo se inclui *“... as empresas que procuram descobrir seus caminhos para crescer ou se manter em mercados competitivos e que procuram identificar os perfis dos profissionais que serão necessários para a boa condução dos negócios, daqui a 3, 5 ou 10 anos. Nestas os valores são motivação e eficácia; a área de Recursos Humanos se integra com os objetivos da empresa e o desenvolvimento e a carreira dos empregados são planejadas para atender à demanda que ocorrerá no futuro”.* (LUCENA, 1990, p.8).

Nelas tem-se a conscientização para o fato de que a qualidade dos Recursos Humanos é que vai definir a qualidade da empresa, isto é, a identificação dos impactos que os Recursos Humanos têm no desenvolvimento institucional.

Nesse cenário, encontramos diferentes papéis da área de recursos humanos nas empresas, no entanto, invariavelmente, para que se possa melhorar os resultados empresariais, a área de recursos humanos deve atuar de forma proativa e empreendedora, antevendo e antecipando-se às mudanças e tendências de mercado, porém com uma visão estratégica voltada para as necessidades do negócio. Entretanto, precisamos abrir nossa visão no tocante aos paradigmas e limites existentes em relação ao papel da área de Recursos Humanos nas organizações. Isso significa repensar ou inverter conceitos predefinidos das ações estratégicas de recursos humanos não só sob a ótica das pessoas e da organização em si, mas também em relação à competitividade do negócio, garantindo um papel estratégico em relação à criação de vantagem competitiva e à perpetuidade do negócio.

As transformações que vêm se processando no modelo de gestão da FIOCRUZ devem ter correspondência na gestão de recursos humanos. Da mesma forma, o desenvolvimento da instituição deve ser impulsionado pelo desenvolvimento das pessoas que a compõem e pelo aumento de suas competências nos seus diversos campos de atuação. Deve-se buscar a conciliação dos resultados a atingir com a contribuição social que se pretende oferecer à população brasileira e ao campo da ciência e

tecnologia em Saúde, e com as aspirações de sua força de trabalho, pois as pessoas buscam de alguma forma a realização pessoal e o trabalho representa um dos meios para essa realização.

Por isso, qualquer tentativa de Planejamento de Recursos Humanos deve considerar as influências advindas do ambiente externo no qual está inserida a organização, do contexto organizacional (ambiente interno) e das expectativas dos trabalhadores, tendo em vista dimensionar premissas, políticas e estratégias de atuação sobre o trabalho e sobre o trabalhador, o que podemos chamar também de gestão do trabalho. Assim, do ponto de vista da organização, a estratégia de Planejamento de Recursos Humanos deverá focar os aspectos tangíveis da contribuição dos trabalhadores para o cumprimento da missão organizacional levando-se em consideração que os Recursos Humanos são o componente que dinamiza de forma criativa da organização na direção de sua realização e que a visão técnica deve estar subordinada às novas exigências do mundo atual e do trabalho sob os pontos de vista do ambiente externo, do contexto organizacional e das expectativas de seus trabalhadores. Principalmente em uma instituição de C&T em Saúde tão complexa como é o caso da FIOCRUZ, onde a inovação surpreende com a mais sofisticada descoberta sendo aplicada ao lado de processos que reagem à tecnologia moderna; e que atua num setor tão exigente e competitivo.

Como visto anteriormente, o planejamento estratégico deve refletir a missão da organização, seus objetivos e metas estratégicas, os meios que pretende utilizar para atingir seus resultados e os fatores externos que podem alterar os resultados esperados. Uma vez que os meios utilizados incluem os trabalhadores e seus conhecimentos, habilidades, competências e projetos de carreira, é importante que a força de trabalho esteja direcionada e adequada ao alcance dos resultados esperados segundo o planejamento estratégico e coerente com os princípios que orientam a gestão do trabalho na instituição.

Portanto, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, por sua vez, deve ser um processo dinâmico de gestão do trabalho humano, em permanente interação com



a missão da instituição. Deve ser parte da “filosofia” institucional e não um conjunto de técnicas, instrumentos e formulários utilizados para atender a situações isoladas. Como tal, deverá estar envolvido com a própria dinâmica da instituição, refletindo, assim, suas características. Deve definir um contexto comprometido com o equacionamento de suas necessidades de Recursos Humanos, a curto, médio e longo prazos, a partir da percepção de que há um desejo de realização nas pessoas, que, encontrando um significado no trabalho para crescer, serão capazes de transformar sua força criativa e empreendedora em energia e desempenho institucional. Com base nisso, as estratégias de Planejamento de Recursos Humanos devem fazer com que, a gestão de recursos humanos se “confunda” com a própria gestão da organização, uma vez que esta é decorrente da competência humana.

Assim, o planejamento estratégico de recursos humanos é fundamental para definir o quantitativo, o perfil e a composição dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização, levando em consideração as alterações que vêm ocorrendo nos processos de trabalho e as restrições orçamentárias. Deve também definir estratégias que possibilitem o alcance desse perfil desejado por meio da redução das disparidades entre as características do quadro de pessoal atual e o proposto, seja por meio de processos seletivos ou de capacitação dos atuais trabalhadores, considerando os desligamentos que virão a ocorrer. Adicionalmente, o planejamento da força de trabalho deverá buscar, uma vez alcançada a meta inicial, manter os funcionários permanentemente alinhados aos objetivos estratégicos, que podem inclusive se alterar ao longo do tempo; logo, deve prever um contínuo processo de avaliação de seus resultados e da conveniência de alterar suas metas. (FIOCRUZ, 2004). Além disso, uma vez que cada instituição configura uma realidade específica, a formulação de uma estratégia de Planejamento de Recursos Humanos terá que, a partir da percepção dessa realidade, desenvolver e aplicar alternativas que signifiquem respostas e contribuições ao processo de transformação da própria instituição. Aliás, este é o desafio para a nova gestão do trabalho no contexto atual. Portanto, o planejamento de recursos humanos deve definir não somente o número de pessoas que serão mobilizadas no período de planejamento, mas também o custo total e o investimento previsto em pessoal, as novas competências que deverão ser adquiridas e as que devem ser reforçadas, os novos

projetos funcionais de RH que serão implantados, como campanhas de qualidade de vida, apoio comunitário, etc.

Para Lucena (1990, p. 82):

*“Ao se conceber uma estratégia de Planejamento de Recursos Humanos, a área que coordenará o processo deverá se estruturar, equacionar seus objetivos, programas, atividades, competência profissional e, sobretudo, desenvolver uma atitude e uma filosofia de trabalho coerente com a filosofia de Planejamento de Recursos Humanos”.*

Coerentemente com o que temos afirmado, a autora entende que

*“Planejamento de Recursos Humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de política, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudança”. (Lucena, 1990, p. 84).*

Sendo assim, segundo Lucena (1990),

*“uma reflexão sobre esse conceito apontará elementos-chaves que dimensionarão a abrangência do Planejamento de Recursos Humanos. São eles: Integração com o Negócio e os Objetivos da Empresa, Participação Gerencial, Dimensão do Tempo, e*

*Integração dos Processos, Programas e Atividades de Recursos Humanos”.*

Por outro lado, o planejamento estratégico de recursos humanos é fundamental na questão da carreira do profissional na organização, pois uma das conseqüências diretas de uma movimentação na carreira é o aumento salarial; e este demanda uma correlação com o orçamento da organização. Assim, as movimentações na carreira deverão estar condicionadas à existência de vagas e à previsão orçamentária.

Silva (2002) afirma e pergunta,

*“temos que ampliar e melhorar nossa visão sobre como canalizar e integrar as estratégias de recursos humanos às competências requeridas pelo negócio, alavancando resultados mensuráveis e garantindo uma gestão eficaz de pessoas. Esse representa um dos maiores desafios da área, ou seja: por que e como as atividades e os programas de recursos humanos podem realmente contribuir e adicionar valor e resultados às organizações?”* (SILVA, 2002, p.144).

Em síntese, podemos afirmar que o planejamento de recursos humanos é um dos passos para se atingir a melhoria na gestão do trabalho em uma instituição.

Como já vimos,

*“Nos anos 1990, com as mudanças cada vez mais aceleradas, assistiu-se à valorização da Gestão estratégica, que veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de “planejar estrategicamente”, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. A implementação*

*da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.” (LOBATO, 2003, p. 25).*

Sendo o planejamento estratégico um processo dinâmico e contínuo, em que os objetivos são definidos com base na missão e na visão da organização, a gestão estratégica de recursos humanos representa a adequação das políticas e práticas de recursos humanos a esses objetivos estratégicos. É a área de recursos humanos que realizará essa compatibilização entre os objetivos estratégicos da organização e as políticas e práticas de recursos humanos.

No entanto, existem algumas condições que precisam ser atingidas para a implantação da gestão estratégica de recursos humanos. São elas:

- Participação intensa da alta direção da área recursos humanos no processo de análise dos impactos dos objetivos estratégicos na gestão de RH
- Explicitação da Missão, Visão e dos Valores da organização.
- Planejamento estratégico que defina com clareza os objetivos organizacionais baseados na missão, visão e valores da organização.

Essas condições são fundamentais para promover o entendimento e uma identificação dos indivíduos com a organização, propiciando seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Esse comprometimento poderá ser consolidado também por meio de:

- Adequação e coerência das políticas e práticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos da organização;
- Inclusão dos demais níveis da organização no processo de construção das ações para realização da missão e da visão.

Outro requisito essencial é que, como visto anteriormente, deve-se dotar a organização das competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos. A combinação das competências existentes ao nível do indivíduo e, por consequência, também ao nível da organização, é que forma um conjunto adequado a um determinado contexto organizacional. A organização deve preparar seu corpo funcional para que consiga desenvolver novas competências de acordo com suas novas necessidades.

A gestão estratégica de recursos humanos exige muito mais do que apenas o planejamento e controle da força de trabalho. Ela deve desenvolver mecanismos que garantam o Compromisso, o Envolvimento e a Motivação das pessoas que atuam na organização. Esses fatores juntamente com a Educação, a Comunicação e a Qualidade formam a base estrutural da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Em síntese, a Gestão estratégica de Recursos Humanos integra o papel de RH nos objetivos estratégicos da organização por meio da implantação de um conjunto integrado de diretrizes, políticas e ações.

Podemos afirmar que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é mais uma etapa, que propiciará a melhoria na gestão do trabalho em uma instituição possibilitando a transformação de estratégias em ações. No entanto, a concepção desse modelo compreende uma análise dos desafios impostos pela ambiência da gestão de pessoas, os princípios que fundamentam o modelo e a estrutura do modelo. Assim, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos é uma ferramenta que poderá dar suporte à relação contínua entre pessoas e instituição, podendo contribuir decisiva e harmonicamente no desenvolvimento dessa instituição e das pessoas que a compõem, agregando valor.

## **II.4 – A GESTÃO CONTEMPORÂNEA**

Ainda como referencial teórico considerado no estudo, mencione-se a abordagem realizada por Motta (2002), na qual, à luz do conceito de gestão contemporânea são consideradas desde teorias gerenciais até formas de organização e a importância da inovação, passando por uma análise da administração, revendo conceitos, desmistificando preconceitos e desvendando segredos da gestão moderna na busca das idéias fundamentais da teoria gerencial, fornecendo elementos para justificar ações práticas e novas formas de ação.

Segundo o autor,

*“O planejamento estratégico não existe só para fornecer elementos de adaptação às condições momentâneas, mas – e sobretudo – para fazer acontecerem as mudanças mais desejáveis. Em um ambiente de mudanças rápidas o planejamento se torna mais difícil porque exige grande capacidade de enfrentar riscos, lidar com incertezas e selecionar informações fundamentais na ambiência externa, além de habilidade para se conviver com a ambigüidade e as mudanças repentinas” (MOTTA, 2002 p.95).*

Tendo em vista a citação, pode-se entender que planejar exige a capacidade gerencial de enfrentar e conviver com a incerteza de forma a minimizar os riscos para a organização.

Para entender a dinâmica da teoria administrativa contemporânea, deve-se considerar um conjunto de fatores internos (objetivos, estruturas, processos e incentivos) e externos (econômicos, sociais, políticos entre outros) da organização pública, além de suas características individuais, que são importantes ao se examinar atentamente a gestão. Numa gestão estratégica, a visão da organização enfatiza a obtenção de resultados através de um processo contínuo e interativo na previsão de mudanças futuras, com vistas ao aproveitamento das oportunidades de melhorias para a organização. Portanto, gerenciar estrategicamente significa que a organização deve estar preparada para disseminar amplamente o aprendizado contínuo.

No mundo das organizações, a inovação assume destaque ao alterar o “*modus operandi*” da Instituição trazendo como reflexão o fato de ser um processo eminentemente sistêmico e global que, além de introduzir algum grau de risco, obriga a Instituição a reavaliar seus processos internos, bem como as condições em que atua. Apesar desta circunstância, entende-se que a inovação promove aspectos positivos à organização no sentido prático de rever processos tradicionalmente já estabelecidos. Trata-se de um processo interativo, racional, e intuitivo revestido de decisão gerencial. Sendo assim, do ponto de vista gerencial, entender inovação é compreender os fatores que facilitam ou inibem a geração de implantação de idéias novas no contexto organizacional.

Pode-se também observar que as instituições inovadoras possuem alto grau de flexibilidade na sua estrutura administrativa em todas as suas dimensões para poder ajustar-se rapidamente às novas condições que lhes são impostas, diante dos desafios da competitividade do mundo globalizado.

## Capítulo III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL<sup>13</sup>

A definição sobre uma proposta de gestão estratégica do trabalho na Fundação Oswaldo Cruz, passa pela análise do atual modelo de gestão de recursos humanos vigente. Assim, serão aqui analisados os modelos de gestão e de gestão de RH que desenvolvem a Diretoria de Recursos Humanos e o setor de recursos humanos da Unidade Técnico-científica Farmanguinhos, à luz do referencial teórico.

Sem desconsiderar a existência de outros focos de informação (processual, administrativo, financeiro, de planejamento normativo), o estudo estará centrado na Gestão de Recursos Humanos sob a ótica da incorporação e do perfil dos trabalhadores, limitando o campo de análise às possibilidades e condições verificadas no âmbito da Fiocruz e da unidade Farmanguinhos.

A proposta advém da necessidade dos gestores de recursos humanos de responderem com eficiência, eficácia e efetividade às demandas internas, advindas da própria instituição e externas, feitas por entidades nacionais e estrangeiras com as quais a Fiocruz mantém relações, além dos órgãos de controle.

#### III.1 - FIOCRUZ

---

<sup>13</sup> O conteúdo deste capítulo foi feito integralmente a partir de documentos institucionais da Fiocruz e das Unidades Farmanguinhos e Diretoria de Recursos Humanos. Dentre esses documentos ressaltam-se o Estatuto da Fiocruz, o Regimento Interno de Farmanguinhos, os Relatórios de Atividades da Fiocruz 2005, 2001-2004, Relatórios de Gestão da Fiocruz entre 2001 e 2004 e Planos Quadriênais da Fiocruz 2001-2004 e 2005-2008. Além destes foram fonte de consulta o *site* da Fiocruz no endereço eletrônico [www.fiocruz.br](http://www.fiocruz.br), o *site* de Farmanguinhos ([www.far.fiocruz.br](http://www.far.fiocruz.br)), a intranet da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz no endereço [intranet.direh.fiocruz.br](http://intranet.direh.fiocruz.br) e a intranet de Farmanguinhos ([intranet.far.fiocruz.br](http://intranet.far.fiocruz.br)).



A Fiocruz é atualmente a principal instituição não-universitária de formação e qualificação de recursos humanos para o Sistema Único de Saúde e para a área de C&T em saúde no país. Ela originou-se da criação do Instituto Soroterápico Federal, em 1900, com a missão de combater os grandes problemas da saúde pública brasileira. Constituída como expressão nacional do modelo pasteuriano, fundado na primazia da atividade experimental em saúde pública e em uma nova configuração organizacional que reunia, em um mesmo local, as atividades de pesquisa, ensino, produção e serviços. Tendo nascido sob a égide da P&D, foi com o patenteamento, produção e vendas da vacina contra a Manqueira<sup>14</sup> que a instituição se consolidou.

Por mais de 50 anos, foram as grandes epidemias e o combate às endemias tropicais que mobilizaram as ações dos cientistas, em campanhas sanitárias pelo Brasil afora. Oswaldo Cruz, Carlos Chagas e outros pesquisadores de renome, tornaram a Instituição conhecida pelo trabalho pioneiro no combate a essas doenças. Contar a história da Fiocruz é evidenciar o papel central que esta Instituição vem desempenhando nas atividades de pesquisa e produção de imunobiológicos, medicamentos e outros insumos para a saúde, assim como em diversas ações, em um contexto sanitário e político mais amplo, história essa que se confunde com a própria história da saúde pública no Brasil, marcada pelo empenho dos nossos cientistas em melhorar o quadro sanitário nacional. (Vieira, 2004, p.98).

Promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, ser um agente da cidadania. Esses são os conceitos que pautam a atuação da Fiocruz, vinculada ao Ministério da Saúde, a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina.

Atualmente, a instituição abriga atividades que incluem o desenvolvimento de pesquisas; a prestação de serviços hospitalares e ambulatoriais de referência em saúde; a

---

<sup>14</sup> Uma doença que causava sérios prejuízos à pecuária, provocando a morte do gado bovino. Alcides Godoy foi quem chegou a formulação final da vacina que, testada sua eficácia, partiu-se para sua produção e comercialização. É a primeira inovação tecnológica de manguinhos, patenteada, que lhe rendeu, por trinta anos, algum suporte para escapar das oscilações das verbas orçamentárias do Tesouro. Outros produtos viriam, nos anos posteriores, a ser desenvolvidos e produzidos industrialmente. (Vieira, 2004 p. 98 apud Santos, 2002, p.98).

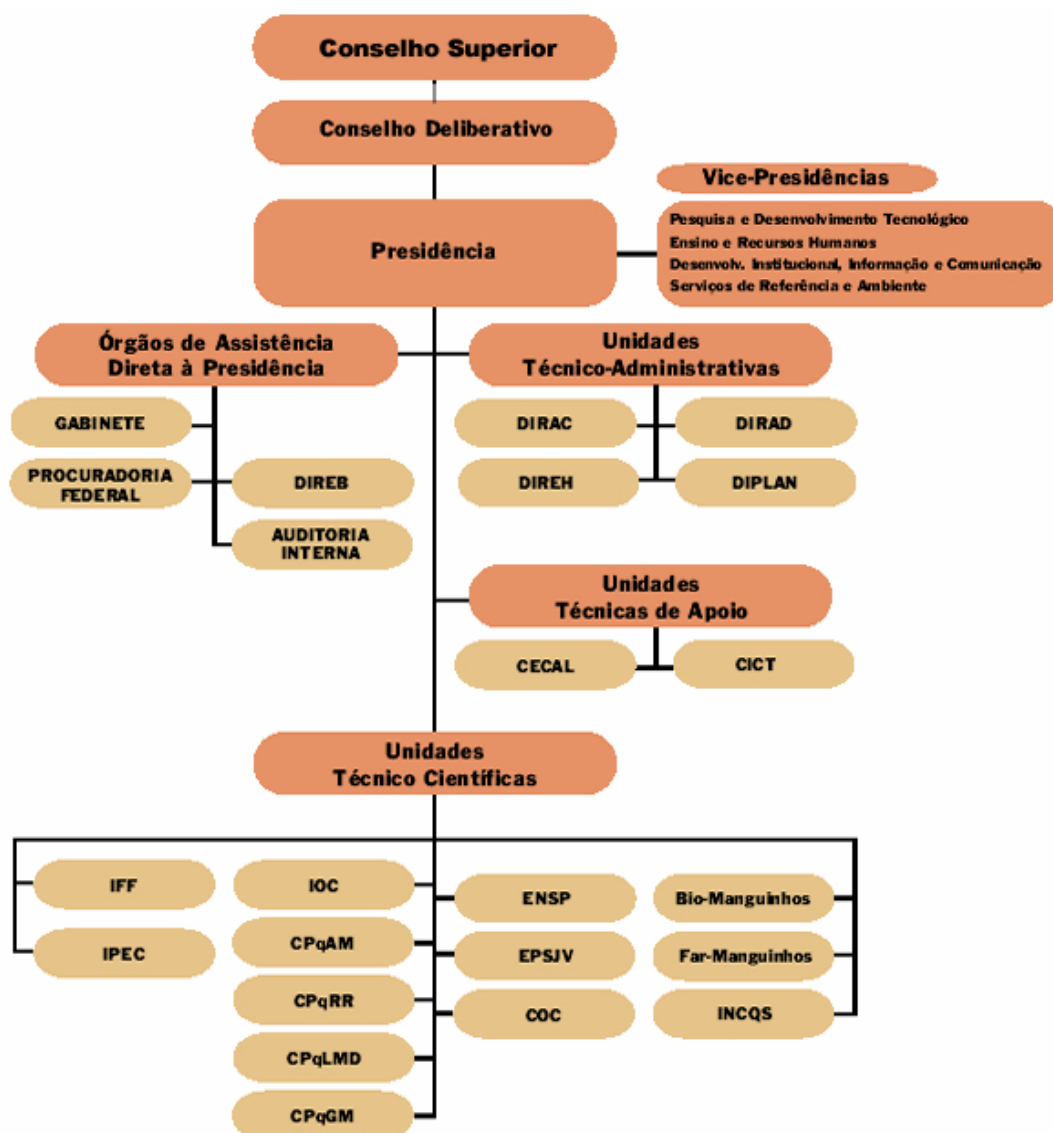
fabricação de vacinas, medicamentos, reagentes e kits de diagnóstico; o ensino e a formação de recursos humanos; a informação e a comunicação em saúde, ciência e tecnologia; o controle da qualidade de produtos e serviços; e a implementação de programas sociais. A Fiocruz está presente em todo o território brasileiro, seja através do suporte ao Sistema Único de Saúde (SUS), na formulação de estratégias de saúde pública, nas atividades de seus pesquisadores, nas expedições científicas ou no alcance de seus serviços e produtos em saúde.

Dotada de personalidade jurídica de direito público tendo vinculação direta, como órgão fundacional, com o Ministério da Saúde, a Fiocruz tem por missão:

*“gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde pelo desenvolvimento integrado das atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de bens, prestação de serviços de referência e informação, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao SUS e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício pleno da cidadania”.*

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

Figura 4 - Estrutura Organizacional da Fiocruz



Fonte: Plano Quadrienal 2005-2008

### III.1.2 - Fatos relevantes ocorridos recentemente (2001-2006) na Fiocruz associados ao tema da pesquisa

1) Início das atividades de produção no Complexo Tecnológico de Medicamentos (CTM), parque industrial adquirido em 2004 para o Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos) em Jacarepaguá que aumentará em cinco vezes a atual

produção da Fiocruz, além de promover a pesquisa e o desenvolvimento de novas drogas. Em 2005 foram mais de 2,3 bilhões de unidades farmacêuticas produzidas.

2) Início de um novo ciclo de inovação na gestão da Fiocruz, por meio do alinhamento estratégico com o plano plurianual do Governo Federal e o início da programação por projetos.

3) Elaboração do Plano Quadrienal 2005-2008, que estabelece as políticas, diretrizes e metas da Instituição para o período. O Plano foi analisado e aprovado durante o V Congresso Interno da Fiocruz, contando com a participação de mais de 400 delegados de todas as Unidades.

4) A Fiocruz se integra ao Programa Farmácia Popular, implantando unidades e disponibilizando medicamentos a baixo custo – em média 80% mais baratos – para a população brasileira.

5) Realização em 2002 do concurso público na instituição, com 326 vagas.

6) Implantado o Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional, que proporciona mais de cinco mil oportunidades de treinamento e qualificação para os servidores da Fiocruz. (2002)

7) Implementam-se significativas melhorias na Carreira de Ciência e Tecnologia, o que inclui a equalização da GDACT em 50% e aumentos nos percentuais de titulação para mestres, doutores e especialistas.

8) Em 2006, realiza-se o maior concurso público da história da instituição, com 1000 vagas para pesquisadores, tecnólogos, analistas e técnicos.

9) Em 2006, é instituído o Plano de Carreiras e Cargo em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz.

### III.1.3 - Atividades de Ensino da Fiocruz em Números

#### Alunos matriculados na pós-graduação *stricto sensu* em 2004

Pós-graduação <i>stricto sensu</i> , 2004	
Alunos matriculados no doutorado	539
Alunos matriculados no mestrado acadêmico	534
Alunos matriculados no mestrado profissional	90
<b>Total</b>	<b>1.163</b>

#### Número de cursos *lato sensu* e de outras modalidades

Modalidades de ensino	2001	2002	2003	2004
Especialização	24	24	26	30
Aperfeiçoamento	11	08	05	10
Atualização	43	48	51	51
Residência e treinamento em serviço	15	25	16	15
Educação à Distância (Especialização)	02	03	01	04
Educação à Distância (Aperfeiçoamento)	03	05	06	05
Educação à Distância (Atualização)	--	--	--	01
Educação profissional técnica de nível médio	06	06	06	06
Educação profissional para a formação inicial e contínua de trabalhadores	43	36	23	25
Aperfeiçoamento técnico	--	--	--	01
Especialização técnica	--	--	02	04
Desenvolvimento profissional	--	--	07	11
Programas especiais	07	07	06	06

Fonte: Relatório de Atividades – 2001-2004

### III.1.4 - A Gestão da Fiocruz

Por ser a Fiocruz uma instituição de caráter nacional, pública e estatal que desempenha papel essencial na interface dos sistemas de Ciência e Tecnologia e Saúde, a Instituição deve canalizar esforços para ampliar seu papel como suporte estratégico do SUS. Assim, o incentivo institucional para o desenvolvimento tecnológico na Fiocruz exige a implementação de infra-estrutura adequada e uma mudança de cultura, bem como a adoção de novos processos de trabalho, modelos organizacionais e mecanismos de avaliação. Em especial, faz-se necessário aproximar as atividades de pesquisa e de produção, consolidar programas de desenvolvimento tecnológico voltados para as estratégias institucionais, preservando outros programas de incentivo a pesquisas, sem comprometer os recursos alocados nas demais atividades estratégicas da Fiocruz. Assim, o pleno desenvolvimento das atividades da Fiocruz requer o planejamento e o desenvolvimento da infra-estrutura, permanentemente adequada às exigências do ambiente e dos processos de trabalho.

A busca pela inovação é marca constante em sua história, o que é demonstrado, por exemplo, pela introdução do Plano de Objetivos e Metas (POM) da FIOCRUZ, em 1995, *“reforçando a capacidade propositiva de políticas voltadas para a saúde pública”* (Salles-Filho, 2000).

Na área da pesquisa, nos anos 90, a FIOCRUZ instituiu o Programa de Apoio à Pesquisa Estratégica (PAPES), fomentando com recursos próprios, diversos projetos de pesquisas nos diferentes campos de atuação institucional. É importante ressaltar o caráter inovador do Programa, posto que o conhecimento gerado com o PAPES, no que concerne à forma de investir diretamente em projetos específicos pode ter sido objeto de aperfeiçoamento quando do lançamento dos programas indutores de desenvolvimento tecnológico, mais conhecidos como PDTIS (Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde) e o PDTSP (Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública), na perspectiva de intensificar o foco na geração de novos produtos e processos. Esses dois programas indutores se apóiam no interesse de

se articularem em rede, compartilhando os conhecimentos das variadas e heterogêneas equipes compostas por profissionais de diversos laboratórios ou Unidades da instituição, assim como estreitando parcerias com outras instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, públicas ou privadas.

Iniciativa mais recente foi a criação do Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde (CDTS), cujo objetivo é a integração de atividades técnicas e de apoio à FIOCRUZ, visando potencializar sua capacidade para a inovação tecnológica, viabilizando o desenvolvimento de produtos, processos, informação e direitos comercializáveis.

Mais recente, ainda, foi a criação do Complexo Tecnológico de Vacinas (CTV), para o incremento da produção de vacinas e o Complexo Tecnológico de Medicamentos (CTM), ambos sob a responsabilidade de duas Unidades Técnico-Científicas da FIOCRUZ, Biomanguinhos e Farmanguinhos, respectivamente. Trabalha-se sob a lógica de uma atuação marcadamente pró-ativa em relação à forma de disseminação e interação do conhecimento, adotada a parceria como instrumento fundamental nesse processo, além de promover o estreitamento de laços organizacionais com as áreas de gestão, planejamento e infra-estrutura da FIOCRUZ, pois o desenvolvimento tecnológico não pode prescindir da articulação dessas áreas.

Observa-se também que, desde 2001, a instituição revitalizou sua visão de futuro, estratégica para o atendimento das demandas sócio-sanitárias, das políticas de Estado e das transformações das fronteiras em ciência e tecnologia, posicionamento esse expresso no Plano Quadrienal 2001-2004, aprovado por todas as instâncias deliberativas da instituição e utilizado como ferramenta fundamental da gestão institucional da Fiocruz. Recentemente, o Plano Quadrienal 2005-2008 foi aprovado pelo mais elevado órgão colegiado da Fiocruz, o seu Congresso Interno. Nos Planos Quadrienais encontram-se as diretrizes seguidas pela FIOCRUZ para cumprir a sua missão.

Ações dessa natureza trazem aumento do dinamismo da Instituição no que se refere à produção de mecanismos inovadores de gestão na busca da qualidade,

competitividade e do fortalecimento da concepção de instituição de referência nacional e internacional na área de saúde.

No quadriênio 2001-2004, avançou-se substancialmente na formalização e aperfeiçoamento das estruturas e processos que têm caracterizado a Fiocruz, nas últimas duas décadas, como uma instituição pública única e exemplar do ponto de vista de sua organização democrática e participativa.

A conquista mais importante nesse sentido foi, sem dúvida, o Estatuto da Fiocruz, garantido com a publicação do Decreto nº 4725, em junho de 2003, que formalizou, após 15 anos de implementação oficiosa, as práticas organizacionais da Fundação – incluindo os processos eleitorais de seus dirigentes e a sua estruturação fortemente apoiada em corpos colegiados, tais como o Conselho Deliberativo e o Congresso Interno. O Decreto nº 4725 foi, posteriormente, regulamentado pela Portaria Ministerial nº 2376/GM, que descreve o Regimento Interno da instituição.

O pleno funcionamento do Conselho Deliberativo, a realização dos Congressos Internos, a consolidação do Coletivo de Dirigentes como um novo foro de análise e capilarização das principais estratégias institucionais, a implantação de novas Câmaras Técnicas e da Diretoria Executiva e a criação da Ouvidoria representam um grande avanço e um aperfeiçoamento significativo da prática gerencial da Fiocruz. A Plenária do IV Congresso Interno reuniu, no final de 2002, cerca de 250 delegados sob o tema *Ciência, tecnologia e inovação para a melhoria da qualidade de vida*. Os principais assuntos – objetos de deliberação – incluíram macro-políticas institucionais particularmente referidas ao fortalecimento do Sistema Nacional de Inovação em Saúde. Este está associado à estratégia de desenvolvimento do Complexo Produtivo da Saúde (CPS), articulando a pesquisa em saúde ao desenvolvimento tecnológico, com foco na inovação.

Quanto ao planejamento e à gestão corporativa, o quadriênio 2001-2004 pode ser caracterizado como um dos mais ricos na história institucional. Pela primeira vez,



em 2001, foi discutido e elaborado um Plano Quadrienal, com o objetivo de reger as principais diretrizes políticas e estratégicas da gestão presidencial para o período. Ainda que relativamente sintético, o primeiro Plano Quadrienal permitiu direcionar as grandes decisões do planejamento estratégico da instituição. Em síntese, o Plano Quadrienal pressupôs que a integração das diversas atividades constitui uma das singularidades da Fiocruz e representa um de seus principais pontos fortes. Esse potencial sinérgico oferece um leque de amplas possibilidades de desenvolvimento e geração de resultados significativos, que podem contribuir ainda mais para as políticas do Ministério da Saúde e oferecer benefícios para a melhoria da saúde e da qualidade de vida da população brasileira.

Outra iniciativa importante do planejamento institucional foi a tentativa de alinhar as ações da Fiocruz com o primeiro Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal (2001- 2004). Apesar de seu impacto reduzido na organização estratégica da Fiocruz, permitiu abrir caminho para uma inflexão decisiva no processo gerencial da instituição, a partir da elaboração e implementação do segundo PPA do Governo Federal, para o período 2004-2007.

Durante o segundo semestre de 2003, a Fiocruz realizou o auto-diagnóstico corporativo da instituição, com a cooperação técnica da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento. Esse processo – pioneiro e precursor no âmbito do serviço público federal – permitiu destacar pontos fortes da instituição. A análise, entretanto, foi centrada na sistematização de oportunidades de melhoria em quase todos os níveis das práticas do planejamento, da gestão e da avaliação de resultados. Em grande parte como resultado desse auto-diagnóstico, em 2004, o sistema de planejamento institucional passou por um processo radical de modernização gerencial. Assim, seu papel tradicional – orientado para soluções táticas processuais vinculadas à consolidação do programa normativo do conjunto das Unidades – foi transformado em uma instância de organização, sistematização, formulação e avaliação do plano estratégico da corporação, elaborado a partir dos colegiados deliberativos e consultivos da Fiocruz.

Nesse contexto, destaca-se, em primeiro lugar, a ativa intervenção do sistema de planejamento da Fiocruz na revisão dos Programas e Ações do PPA 2004-2007, do Governo Federal, o que permitiu alinhar, de maneira coerente e integral, todas as ações finalísticas da Fundação com metas e objetivos setoriais da Saúde para o quadriênio. Dessa forma, pela primeira vez, objetivos e metas institucionais, previamente definidos no sistema interno da Fiocruz – o POM –, e programas e ações do Governo Federal, estabelecidos no PPA e nos Planos Orçamentários Anuais, coincidiam no desdobramento hierárquico de um mesmo plano estratégico. Este passou a ser denominado de PPA-Fiocruz, com seus respectivos Planos Físico-Orçamentários Anuais.

De forma complementar, iniciou-se a construção de um sistema de monitoramento, avaliação e controle do plano. Esse sistema faz o acompanhamento estratégico e tático do plano, desde 2005, com a finalidade de otimizar processos, garantir transparência em sua execução e corrigir, de modo oportuno, os rumos do planejamento institucional.

Por último, como subsídio instrumental para o plano, foi incorporado um Sistema Integrado de Informações Gerenciais - SIIG. Este foi implementado em 2005, como sistema corporativo e instrumento do planejamento das Unidades.

### **III.1.5 - Alinhamento entre o Sistema de Planejamento da Fiocruz com as Necessidades da População e as demandas do Estado Brasileiro.**

Em 2005, a Fiocruz consolidou a reestruturação do seu sistema de planejamento, iniciado em 2004, visando a aprimorar o alinhamento entre o seu Plano Estratégico e os diversos instrumentos de planejamento do Governo Federal, especificamente o Plano Nacional de Saúde e os Planos Plurianuais do Ministério da Saúde e do Governo Federal. Tal mudança refletiu o reconhecimento de que toda a ação finalística do Governo Federal, estruturada em programas e ações orientados para a consecução de objetivos estratégicos é, em última instância, operacionalizada no âmbito de suas

unidades executoras, cujo plano deve corresponder às prioridades e objetivos do plano mais geral.

O resultado foi a compatibilização das propostas feitas no âmbito do Governo Federal e do Ministério da Saúde com as da Fiocruz. Esse alinhamento foi alcançado a partir de um constante diálogo entre os níveis governamental, setorial e a Fiocruz. Exemplos disso foram a participação de representantes da instituição na formulação do Plano Plurianual setorial para o quadriênio 2004-2007 (PPA 2004-2007), junto com outros representantes do MS, e as revisões realizadas em 2005, que geraram importantes modificações na estrutura das ações sob responsabilidade da Fiocruz.

O principal impacto da inovação estrutural do Plano Estratégico da Fundação reside na horizontalização de suas ações entre as diversas Unidades que a compõe, em substituição à tradicional programação segundo unidades executoras verticais, que caracterizam a maior parte das instituições públicas do Governo Federal. Efetivamente, até 2004, o planejamento institucional estava mais fortemente vinculado à estrutura organizacional em Unidades da Fiocruz do que aos processos próprios da missão da Instituição. Desse modo, a forma como estavam enunciadas e organizadas as ações, embora facilitassem o controle contábil, não refletiam com transparência a missão institucional da Fiocruz e o papel de suas unidades. O resultado dessa mudança tem sido a maior integração dos planos das Unidades, orientados pela missão de cada uma no contexto da Fiocruz como um todo, e a organização de um pensamento mais voltado para os objetivos a serem alcançados no âmbito de cada ação do PPA-Fiocruz. Além disso, essa inovação assentou as bases para a implementação de um sistema de acompanhamento e avaliação centrado nos resultados, uma vez que estabelece um conjunto de produtos e indicadores vinculados a cada objetivo e ação do PPA.

O PPA-Fiocruz é composto por 24 ações finalísticas pertencentes a 7 dos programas setoriais. São eles: Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, Atenção Especializada em Saúde, Vigilância Epidemiológica e Ambiental em Saúde, Vigilância Sanitária de Produtos, Serviços e Ambientes, Assistência Farmacêutica e Insumos, Educação Permanente e Qualificação Profissional para o SUS e Gestão de Políticas de

Saúde. O número de programas em que a Fiocruz atua demonstra o alcance e a diversidade de atividades desenvolvidas pela Instituição. Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, e Educação Permanente e Qualificação Profissional para o SUS são os programas mais abrangentes em que a Instituição atua, uma vez que praticamente todas as suas Unidades desenvolvem algum projeto ou processo vinculado aos objetivos desses programas.

Em 2005, a partir das ações do PPA-Fiocruz, a Instituição elaborou o seu Plano Quadrienal 2005-2008, no qual foram expressas as principais diretrizes, políticas e estratégias para cada uma daquelas ações. O Plano Quadrienal se situou entre as formulações gerais do PPA (Programas e Ações do Governo Federal sob responsabilidade da Fiocruz), que expressassem a sua missão e o detalhamento dos objetivos e projetos no âmbito do Plano Anual (PA), tendo cumprido, assim, papel orientador das estratégias adotadas pela Instituição. A elaboração do PQ teve início com os debates levados a cabo na campanha eleitoral para a presidência da Fiocruz e estendeu-se até a realização do V Congresso Interno, com a participação de mais de 400 delegados de todas as Unidades com direito a voz e voto. Ao todo, foram 12 grupos de trabalho organizados de forma a estarem representadas, em cada grupo, todas as unidades da Fiocruz. O conjunto de etapas percorridas até a realização da Plenária Final e a discussão do Plano Quadrienal 2005-2008 reafirmaram a democracia e a participação como os principais valores institucionais, e demonstraram a força e o engajamento de todos os trabalhadores na definição dos rumos da Fundação.

Cada ação do Plano Plurianual desdobra-se em objetivos institucionais. Para cada um desses objetivos, as unidades definem seus projetos e processos específicos e seus respectivos produtos e metas físicas, estimam as despesas e prevêm as receitas para o seu financiamento. Esse procedimento é normalizado pelo Manual de Programação do PPA e do PA-Fiocruz, elaborado pela Diretoria de Planejamento (DIPLAN) e registrado e acompanhado por meio de um sistema informatizado de programação e monitoramento, denominado Sistema Integrado de Informações Gerenciais (SIIG). Implantado no início de 2005, o SIIG registra as metas físicas para os diversos produtos e subprodutos da Fundação, assim como para os indicadores de desempenho.

Algumas ações são compartilhadas pela maioria das unidades, como as de Modernização das Unidades da Fiocruz; Disseminação de Informações em Ciência e Tecnologia em Saúde; Pesquisas Clínicas, Epidemiológicas e em Ciências Biológicas, Humanas e Sociais Aplicadas à Saúde; Desenvolvimento Tecnológico e Inovações para Métodos e Processos em Saúde Pública; e Formação de Recursos Humanos em Educação Profissional e de Pós-graduação *stricto e lato sensu* em Saúde. Por outro lado, há aquelas que são executadas exclusivamente por algumas unidades e, por vezes, por apenas uma delas, como é o caso das ações de Produção de Fármacos, Medicamentos e Fitoterápicos, de Produção de Vacinas, Reagentes para Diagnóstico e Biofármacos, e de Análise Técnico-Laboratorial da Qualidade dos Produtos Ofertados à População.

### **III.1.6 – Força de Trabalho na Fiocruz**

A tendência mundial, em função da implementação de reformas de corte neoliberal, tem sido a precarização do trabalho. No Brasil, esta política foi introduzida durante a década de 1990, principalmente a partir da criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) que, tendo como eixos a redução da intervenção estatal e a substituição da gestão burocrática pela administração pública gerencial, propunha maior flexibilização nas relações de trabalho, principalmente nas áreas não-exclusivas de atuação do Estado.

O reflexo desta política pode ser traduzido na precarização das relações de trabalho, falta de regulação do sistema de ingresso nos serviços, alta rotatividade nos postos de trabalho e, salvo raras exceções, ausência de uma política salarial e de carreira. O resultado concreto foi uma redução da disponibilidade de vagas para concurso e o aumento das chamadas relações informais de trabalho que, aliadas à explosão de aposentadorias em 2003 e ao crescimento progressivo destas em função de mudanças na lei, fez com que as instituições públicas tivessem, nos últimos anos, seu quadro de servidores extremamente reduzido, principalmente as instituições de pesquisa, ensino e desenvolvimento tecnológico, incluindo a Fiocruz.

Na Fiocruz, em 2002, após intensas negociações, foi autorizada pelo Governo Federal a realização de um concurso público para preenchimento de 326 vagas, incluindo 148 tecnologistas, 82 pesquisadores e 60 analistas de Ciência e Tecnologia. Em 2004, foram chamados mais 35 candidatos aprovados no concurso de 2002, ampliando-se assim para 361 o número de vagas preenchidas. Outra estratégia de incorporação utilizada foi a redistribuição para a Fiocruz de servidores de outras instituições públicas cujo perfil se adequava aos projetos da Fundação. O impacto dessa política no conjunto da força de trabalho, em relação a abril de 2001, foi de um incremento de 12,9%. As cooperativas de serviço aumentaram apenas em 13% o seu percentual de crescimento, ficando clara a estratégia de priorização de terceirização da força de trabalho. A política de capacitação profissional para o desenvolvimento institucional permitiu que mais de oito mil vagas de atualizações, especializações e outras modalidades fossem oferecidas aos profissionais que atuam na instituição no período 2001-2004, além da implementação do mestrado profissional em Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde, atualmente em sua 3ª edição.

Assim, em janeiro de 2003, a Fiocruz contava com 7175 trabalhadores. Desse total, 41% representavam o conjunto formado por profissionais com vínculos formais com a Instituição, composto por servidores ativos permanentes, celetistas e cedidos. Os nomeados para cargos em comissão e os requisitados representavam 1,2%. O conjunto da força de trabalho com vínculos alternativos representava 57,8% do total, percentual este que significava o somatório de diversos vínculos, incluindo a prestação de serviços por profissionais autônomos (RPA) (2,45%); a concessão de bolsas de estudo (17,32%) e diversas formas de terceirização por meio da prestação de serviços por pessoa jurídica (38,03%). (FIOCRUZ, 2003, p. 25).

A partir de 2003, o governo tem adotado uma posição de fortalecimento de parte do setor público, abrindo vagas para novos concursos em várias áreas, incluindo universidades e instituições de ciência e tecnologia. A atual valorização dos processos de gestão do trabalho reflete uma tentativa de reparar equívocos relacionados aos

excessos economicistas que caracterizaram as propostas de Reforma do Estado nos anos 90.

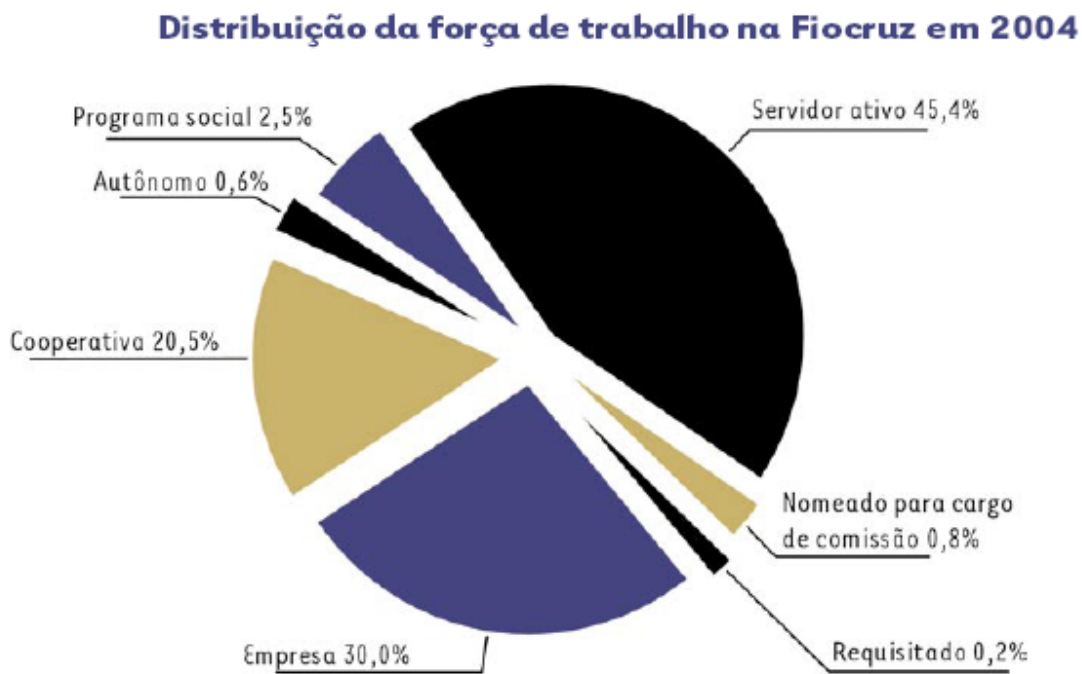
No nível setorial, o Ministério da Saúde decidiu, após aprovação pelo Conselho Nacional de Saúde em 4 de novembro de 2004, aplicar os princípios e diretrizes da norma operacional básica de recursos humanos do SUS, como Política Nacional de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde no âmbito do SUS. Esses princípios e diretrizes significam tentativas de reorientação das políticas de gestão do trabalho no SUS, reafirmando a necessidade de valorização dos profissionais e da regulação do trabalho, bem como a necessidade de reformulação na formação e qualificação dos mesmos. A nova estrutura ministerial, com a criação do Departamento de Gestão da Educação em Saúde e Departamento da Gestão e Regulação do Trabalho em Saúde dentro da Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde (Segetes), organiza de outra maneira as questões da área, dando maior visibilidade às atividades. A Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde adotou duas prioridades. A primeira é a discussão de um plano de cargos, carreiras e salários para o SUS, que pode reorientar a política de recursos humanos no setor. Para tanto, foi composta a Mesa Nacional de Negociação Permanente do Sistema Único de Saúde, constituída por gestores públicos, de serviços privados, conveniados ou contratados do SUS, e entidades sindicais nacionais representativas de trabalhadores. A segunda é o Programa Nacional de Desprecarização do Trabalho no SUS, uma vez que, segundo informações da Segetes, em torno de 30% da força de trabalho se encontra em modalidades de relações precárias no setor público de saúde no Brasil.

Em 2004, o quadro da Fiocruz estava com 45,4% de sua força de trabalho composta por servidores e 56,4% por outras modalidades de contrato, totalizando 7641 trabalhadores. Cerca de 1350 bolsistas e 230 estagiários integravam ainda o conjunto de pessoas envolvidas em programas de formação de recursos humanos associados à produção de conhecimento na área de pesquisa tecnológica e de gestão.

Portanto, no período 2001-2004, houve um crescimento importante do quadro de servidores, assim como um aumento de 77% nos contratos por empresas, o que se

refletiu na redução de 73,9% nas contratações de autônomos. Essas taxas demonstram que o trabalho protegido passou a ser predominante nos modelos de incorporação de pessoal.

**Gráfico 1:**



**Fonte: Relatório de Atividades 2001/2004**

Quanto ao nível de escolaridade, 79,03% dos servidores ativos permanentes possuíam nível superior e apenas 2,19% ainda não tinham completado o ensino fundamental.

Em fevereiro de 2006, a força de trabalho estava assim distribuída:

**Tabela 1:**



**FORÇA DE TRABALHO DA FIOCRUZ POR UNIDADE E TIPO DE SITUAÇÃO  
RESUMO - FEVEREIRO DE 2006**

SITUAÇÃO UNIDADE	SERVIDOR ATIVO				OUTRAS MODALIDADES				TOTAL GERAL (A) + (B)	%
	ATIVO PERMANENTE	NOMEADO CARGO COMISSÃO	REQUISITADO	TOTAL (A)	TERCEIRIZAÇÃO	AUTÔNOMO	PROGRAMA SOCIAL	TOTAL (B)		
IOC	449	11	2	462	185	8	70	263	725	9,18
CPqAM	114	2		116	97			97	213	2,89
CPqGM	59	12	1	72	98			98	170	2,15
CPqRR	86	1		87	74		7	81	168	2,12
CPqL&MD	22			22	25			26	48	0,81
COC	106			106	107	4	3	114	220	2,78
ENSP&A	462		1	463	151	10	17	178	641	8,10
EP&JV	64	1		65	54	7	3	64	129	1,83
BIOMANGUINHOS	195	1		196	320		24	344	540	6,83
FARMANGUINHOS	71			71	456		13	469	540	6,83
INCG8	182	5	2	189	106		21	127	316	3,99
IFF	668	2	1	671	275		64	339	1010	12,77
IPEC	180	1	2	183	78	6	29	113	296	3,74
CIOT	87	2		89	73		32	105	194	2,45
CECAL	46	1		47	69		10	79	126	1,59
PRESIDÊNCIA	95	6	1	102	80		26	106	208	2,83
DIPLAN	11	1		12	8		1	9	21	0,27
DIREB	15		2	17	4			4	21	0,27
DIRAC	217	1		218	614		802	1416	1634	20,65
DIRAD	71			71	396		6	402	473	5,98
DIREH	71			72	118		29	147	219	2,77
<b>TOTAL</b>	<b>3271</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>3331</b>	<b>3389</b>	<b>35</b>	<b>1157</b>	<b>4581</b>	<b>7912</b>	<b>100,00</b>
<b>%</b>	<b>41,34</b>	<b>0,59</b>	<b>0,16</b>	<b>42,10</b>	<b>42,83</b>	<b>0,44</b>	<b>14,62</b>	<b>57,90</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Fita espelho 8IAPE e 8GA-RH - posição: FEVEREIRO/2006  
Elaborado pela SEINFO/DIREH em 08/03/2006

OBS: a 5ª coluna (TOTAL A), representa o somatório dos SERVIDORES ATIVOS, já a 9ª coluna (TOTAL B), o somatório dos profissionais de outras modalidades (terceirizações - "empresas e cooperativas", autônomos e programas sociais).

Durante o quadriênio 2001-2004 foi implementado um conjunto de ações com impacto na estrutura de gestão de Recursos Humanos, no sistema de benefícios, na valorização e desenvolvimento dos profissionais, no sistema de interação e informação ao trabalhador, na gestão do trabalho, nos processos de adequação e renovação dos quadros institucionais e na saúde do trabalhador. A criação de uma Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos, da Mesa de Negociação como espaço de interlocução permanente entre as instâncias deliberativas da instituição e a representação dos trabalhadores e a implementação da Câmara Técnica de Gestão do Trabalho<sup>15</sup> como fórum de discussão e proposição de políticas e diretrizes na área de RH demonstram a valorização do tema na Instituição.

No quadriênio 2001-2004, foi elaborado também o Modelo de Avaliação de Desempenho, que procurava relacionar desempenho individual, desempenho de equipe e desempenho institucional, associando os resultados à formulação de um Plano de

<sup>15</sup> A câmara tem o objetivo de propor diretrizes, normas e projetos para a área de gestão do trabalho na Fiocruz, além de monitorar a implantação e o desenvolvimento de ações de recursos humanos em toda a Fundação. Atualmente coordenada pela Vice-presidência de Desenvolvimento Institucional e Gestão do Trabalho (VPDIGNT), a câmara também analisa as propostas para a área encaminhadas pelo Conselho Deliberativo e pelas unidades da Fiocruz.

Desenvolvimento capaz de abranger essas três dimensões. No entanto, o Modelo foi implantado apenas em sua primeira parte. No que diz respeito à avaliação de desempenho, infelizmente a GDACT praticamente tornou-se sinônimo de complementação salarial, devido à ausência de uma política concreta para planos de carreira, perdendo boa parte de seu potencial como instrumento efetivo de avaliação de desempenho individual e de equipes e conseqüentemente da própria instituição.

Foram também criados instrumentos e processos inovadores de gestão de recursos humanos para fortalecer a estratégia de descentralização das atividades, na perspectiva de construção de uma rede. Essa diretriz do Plano Quadrienal deveria ter sido efetivada por meio do Planejamento Local de Recursos Humanos, do Programa de Desenvolvimento da Gestão (Progestão), do Programa de Desenvolvimento e Gestão (PDG)<sup>16</sup>, e da Regulação do Trabalho, que tiveram como princípio norteador a descentralização e o conseqüente fortalecimento dos serviços de recursos humanos das Unidades. Criado em 2003, o Pró-Gestão é um programa de bolsas estabelecido por meio de convênio com a Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (Faperj) e especificamente direcionado para o fomento da área de gestão. Ele financia projetos para a implementação de ações – realizadas em todos os campos de atuação da Fiocruz – que visam a aperfeiçoar a gestão em saúde. Atualmente, existem 210 bolsistas no Pró-Gestão.

Em novembro de 2003, foi realizada a Plenária Extraordinária do IV Congresso Interno, cujo tema foi a “Valorização do Servidor Público: Um Desafio para o Novo Governo”. As recomendações desta plenária constituíram a pauta que orientou os trabalhos da Câmara Técnica de Gestão do Trabalho no período 2003-2004. Foi revisado o Plano de Ciência e Tecnologia, com a obtenção da GDACT de 50% para todos. A elevação das gratificações para especializações (de 18 para 27%), mestrados (de 35 para 52%) e doutorado (de 70 para 105%) foram conquistas relevantes que motivaram o aperfeiçoamento e a qualificação da força de trabalho.

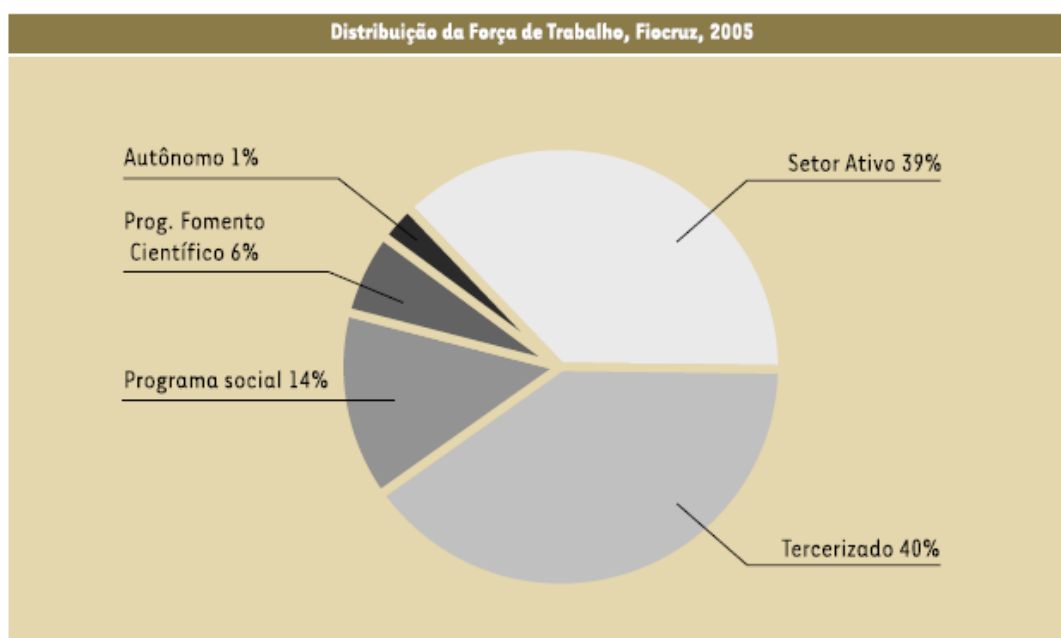
---

<sup>16</sup> O PDG foi objeto de dissertação de Valéria Falcão, aluna da 1ª turma do Mestrado Profissional em Gestão de C&T em Saúde.

Em dezembro de 2005, a força de trabalho da Fiocruz era composta por cerca de 3.300 servidores ativos (39,3% da força de trabalho total da instituição); 4.600 funcionários com vínculos contratuais diversos, como empresas de terceirização, autônomos e de programas sociais de apoio aos deficientes físicos (54,6%); e 517 pesquisadores visitantes e auxiliares de pesquisa com bolsas de agências de fomento à pesquisa de duração limitada (6,1%).

A seguir, apresenta-se a figura da distribuição da força de trabalho em 2005:

**Gráfico 2:**



**Fonte: Relatório de Atividades 2005**

O desafio colocado para a Fiocruz é o de substituir gradativamente os postos de trabalho terceirizados por servidores do quadro permanente, diretriz apontada na Plenária Extraordinária do IV Congresso Interno, realizada em novembro de 2002, e pelo V Congresso, em decorrência de um acórdão com o Tribunal de Contas da União. Após intensas negociações, foi autorizada em 2005 pelo Ministério do Planejamento a realização de concurso público para substituição de 1.000 postos terceirizados, o que veio a ocorrer somente no ano de 2006.

Em 2006, realiza-se o maior concurso público da história da instituição, com 1000 vagas para pesquisadores, tecnologistas, analistas e técnicos, que tinha por objetivo substituir igual número de trabalhadores com vínculos precários, os quais deveriam ser demitidos, como uma exigência feita pelo Ministério do Planejamento para aprovação das vagas para o concurso<sup>17</sup>.

Ainda em 2006, foi instituído o Plano de Carreiras e Cargo em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz por meio da Lei 11.355 de 19/10/06. O plano pode ser considerado um marco institucional da maior relevância ao permitir superar graves distorções que perduravam há mais de uma década e que vinham se agravando progressivamente, corrigir a situação da coexistência de cinco planos de cargos na instituição, cada um com mecanismos próprios de gestão, fortes discrepâncias salariais e iniquidade de direitos relativos a processos de titulação e qualificação. Além disso, o Plano possibilitará a superação da precarização da força de trabalho da Fiocruz diante da criação de duas mil vagas preenchíveis por meio de novos concursos públicos.

Desde 2001, a linha de ação de valorização e desenvolvimento do trabalhador teve como propósito a definição de um amplo e consistente programa de capacitação, que priorizou o desenvolvimento da competência em gestão, a formação de equipes, a qualificação do trabalho e dos trabalhadores, a profissionalização da força de trabalho e a saúde do trabalhador. O Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional incluiu a criação dos mestrados profissionais; o Curso de Especialização em Recursos Humanos; o Curso de Especialização Técnica em Recursos Humanos; o Programa de Ensino Fundamental; o Programa de Ensino Médio; e o Curso de Especialização Técnica em Políticas Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde. Em um total de 64 cursos, foram capacitados, pelo programa institucional, 1444 trabalhadores entre 2001 e 2004. Todas as unidades mantiveram intensas atividades e

---

<sup>17</sup> Os impactos do concurso de 2006 no total da força de trabalho da Fiocruz ainda estão sendo mapeados por um grupo de trabalho composto por servidores da DIREH, DIPLAN e DIRAD, instituída pela portaria 032/07 da Presidência da Fundação para essa finalidade.

investimentos destinados a garantir a ampliação de conhecimentos do quadro, tanto nas áreas científicas finalísticas, quanto em áreas de gestão. Cerca de 42% dos servidores participaram em eventos de capacitação ao longo do ano de 2005.

Do total de cursos oferecidos para as unidades, houve uma concentração maior nas áreas de logística e de treinamento em informática. Na área de recursos humanos, foram realizados cinco cursos: Processo Administrativo, Pagamento de Pessoal, Cadastro de Pessoal, Extrator de Dados e Concessão de Benefícios, com 77 trabalhadores capacitados.

Adiante resumimos os pontos fortes e fracos no campo da gestão do trabalho na Fiocruz segundo levantamento feito em 2005:

#### **Pontos Fortes**

- 1) Existência de instrumentos de gestão participativa de RH, como a Mesa de Negociação e a câmara técnica de gestão do trabalho e Comissão Interna do Plano de Carreiras.
- 2) Diretrizes para a área de recursos humanos definidas pela Plenária Extraordinária do IV Congresso Interno cujo tema foi a “Valorização do Servidor Público: Um Desafio para o Novo Governo
- 3) Sistema de informação implantado, o que favorece à gestão institucional.

#### **Pontos Fracos**

- 1) Proporção elevada de profissionais não servidores, especialmente nas unidades de produção e de gestão.
- 2) Inexistência de um estudo que defina o quadro de pessoal necessário à execução da missão atual e futura da Fiocruz por área de atuação e/ou unidades, possibilitando maior clareza em relação às decisões a serem tomadas.

- 3) Ênfase do GDRH como instrumento focado basicamente como incremento da remuneração, com insuficiente articulação com o desempenho institucional
- 4) Achatamento salarial, com percentuais reduzidos de aumento
- 5) Inexistência de um código de ética do servidor da Fiocruz
- 6) Inadequação do modelo de avaliação de desempenho através da GDACT
- 7) Diversidade de formas de contratação de pessoal e de salários/benefícios praticados pelas Unidades

Fonte: Plano Quadrienal 2005-2008

Com base nos pontos fortes e fracos acima, foi proposta a Política da Fiocruz para a área da Gestão do Trabalho, ou seja, o conjunto de diretrizes que orientam as propostas de ação. Abaixo transcrevemos as que achamos mais importantes para este trabalho:

- Adotar uma política de aumento do quadro de servidores e regulação das formas de contratação, de forma a suprir a Instituição de pessoal necessário e qualificado para a realização de sua missão, e de fazer com que a Fiocruz exerça seu papel de instituição cidadã, buscando assegurar a todos os trabalhadores os mecanismos de proteção social garantidos em lei.
- Valorizar o trabalhador que atua na Fiocruz, independentemente do seu vínculo, e zelar pela sua qualidade de vida.
- Reduzir a de terceirização pela incorporação de servidores via concurso público.
- Instituir Adicional de Dedicção Exclusiva para todos os níveis não compatível com outros vínculos ou remuneração por projetos.
- Instituir gratificação vinculada à avaliação de desempenho
- Considerar mecanismos de remuneração adicional alternativos ao adicional de titulação de modo a permitir a outras áreas e unidades distintivas das atividades de pesquisa condições equânimes de ascensão salarial.

Com relação às ações propostas, destacam-se as principais relacionadas ao tema da dissertação. São elas:

- Implantar até dezembro de 2008 o Projeto “Planejamento Local de Recursos Humanos”, com os objetivos de integrar a gestão de RH das unidades às diretrizes estratégicas da Fiocruz.
- Implantar até dezembro de 2008, um Programa de Desenvolvimento e Gestão do Trabalho que considere a diversidade de áreas de atuação da Fiocruz, as exigências de desenvolvimento numa carreira de C&T em Saúde Pública, no âmbito da Fiocruz, e inclua um vigoroso projeto de educação permanente em serviço e de acompanhamento de avaliação individual, qualitativo e quantitativo, compatível com indicadores de produtividade individual, por equipe e institucional atrelado ao pagamento de percentual por produtividade, vinculado ao salário.
- Estabelecer padrões e indicadores que orientem as nomeações para os cargos comissionados e funções gratificadas, a partir de critérios como: competência da função, experiência/dedicação/compromisso à Instituição, perfil para o cargo, entre outros, observando as peculiaridades de cada Unidade.
- Ampliar as ações de capacitação dos servidores, elevando o grau de titulação em todos os níveis de escolaridade e integrando modalidades presencial e a distância, de acordo com as necessidades e demandas, para a atualização permanente dos trabalhadores.

### **III.2 - Farmanguinhos**

Farmanguinhos é o principal laboratório farmacêutico público do país e contribui com 36% das aquisições totais feitas pelo Ministério da Saúde aos laboratórios oficiais. O Instituto alia sua capacidade produtiva a um corpo técnico experiente em síntese orgânica e ao domínio de tecnologias em formulação farmacêutica. Contribui, assim, de forma decisiva, para aumentar o poder de negociação do Ministério da Saúde junto aos laboratórios privados. No caso dos medicamentos contra HIV/Aids, confirma sua capacitação tecnológica para realizar a engenharia reversa, gerando significativa economia de divisas aos cofres públicos, não só pela produção, mas também pela redução dos preços dos produtos patenteados frente à possibilidade de se lançar mão do licenciamento compulsório para a fabricação pública de anti-retrovirais.

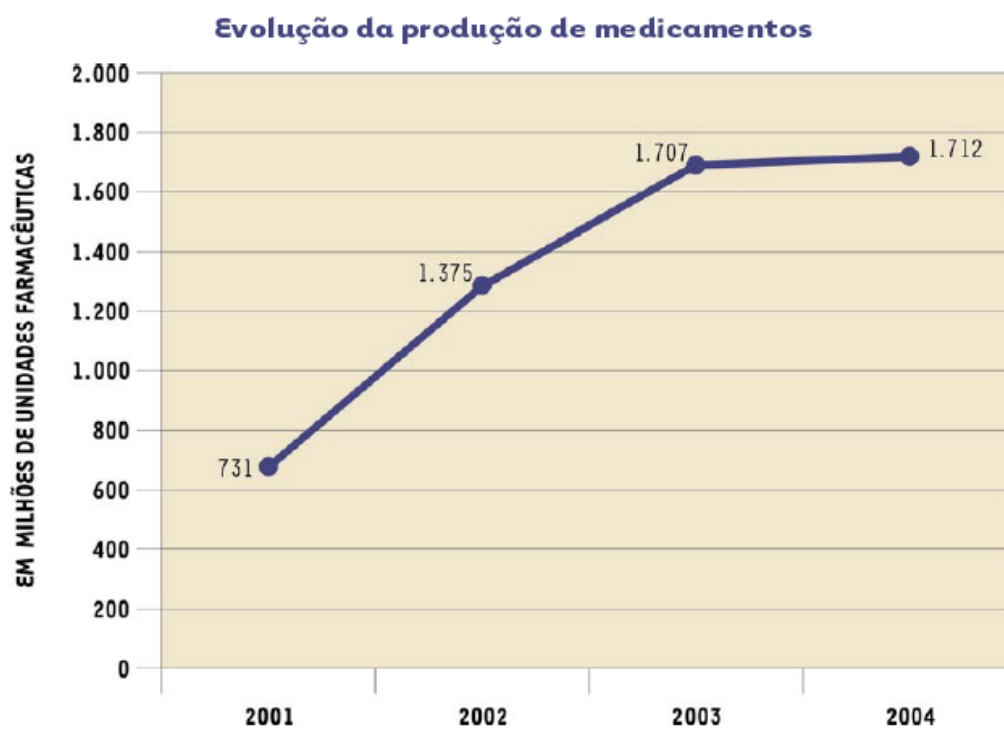
Os programas do MS aos quais Farmanguinhos atende com o fornecimento de medicamentos são os seguintes: Saúde da Família (PSF), Farmácia Popular do Brasil, HiperDia, Saúde da Mulher, Endemias Focais, Hanseníase, Pneumologia Sanitária, DST/Aids, Assistência Farmacêutica Básica, Alimentação e Nutrição, e Multidrogas. Dentre esses, os principais programas realizados por Farmanguinhos, em termos de volume de produção, são: HiperDia; Saúde da Família; e Alimentação e Nutrição.

Além de suprir as necessidades do Ministério da Saúde, Farmanguinhos também comercializa seus medicamentos diretamente para Secretarias, Fundos e Institutos estaduais e municipais de saúde.

Com a aquisição do Complexo Tecnológico de Medicamentos (CTM), a meta de produção aumentou cerca de 11% em relação a de 2004, contribuindo com mais de 2,3 bilhões de unidades farmacêuticas para o Programa Nacional de Assistência Farmacêutica. Para o PSF, entre 2001 e 2004, Farmanguinhos produziu mais de 200 mil *kits* com medicamentos para distribuição gratuita, de três em três meses, aos pacientes atendidos pelo Programa.

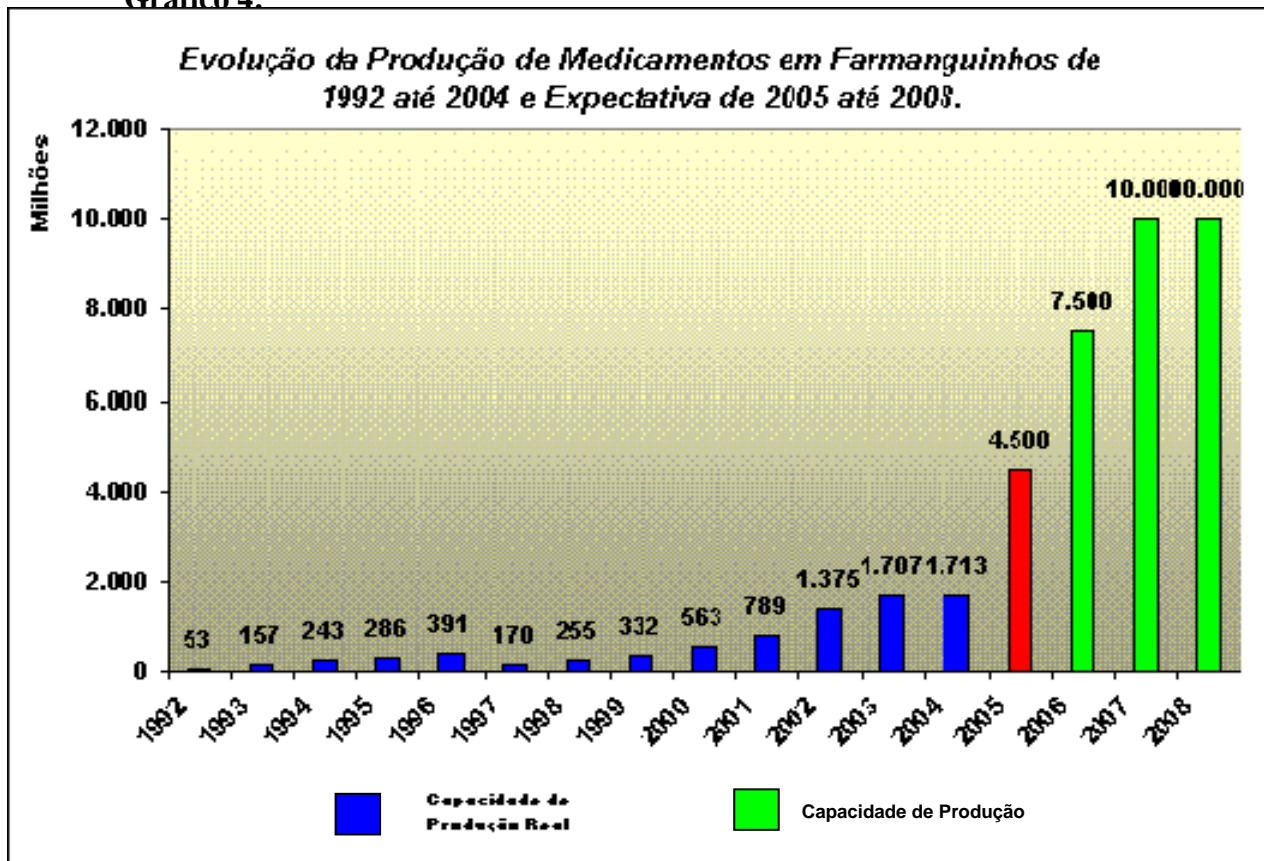


**Gráfico 3:**



Fonte: Relatório de Atividades 2005

**Gráfico 4:**



Fonte: Relatório de Atividades 2005

**Fonte: Relatório de Atividades 2005**

Farmanguinhos fornece, desde 1998, o suporte técnico necessário ao Ministério da Saúde para desenvolver uma política de saúde pública eficaz e equitativa. O Instituto produz nove dos 17 medicamentos que compõem o coquetel para HIV/Aids. O custo anual do tratamento de um paciente caiu de US\$ 4,7 mil em 2000 para US\$ 2,5 mil em 2002, tornando o Brasil um exemplo mundial a ser seguido no combate ao HIV/Aids.

Em relação ao desenvolvimento tecnológico, maior destaque tem sido dado ao desenvolvimento e à produção de medicamentos fitoterápicos, que aproveitam a rica biodiversidade nacional e oferecem excelentes oportunidades terapêuticas para pacientes do SUS. Nesse sentido, Farmanguinhos tem se dedicado à validação de metodologias analíticas para os extratos utilizados, assim como à pesquisa farmacológica e toxicológica de plantas promissoras para uso terapêutico.

Com um investimento inicial de R\$ 500 mil no Programa Farmácias Verdes, Farmanguinhos passou a ocupar, desde 2001, uma área em Jacarepaguá – a antiga Colônia Juliano Moreira – para a criação de um horto de plantas medicinais e a instalação de laboratórios de pesquisa. São cultivadas 92 espécies vegetais com potencial fitoterápico, das quais 34 têm sido estudadas para o desenvolvimento de medicamentos.

Os principais projetos em andamento nessa área estão relacionados à formação de um banco de germoplasma para plantas medicinais e à constituição de uma coleção de extratos vegetais de referência. Também há projetos que visam identificar novos princípios ativos com atividade antimicrobiana e moléculas bioativas para o tratamento sintomático do dengue.

Na área de síntese orgânica, projetos de impacto referem-se ao desenvolvimento de fármacos importantes para a saúde pública que ainda não são fabricados no Brasil (e de patente já expirada) ou que as indústrias farmacêuticas multinacionais não têm interesse de produzir. Como o Brasil é um grande importador de insumos farmacêuticos, torna-se estratégico o desenvolvimento de processos de síntese orgânica desses fármacos. Na área de pesquisa aplicada, estão em andamento projetos com o objetivo de obter moléculas bioativas para o tratamento de doença de Chagas, leishmaniose e malária, entre outras enfermidades negligenciadas.

Quanto às parcerias estratégicas, as tecnologias de síntese de fármacos desenvolvidas por Farmanguinhos através de engenharia reversa são repassadas às empresas farmoquímicas nacionais. As parcerias com o setor privado têm proporcionado ganhos efetivos não só para o fortalecimento da competitividade da indústria nacional, mas também para um maior comprometimento dos fornecedores dos insumos necessários à produção. Assim, Farmanguinhos se torna um importante agente do Sistema de Inovações Farmacêuticas.

Em associação com a Organização Mundial de Saúde (OMS) e com instituições de países do Hemisfério Sul e da Comunidade Européia, Farmanguinhos integra a DNDi (*Drugs for Neglected Diseases Initiative*). Nessa iniciativa, Farmanguinhos se responsabiliza pelo projeto FACT (*Fixed-dose artesunate-based combination therapies for malaria*), que visa desenvolver combinações fixas de medicamentos antimaláricos (artesanato + cloridrato de mefloquina). No momento, essas novas apresentações farmacêuticas para o tratamento da malária estão em fase de validação dos processos de fabricação e de testes clínicos em voluntários sadios na Universidade Sains, na Malásia. Posteriormente, elas serão testadas em pacientes com malária, na Universidade de Mahidol, na Tailândia.

### **III.2.1 - Caracterização da Unidade:**

Farmanguinhos exerce um papel de destaque na pesquisa, desenvolvimento e produção de medicamentos essenciais distribuídos gratuitamente à população pelo Sistema Único de Saúde. Para garantir a qualidade de seus produtos, Farmanguinhos conta com um centro de equivalência reconhecido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), bem como, da Organização Mundial da Saúde.

Desde 1976, quando foi integrado à Fiocruz Farmanguinhos experimentou um crescimento fabuloso. De suas linhas de produção saem, anualmente, mais de dois bilhões de comprimidos, cápsulas e frascos de pomadas. São medicamentos para doenças como a AIDS, a tuberculose, a malária, a hanseníase, a hipertensão e vários tipos de câncer, entre outras.

Farmanguinhos está inserido na política de controle de preços de medicamentos do governo federal, sobretudo com a produção de genéricos contra a AIDS. Essa atuação da Unidade tem permitido a diminuição dos custos dos medicamentos e suprido em grande parte as necessidades dos portadores de HIV. Por sua capacidade tecnológica, é o único laboratório público preparado para atender emergências do SUS.

Mais recentemente, a Unidade tem ampliado a pesquisa e produção na área de produtos naturais, como as velas de andiroba, de eficácia comprovada como repelente de mosquitos transmissores de malária, dengue e filariose.

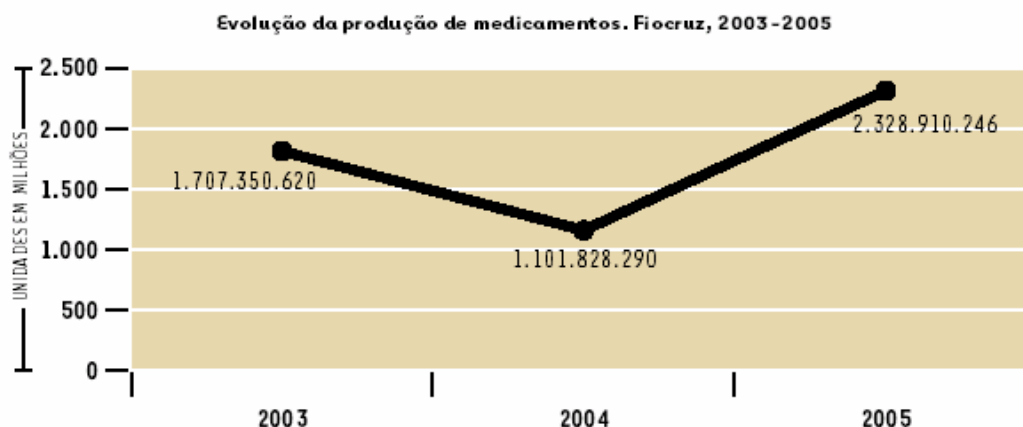
Inicialmente a sua infra-estrutura estava instalada no campus de Manguinhos. A partir de 2004, passou a denominar-se CTM – Complexo Tecnológico de Medicamentos, ao ser adquirida pela Fiocruz as instalações da multinacional GlaxoSmithKlein em Jacarepaguá, sendo esta, três vezes maior que sua estrutura de Manguinhos. Sua infra-estrutura é moderna e permitirá aumentar e diversificar a produção atual com o objetivo de alcançar uma média de fabricação de 10 bilhões de unidades farmacêuticas/ano em 2007. Com a aquisição da nova fábrica em Jacarepaguá permitiu a ampliação da produção. As projeções estimam que passará de uma média anual de 1,5 bilhões de unidade farmacêutica para alcançar a capacidade de 10 bilhões de unidades farmacêuticas a partir de 2007.

Atualmente, Farmanguinhos é dedicado também ao suporte tecnológico no estabelecimento de políticas públicas envolvendo estratégias de assistência farmacêutica à população, importantes na regulação de preços de medicamentos no mercado nacional. Ao fornecer medicamentos estratégicos para a saúde pública, em particular nas áreas nas quais o setor privado não se interessa ou pratica elevados preços, a Fiocruz tem contribuído para a redução dos custos do MS e de Estados e Municípios com a assistência farmacêutica.

Entre os produtos da fábrica destacam-se anti-hipertensivos, anti-retrovirais, antianêmicos, anti-infecciosos e antidiabéticos. São de fabricação exclusiva de Farmanguinhos os medicamentos para tratamento de endemias focais, tais como malária, hanseníase, tuberculose e filariose.

A seguir apresentamos o gráfico com a evolução da produção de medicamentos referentes ao período de 2003-2005:

**Gráfico 5:**



Produtos fabricados por Farmanguinhos e destinados ao SUS:

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| ■ Analgésicos      | ■ Antigotosos         |
| ■ Anti-maláricos   | ■ Anti-hipertensivos  |
| ■ Ansiolíticos     | ■ Antiinflamatórios   |
| ■ Antimicóticos    | ■ Anticonvulsionantes |
| ■ Antianêmicos     | ■ Antidiabéticos      |
| ■ Antiparasitários | ■ Corticóides         |
| ■ Antibacterianos  | ■ Diuréticos          |
| ■ Antiulcerativos  | ■ Hansenostáticos     |
| ■ Antibióticos     | ■ Neurolépticos       |
| ■ Antiviróticos    | ■ Tuberculostáticos   |

Fonte: Relatório de Atividades da Fiocruz 2005

### **III.2.1.1 - Missão**

Desenvolver tecnologias e produzir medicamentos de interesse da Saúde Pública tendo como foco de atuação garantir e disponibilizar medicamentos essenciais à população, priorizando os programas estratégicos do MS, atendendo às Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde, priorizando aquelas que não tem laboratório público.

### **III.2.1.2 - Visão de Futuro**

Aprimorar e adequar produtos e serviços, de acordo com as exigências de organismos nacionais e internacionais, além de desenvolver tecnologias e produtos inovadores.

Tornar-se um Instituto de Referência para:

- Produção de medicamentos e outros insumos para atender aos programas de saúde;
- Pesquisa, desenvolvimento, transferência e adaptação de tecnologias nas áreas de Fármacos, Medicamentos e produtos naturais;
- Capacitação de Profissionais em sua área de competência para o Sistema de Saúde e de Ciência e tecnologia do país;
- Assessoramento técnico às instituições públicas e privadas em sua área de competência e;
- Promoção de ações regulatórias em parceria com o Ministério da Saúde.

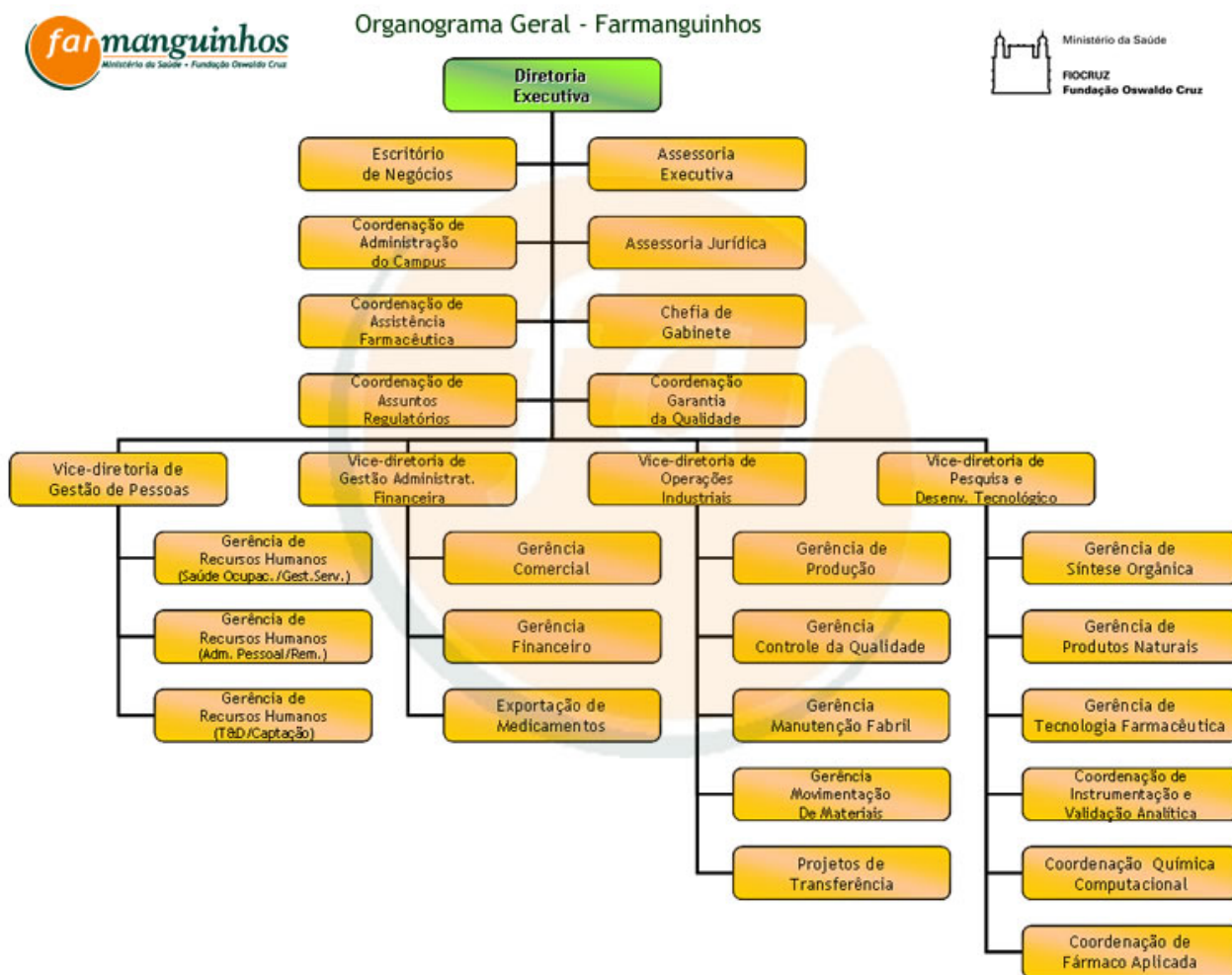
### **III.2.1.3 - Posicionamento Estratégico:**

Com base no previsto no Plano Quadrienal 2005-2008 da Fiocruz, o posicionamento estratégico da Unidade tem destaque nas seguintes prioridades:

- Ampliação do acesso da população aos medicamentos através da produção e do fortalecimento da capacidade reguladora de preços, tanto pela análise de custo dos produtos quanto pela oferta de mais medicamentos, sobretudo daqueles sujeitos à ação de oligopólios e cuja disponibilidade possa determinar a redução de preços tanto para o mercado institucional quanto para o mercado privado.
- Priorização do Programa de Assistência Farmacêutica Básica, tendo em vista o caráter estratégico desse programa para ampliação da assistência farmacêutica no Brasil, especialmente nas regiões mais pobres.

- Concentração de esforços e priorização na produção de anti-hipertensivos, medicamentos para tratamento de diabete, anticoncepcionais, anti-microbianos, anti-retrovirais e medicamentos destinados ao tratamento de Doenças Negligenciadas, tendo em vista as políticas governamentais para essas áreas e a sua importância estratégica para a consolidação de uma assistência farmacêutica equânime e universal no Brasil.
- Ampliação e diversificação da produção atual, com ênfase especial na substituição da formulação e envase pelo domínio de tecnologias de síntese e produção autônoma dos insumos.

### III.2.1.4 - Estrutura Organizacional em Farmanguinhos



**Obs:** Atualmente, Farmanguinhos passa por um processo de reestruturação, a exemplo da Fiocruz.

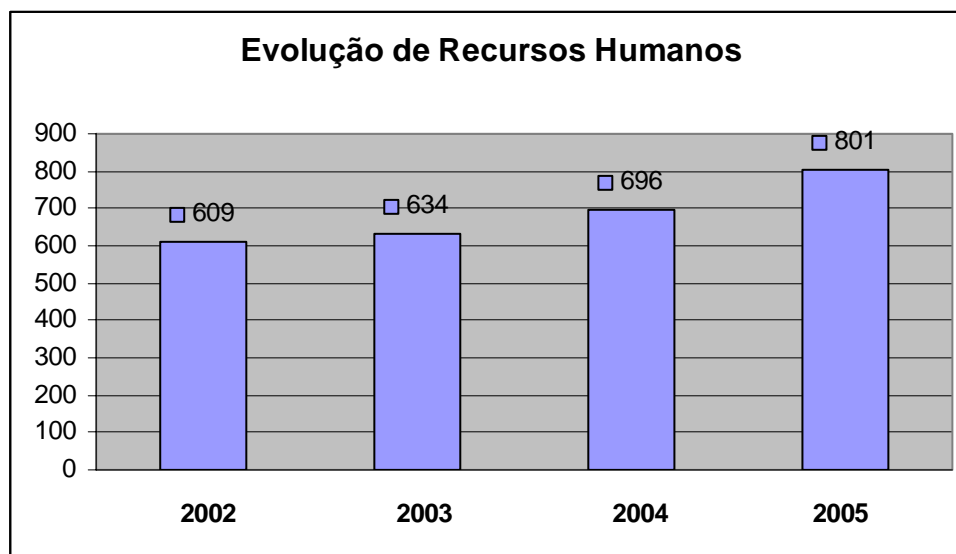


### III.2.3 - Os Recursos Humanos da Unidade

A estrutura organizacional da Unidade já está delineada para adequar-se às novas diretrizes da Fiocruz. Já estão sendo tomadas as providências para a substituição de colaboradores terceirizados por servidores aprovados em recente concurso público. (2006) Entretanto, o quantitativo de vagas destinadas a Farmanguinhos não atenderam plenamente a substituição total da força de trabalho terceirizada. Nesse sentido, a Unidade apresenta como ponto fraco a fragilidade no quadro de pessoal na área de gestão de uma fábrica do porte do CTM.

A evolução da força de trabalho terceirizada entre os anos de 2002 e 2005 foi a seguinte:

**Gráfico 6:**



Fonte: Setor de Recursos Humanos de Farmanguinhos

Em junho de 2006, o seu quadro funcional era composto por 540 trabalhadores que representam 6,81% da força de trabalho da Fiocruz, sendo 71 servidores que representam apenas 13,15% da força de trabalho da Unidade, 456 terceirizados e 13 engajados em programas sociais.

Analisando os concursos realizados na Fiocruz e em Farmanguinhos, Alves (2004), afirma:

*“Voltando-nos para a incorporação de pessoal sob a forma de terceirização de contratos e focando o olhar para Far-Manguinhos identificamos o desequilíbrio existente na Unidade entre servidores e terceirizados, com um número expressivo de contratações, revelando:*

- a) a influência do contexto político, que estimulava a flexibilização de contratos;*
- b) a preferência dos gestores, particularmente da Unidade, por essa modalidade de incorporação de pessoal;*
- c) a alta capacidade da Unidade na arena de decisões, conforme preceitua a gestão participativa.*

*Ou seja, Far-Manguinhos tem autonomia para decidir sobre planos de trabalho, metas e prioridades, convênios, programas e projetos, escolha de chefias de setores e, provavelmente sobre a melhor conformação de pessoal para a realização das atividades e cumprimento de metas. A Unidade participou dos três concursos realizados e como fato recorrente observa-se que a captação do número de servidores é inferior ao número de vagas aprovadas pelo CD Fiocruz.”*

E conclui:

*“Podemos afirmar que a unidade Far-Manguinhos, integrante da instituição pública Fiocruz, que deve privilegiar a captação de recursos humanos que garantam a continuidade das atividades e dos processos de trabalho desenvolvidos tendo em vista o compromisso com a missão institucional, principalmente em área estratégica, tem preterido a inclusão de servidores públicos, oriundos de concurso público em seus quadros, preferindo a composição de profissionais terceirizados.”(Alves, 2004, p. 60).*

Diante desse quadro, a Política de Recursos Humanos em Far-Manguinhos tem por objetivo identificar, planejar, definir metas e ações para capacitação, desenvolvimento e acompanhamento, garantindo as competências dos recursos humanos, além do desenvolvimento de programas de formação acadêmica como mestrado profissional e do programa de estágio, visando a sustentação das suas metas institucionais.

Devido a crescente demanda de produção e de projetos de desenvolvimento tecnológico da Unidade, houve um aumento no quadro de profissionais terceirizados, que atualmente representa cerca de 90% do total da força de trabalho, posições estas que traduzem sua necessidade no quadro de servidores públicos.

Conforme documento interno da Unidade,

*“Não é preciso muitos recursos financeiros para implantar uma política de gestão de pessoas de sucesso. Basta aproveitar a criatividade para melhor desenvolver as práticas internas e obter maior motivação das pessoas nos processos de trabalho. Quando o foco da gestão é centrado nas pessoas, devemos nos preocupar em formar competências técnicas e comportamentais. Para adquirir novas tecnologias, basta ter capacidade de investimento, mas para incorporá-las nas práticas produtivas, isso requer um programa de treinamento sistemático e muito planejamento para integrá-lo a um Plano de Carreira.”*

A partir da identificação realizada pela área de gestão de pessoas da Unidade em 2006 podem-se citar como sugestões para melhoria da gestão de recursos humanos o seguinte: programa de desenvolvimento gerencial, programa de desenvolvimento de equipes, programa de gestão da qualidade, gestão de pessoas pela intranet, prêmios e incentivo à cultura.

Por fim, entende-se que o moderno Complexo Tecnológico de Medicamentos de Far-Manguinhos/Fiocruz reduzirá a dependência do Brasil no setor Farmacêutico, na

qualidade de um dos mais importantes laboratórios oficiais, cumprindo sua nobre tarefa de garantir à população o acesso a medicamentos essenciais de qualidade.

## Capítulo IV

### Metodologia e Resultados da Pesquisa

#### IV.1- Considerações Metodológicas

Ao se iniciar uma dissertação de Mestrado, pode-se primeiramente entender a metodologia como uma estratégia de investigação, aquilo que vai relacionar a teoria à prática, ou aquilo que vai dar um *status* científico ao estudo.

Para Minayo (1998),

*“A metodologia, como caminho do pensamento e prática exercida na abordagem da realidade, contempla concepções teóricas, técnicas e criatividade. As concepções teóricas sempre existirão, consciente ou inconscientemente, explícitas ou não, decorrendo delas a intencionalidade própria a quem se apropria de algum objeto de estudo a fim de explorá-lo, e a criatividade traduz-se em características enriquecedoras e atraentes do estudo”.*

Tobar e Yalour (2001) ao estudarem teses em Saúde Pública, afirmam:

*“Há várias taxonomias de tipos de pesquisa, de acordo com diferentes critérios. Aqui são propostos dois critérios básicos: os relacionados aos fins e os relacionados aos meios”.*

Assim, de acordo com a classificação proposta pelos autores, em relação aos fins, a pesquisa de intervenção se mostrou mais adequada para o nosso caso, pois nosso “principal objetivo é interferir na realidade estudada, para modificá-la”. Pretendeu-se “não apenas propor resolução de problemas, mas também resolvê-los efetivamente e participativamente”. Ainda, segundo Tobar e Yalour (2001), “trata-se, na realidade, de um Projeto de Pesquisa e Desenvolvimento” (Tobar e Yalour, 2001).

Utilizando mais uma vez a classificação de Tobar e Yalour (2001); em relação aos meios, nossa pesquisa teve elementos de estudo de caso sendo realizada na Fiocruz e em Far-manguinhos. Portanto, optamos por realizar um Estudo de Caso, a fim de confrontar a teoria com a prática, pois segundo BRUYNE *et al* (1997):

*“A especificação do objeto de estudo e sua operacionalização são indissociáveis do campo da análise empírica e de seus modos de investigação, pois eles constituem os meios de abordagem da realidade e fixam o quadro instrumental da apreensão dos dados e devem, portanto, concordar com as técnicas de sua coleta”.*

Mais uma característica do estudo de caso é que por meio dele, podemos observar, descrever e explorar aspectos de uma realidade. Além disso, o estudo de caso permite uma caracterização abrangente dos dados e o estudo aprofundado de uma unidade em sua complexidade e em seu dinamismo próprio, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão ou proposta de uma ação transformadora (LUDKE; ANDRÉ, 1986; CHIZZOTTI, 2000); o que veio ao encontro da expectativa desta investigação, que foi de ampliar a compreensão acerca das características de uma organização, com vistas a uma proposta de intervenção gerencial.

Outra característica do estudo de caso é o fato de utilizar várias fontes de dados, tais como entrevistas, arquivos, documentos, observação, relatórios gerenciais, registros históricos, dentre outras.

Ainda, de acordo com Ludke e André (1986), o estudo de caso é o estudo de um caso bem delimitado, pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem interesse singular e se constitui numa unidade dentro de um sistema mais amplo e o interesse incide naquilo que ele tem de único e particular. Assim, ao tomar como objeto de estudo o Planejamento de Recursos Humanos em uma Instituição de Ciência e Tecnologia em Saúde, levando-se em conta suas características e peculiaridades, a pesquisa foi considerada um caso bem delimitado, pois propiciou a compreensão da complexidade de seu contexto e, por ser um fenômeno atual, possibilitou uma concepção crítica da realidade investigada.

Gil (1991) sugere quatro fases para o desenvolvimento de um estudo de caso. A primeira fase consiste em delimitar o local em que será desenvolvido o estudo. A segunda fase é a coleta de dados, que é feita mediante a utilização, geralmente, de mais de um procedimento. A terceira fase constitui a análise e interpretação dos dados e a quarta fase é a redação do relatório. Neste caso, a quarta fase contém a proposta de intervenção na realidade como uma inovação gerencial institucional, além da redação do relatório.

Embora seja freqüentemente denominado de natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, o estudo de caso, pode também centralizar-se em certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos, pois ele pode se basear em múltiplas variáveis intervenientes durante o período de investigação (BRUYNE; HERMAN;SCHOUTHEETE, 1997).

Para Tobar e Yalour (2001):

*“A coleta de dados varia segundo o tipo de desenho da pesquisa e dos fins pretendidos. Uma primeira diferenciação que se deve fazer é entre técnicas de coleta de dados qualitativa vs quantitativa. Ambas são válidas e não são antagônicas... A diferença está na sua utilidade; se aplicam a diferentes situações.”*

Portanto, quanto ao tipo de coleta de dados, foi utilizada a qualitativa.

E, de acordo com BRYMAN (1989), a pesquisa quantitativa toma como base as considerações prévias sobre o assunto abordado, enquanto que a qualitativa busca o que é importante para os agentes que atuam no universo a ser pesquisado. Para BRYMAN (1989), a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

1. A pesquisa busca profunda compreensão do contexto da situação;
2. O pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização;
3. O enfoque da pesquisa é mais desestruturado; não há hipóteses fortes no início da pesquisa, o que dá maior flexibilidade;
4. A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos;
5. A pesquisa emprega mais de uma fonte de dados.

Minayo *et all* (2002) considera que a pesquisa qualitativa trabalha com um “*universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes*” que não podem ser quantificados, pois não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Para estes autores a diferença entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa é de natureza, mas acreditam que eles são complementares: enquanto a primeira apreende fenômenos restritos à região “*visível, ecológica, morfológica e concreta*”, a segunda, aprofunda sua análise nas ações e relações humanas, que não são perceptíveis e captáveis por estatística.

Assim, para o desenvolvimento do estudo a pesquisa adotou ambas as abordagens, qualitativa e quantitativa no tocante a coleta e análise dos dados, em roteiros de entrevistas elaborados previamente. O trabalho foi realizado tendo como análise a Fiocruz e sua Unidade Far-Manguinhos; escolhida por ser uma Unidade que,



nos últimos anos, tem demonstrado interesse significativo em aperfeiçoar e contar com uma gestão profissional, área de planejamento estruturada, consolidada e alinhada às diretrizes de Planejamento Institucional traçadas pela Diretoria de Planejamento Estratégico da Fiocruz, perfil diversificado de sua força de trabalho, possibilitando a obtenção de elementos que subsidiassem a proposta de uma inovação gerencial no campo do Planejamento de Recursos Humanos – Gestão do Trabalho, que fosse factível e adaptável para o maior número possível de Unidades da FIOCRUZ.

Também, como já dito anteriormente, além de levantamento bibliográfico sobre o assunto, foram realizadas entrevistas com gestores de recursos humanos da Unidade considerada, bem como de outros órgãos da FIOCRUZ, identificação, rastreamento e análise de documentos legais (leis, normas, regulamentos) e institucionais (pareceres, portarias, recomendações).

#### **IV.1.1- Desenvolvimento da Pesquisa**

O critério de escolha dos informantes que foram entrevistados foi baseado na ocupação de postos estratégicos da Gestão de RH, da Fiocruz e de Farmanguinhos e que possuem conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura organizacional da Fiocruz para contribuir significativamente com o tema da pesquisa.

Com relação às entrevistas, menciona-se que o número previsto foi de 13 gestores da Fiocruz. No entanto, para melhor compreensão do tema estudado e das práticas da Gestão de RH da Fiocruz que preenchiam os critérios anteriormente colocados, foram acrescentados mais três gestores totalizando 16 entrevistas realizadas. O roteiro de entrevista semi-estruturada foi elaborado buscando a compreensão dos procedimentos da gestão de recursos humanos na Fiocruz desde a sua operacionalização até o seu nível estratégico.

O perfil dos entrevistados mostra que a maior parte é constituído de profissionais que possuem longa experiência de gestão pública e de RH, seja na função gerencial ou de direção. A formação acadêmica dos entrevistados é diversificada, no entanto todos exercem atividade no campo da gestão pública, sendo que alguns deles, não possuem formação profissional específica para tal.

Com a finalidade de desenvolver a pesquisa se promoveu a análise dos resultados pelo método do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC com a finalidade de capturar e consolidar as informações coletadas a partir das entrevistas realizadas. A apresentação e a respectiva análise dos resultados apurados estão detalhados e consubstanciados neste Capítulo. Essa metodologia é recomendada quando se quer conhecer o pensamento de uma comunidade sobre um determinado tema. A técnica metodológica - a do Discurso do Sujeito Coletivo - busca dar conta da discursividade, característica própria e indissociável do pensamento coletivo, buscando preservá-la. Sendo uma proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal. Essa proposta consiste basicamente em analisar o material coletado extraindo-se de cada um dos depoimentos as idéias centrais e suas correspondentes expressões-chave.

Lefèvre & Lefèvre (2005) afirmam que o sujeito coletivo se expressa através de um discurso emitido no que se poderia chamar de primeira pessoa (coletiva) do singular. Ao mesmo tempo sinaliza a presença de um sujeito individual do discurso e expressa uma referência coletiva na medida em que fala pela ou em nome da coletividade que viabiliza um pensamento social.

#### **IV.2- Apresentação dos resultados da pesquisa**

Esta parte do trabalho traz os resultados obtidos na pesquisa empírica, resultantes da análise das entrevistas semi-estruturadas, com objetivo de identificar as relações causais para avaliar o Planejamento de Recursos Humanos na Fiocruz e na Unidade de Farmanguinhos, sob a ótica da incorporação de pessoal no quadro de

servidores, em relação aos perfis desejados e promovendo a análise da correlação entre os procedimentos da Gestão de RH e os conceitos explorados no referencial teórico.

Na concepção da maioria dos entrevistados, devem-se empreender esforços na busca de sinergia entre a Fiocruz e as Políticas de Governo, objetivando fortalecer o planejamento de RH na Instituição, uma vez que a inserção da Fiocruz como instituição suporte ao SUS e ao Ministério da Saúde, implica que a área de RH esteja fortalecida e preparada para atender e dar resposta às demandas governamentais e à sociedade.

Para confirmar tal fato, citam-se os seguintes depoimentos:

*“Uma das ações importantes para o RH da Fiocruz nos últimos anos foi à busca de uma ligação forte com o Ministério do Planejamento e com a ENAP<sup>18</sup> para que se fizesse algo que além de ter a característica da Fiocruz, também se relacionasse com as políticas de governo dada à inserção da Fiocruz no Ministério da Saúde”. (Gestor 1)*

*“Na gestão de 2001-2004 partiu-se de um ponto que o planejamento de recursos humanos na Fiocruz era algo mais burocratizado, as capacitações sem nenhuma vinculação com a atividade fim e nem a política governamental”. (Gestor 16)*

*“Está se avançando com a própria idéia de planejamento da Fiocruz desde 2001; essa idéia está se consolidando desde do entendimento e de criação de uma cultura, uma mentalidade que perpassa o conjunto de Unidades da Fiocruz. Essa idéia*

---

<sup>18</sup> ENAP-Escola Nacional de Administração Pública, reconhecida na capacitação de dirigentes e servidores públicos, que traduz em seus cursos as orientações de governo para a melhoria de gestão pública. A missão da ENAP é direcionada para desenvolvimento de competências que aumente a capacidade de governo na gestão de suas políticas. Está vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

*também perpassou a constituição dentro dos congressos internos em que já era também uma forma de pensar estrategicamente e se planejar; mas com a configuração do Plano Quadrienal e seu aperfeiçoamento se mudou radicalmente a maneira de se planejar. Nossa inter-relação com o Governo Federal atualmente é mais próxima das formas e políticas do planejamento do Governo federal; antigamente se tinha o PPA e Plano Fiocruz formalmente, então a Fiocruz tinha suas ações vinculadas ao PPA; além disso, tínhamos o plano anual que era o nosso POM. Hoje esses estão totalmente alinhados e a Fiocruz tem uma situação de protagonismo com relação ao PPA. Essa idéia de planejamento também tem repercussões na área de recursos humanos”.(Gestor 11)*

Para alguns entrevistados ainda existem problemas quanto aos aspectos do planejamento de RH na Fiocruz, sobretudo em relação a uma incipiente cultura organizacional de planejamento decorrente da própria natureza jurídica da Instituição, como ente público da Administração Indireta, que, portanto, deve seguir os princípios e regras da administração pública, que neste momento se reveste de pouca flexibilidade e autonomia, uma vez que o Regime Jurídico regido pela Lei n.8112/90 e suas emendas dispõem sobre as normas gerais para os servidores públicos civis da União, das autarquias e fundações públicas federais. Instituído a partir da Reforma do setor público dos anos 80 e 90, não realizou adequadamente o ordenamento jurídico dos servidores de acordo com a complexidade no tocante à vinculação dos mesmos. Assim, todo esse contexto contribui para a conservação de uma cultura tradicional na qual o planejamento de recursos humanos não seja priorizado a contento como uma das principais ferramentas para a inovar a gestão de RH da Fiocruz.

No entanto, as entrevistas sinalizam para importância de algumas iniciativas na Fiocruz, como espaços colegiados de discussão e implantação de ações no campo de RH, citando-se como exemplos a Mesa de Negociação, os movimentos de gestão participativa, as ações de descentralização de procedimentos, a criação das Câmaras

Técnicas de RH, entre outros, como um esforço para melhoria da gestão institucional de RH.

A análise das entrevistas pôs em evidência que, com relação às estratégias de implementação do planejamento de RH na Fiocruz, deve-se intensificar parceria estratégica da Diretoria de Planejamento - DIPLAN com a Diretoria de Recursos Humanos - DIREH, e também com as instâncias colegiadas da instituição, integrando as ações das Câmaras Técnicas, dos Fóruns, do Coletivo de Dirigentes e do Conselho Deliberativo com Unidades Técnico-Administrativas. Assim, constata-se a necessidade de se realizar estudos de planejamento de RH de caráter institucional que poderão ser coordenados pela DIPLAN e pela DIREH, supervisionados pela Vice-presidência de Desenvolvimento Institucional e Gestão do Trabalho - VPDIGT.

Entende-se que a gestão estratégica trouxe um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento estabelecendo a integração dos diversos setores da organização e o equilíbrio entre as demandas do seu ambiente interno e externo, com vistas a melhor alocação de recursos para o atingimento dos objetivos finais da organização. Portanto, a gestão estratégica fornece subsídios para que o gestor lide mais adequadamente com a estratégia institucional. Daí, a referência à gestão estratégica para a Fiocruz.

Os depoimentos abaixo demonstram como a Fiocruz e a Unidade de Farmanguinhos estão relativamente distantes de ter uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos:

*“A gente tem que capacitar as pessoas, tem que dar treinamento e oportunidades. Na Fiocruz essa questão é um pouco desordenado, abrem-se muitas frentes de capacitação de uma forma um tanto liberal, com pouca aplicação no trabalho que as pessoas fazem”. (Gestor 13)*

*‘Têm alguns cursos de capacitação que são feitos pela Direh, mas que são cursos mais gerais, não específicos para Ciência e Tecnologia e para aqueles objetivos mais finalísticos das Unidades’.* (Gestor 7)

*“A capacitação tem que ser um instrumento dirigido para que se possa desempenhar melhor o trabalho de acordo com o planejamento estratégico da Unidade”.* (Gestor 10)

Entretanto, apesar de se constatar esse distanciamento, cabe lembrar a existência dos Planos Quadrienais da Fiocruz, que podem ser mais bem utilizados como principal instrumento de orientação e condução das políticas e práticas de RH às metas institucionais.

Foi observado, também, pelo conjunto de entrevistados, a importância quanto à valorização do planejamento local para aproximar o nível central da Instituição de suas Unidades. Apesar de algumas iniciativas, tais melhorias ainda não se revelaram consistentes e incorporadas à política da Fiocruz. A implantação de um modelo de planejamento local de RH pode vir a significar uma superação da visão cartorial de RH, com vistas ao alinhamento da gestão de RH às diretrizes estratégicas da Fiocruz e suas Unidades. Percebe-se atualmente que o planejamento local é de caráter normativo, relacionado principalmente à disponibilidade de recursos orçamentários e não ao conceito propriamente dito de planejamento estratégico. No entanto, se observam esforços e iniciativas no sentido de viabilizar ações estratégicas para esta área. O seguinte depoimento confirma essa prática:

*“Uma coisa que vale a pena ressaltar é o planejamento local. É necessário ter o planejamento criado localmente com a lógica que rege as Unidades da Fiocruz; porque quem planeja em uma instituição como a Fiocruz tem que entender a distância entre o nível central e as Unidades. É necessário ter um pensamento e uma lógica do planejamento local. Em 2004, foi criado e*

*distribuído um material que continha um modelo de como seria esse planejamento e que deveria ser aprimorado pelas Unidades; não sei se ele está sendo aplicado”. (Gestor 2)*

Outra questão observada na pesquisa foi a fragilidade dos indicadores de RH, não permitindo avaliações objetivas do desempenho em torno das ações-metas e resultados para aferir também o desempenho institucional.

*“Não se têm indicadores que permitam fazer pelo menos uma parcela de avaliações objetivas do desempenho em torno das ações e dos projetos que os grupos e as pessoas estão envolvidos”. (Gestor 4)*

*“A gente ainda não chegou a colocar a questão da avaliação de desempenho por equipe e eu acho que ela seria fundamental. Você tem a avaliação individual e a avaliação por equipe. Porque aí você trabalha de fato com indicadores mais transparentes. Por outro lado, essa questão da avaliação individual ainda fica num nível muito subjetivo, dependendo ainda também de quem faz parte da comissão avaliadora. Na avaliação de desempenho, muitas vezes, a comissão não tem contato nenhum com o servidor que está sendo avaliado, ficando tudo muito centrado na comissão”. (Gestor 6)*

*“No modelo que é hoje, a parte objetiva não foi implantada porque a gente não tem indicadores. Infelizmente nós fomos atropelados pela legislação. Então, um sistema que estava sendo pensado, com indicadores, com a parte objetiva e subjetiva acabou sendo implantado só a parte subjetiva. E o que falta são indicadores de desempenho. Para se ter*

*indicadores, tem que se ter as equipes definidas, os processos de trabalhos todos definidos e o orçamento”. (Gestor 11)*

*“Temos que pensar nos macro-indicadores institucionais por macro-áreas, pensando descer esses indicadores, pelo menos, até o nível departamental ou por equipe; para transformar parte da avaliação individual em algo mensurável.” (Gestor 15)*

Também foi manifestada uma crítica quanto à fragilidade de mecanismos de interação entre a Direh e a Diplan para o planejamento estratégico de RH. No entanto, na percepção de alguns dos entrevistados observou-se uma preocupação quanto a essa possível interação, não estando claro que seja a solução mais adequada, ou seja, a pesquisa apresentou visões distintas, não havendo consenso entre as afirmações. Tal observação demonstra a necessidade de maior aprofundamento acerca do tema. Dois depoimentos revelam essas visões distintas:

*“Caberia a Direh se reorganizar na lógica de seu fortalecimento para dar conta do planejamento de Recursos Humanos da Fiocruz”. (Gestor 4)*

*“O planejamento da Direh não é um planejamento de recursos humanos para os recursos humanos da Fiocruz. Na realidade, isto deveria estar na Diplan, trabalhando-se numa parceria absolutamente firme com a Direh. Não sei se caberia o planejamento de recursos humanos estar na Direh”. (Gestor 13)*

Quanto ao alinhamento entre a Gestão de RH das Unidades às diretrizes estratégicas da Fiocruz, a pesquisa constatou a necessidade de qualificação dos profissionais que trabalham com RH para elevar o grau de competência no exercício de suas atribuições. Tal qualificação proporcionaria a curto e médio prazo, o



reconhecimento da importância do trabalho de RH na Fiocruz como também maior motivação nas equipes de trabalho dos núcleos de RH da Instituição. Os depoimentos a seguir refletem claramente a importância da qualificação e formação das pessoas:

*“Devemos qualificar de fato quem trabalha na área de recursos humanos. Quem trabalha na área de RH hoje, deve acompanhar as mudanças que se dão na política, previdência, em relação às legislações que afetam diretamente o trabalhador”*. (Gestor 1)

*“A formação de pessoas tanto da Direh quanto dos setores descentralizados é uma formação que precisa ser especializada para entendimento da linguagem do processo de modernização da Gestão de RH na Fiocruz”*. (Gestor 8)

Outro ponto assinalado é que a Fiocruz deve promover ações com a finalidade de superar a heterogeneidade dos Programas de Capacitação entre as Unidades, considerando que foi apontado pelos entrevistados uma grande diversidade nessa questão, desde a ausência de Plano de Capacitação até o planejamento consistente de algumas Unidades, isto é, algumas Unidades mais avançadas e mais estruturadas do que outras:

*“Em termos de capacitação não é o RH que adota os programas de capacitação. Existe uma grande diferença nos diversos núcleos de RH. Biomanguinhos apresenta uma melhor estrutura. A Dirac por ser uma Unidade que trabalha mais operacionalmente no dia-a-dia também é mais estruturada. Mas, no geral, isso ocorre de uma forma aleatória entre as Unidades”*. (Gestor 15)

*“Nós temos que capacitar pessoas, dar treinamento e oportunidades para elas. Na Fiocruz isso é um pouco desordenado, meio liberal, dependendo, as vezes do input pessoal do gestor. Abrem-se muitas*

*frentes de capacitação, mas de muito pouca aplicação no que as pessoas fazem. Deveria ser um instrumento dirigido para que o funcionário possa desempenhar melhor sua tarefa e alinhado ao planejamento da Unidade”.* (Gestor 16)

Quanto às características da força de trabalho, a análise das entrevistas pôs em evidência que a Fiocruz tem necessidade de quadros com forte especialização, principalmente na área de pesquisa, configurando uma tendência maior de especialização de profissionais nessa área da Instituição. Sendo assim, permeia um desequilíbrio, na Instituição, entre a necessidade de profissionais com formação geral e super especialistas, ou seja, o desafio entre a especialização e a generalização. Foi observada também uma visão crítica no sentido da existência de fragmentação de atividades pelos profissionais sem a devida ambientação ou integração institucional. Como reflexão, entende-se que o grande desafio da Instituição é equacionar esse desequilíbrio da formação de profissionais generalistas com a necessidade de super especialistas para o trabalho da pesquisa. As novas exigências do mundo do trabalho requerem dos profissionais um modelo diferente do taylorista/fordista, há muito superado pelo trabalho qualificado, polivalente, integrado e em equipe, representando mais flexibilidade e autonomia.

Com base nas informações expostas, verifica-se a existência de uma variedade de problemas de RH na Fiocruz. A seguir, lista-se a identificação dos principais problemas apontados na pesquisa:

- a) Atuação excessivamente reativa, isto é, não se tem visão estratégica no âmbito da Fiocruz, quanto aos problemas existentes da gestão de RH;
- b) Carência de diretrizes de RH;
- c) Papel da Direh baseado na operação e execução, dando tratamento meramente burocrático e cartorial, pouco estratégico e sem foco em resultados, e, desta forma, necessitando de pautas com discussões políticas com outras instâncias estratégicas e colegiadas. Esse posicionamento pode ter contribuído e até mesmo, impedido que a

Direh assumisse a liderança na condução das questões essenciais relacionadas a gestão do trabalho no posicionamento estratégico da Fiocruz.

- d) Insuficiência de profissionais qualificados de RH;
- e) Abordagem tradicional e não estratégica nos temas de RH no CD-Fiocruz, demonstrando a distorção da visão dos gestores quanto à apreciação dos temas;
- f) Legislação exorbitante quanto às exigências inerentes aos processos administrativos e procedimentos operacionais de RH;
- g) Necessidade de aprofundar a regulação da força de trabalho, sendo um dos desafios institucionais, a superação do elevado nível de terceirização;
- h) Nem sempre as contratações estão revestidas de planejamento associado às diretrizes das Unidades;

Com relação aos principais problemas de RH também identificados em Farmanguinhos, destacam-se:

- a) Força de trabalho apoiada excessivamente em quadro de terceirizados, com insuficiência de quadro de trabalhadores para atender a lógica da atividade de produção, além de não ter um plano de carreira de cargos e salários com regras claras que atenda ao grupo de terceirizados;
- b) Necessidade de Regime de Pessoal mais flexível de acordo com as características da Unidade;
- c) Dificuldade de gestão de RH em virtude da diferença de modalidades de vínculos, ou seja, duas gestões paralelas e concomitantes com regras diferenciadas, podendo gerar conflitos reais entre os trabalhadores. Por um lado, as normas e padrões rígidos de pessoal por Concurso; por outro, a exagerada flexibilidade das contratações por meio de diferentes vínculos com critérios subjetivos de seleção, acompanhamento e avaliação.

Considerando os processos de incorporação de pessoal na modalidade de ingresso por Concurso Público realizados pela Fiocruz nos anos de 1996, 1998, 2002 e 2006, a pesquisa procurou identificar os critérios utilizados para definição dos perfis

institucionais, como também os perfis referentes às vagas de Farmanguinhos e sua consonância com as diretrizes institucionais. Sendo assim, à luz do entendimento dos entrevistados apurou-se que ocorreu um relativo avanço na definição dos perfis, sendo esses, mais direcionados às demandas institucionais do período de dez anos, quando da realização do primeiro Concurso Público da Fiocruz, valorizando, inclusive, os perfis da área de gestão como suporte às ações finalísticas. Alguns depoimentos denotam a percepção dos gestores sobre a questão:

*“No concurso de 2006, foi criado um perfil genérico, mais genérico possível, embora, nós avaliamos e tem muito perfil muito específico. Nós tentamos fazer este trabalho de genérico, vamos tentar no próximo, com essa experiência, generalizar mais ainda, já que a nossa carreira é genérica, nossos cargos são genéricos. A idéia é fazer, convocar profissionais jovens em início de carreira que possam dar conta, mais flexibilidade, mais genérico, que a gente possa... Esse a gente ainda avalia que foi muito específico, mas foi o que deu pra fazer baseado na demanda. Como foi uma demanda muito complexa, seiscentos perfis, mais de seiscentos perfis, foi muito difícil a gente generalizar com tanta especificidade”. (Gestor 3)*

*“O conteúdo (de 2006) de cada área foi definido assim: a gente contactou um profissional da área para onde iriam as vagas e fechamos as atribuições. Então para cada perfil tivemos as atribuições, ou seja, a definição do que o profissional vai fazer. O conteúdo programático foi em cima das atribuições”. (Gestor 6)*

*“Em 2002, percebemos que as instituições que organizam concurso para essas novas demandas do mundo do trabalho não estão preparadas. Queríamos questões inteligentes. Foi*

*colocada a necessidade de questões para recrutar perfis globalizantes. As instituições não estão preparadas, ou com os 'ouvidos abertos' para o novo mundo do trabalho, que recrute pessoas com competências para os perfis. Temos que preparar, inclusive, as Unidades da Fiocruz para realizar concurso. Não foi usado o conceito de gestão por competência". (Gestor 14)*

Outro aspecto bastante relevante é a necessidade de um Sistema de Informação integrado aos Sistemas Governamentais e que permita apoiar os processos decisórios, com informações confiáveis e atuais. Vale a pena ressaltar a importância da informação atualizada, veloz e seletiva advindas de sistemas recursivos de informação que devem ser acoplados aos sistemas de gestão em cada nível organizacional. Portanto, o sistema de informação deve ser incorporado à cultura institucional repercutindo na possibilidade de uma gestão do conhecimento, pois atualmente o compartilhamento do conhecimento é essencial para impulsionar a inovação dentro das organizações diante dos desafios da Era do Conhecimento.

Outro aspecto destacado na pesquisa foi quanto à necessidade de um Banco de Dados com as informações do perfil institucional e também contemplando as informações dos perfis profissionais de acordo com as suas áreas de competência. Essa questão pode sugerir a criação de um Banco de Talentos de profissionais com diversas especializações favorecendo a seleção e a busca dos mesmos por meio de recrutamento interno, tanto para o quadro de servidores como para o de terceirizados.

Tendo em vista que os Concursos Públicos da Fiocruz tiveram por finalidade promover o ingresso de pessoas para cumprimento da missão institucional e, por consequência, o atendimento às políticas de governo e às demandas advindas da sociedade, a pesquisa demonstrou que os entrevistados consideraram muito importante primar pela transparência deste processo, de forma a não privilegiar antigas práticas cometidas pelo serviço público na contratação de pessoas que se traduziam em improbidades e ilegalidades.

Outra constatação da pesquisa é que, de uma forma geral, os Concursos Públicos realizados pela Fiocruz não ofereceram um número de vagas suficiente para a consecução de sua missão institucional nem tampouco para a substituição gradativa da força de trabalho terceirizada. Os depoimentos abaixo contribuem para a reflexão sobre o assunto:

*“No concurso 2006 as vagas foram delineadas baseadas no levantamento de mão-de-obra terceirizada. Esse era o mote principal do concurso. O segundo eram lacunas; então, onde a Fiocruz pensava em crescer ou construir ou implantar, como o CDTS, como outras atividades que não estavam implantadas ainda, foram pensadas também, estas lacunas”.* (Gestor 7)

*“No concurso 2006 da Fiocruz, a área de produção de Far foi contemplada, mas como Farmanguinhos nesse concurso só recebeu 30 vagas, logicamente se deu prioridade a nível de supervisão, nível superior, porque não havia nenhum servidor, nem em cargo de gerência, nem de supervisão, nem de liderança. Mas essas vagas são muito aquém do que seria necessário”.* (Gestor 11)

*“Os perfis para os diversos cargos no Concurso da Fiocruz (2006) em Farmanguinhos foram definidos conforme a necessidade de servidores em áreas para assinatura de documentos. Assinatura em processos em Farmanguinhos é um entrave do processo burocrático”.*(Gestor 12)

*“Em 1998, os critérios foram lacunas mesmo. Foi mais para pesquisador, tecnologista, pois não se tinha a quantidade de profissionais necessários”.*(Gestor 14)

*“No concurso de 2002, tivemos em Far somente uma vaga para a produção, perfil gerencial e, essa pessoa hoje encontra-se de licença não exercendo cargo no momento”.*(Gestor 16)

No âmbito da pesquisa, ao se aferir o conhecimento da gestão por competências, apurou-se que 75% dos gestores entrevistados afirmaram ter conhecimento do que seja esse conceito, enquanto 25% dos entrevistados informaram não deter conhecimento algum sobre o referido conceito. Como análise crítica, observa-se a contradição que se reveste esta questão, uma vez que, na prática organizacional da Fiocruz, o conceito de gestão de competência não é utilizado, o que paradoxalmente caracteriza um discurso distante da prática institucional.

Nenhum dos entrevistados identificou a utilização do conceito de gestão por competência para os Concursos Públicos da Fiocruz, baseando este critério apenas em atribuição dos cargos. O depoimento transcrito abaixo corrobora com esta afirmação:

*“Nós, da Comissão de Concurso, contactamos um profissional renomado da área de existência das vagas e pedimos as atribuições do futuro profissional. Então, para cada um dos perfis, o que temos são atribuições do que o profissional precisa fazer”.* (Gestor 5)

Depreende-se que pode ser de grande valia para a Fiocruz instituir critério de seleção por competência, atrelando a gestão de RH às metas institucionais. No entanto, cabe destacar que no Concurso de 2006, Farmanguinhos traçou seus perfis para as 30 vagas da Unidade, baseados em uma das ferramentas da gestão por competência, a matriz de competência.

Em relação à gestão de competência, uma questão crítica apontada pelos entrevistados é o fato de a Fiocruz não se utilizar desse tipo de gestão para fundamentar sua atuação, e, portanto, obter melhores resultados no seu desempenho. No entendimento dos entrevistados foram apontadas algumas condições necessárias para a Fiocruz, adotar o conceito de Gestão por competências no seu processo de planejamento e de Gestão de RH. Sendo assim, é citado, abaixo, o conjunto dessas condições:

- a) Compreensão do conceito de Gestão por competências e adoção do seu conceito próprio de competência relacionado às suas características e a seu contexto interno de aplicabilidade;
- b) Necessidade de introjeção do tema na cultura institucional, através de movimentos participativos; visando à conscientização e sensibilização por parte dos gestores das Unidades quanto aos amplos benefícios;
- c) Intensificar o comprometimento e a responsabilização dos Dirigentes das Unidades quanto aos seus Recursos Humanos;
- d) Fortalecer a cooperação que pode ser gerada pelo trabalho em Rede da Gestão do Trabalho da Fiocruz, objetivando articular as pessoas e a organização, respeitando a autonomia de cada um e potencializando a capacidade de gerar mudanças a partir do saber compartilhado;
- e) Comprometimento da cúpula estratégica da Fiocruz no sentido de deliberar esse tema como prioridade institucional da Gestão estratégica de Recursos Humanos.

Considerando que o tema é absolutamente estratégico hoje para as organizações, transcrevem-se os depoimentos abaixo como forma de sintetizar o entendimento dos entrevistados:

*“A Fiocruz tem que debater o tema sem preconceito, trazer bons palestrantes, professores, debatedores para ver como a Instituição reage. Se você adota a visão de polivalência com crescimento profissional continuado, a gestão de competência caminha por aí, a competência da Instituição e a competência das pessoas que vão adquirindo atributos ao longo da vida, pela experiência”.* (Gestor 10)



*“É uma questão cultural que tem que ser trabalhada com todo mundo, mas ainda está muito no nível central, mas entendo que isso não vai avançar agora”.*  
(Gestor 5)

As entrevistas destacaram vários aspectos importantes a serem considerados na avaliação de desempenho de servidores e inclusive quanto à força de trabalho apoiada na terceirização. Inicialmente, observou-se que o Planejamento de RH na Fiocruz deveria apresentar de, imediato, critérios claros e pertinentes quanto a avaliação individual, pois este é um grau de desafio institucional a ser superado, haja vista que não existe uma cultura a respeito, e por conseqüência, a avaliação não consegue refletir a realidade do desempenho da Fiocruz. Ainda como entrave aparece a vinculação da avaliação de desempenho à remuneração, o que muitas vezes implica que a avaliação de desempenho cumpra um ritual meramente burocrático para determinação de incremento salarial. Os depoimentos abaixo ratificam o entendimento sobre como a avaliação de desempenho na Instituição é considerada:

*“A avaliação de desempenho, sendo bem desenhada, pode ser uma ferramenta fundamental, altamente produtiva e útil para a organização”.* (Gestor 8)

*“Em relação aos servidores, a avaliação de desempenho formal, é vinculada ao salário, funciona como um complemento salarial, é meramente para tratar de avaliação salarial”.* (Gestor 13)

Considerando o exposto pelos entrevistados, existe uma necessidade de rever a avaliação de desempenho com indicadores mais transparentes tanto na avaliação individual como por equipe, estabelecendo desta forma, novos critérios de avaliação que não estejam vinculados a ganho de remuneração, assim baseando sua lógica a partir do alcance de objetivos e metas do Planejamento Anual da Fiocruz<sup>19</sup>. Como sugestão para

---

<sup>19</sup> Cabe destacar, que atualmente encontra-se em fase de estudo um novo modelo para a Fiocruz baseado no novo Plano de Carreiras aprovado em 2006. Esse estudo está sendo coordenado pela Vice-Presidência

o alcance de um modelo ótimo para a Fiocruz, devem-se vincular as metas institucionais ao desempenho das equipes numa tentativa de mensurar objetivamente o resultado do desempenho, contrariamente ao que ocorre na Instituição nos dias de hoje. Um dos instrumentos que propiciaria mensurar os resultados do desempenho individual, por equipes e institucional, seria associar os conceitos advindos da gestão por competências. Além disso, a avaliação de desempenho poderia ser utilizada para subsidiar a gestão por competência e se constituir em uma de suas etapas fundamentais, uma vez que competência e desempenho estão intimamente relacionados e são interdependentes, conforme defendido por diversos autores.

Uma das questões que pode ser considerada estratégica ressaltada na pesquisa é a recente iniciativa por parte da Vice Presidência de Desenvolvimento Institucional e de Gestão do Trabalho de estudos para a implantação de um projeto piloto denominado a “Árvore do Conhecimento” numa tentativa de utilização de instrumentos associados a gestão por competências. Apesar desse estudo não estar amplamente difundido na Instituição considerando que se encontra em fase de elaboração e estruturação, a pesquisa já manifestou preocupação dos entrevistados quanto a possíveis dificuldades e resistências para adesão imediata do mesmo uma vez que existem condições que precisam ser obtidas preliminarmente à implantação de um Projeto de tal plenitude organizacional.

Tal preocupação pode ser evidenciada nos depoimentos abaixo:

*“Esse é um estudo e um projeto- piloto que a Fiocruz ainda não teve oportunidade de aderir, estamos trabalhando mais a nível conceitual e pode ser a grande saída para a Gestão de Recursos Humanos, pois traria solução para os nossos problemas de lotação, redistribuição, melhoria, capacitação, plano de gestão, planejamento de RH, promoção de servidores, realocação e todas as questões inerentes que hoje passam na Direh e assim resolveríamos a questão pela Gestão por competências”.*(Gestor 2)

---

de Desenvolvimento Institucional e Gestão do Trabalho, com apoio técnico-administrativo das Unidades da Direh e da Diplan, cuja proposta é integrar a gestão de recursos humanos com desempenho de equipes.

*“O contato da Instituição com a gestão por competência é muito recente, a literatura sobre o tema é extensa, entendo que esse projeto é uma primeira tentativa de estruturar uma classificação por competências, muito provavelmente com base nas atribuições do concurso público realizado em 2006. Ainda estamos aguardando uma definição sobre esse público alvo”.* (Gestor 6)

Quanto às características mais relevantes da força de trabalho numa linha de produção, no caso a Unidade de Farmanguinhos, foi constatada a existência de alguns processos que visam a avaliação anual dos trabalhadores, muitos deles associados aos critérios de garantia de qualidade, Boas Práticas de Fabricação - BPF, e legislação específica, além de aspectos relacionados à Segurança do Trabalho. Outra característica relevante também é a formação técnica dos trabalhadores da linha de produção. Foi apurado na pesquisa por meio das entrevistas que, na linha de produção, existem os documentos que orientam os processos de produção e que estes deverão ser seguidos estritamente pelos trabalhadores em sua prática laboral cotidiana.

Com relação ao recrutamento dos trabalhadores em Farmanguinhos, verificou-se uma possibilidade maior de buscar no mercado as pessoas mais capacitadas em virtude do alto grau de terceirização. Farmanguinhos também investe na capacitação das pessoas da Unidade, o que propicia o recrutamento interno para o aproveitamento dos funcionários atuais em postos de trabalho mais importantes. Além disso, Farmanguinhos estimula a capacitação de seus recursos humanos terceirizados. Já na linha de produção de Anti-retrovirais, principal produto de Farmanguinhos para atender ao Programa Nacional DST-AIDS do Ministério da Saúde, os critérios de seleção são gerais e poucos complexificados diante dos perfis. No entanto, foi apontada a necessidade de melhorar o processo de seleção para esse perfil. Atualmente, Farmanguinhos recruta para a linha de produção de Anti-retrovirais um perfil fixo, com escolaridade de, no mínimo, nível médio. Há também uma parceria de qualificação profissional com o SENAI para um curso de especialização de mecânica, hidráulica e elétrica, requisitos desejáveis, mas não necessários.

No tocante ao item da pesquisa que tratou sobre o aumento da Força de Trabalho de Farmanguinhos em relação ao aumento da demanda institucional, verificou-se que quando é necessário aumentar a produção geralmente é feito considerando incertezas e variáveis, uma vez que o trabalho na linha de produção está diretamente vinculado ao atendimento das políticas públicas do Ministério da Saúde. Assim, a decisão e a definição desse aumento da força de trabalho se dá prioritariamente em reuniões dos próprios gestores das linhas de produção com o núcleo de recursos humanos da Unidade. No entanto, foi apontada a necessidade maior de capacitação do RH e não apenas a busca de soluções imediatas para o aumento do seu quantitativo. Ou seja, é sempre estudada a possibilidade de realocação de pessoal através de um recrutamento interno, conforme já apontado anteriormente.

A síntese de opiniões que a maioria dos entrevistados teve é representada pelo depoimento a seguir:

*“A nossa força de trabalho flutua dependendo da demanda dos programas do Ministério da Saúde. É óbvio que, tanto quanto é possível, a gente procura desenvolver um nível médio de quantitativo porque o trabalho é muito especializado, então pode-se ocorrer em desperdício quando a rotatividade dos trabalhadores é alta”.* (Gestor 5)

Quanto ao aumento da força de trabalho da Fiocruz, a análise das entrevistas pôs em evidência que vem sendo pautado por três grandes esforços. Primeiro, a preocupação com a precarização do trabalho; segundo o esforço contínuo de autorização de vagas para a realização do Concurso Público; em terceiro, a preocupação com a capacitação, a formação de pessoal para possibilitar a consecução dos desafios e mudanças institucionais.

## Capítulo V

### Conclusões e Recomendações

Conhecer as práticas da gestão de RH de uma instituição significa entender os mecanismos estratégicos, operacionais, administrativos e normativos relacionados às questões relevantes de RH e as características do ambiente organizacional que interferem na sua implementação. Assim, deve-se considerar a diversidade e complexidade da Fiocruz e de suas Unidades, a multiplicidade de vínculos com os quais os trabalhadores se relacionam com a Instituição e a formação dos profissionais e gestores que nela atuam.

Retomando os questionamentos iniciais deste trabalho, concluímos que as múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram profundas mudanças nas relações de trabalho e na configuração organizacional que, por sua vez, impulsionaram o surgimento, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do antigo “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, passando pela fase Administração de RH. Entretanto, na Fiocruz, o RH se desenvolveu muito lentamente, tentando fugir da insignificância e do estigma de “DP”, nem sempre com sucesso: seja por desqualificação da função na Instituição, seja pela incapacidade de assumir funções e, de fato, agregar valor à Instituição. Ao final da pesquisa, na nossa visão, o atual estado do RH da Fiocruz ainda é o da tradicional e arcaica Administração de RH.

Em que pese as ações já implementadas rumo à gestão e planejamento de RH na Fiocruz, como por exemplo, Mesa de Negociação, Coletivo de Dirigentes, Câmaras Técnica, Congressos Interno, como espaços importantes de gestão participativa para capilarização da gestão de RH, vale lembrar que as discussões realizadas nesses Fóruns

deveriam ser de caráter mais estratégico do que burocrático operacional, o que representaria institucionalmente um início de mudança da perspectiva cultural direcionada à visão estratégica de seus gestores. É importante ressaltar que é fundamental que a cultura do planejamento seja incorporada nas Instituições, pois o verdadeiro propósito de um planejamento eficaz é mudar os modelos mentais que os tomadores de decisão carregam em suas mentes, conforme abordado por Starkey (1992). Nessa linha de raciocínio cabe lembrar a importância da internalização do planejamento institucional de forma a repercutir no planejamento de RH.

Observamos ainda que a maioria das questões de RH permanece com o caráter trabalhista e operacional. Existe um profundo divórcio entre o discurso idealizado no qual se classifica o RH como estratégico e a prática organizacional que, em nossa análise ainda é operacional baseado em atividades tradicionais do antigo DP mecanicista, taylorista e burocrático. Acreditamos que, ao fazermos esta constatação, estamos ajudando a Fiocruz a repensar o seu modelo de gestão de recursos humanos, com base nesta reflexão, colaborando para que o RH da Fiocruz possa evoluir no sentido da efetividade da Gestão Estratégica de RH na Instituição, aproximando o discurso “ufanista” dos documentos institucionais da prática real, diminuindo, assim, o abismo que separa um e outro na vida organizacional da Fiocruz.

Uma das questões centrais que pode ser considerada fundamental para a gestão estratégica de RH em uma Instituição de C&T, como a Fiocruz e sua Unidade Farmanguinhos, é investir na sua atualização para aumentar a capacidade de dar respostas a novos recortes de conhecimento e à interface com a ciência e tecnologia em saúde, que abrange uma série de questões ligadas ao processo de inovação e produção do conhecimento, que vão desde a pesquisa básica até a produção de insumos, além da interface com as demandas governamentais, sociais e do mercado produtivo. Como sabemos, Instituições que promovem o desenvolvimento científico e tecnológico assumem grandes desafios a partir do seu papel relevante e de suas contribuições fundamentais ao processo de desenvolvimento econômico social do país, ainda mais no Brasil com sua notória ausência de equidade sócio-cultural.

Cabe destacar a iniciativa do Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional estabelecido entre a Fiocruz e a ENAP visando sua adequação às metas finalísticas da Instituição. No entanto, esse convênio atendeu a um lado mais cognitivo do treinamento do que ao desenvolvimento de competências profissionais que desse suporte as competências institucionais. Nesse sentido, fica evidente que, apesar da Fiocruz ter empreendido esforços de capacitação formal e em serviço, ainda não se obteve o sucesso almejado, entretanto, alguns entrevistados reconheceram que houve um relativo avanço por meio desse Programa de Capacitação, ou até mesmo uma conscientização da importância de ações dessa natureza serem promovidas pelo órgão central por meio de sua Diretoria de Recursos Humanos. Nesse sentido, percebe-se nitidamente a relevância da condução de políticas de RH pelo órgão central da Fiocruz, ou seja, as Unidades necessitam de apoio quanto à orientação e formulação dessas políticas. No entanto, cabe ressaltar que os núcleos de RH das Unidades também devem se organizar diante das demandas locais interagindo com a Diretoria de Recursos Humanos com a finalidade de definir diretrizes estratégicas a partir das necessidades locais a fim de sanar a deficiência na política de capacitação de recursos humanos para a área de gestão.

Com base nos resultados do trabalho menciona-se a importância do planejamento estratégico da Instituição ser constituído e integrado no PPA- Fiocruz, fazendo desta forma, parte do Plano Plurianual do Setor Saúde do Governo Federal. Isso se constituiu nos últimos anos um avanço para a Fiocruz considerando o alinhamento do seu planejamento estratégico com as diretrizes políticas globais do governo federal, a partir do plano plurianual com PPA Fiocruz, servindo como base para a definição desse plano estratégico no que diz respeito à missão da Instituição junto à sociedade. Assim, um dos objetivos do planejamento em longo prazo, conforme preconiza Rovere (1993) é melhorar a atuação da organização no sentido de sua missão, na forma de um processo de reflexão orientado para a ação estratégica. Então, o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível à organização, diante da complexidade do mundo moderno cada vez mais caracterizado pela instabilidade e incerteza que obriga as organizações a se prepararem para enfrentar esse ambiente dinâmico, sendo, portanto, uma maneira de operar gerencialmente e conhecer suas capacidades e potenciais. Entretanto, Mintzberg (1994) avalia que o planejamento estratégico está voltado para o futuro da organização

que é imprevisível; portanto, é importante ressaltar que a estratégia não pode ser totalmente estruturada e formalizada e não garante o alcance dos objetivos pré-determinados numa organização.

Sob a dimensão da valorização do planejamento local de RH, é importante que sejam criados instrumentos de planejamento apropriados que dêem subsídios à relação entre as pessoas e a Instituição; simultaneamente esses instrumentos devem permitir que a Fiocruz balize suas decisões com relação à integração da gestão de RH com as estratégias organizacionais e, até a redefinição de objetivos e metas das Unidades. Um forte componente desse planejamento deve ser o processo de descentralização de gestão de RH e a consolidação das estruturas locais de RH com perfil adequado às especificidades de suas Unidades. Assim, a gestão de recursos humanos deve, portanto, assumir um novo posicionamento requerendo dos profissionais um comportamento pró-ativo, diminuindo o exercício de antigas práticas. Conclui-se que os Recursos Humanos na Fiocruz não são tratados como ativo estratégico organizacional.

Quanto ao planejamento de RH em Farmanguinhos percebe-se que, em geral, apresenta a maior parte das características do planejamento da Fiocruz conforme já relatado anteriormente. Entende-se que as principais características específicas são frágil política de captação de profissionais com competência para incremento da área de desenvolvimento e pesquisa e modelo de contratação reativo, em virtude do incipiente processo de planejamento de RH naquela Unidade.

Como destaque no planejamento de Farmanguinhos, verificou-se na pesquisa a necessidade de alinhar o Planejamento de RH ao Planejamento Estratégico Institucional. Cabe ressaltar que a implementação da gestão por competência como ferramenta para esse alinhamento é recomendável, uma vez que as características técnicas da área de produção de indústria farmacêutica favorecem essa implementação. DELUIZ (2002) afirma que diante da competitividade e da exigência de qualidade dos setores produtivos num contexto caracterizado por grandes transformações, torna-se cada vez mais utilizada a implantação de um modelo de formação e de gestão da força de trabalho baseado no enfoque das competências profissionais que figura como alternativa adotada



pelas Instituições para um alinhamento das políticas de RH às estratégias empresariais. Também a Fiocruz, como instituição pública de C&T em Saúde, poderia se beneficiar amplamente da utilização da Gestão por competência como uma das ferramentas da Gestão Estratégica de RH, tanto para o quadro de pessoas que compõem a área de gestão, como para as áreas de atividades finalísticas, respeitando suas respectivas especificidades.

Com relação à avaliação de desempenho e sua relação com o conceito de gestão por competência, Carbone et.alii (2006) define que as competências das pessoas combinadas com os conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo seu desempenho profissional dentro do contexto organizacional, agregam valor tanto às pessoas como à organização. É possível observar a relação existente entre a gestão por competência e a gestão de desempenho, pois o desempenho expressa a competência de pessoas, equipes e organizações. Assim, é necessária a aplicação concomitante dessas duas ferramentas, visando direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais. A gestão por competências e a gestão de desempenho complementam-se num contexto mais amplo de gestão organizacional.

Analisando os dados apurados na pesquisa, observa-se que com relação aos aspectos gerais de Recursos Humanos, a melhoria da gestão de RH na Fiocruz e em Farmanguinhos não se constitui uma tarefa fácil no campo da gestão pública e institucional, considerando, sobretudo, que o planejamento estratégico da gestão do trabalho ainda é um grande desafio para a Fiocruz.

É preciso ressaltar, que para se concretizar uma gestão de RH coerente com modernização é crucial um sistema de incentivos, pois deve-se estimular os profissionais que adotam as novas exigências do mundo do trabalho. Assim, podemos empregar alguns mecanismos que assegurem essa coerência. Dentre eles, merecem destaque os Planos de Carreira nos quais o potencial de cada trabalhador é avaliado anualmente pelos gestores e podem utilizar técnicas empregadas no mercado de trabalho pelo setor privado. Técnicas de promoção que valorizem a experiência profissional também podem ser empregadas como meio de retenção de profissionais principalmente

de notório saber e especialistas bem como a profissionalização da gestão. Poderíamos criar uma combinação dos mecanismos citados abaixo na tentativa de impulsionar a Gestão de RH, conforme sugere Trosa (2000):

- Motivação baseada na autonomia, capacidade de iniciativa e orgulho profissional;
- Política de benefícios e produtividade transparente e pactuada;
- Coerência da Gestão de RH com objetivos e valores da Fiocruz;
- Mecanismos de avaliação individuais e coletivos cujos princípios sejam divulgados e conhecidos por toda a instituição;
- Mecanismo transparente de aplicação de penalidades frente ao não comprometimento dos trabalhadores com os objetivos e metas institucionais;
- Mecanismo de orientação e capacitação para o trabalhador que apresente desempenho abaixo do que foi pactuado.

Sugere-se ainda, a partir das conclusões da pesquisa, algumas outras recomendações que podem, se discutidas e aprofundadas, contribuir para a melhoria da gestão institucional de Recursos Humanos, agrupados por áreas:

#### **A) Gestão Estratégica e de RH**

- Ampliar a busca de sinergia entre as políticas de RH da Fiocruz e as Políticas de governo, preparando a área de RH para atender às demandas internas na busca de melhor qualidade dos serviços de saúde ofertados ao país;
- Estabelecer e intensificar parceria estratégica entre DIREH e DIPLAN e fomentar e ampliar a discussão nas instâncias colegiadas, consubstanciando mecanismos de interação entre essas Diretorias rumo ao planejamento estratégico de RH;

- Maior aproximação do nível central de RH da instituição (VPDIGT e DIREH) com os núcleos de RH das Unidades, objetivando a participação e integração do RH em todas as fases do planejamento para elaboração do plano estratégico;
- Associar as ações dos SRHs com o planejamento estratégico das Unidades para estabelecer a gestão estratégica de RH
- Estabelecimento de melhorias no sentido de diminuir as disparidades entre a gestão dos servidores e dos terceirizados, como, por exemplo, a definição de regras e premiações claras, transparentes e flexíveis para a gestão dos terceirizados;
- Fortalecer a cooperação que pode ser gerada pelo trabalho em Rede da Gestão do Trabalho da Fiocruz, objetivando articular as pessoas e a organização, respeitando a autonomia de cada um e potencializando a capacidade de gerar mudanças a partir do saber compartilhado;
- Melhorar o Sistema de informação integrando-o aos Sistemas governamentais, possibilitando apoiar os processos decisórios de RH, com informações confiáveis e atualizadas;
- Melhorar os trâmites dos processos administrativos e procedimentos operacionais burocráticos da DIREH, a fim de possibilitar sua atuação de liderança estratégica em RH, tornando o RH mais pró-ativo, participativo, estratégico e reconhecido dentro da organização;

## **B) Gestão por Competência**

- Introduzir, debater e capilarizar o tema gestão por competências, dos seus conceitos e benefícios na cultura institucional, articulados às características da Fiocruz como Instituição de C&T em Saúde, por meio de movimentos participativos, visando à conscientização e sensibilização dos dirigentes, gestores e trabalhadores;

- Conhecer o conjunto das competências de que a Fiocruz necessita de acordo com sua missão e o conjunto de competências que o grupo de seus trabalhadores possui, para posteriormente mapear o *gap* de competência existente<sup>20</sup>.
- Instituir a Gestão por Competências como elemento viabilizador das estratégias da Fiocruz, atrelando a gestão de RH às metas e competências institucionais;

### **C) Mecanismos de Avaliação de Desempenho**

- Construir e implementar indicadores quantitativos e qualitativos que propiciem a mensuração do desempenho dos servidores e terceirizados, possibilitando uma base para a reflexão estratégica do desempenho da Fiocruz;
- Rever a avaliação de desempenho, inclusive sua periodicidade, utilizando indicadores mais transparentes, tanto na avaliação individual como por equipe, desvinculadas da remuneração, baseando, assim sua lógica a partir do alcance de objetivos e metas do Planejamento Anual da Fiocruz, possibilitando, a médio prazo, uma melhor implantação da gestão por competências;
- Estabelecimento de avaliação de desempenho para os terceirizados, de acordo com as regras do serviço público;

### **D) Ações de Capacitação de RH**

- Intensificar a capacitação e a qualificação dos dirigentes, gestores e profissionais de RH com as ferramentas de gestão estratégica, por meio do Programa de capacitação para o desenvolvimento institucional, iniciado em

---

<sup>20</sup> Entende-se mais adequado que tal processo se inicie abrangendo primeiramente áreas afins ou um grupo homogêneo de profissionais. Para fazer um projeto-piloto de avaliação de competência poderia se utilizar os dirigentes mapeando suas competências e as que precisam ser desenvolvidas.

2001, visando uma mudança cultural de visão rumo a uma maior profissionalização da gestão da Fiocruz, implantação da gestão por resultados e atendimento das exigências da inovação diante do atual processo de globalização;

- Promover ações com a finalidade de superar a heterogeneidade entre Programas de Capacitação das Unidades, articulando-os aos objetivos e metas organizacionais;
- Realizar seminários, oficinas, cursos e produzir material didático teórico-prático que possa subsidiá-los, recomendando-os para os responsáveis pelas áreas de recursos humanos nas Unidades da Fiocruz, com vistas à implementação de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

#### **E) Ações de Captação de RH**

- Realização de concursos públicos periódicos para superação da carência de servidores, com número de vagas suficiente para a consecução da missão institucional e superação gradativa do elevado número de terceirização da força de trabalho, aprofundando a regulação do trabalho;
- Diversificar as formas de captação de trabalhadores de acordo com a especificidade da demanda, estabelecendo um equilíbrio entre a seleção de especialistas e generalistas, seja tanto por concurso público para os servidores quanto por contratação de terceirizados, associando-as às diretrizes estratégicas da Fiocruz e das Unidades;
- Criação de um Banco de talentos de profissionais, possibilitando o recrutamento interno;

#### **F) Ações de Políticas institucionais de RH**

- Criar política de valorização da área de RH, intensificando a comunicação e divulgação das políticas, diretrizes e práticas de RH nos meios institucionais,

possibilitando conscientização por parte de gestores e trabalhadores e visibilidade estratégica à área de RH, assim como intensificar o comprometimento e a responsabilização dos Dirigentes das Unidades quanto aos seus Recursos Humanos,

- Definição clara de diretrizes, políticas e práticas de RH alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição e que poderão ser incorporadas institucionalmente e estendidas às Unidades;
- Estabelecer política de retenção de profissionais terceirizados com diferentes programas e benefícios, visando diminuir a rotatividade dos profissionais;
- Comprometimento da cúpula estratégica e do Conselho Deliberativo da Fiocruz no sentido de se ter a política de RH como prioridade institucional para a Gestão estratégica da Fiocruz, considerando que os resultados organizacionais dependem dos trabalhadores da organização;

### **Considerações Finais**

Esta dissertação preocupou-se em conhecer e apresentar considerações a respeito da gestão de RH na Instituição, apontando recomendações para o seu aprimoramento. Além disso, abre perspectivas para o desenvolvimento de estudos que busquem uma maior compreensão da gestão de RH.

Os resultados deste trabalho contribuem para reflexão acerca da Gestão de Recursos Humanos na Fiocruz. No entanto, não têm a pretensão de apresentar resultados definitivos ou soluções prontas. Mas, sem dúvida, aponta caminhos para aprofundar o tema, a partir das questões abordadas.

O diferencial que marca a pesquisa não reside numa pretensa novidade absoluta ou num delineamento de práticas de RH jamais imaginadas ou totalmente ausentes nos meios institucionais. O diferencial está na compreensão e na articulação dessas práticas de RH à luz do enfoque teórico da gestão estratégica e da gestão por competências.

Ademais, foi esse próprio referencial teórico que acabou determinando as características metodológicas da investigação.

Por fim, quando se pensa na melhoria institucional da Fiocruz, vem à tona a necessidade do equilíbrio entre os conceitos que Mintzberg (2004) define como eficácia operacional e estratégia corporativa. Considerando que a primeira está intimamente ligada ao “fazer melhor” e se justifica na busca constante de uma gestão de uma Instituição pública com foco nos resultados, onde os recursos são limitados. Enquanto que a segunda se liga ao “fazer diferente” e se justifica por ser a Fiocruz uma instituição de referência.

Espera-se ao finalizar este estudo que as conclusões e recomendações possam subsidiar e instrumentalizar a Fiocruz e suas Unidades no processo de Gestão de RH. Particularmente, face à sua posição no Sistema Único de Saúde e no Sistema Brasileiro de C&T em Saúde, espera-se que possa alavancar por meio de seus recursos humanos a ampliação de seu espaço e importância frente às questões de saúde da população brasileira e constitua material para sustentação de uma gestão estratégica de recursos humanos em todos os seus aspectos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M. F. (2004) – Engenho e Arte nos Concursos da Fiocruz: um Estudo. Dissertação de Mestrado, ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro.

BOOG, G.; BLOOG, M. (org) – Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, FEA/USP. São Paulo: Editora Gente, 2004.

BRANCO, M. A. F. Sistemas de Informação em Saúde em Âmbito Local e Organização de Interesses Sociais: Um Estudo de caso no Município do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: IMS/UERJ, 1995. (Dissertação de Mestrado).

BRESSER, L. C. & SPINK, P., 2001. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001

BRUYNE, P, de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de; Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977, 252p.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. Londres: Unwin Hyman, UK, 1989.

BRUYNE, P, de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de; Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977, 252p.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P.; Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006



CASSIOLATO, J. E. and LASTRES, H. M. M., (1999), Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, in Cassiolato, J. E. and Lastres, H. M. M. (eds) Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul, Brasília: MCT/IBICT.

CASSIOLATO, J. E., (1999), A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas, in Lastres, H. M. M. and Albagli, S. (eds) Informação e globalização na era do conhecimento, Rio de Janeiro: Campus.

CASSIOLATO, J. E. and LASTRES, H. M. M., (2004), Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, in Cassiolato, J. E. and Lastres, H. M. M. (eds) Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE, Rio de Janeiro: SEBRAE.

CASTELLS, M. (2005). A Sociedade em Rede. 8 ed. São Paulo. Editora Paz e Terra S.A., 2005.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000. 164p

CNS/MS, 2ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, Brasília, julho 2004. Ministério da Saúde e Conselho Nacional de Saúde.

COELHO, G. M. (2005). Gestão do Conhecimento: Sistemas de Inteligência como suporte à Gestão do Conhecimento Organizacional, Rio de Janeiro: ENSP/FIOCRUZ, 2005. (Apostila do Curso Mestrado Profissional em Gestão de C&T).

CORDEIRO, H., 1991. Sistema Único de Saúde. Rio de Janeiro: Ayuri Editorial/ABRASCO.

CROZIER, MICHEL (1981) – o Fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Trad.de Juan Gili Sobrinho. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1981.

DELUIZ, N., 2001 *Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho*. In: Formação-Humanizar cuidados de saúde: uma questão de competência, pp:05-14, PROFAE, Ministério da Saúde.

DELUIZ, N., Formação do trabalhador: produtividade e cidadania. Rio de Janeiro: Shape, 1995.

DEMO, Pedro. Educação profissional: desafio da competência humana para trabalhar. In: Educação profissional: o debate da(s) competência(s). Brasília: Ministério do Trabalho, SEFOR, 1997.

DOSI, G.; NELSON, R. (1994) An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 4, Spring.

DUTRA, J. S.:(2001). *Gestão por Competências*. São Paulo: Editora Gente:2001

DUTRA, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*: Editora Atlas, 2004.

EDQUIST C. (1997) *Systems of Innovation: technologies, institutions and organizations*. London: Pinter

FAVERET, P. & OLIVEIRA, P.J., 1990. A universalização excludente reflexões sobre as tendências do sistema de saúde. Planejamento e Políticas Públicas, nº 3 pp: 139-162, junho, IPEA

FIOCRUZ, Diretrizes para formulação do Plano Quadrienal da Fiocruz 2001-2005 – Presidência da Fiocruz, 2001.

FIOCRUZ, Plano Quadrienal 2005/2008, Rio de Janeiro, 2005.

FIOCRUZ, Termo de Referência – Gestão de Recursos Humanos, Rio de Janeiro, 2001.

FIOCRUZ, Metas-2001 – Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos, Rio de Janeiro, 2001. (mimeo doc. de trabalho)

FIOCRUZ, “Gestão de Recursos Humanos FIOCRUZ 2001/2005”, Rio de Janeiro, 2003.

FIOCRUZ, “Diretrizes para o Planejamento e Monitoramento da Gestão do Trabalho na Fiocruz, Rio de Janeiro, 2004.

FIOCRUZ, Relatório Final do 3º Congresso Interno: FIOCRUZ Pública e Estratégica, Rio de Janeiro, novembro 1998;

FIOCRUZ, Relatório Final da Plenária Extra-ordinária de RH do IV Congresso Interno, Rio de Janeiro, novembro 2003.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. (2000) – Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2 ed. Ed. São Paulo, 2001.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. (2001) – Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Rio de Janeiro, v.2, n. Especial.

FREEMAN, C. (1995) The National System of Innovation in historical perspective. Cambridge Journal of Economics, v. 19, n. 1, Feb.

GADELHA, C. A. G. (1996) – Relação instituições de pesquisa-empresa no contexto dos sistemas nacionais de inovação: as especificidades da política tecnológica. Anais do XXIV Encontro nacional da ANPEC. Águas de Lindóia.

GIL, AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p

GUIMARÃES, R. - Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde: Uma Proposta, ABRASCO, 2002

HICKS, D.; KATZ, J. (1996) Hospitals: the hidden research system. Science and Public Policy

LASTRES, H. M. M. (1997) – Globalização, informação e conhecimento na nova ordem mundial. Informare, vol. 3, n. 1-2, Rio de Janeiro: PPCI/IBICT

Lefèvre, Fernando & Lefèvre, Ana Maria, C - Discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (Desdobramentos), 2 ed. Caxias do Sul, RS- Educs; 2005.

LEMOS, C. Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Organizado por Lastres, Helena M.M. e Albagli Sarita. Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda, 1999.

LOBATO, D. M. (2003) – Estratégia de Empresas. Rio de Janeiro: FGV Editora

LUCENA, M. D. S. (1990) – Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. – Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

LUNDVALL, B. (1992) – National Systems of Innovation. Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. London:Pinter

LUNDVALL, B.; JONSON, B. (1994) – The Learning economy. Journal of Industrial Studies, vol. 1, n.2

LUNDVALL, B. A. (1995) National Systems of Innovation and interactive learning. London: Pinter.

MALDONADO, J. (2005) – Administração Estratégica em Organizações de C&T, Rio de Janeiro: ENSP/FIOCRUZ, 2005. (Apostila do Curso Mestrado Profissional em Gestão de C&T em Saúde).

MATUS, C. (1996) – Adeus, Senhor Presidente: Governantes Governados, São Paulo: FUNDAP, 1996.

MILIONE, B. Glossário de Termos e Expressões de Gestão de Recursos Humanos Cap 18 in: BOOG, G.; BLOOG, M. (org) – Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, FEA/USP. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MINAYO, M. C. S - Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade* (M.C.S. Minayo, org.). 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAYO, M. C. S. – O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 5 ed. São Paulo: Hucitec, 1998. 269 p.

MINTZBERG, HENRY (1995) . Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações – tradução Ciro Bernardes- São Paulo: Atlas, 1995

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND,B.; LAMPEL, J. (2000) – Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman

MINTZBERG, HENRY (1994) – Ascensão e queda do planejamento estratégico.

MINTZBERG, H & QUINN, J. B. (2001) – O Processo da Estratégia. Porto Alegre, Bookman

MORAES, I. H. S. Informações em Saúde: Para Andarilhos e Argonautas de uma Tecnocracia Emancipadora, Rio de Janeiro: ENSP/FIOCRUZ, 1998. (Tese de Doutorado).

MOTTA, P. R. (2002) *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro:Record

MP/SEGES (2002) – *A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC Brasília*

NÓBREGA, M (2000) *O Brasil em Transformação*. São Paulo: Editora Gente

NOGUEIRA, C. A.(2006) – *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.

NUNES, E. – *As Gramática Política do Brasil – Clientelismo e Insulamento Burocrático*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. (1992) *Sistemas de Informações Gerenciais*, São Paulo: Atlas, 1992.

PAIVA, Vanilda. *Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social*. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Orgs.). *A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho*. Buenos Aires: GLACSO, 2000.

PIERANTONI, C. R.; VARELLA, T. C.; FRANÇA, T. – *Recursos Humanos e Gestão do Trabalho em Saúde: da Teoria à Prática* in: *Cadernos RH Saúde – 3ª Conferência Nacional de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde*. Brasília: SEGETES/MS; 2006.

POLANYI, M. (1958) – *Personal Knowledge: Towards a post-critical Philosophy*. Chicago: Universidad de Chicago

PORTER, M. E. (1986) – Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus

RAMOS, M. (2001) – A Pedagogia das Competências: Autonomia ou Adaptação? São Paulo: Cortez.

RIVERA, F.J. (2003) – Análise Estratégica em Saúde e Gestão pela Escuta. Rio de Janeiro: Ed.Fiocruz.

ROVERE, M. R. (1993) – Planificación Estratégica de recursos humanos en salud. Washington, D.C.: OPS

SALLES-FILHO, S. (2000) – Ciência, tecnologia e inovação – A reorganização da Pesquisa Pública no Brasil. Campinas: Komedi

SCHUMPETER, J. (1982) – Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, créditos, juros e o ciclo econômico; introdução de Rubens Vaz da Costa; tradução de Maria Silva Possas – São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. (1985) – Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar.

SIGOLLO; W.; PRESTES ROSA; L. E. – INTRODUÇÃO in: BOOG, G.; BLOOG, M. (org) – Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, FEA/USP. São Paulo: Editora Gente, 2002.



SILVA, M. C. M (2002) – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH E ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO in: BOOG, G.; BLOOG, M. (org) – Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, FEA/USP. São Paulo: Editora Gente, 2002.

STARKEY, K (1992) – Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura

TEIXEIRA; G. M.; SILVEIRA A.C.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. (2005) – Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV Editora.

TOBAR, F. & YALOUR, M. R. (2001) – Como fazer teses em saúde pública: conselhos e idéias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisa. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

TROSA, S. Gestão Pública por Resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Enap, 2001.

VARGAS, M. A. (2002) Proximidade territorial, aprendizado e inovação: Um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. Tese de Doutorado, Instituto de Economia/UFRJ. Rio de Janeiro. Capítulo 1.

VIEIRA, V. M. M Competências para inovar no setor farmacêutico: o caso da Fundação Oswaldo Cruz/Far-Manguinhos - Brasil, Campinas – São Paulo: UNICAMP, 2004. (Tese de Doutorado).

ZARIFIAN, P. (2001) – Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Ed. Atlas, 2001

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### Roteiro de Entrevista Individual

**Objetivo:** Validar os procedimentos que ocorrem no planejamento de Recursos Humanos apurados nos documentos institucionais.

#### A) Conhecendo o Planejamento da Fiocruz e de Far-Manguinhos

- 1) No seu entendimento, como se dá o planejamento de Recursos Humanos na Fiocruz (em particular em Far-Manguinhos)?
- 2) Quais são as estratégias de implementação do Planejamento de RH na Fiocruz? E na Unidade?
- 3) Como são identificados os problemas de RH na Fiocruz? E na Unidade?
- 4) Quais foram os critérios utilizados para definição dos perfis para os diversos cargos no Concurso da Fiocruz? E para a sua Unidade (setor)?
- 5) Você conhece a missão, a visão e os valores da Fiocruz? E da Unidade? Do seu setor? Em seu entendimento, como se dá o planejamento estratégico organizacional na Fiocruz? E na Unidade?
- 6) Como você avalia o alinhamento entre a Gestão de RH das Unidade às diretrizes estratégicas da Fiocruz? E da Unidade (planejamento estratégico)?
- 7) O que você entenderia por Gestão Estratégica de RH?
- 8) Como você avalia a Gestão de RH da Fiocruz à luz das novas exigências do mundo do trabalho? E de Far-Manguinhos? (Exemplificar)
- 9) Que melhorias você sugeriria? E para alinhar o RH à visão estratégica?
- 10) O que você entende por Gestão por Competências? Você tem conhecimento da utilização da Gestão por Competências na Fiocruz? E na Unidade?

11) Que condições seriam necessárias para a Unidade (Fiocruz) adotar o conceito de Gestão por competências no seu processo de planejamento de RH?

## **B) Far-Manguinhos como Estudo de Caso**

12) Quais são as características relevantes da força de trabalho em uma unidade de Produção de Fármacos?

13) O que você entende como visão de futuro para a área de Recursos Humanos de Far-Manguinhos diante do atual cenário competitivo da indústria de fármacos?

## **C) Definição do segmento de produção a ser estudado e Identificação de Competências (organizacionais e humanas)**

14) Existe um produto principal, que agrega mais valor à Far-Manguinhos? Qual?

15) Quais os Critérios utilizados na definição dos perfis de trabalhadores para esta linha de produção? O conceito de competência é aplicado?

16) Que competências profissionais são exigidas para a consecução dos objetivos organizacionais da Unidade (competências genéricas)?

17) Que competências profissionais você julga relevantes para as atividades desenvolvidas na linha de produção desse **principal** produto de Far-Manguinhos? Para desenvolver essas atividades, os funcionários devem ser capazes de quê (competências específicas)?

Obs: É mais adequado descrever competências humanas sob a forma de comportamentos objetivos passíveis de observação no ambiente de trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado. A descrição de uma competência , portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação. A ele pode ser acrescentada uma condição e um critério que indique um padrão de qualidade. Ex: Realiza análises

financeiras (comportamento) com acurácia (critério) utilizando o aplicativo Excel (condição).

18) Como você identifica as competências profissionais já existentes na Organização? Você se utiliza da avaliação de desempenho? Para algo mais?

19) Na linha de produção assinalada anteriormente, como é gerenciado o aumento da demanda de recursos humanos comparativamente em relação ao aumento da produção?

### **Questionário para mapear as competências relevantes**

(A ser aplicado depois da análise documental e das entrevistas que identificaram os elementos para compor os itens do questionário)

Por favor, considerando os atuais objetivos da Unidade, assinale um número de UM a CINCO, nos parêntesis à direita dos itens, utilizando a escala abaixo para indicar o quão importante você considera as competências a seguir relacionadas. Escala: 1 – Nada Importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante. (Escala Likert)

<b>Competências</b>	<b>Graus de Importância</b>
	( )
	( )

## ANEXO II

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ

Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP

Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTOS**

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado a participar da pesquisa de levantamento de informações sobre a Gestão do Trabalho na Fiocruz: Uma avaliação do sistema de planejamento de Recursos Humanos e suas interfaces com uma unidade de produção de insumos em saúde - Far-Manguinhos, que está sendo realizada pelo aluno Márcio Luiz Braga Corrêa de Mello do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Ciência & Tecnologia em Saúde, da ENSP, da FIOCRUZ.

Você foi selecionado por fazer parte do corpo de atores da FIOCRUZ, que possuem vínculo direto com o tema da pesquisa, e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar o seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo geral deste estudo é avaliar o Processo de Planejamento de Recursos Humanos na Fiocruz, a partir da ótica do ambiente complexo no qual está inserida uma instituição de C&T e das novas exigências do mundo do trabalho, por meio da análise de uma de suas Unidades Técnico-Científicas, levando-se em conta às suas

especificidades e necessidades de Recursos Humanos com vistas à inserção de inovações gerenciais no tocante à possibilidade de proposição de diretrizes para uma “**Gestão Estratégica do Trabalho**” na Unidade que seja aplicável às demais Unidades da instituição.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário sobre algumas questões, que tratam sobre a reflexão estratégica na Fiocruz e em Farmanguinhos e sua interface com o planejamento de recursos humanos.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação e procederemos com a simples compilação dos dados para subsidiar o projeto apresentado.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Márcio Luiz Braga Corrêa de Mello

Av. Brasil, 4365, Manguinhos – Cep: 70058.900

Pavilhão Figueiredo de Vasconcellos – Sala 201

[mello@fiocruz.br](mailto:mello@fiocruz.br) – tel: 3836-2211/ 3836-2210

Declaro, que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.



---

## Sujeito da Pesquisa