



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

**ROSECARLA OLIVEIRA DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
UM ESTUDO DA GESTÃO NA UNIDADE DA FIOCRUZ NA BAHIA**

**Salvador  
2012**

**ROSECARLA OLIVEIRA DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
UM ESTUDO DA GESTÃO NA UNIDADE DA FIOCRUZ NA BAHIA**

**Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado Profissional da Escola de  
Administração da Universidade Federal da  
Bahia como requisito parcial para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester  
Okazaki Rowe**

**Salvador  
2012**

**ROSECARLA OLIVEIRA DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
UM ESTUDO DA GESTÃO NA UNIDADE DA FIOCRUZ NA BAHIA**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração  
Salvador, 30 de março de 2012.

**BANCA EXAMINADORA:**

Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe (orientadora)  
Universidade Federal da Bahia

Dr. Juliano de Carvalho Lima  
Fundação Oswaldo Cruz

Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho  
Universidade Federal da Bahia

*A Felipe, meu filho querido e a  
Rosália, minha mãe  
maravilhosa.*

## AGRADECIMENTOS

Ao fim desta caminhada chega a hora de registrar meus sinceros agradecimentos às pessoas que me acompanharam e que também são responsáveis por esta realização.

Primeiramente a **DEUS**. Por não ser capaz de expor em palavras a minha gratidão, apenas agradeço POR TUDO.

A **minha mãe** pela doação, sabedoria e amor. Se não sou a melhor pessoa deste mundo não lhe atribuo esta responsabilidade, pois se dependesse do seu empenho seria.

As crianças: **Felipe** meu filho amado, por ser tão especial em minha vida. Sobrinhos **Enzo** e **Nicolas**, pela graça e alegria.

A **minha família**, pelo apoio, compreensão e incentivo.

A **Fiocruz** pela oportunidade.

A **Juliano de Carvalho Lima**, Diretor de Recursos Humanos da Fiocruz, pelo incentivo a realização deste trabalho.

A **Carlos** pela amizade, paciência e incentivo.

A **Dra. Diva Rowe**, pela orientação com tamanha dedicação e profissionalismo.

A **Ana Karla** pelo suporte profissional indispensável durante a realização deste trabalho.

Aos **participantes do grupo focal**: Adilson da Hora Sampaio, Ângela Scavuzzi, Antonio Brotas, Antonio Eduardo, Carlos Letácio, Claudio Damasceno Pinto, Fabiola Conceição, Flavia Paixão, Flavia Maciel, João Paulo Simplício, Jorge Eduardo Souza, Lélia Lepikson, Maria Julia, Marivaldo Gonçalves, Valdeyer Reis (a este também por acreditar, mesmo quando tudo toma rumos contrários...).

Aos colegas da Fiocruz que por dois anos também foram **colegas de turma**. Em

especial à **Kaliane**, pelo agradável convívio, amizade e apoio dispensado nos momentos angustiantes do desenvolvimento deste trabalho.

Aos **funcionários do NPGA**, pelo profissionalismo e presteza.

A **Carlos Letácio** que na condição de superior hierárquico me apoiou durante a realização do Mestrado.

A **Vanja**, por me ouvir, mesmo quando as ideias ainda careciam de organização.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho meu MUITO OBRIGADA.

## RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar o nível de alinhamento entre as diretrizes estratégicas organizacionais e as ações de TD&E realizadas pelo Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz (CPqGM), Unidade da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) na Bahia, durante o período de 2010 e 2011, voltadas para a área da gestão organizacional. Para tanto, foi feita a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) que, de acordo com a literatura, tem sido realizada baseada em abordagens *ad hoc* e com pouca sistematização, além disso, existe carência de estudos acerca do tema. As pesquisas em Psicologia estiveram voltadas ao nível micro, ou seja, limitadas às análises no nível individual das necessidades de treinamento. Os estudos em Administração enfatizam o nível organizacional (macro), porém, com poucos estudos voltados a abordagens teórico-metodológicas. Foi realizado estudo de caso na Unidade utilizando análise documental em documentos institucionais com finalidade de efetuar a análise do contexto interno e externo à organização, conforme sugere a literatura; análise documental em documentos institucionais para levantamento das capacitações realizadas no corte temporal 2010 e 2011; técnica de grupo focal e entrevistas semi-estruturadas, para identificar os desafios e mudanças que a organização deverá enfrentar nos próximos anos e as competências emergentes e, por fim, foi feito um comparativo dos resultados de cada etapa da pesquisa para verificar o nível de alinhamento entre as ações de TD&E fornecidas pela organização e as estratégias organizacionais. Como resultado o estudo identificou a existência de alinhamento parcial entre as ações de TD&E e as diretrizes estratégicas da organização, no entanto, ficou evidente a necessidade de realizar a ANT de forma adequada a fim de minimizar as ações de TD&E que consideram apenas a melhoria na execução das tarefas.

Palavras-chave: Treinamento. Avaliação das Necessidades de Treinamento. Gestão.

## ABSTRACT

The main objectives of this research was to identify the level of alignment between the organizational strategic guidelines and the TD&E actions realized by the Gonçalo Moniz Research Center (CPqGM), a unity of the Oswaldo Cruz Foundatin (Fiocruz) in Bahia, during the period of 2010 and 2011, focused on the organizational management area. For such, a Training Needs Analysis (ANT) was realized, which, according to the literature, has been based on *ad hoc* approaches and with little systematization. Besides that, there is a need for further studies about this theme. The research in Psychology have been focused on the micro level, that is, limited to analysis of the individual level of training needs. The studies in administration emphasize the organizational level (macro), however, with few studies focused on the technical-methodological approaches. A case study at the unity was realized, using documental analysis in institutional documents, with the aim of analysing the internal and external organizational context, according to the literature; documental analysis in institutional documents for surveying of training realized in the time period of 2010 and 2011; technique of focal group and semi-structured interviews, in order to identify the challenges and changes that the organization should face in the next years and the emergent competences. Finally, the a comparison of the results of each research phase was realized, in order to verify the level of alignment between the TD&E actions offered by the organization and the organizational strategies. As a result, the study identified the existence of a partial alignment between the TD&E actions and the organizational strategic guidelines. However, it was evident the need to realize the ANT adequately, in order to minimize the TD&E actions, which consider only the improvement in the execution of the tasks.

Key-words: Training. Evaluation of Training Needs. Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Fases do desenvolvimento das ações de TD&E.....	15
Quadro 02 - Definições de Treinamento.....	15
Quadro 03 - Descrição dos elementos de planejamento e execução dos treinamentos.....	19
Quadro 04 - Abordagens de ANT.....	27
Quadro 05 - Exemplos de aplicação de análise de contexto.....	28
Quadro 06 - Evolução da pesquisa em ANT em obras internacionais .....	31
Quadro 07- Evolução da pesquisa em ANT em obras nacionais.....	32
Quadro 08 - Descrição das etapas da pesquisa .....	40
Quadro 09 - Quantitativo de servidores da gestão por setor e nível de cargo .....	59
Quadro 10 - Valores da Fiocruz .....	63
Quadro 11 - Desafios para a saúde nos próximos anos .....	64
Quadro 12 - Análise situacional da Fiocruz.....	72
Quadro 13 - Objetivos do Recurso Basal "Inovação na Gestão" .....	73
Quadro 14 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão da informação e do conhecimento" .....	73
Quadro 15 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão do trabalho" .....	74
Quadro 16 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão da captação, cooperação e do financiamento" .....	74
Quadro 17 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão da qualidade" .....	75
Quadro 18 - Objetivos do Macroprojeto "Qualificação Profissional e Gerenciamento de Competências na Gestão" .....	75
Quadro 19 - Objetivos do Macroprojeto "Gestão das Relações Humanas no Trabalho" .....	76
Quadro 20 - Objetivos do Macroprojeto "Gestão das Relações Trabalhistas na Fiocruz" .....	76
Quadro 21 - Objetivos do Macroprojeto "Excelência da Gestão Operacional" .....	78
Quadro 22 - Objetivos do Macroprojeto "Sistema de Informação Integrado de Gestão" .....	79
Quadro 23 - Objetivos do Macroprojeto "Gestão da Comunicação Interna" .....	79
Quadro 24 - Macroprojeto "Promover a Gestão da Informação e do Conhecimento Orientada à Inovação e a Qualidade/Excelência das Ações Institucionais" .....	80
Quadro 25: Objetivos dos Projetos do Plano Quadrienal 2011-2014 CPqGM .....	81
Quadro 26 - Categorização das diretrizes estratégicas da Fiocruz .....	83
Quadro 27 - Resultados das categorias de objetivos estratégicos .....	85
Quadro 28 - Resultado do Grupo Focal referente aos desafios .....	88

Quadro 29 - Desafios (variáveis externas) apresentados nos formulários individuais e subgrupos.....	90
Quadro 30 - Desafios e mudanças coletados nos formulários individuais e dos subgrupos ....	94
Quadro 31 - Competências emergentes .....	95
Quadro 32 - Competências apresentadas nos formulários individuais e dos subgrupos .....	99
Quadro 33 - Áreas com necessidade de ações de TD&E .....	100
Quadro 34 - Validação definição constitutiva desafios/mudanças .....	105
Quadro 35 - Áreas da gestão organizacional contempladas com treinamentos em 2010 e 2011 .....	108
Quadro 36 - Áreas contendo servidores aprovados no Mestrado Profissional em Administração.....	109
Quadro 37 - Áreas contempladas nos cursos <i>In Company</i> .....	110
Quadro 38 - Capacitações no ano de 2010 .....	111
Quadro 39 - Capacitações no ano de 2011 .....	112
Quadro 40 - Áreas capacitadas nos anos de 2010 e 2011 .....	114
Quadro 41 - Resultado da Análise do Contexto – Objetivos Estratégicos .....	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Sistema de Treinamento baseado em Borges-Andrade (1996) .....	17
Figura 02: Níveis de avaliação de treinamento .....	21
Figura 03: Modelo Teórico de ANT proposto por Ferreira (2009).....	34
Figura 04: Etapas da Pesquisa .....	39
Figura 05: Modelo Metodológico proposto por Ferreira (2009) .....	43
Figura 06: Faixa etária dos participantes do Grupo Focal.....	49
Figura 07: Cargos dos participantes do Grupo Focal .....	49
Figura 08: Tempo de atuação na organização dos participantes do Grupo Focal .....	50
Figura 09: Área de atuação dos participantes do Grupo Focal.....	50
Figura 10: Organograma da Fiocruz.....	57
Figura 11: Organograma do CPqGM.....	58
Figura 12: Resultados das etapas da pesquisa .....	119

## LISTA DE SIGLAS

BNDES –	Banco Nacional do Desenvolvimento
CEIS –	Complexo Econômico e Industrial em Saúde
Conasems –	Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde
Conass –	Conselho Nacional de Secretários de Saúde
CPqGM –	Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz
CPqRR –	Centro de Pesquisas René Rachou
CPqAM –	Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães
DAS –	Direção e Assessoramento Superior
DIPLAN –	Diretoria de Planejamento
DIRAD –	Diretoria de Administração
DIREB –	Diretoria Regional de Brasília
DIREH –	Diretoria de Recursos Humanos
ESAF –	Escola Superior em Administração Fazendária
FG –	Função Gratificada
Finep –	Financiadora de Estudos e Projetos
FIOCRUZ –	Fundação Oswaldo Cruz
HIV –	<i>Human immunodeficiency vírus</i>
HTLV –	<i>Human T lymphotropic vírus</i>
ICC –	Instituto Carlos Chagas
ICJr –	Iniciação Científica Junior
IPT –	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
MCT –	Ministério da Ciência e Tecnologia
MPOG –	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NUST –	Núcleo de Saúde do Trabalhador
OCDE –	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS –	Organização Mundial de Saúde
Opas –	Organização Pan- Americana de Saúde
PIBIC –	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PNCTI/S –	Política Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação em Saúde
SRH –	Serviço de Recursos Humanos
SUS –	Sistema Único de Saúde

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – CONCEITOS E ESTRUTURA..	14
2.1.1 Etapas do Sistema de TD&E .....	17
2.2 AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO .....	22
2.2.1 Revisão da Literatura Internacional .....	29
2.2.2 Revisão da Literatura Nacional .....	32
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>39</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	41
3.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA .....	42
3.2.1 Etapa de realização do Grupo Focal .....	45
3.2.2 O instrumento de Coleta de Dados no Grupo Focal .....	46
3.2.3 O procedimento de Coleta de Dados no Grupo Focal .....	46
3.2.4 Participantes do Grupo Focal .....	48
3.2.5 Análise dos Resultados do Grupo Focal.....	51
3.2.6 Participantes da etapa de Entrevistas .....	52
3.2.7 Instrumentos de apoio às entrevistas .....	52
3.2.8 Procedimentos de coleta de dados nas entrevistas .....	52
3.2.9 Procedimentos de análise de dados das entrevistas .....	53
<b>4 ESTUDO DE CASO: CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ.....</b>	<b>55</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	55
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	84
4.2.1 Análise do contexto.....	84
4.2.2 Grupo Focal .....	87
4.2.3 Entrevistas semi-estruturadas .....	102
4.2.4 Ações de TD&E realizadas nos anos de 2010 e 2011 .....	107
4.2.5 Identificação do nível de alinhamento entre as ações de TD&E e a estratégia organizacional. ....	115
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	118
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>124</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>
Anexo 1 – Formulário Individual do Grupo Focal.....	131
Anexo 2 - Formulário Subgrupo do Grupo Focal .....	132
Anexo3 - Formulário Final do Grupo Focal.....	133
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>134</b>
Apêndice A - Planilha de validação das categorias dos objetivos estratégicos da FIOCRUZ .....	134
Apêndice B – Convite Grupo Focal .....	137
Apêndice C – Grupo Focal - Formulário de Dados Demográficos.....	139
Apêndice E – Roteiro para condução da entrevista.....	140
Apêndice F – Roteiro da entrevista semi-estruturada.....	141
Apêndice G - Convite Entrevista Semi-estruturada .....	150

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à exigência cognitiva cada vez mais acentuada que pode ser atribuída ao avanço tecnológico e às transformações da própria natureza do trabalho, as empresas têm investido permanentemente e substancialmente em ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Diante desta exigência, o homem deixou de ser mero executor de tarefas fazendo com que as ações de treinamento perdessem a característica mecanicista e passassem a ter foco no desenvolvimento integral possibilitando ao indivíduo lidar com situações e conteúdos complexos. No entanto, observamos que este investimento nem sempre se reflete em bom desempenho profissional.

É possível identificar diversos fatores que podem comprometer o incremento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) por meio de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Uma das causas pode estar no desalinhamento entre estas ações e as estratégias da organização.

Este alinhamento é verificado na etapa do sistema de TD&E denominada de **Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)** tema do presente estudo. A **ANT**, apesar de importante, vem sendo pouco investigada. (AGUINIS, KRAIGER, 2009); FERREIRA, 2009; ABBAD, FREITAS & PILATI, 2006). Além disso, parece que a improvisação tem sido uma marca nas atuais práticas organizacionais de **ANT**. (FERREIRA, 2009).

As mudanças ocorridas no contexto do trabalho têm apresentado reflexos tanto nas empresas de natureza pública quanto privada, todavia, no setor público brasileiro, devido a necessidade de atender ao aparato legal, observou-se por muitos anos foco maior nos procedimentos e nas questões operacionais com poucas ações voltadas para uma atuação estratégica. Esta ênfase dada aos procedimentos pode ter gerado impactos nos resultados esperados pela sociedade e conseqüentemente na eficiência do setor.

Além destas questões, houve um desgaste em durante a década de 1990, resultante do baixo investimento no quadro de servidores e da elaboração de diagnósticos equivocados, tornando, dessa forma, imprescindível a adoção de medidas capazes de ampliar a capacidade do governo na gestão de políticas públicas. (INCRA, 2008). Uma

consequência deste fato pode ser a manutenção do índice elevado de desigualdades sociais durante aqueles anos.

De acordo com Albuquerque, Souza e Baessa (2004), no Brasil a superação das desigualdades sociais além da diminuição do atraso social e tecnológico é permeada pelo fortalecimento das instituições do sistema de inovação do setor saúde. Essa reflexão remete à importância das instituições de pesquisa, caso da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), campo de estudo do presente trabalho.

Fundação Pública ligada diretamente ao Ministério da Saúde, diante da complexidade e diversidade de atividades que desenvolve, tem como um dos seus desafios o gerenciamento das ações formativas do seu corpo de colaboradores. Nesse contexto, emerge o **problema de pesquisa**: *Em que nível encontra-se o alinhamento das ações de TD&E da Fiocruz com as diretrizes estratégicas institucionais?*

O **objetivo geral** desta pesquisa consiste em **identificar o nível de alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações de TD&E promovidas pelo Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz (CPqGM), unidade da Fiocruz na Bahia, voltadas para os servidores que atuam na gestão**, de forma que a instituição alcance as metas estabelecidas em seu planejamento estratégico de médio e longo prazo, consolidados no Plano de Longo Prazo Fiocruz 2022 (Fiocruz 2022), Plano Quadrienal 2011-2014 da Fiocruz (PQ Fiocruz 2011-2014), Plano Quadrienal CPqGM 2011-2014 (PQ CPqGM 2011-2014). Para tanto, apresentam-se os **objetivos específicos**:

- a) Realizar análise do contexto interno e externo a organização;
- b) Identificar as competências emergentes;
- c) Levantar as ações de treinamento no corte temporal 2010 e 2011;
- d) Identificar o nível de alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações de TD&E.

A construção dos argumentos da pesquisa esteve pautada pelo **pressuposto**: **As ações de capacitação da Fiocruz consideram, em sua maioria, apenas a análise das necessidades voltadas para melhoria do desempenho das tarefas.**

No tocante à estrutura, a presente dissertação está organizada em cinco capítulos. Após esta explanação introdutória, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico que contempla os temas: Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Avaliação das Necessidades de Treinamento, formando os pilares que deram embasamento às reflexões acerca do fenômeno estudado. Assim, após a presente introdução, em seguida, constituindo o marco teórico da presente pesquisa, discorreremos acerca da ANT com

apresentação de revisões da literatura nacional e internacional com a finalidade de apreciar conceitos, avanços metodológicos e tecnológicos; o terceiro capítulo apresenta o método onde estão relacionadas as estratégias de pesquisas e os procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados; no quarto capítulo encontra-se o estudo de caso além da apresentação e discussão dos resultados do estudo à luz da teoria, e, por fim, o quinto capítulo onde constam as considerações finais, contendo a síntese dos principais resultados, limitações da pesquisa, além de sugerir uma agenda para investigações futuras.

Após estas considerações de cunho introdutório, no próximo capítulo desenvolve-se o referencial teórico dos temas centrais desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, e na sequência discorre, com maior profundidade, a etapa de Avaliação das Necessidades de Treinamento como propulsor do desenvolvimento de competências essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – CONCEITOS E ESTRUTURA

A fim de atender aos novos paradigmas organizacionais, além da necessidade de suprir lacunas capazes de causar impactos no desempenho das organizações, torna-se fundamental considerar as ações de TD&E.

Se tratando de ações de treinamento, podemos nos remeter aos primórdios da civilização, quando os conhecimentos eram passados por gerações no sentido de assegurar a sobrevivência, garantindo assim, a perpetuação da espécie humana. (VARGAS; ABBAD, 2006).

Historicamente nas organizações as ações de TD&E sempre estiveram relacionadas com os modelos de administração e sofreu influência de diferentes disciplinas como: psicologia, sociologia, engenharia, educação, entre outras, e seus respectivos estágios de desenvolvimento tecnológico. (PILATI, 2006). Deve-se a este fato os diferentes momentos apresentados pelas ações de TD&E.

Bastos (1991) apresenta uma trajetória histórica do desenvolvimento das práticas de TD&E nas organizações, fundamentada nos trabalhos de Pontual (1978) e Romiszowski (1989). Segundo o autor, a trajetória das ações de treinamento pode ser dividida em cinco fases apresentadas no Quadro 01.

1 - Subdesenvolvimento	Maior ênfase no capital do que na mão-de-obra além da ênfase nos aspectos técnicos do que nos gerenciais. A estratégia de treinamento dominante era operativa. As ações de treinamento eram realizadas no trabalho sob instrução de um supervisor ou empregado qualificado;
2 - Em desenvolvimento	Ênfase na supervisão, devido ao estabelecimento de sistemas de administração da produção, com a finalidade de incentivar estabilização da mão-de-obra. São desenvolvidos estudos para padronização das atividades. O treinamento era considerado instrução ou ensino correto do trabalho;
3 - Posterior ao início da industrialização	Houve um deslocamento da ênfase que passou a se concentrar nas vendas e desenvolvimento de novos produtos. A estratégia de treinamento nesta fase volta-se para o “aumento da responsabilidade social interna”, eficiência e mobilidade interna. Dessa forma, ocorre o crescimento das metodologias participativas e o início do investimento no desenvolvimento gerencial;
4 - Industrialização avançada	Ocorre a diversificação de atividade e produção com estabelecimento de sistemas de planejamento e centralização dos sistemas de informação. Em decorrência, surge a estratégia de estabelecimento de planos de negócio e desenvolvimento de recursos humanos a longo prazo. Apresenta também fortalecimento do desenvolvimento gerencial com programas voltados ao planejamento estratégico, solução de problemas e tomada de decisão;
5 - Pós-Industrialização	Caracteriza-se por ações de treinamento com maior preocupação no desenvolvimento organizacional através da inovação gerencial. Nesta fase também existe o cuidado com a responsabilidade social.

**Quadro 01- Fases do desenvolvimento das ações de TD&E**

**FONTE: Bastos (1991)**

O conceito de Treinamento apresenta grande diversidade, entretanto, de acordo com Vargas e Abbad (2006), guardam grande coerência entre si. O Quadro 02 apresenta de forma resumida algumas definições encontradas na literatura.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
UK Department of Employment (1971)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

**Quadro 02 - Definições de Treinamento**

**FONTE: Vargas e Abbad (2006)**

Analisando as definições, é possível notar algum consenso em relação ao papel de promover melhoria no comportamento e desempenho dos empregados, exceto para Hinrichs (1976) que considera objetivo do treinamento ampliar a aprendizagem dos membros da organização, não se atendo ao desempenho profissional. Dessa forma, podemos afirmar que as ações de TD&E consistem num processo sistemático de promoção de aprendizagem e mudança de comportamento, com a finalidade de promover a melhoria do desempenho do indivíduo, não limitado ao contexto profissional.

Apesar dos estudos acerca do tema, encontramos certa indefinição na delimitação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Pantoja et al. (2005) afirmam que estes termos frequentemente vêm sendo empregados de forma equivocada como sinônimos. Independente desta imprecisão é importante entender este processo numa perspectiva sistêmica composto por três componentes interligados entre si:

Avaliação da Necessidade de Treinamento: levantamento sistemático de conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e individual;

Planejamento e Execução do Treinamento: Aplicação de técnicas e estratégias para proporcionar a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes;

Avaliação de Treinamento: Tem como função o levantamento controlado e sistemático de informações sobre o sistema de treinamento como um todo. (BORGES-ANDRADE, 2002).

A Figura 01 apresenta a inter-relação das etapas do Sistema de Treinamento e esta com o contexto organizacional.



**Figura 01 - Sistema de Treinamento baseado em Borges-Andrade (1996)**  
**FONTE: Adaptado de Pilati, 2006**

Pela necessidade de entender as ações de TD&E como um sistema onde serão identificadas lacunas, planejada e aplicada ações e, posteriormente, estas ações serão avaliadas no sentido de aferir a sua efetividade, consideramos extremamente importante sua apresentação de forma detalhada.

### 2.1.1 Etapas do Sistema de TD&E

O Sistema de TD&E é composto por etapas. Durante todo o processo de treinamento estabelece-se fluxo de informações que irão alimentar o sistema e direcioná-lo de forma a promover uma ação instrucional capaz de identificar *gaps* e suprir lacunas de competências. Estas competências podem existir em nível organizacional, de grupo e individual.

Para que haja eficácia nas ações de TD&E, é preciso que estejam alinhadas às estratégias da organização. Esta identificação é realizada na primeira etapa do sistema de TD&E que consiste na Avaliação das Necessidades de Treinamento. Nesta etapa também são identificadas as competências que necessitam ser desenvolvidas e pessoas que precisam de treinamento. Estes componentes irão dar suporte ao planejamento do

treinamento.

No entanto, pode-se observar que apesar de relevante, algumas organizações tem negligenciado esta fase fazendo-a de forma superficial e não sistemática. Ferreira (2009) afirma que apesar do recorrente discurso sobre a necessidade do alinhamento entre as ações de TD&E às estratégias e aos resultados para os grupos, equipes e organização como um todo, a ANT não têm sido realizada de modo sistemático em ambientes organizacionais.

Além desta inadequação, no meio científico a ANT não recebeu a merecida importância (SILVA, 2010; FERREIRA, 2009) e não houve ainda pesquisas suficientes para criação de metodologias sistemáticas de avaliação integrada de necessidades nos diversos níveis de análise (indivíduo, tarefas, grupos ou equipes e organização) (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Segundo estes autores, as avaliações de necessidades tradicionais, realizadas principalmente nos níveis do indivíduo e das tarefas, não abrangem os arranjos organizacionais modernos e a interação entre organizações e o ambiente externo formado por *stakeholders*. Diante deste fato, o presente estudo procurou investigar esta etapa do sistema de TD&E de forma a reforçar a necessidade de sua realização com caráter criterioso e sistemático nas organizações.

Outra consideração importante feita pelos autores é a característica de visão clínica adotada pela avaliação tradicional de necessidades em TD&E, sem viés prognóstico e de prospecção. Muitas vezes o que tem sido levado em consideração no momento da identificação das necessidades de treinamento são aspectos meramente técnicos.

Um conceito que se torna central nesta etapa é o de competências, na medida em que seria difícil realizar diagnóstico de necessidades de treinamento sem utilizar tal conceito. Entretanto, não é propósito desta pesquisa realizar profundo estudo acerca da Gestão por Competências nem mesmo do conceito de competências, importa apenas apresentar breve delimitação conceitual.

Brandão e Bahry (2005) afirmam que o modelo de gestão por competência propõe-se fundamentalmente em gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

O estudo das competências abrange dimensões individuais e organizacionais. As competências individuais podem ser divididas em duas categorias: Competências Técnicas e Competências Comportamentais. As Competências Técnicas são constituídas

pelos conhecimentos e habilidades dos indivíduos. As Competências Comportamentais constituem as atitudes das pessoas. Estes elementos são os pilares da competência determinada pela sigla CHA (conhecimento, habilidade e atitude). Podemos definir o conhecimento como o “saber”; a habilidade o “saber fazer” e a atitude o “querer fazer”.

Lima e Borges-Andrade (2006) ressaltam que as competências são inerentes ao indivíduo que as podem adquirir por meio de interações com seu ambiente. Em relação às organizacionais, os autores afirmam que após a aquisição e retenção de competências, os indivíduos precisam transferi-las para os demais níveis (de equipes e organizacional), geralmente via processos sociais e compartilhados. Para Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), competência organizacional diz respeito àquelas inerentes à organização como um todo ou em uma das suas unidades produtivas. Esta definição foi considerada no presente estudo.

Após a identificação das competências que necessitam ser desenvolvidas, quem precisa de treinamento e em que áreas estas pessoas estão lotadas, aspectos contemplados na ANT, é necessário realizar o planejamento e a execução do treinamento. Portanto, esta é a aproxima etapa do sistema de treinamento. Abbad et al. (2006) descrevem esta etapa com a composição de seis elementos apresentados no Quadro 03:

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
1 – Redação dos objetivos:	Transformação das necessidades de treinamento em objetivos instrucionais, contendo a descrição das competências, habilidades e atitudes que desejam ser observadas no comportamento do aprendiz, durante e após o treinamento;
2 – Escolha da modalidade de entrega da instrução:	Consiste na reunião das informações coletadas durante o processo de avaliação da necessidade de treinamento que dizem respeito às características da clientela, da natureza e do grau de complexidade dos objetivos descritos na etapa 1;
3 – Estabelecimento da sequência de objetivos e conteúdos:	Composta pela categorização dos objetivos instrucionais e definição dos objetivos e conteúdos que serão abordados na ação instrucional;
4 – Criação e seleção de situação de aprendizagem:	Conjunto de técnicas e prescrições oriundas da teoria instrucional (tecnologia instrucional). Abrange o planejamento, desenvolvimento, utilização, gestão e avaliação dos processos e recursos para a aprendizagem;
5 – Definição de critérios de avaliação de aprendizagem:	Tem como ideia núcleo a extração dos critérios que serão utilizados para avaliação do evento instrucional a partir das características do objetivo treinado;
6 – Teste do desenho:	Validação dos materiais e das situações de aprendizagem.

**Quadro 03 - Descrição dos elementos de planejamento e execução dos treinamentos.**  
**FONTE: Abbad et al. (2006)**

Após as etapas de planejamento e tendo sido aplicado o treinamento, surge a necessidade de avaliar sua eficácia e se, de fato, foram supridas as lacunas de CHAs e minimizados os *gaps* de competências. Portanto, tão importante quanto identificar lacunas, planejar e aplicar o treinamento é avaliar os efeitos dos treinamentos. Cabe a última etapa do sistema de TD&E fazer esta avaliação.

É relevante considerar que diante do investimento dispensado pelas organizações em ações de treinamento, esta etapa é bastante significativa, pois fornecerá elementos para aferir a eficiência e a eficácia das ações instrucionais.

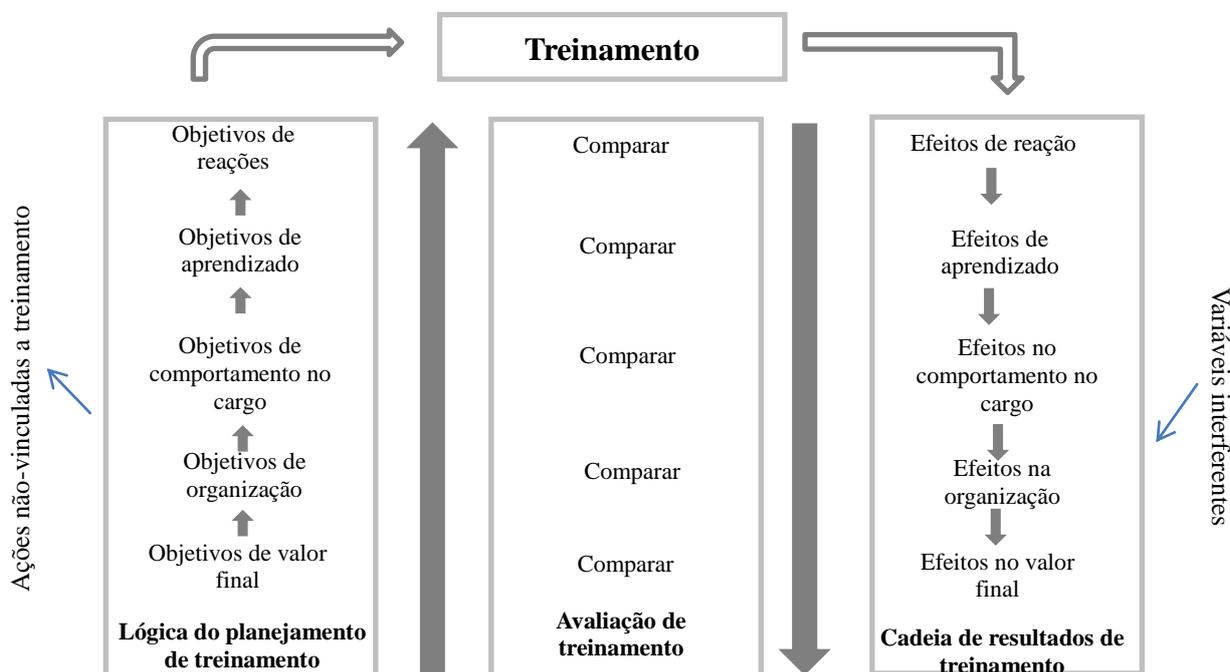
De acordo com Borges-Andrade (2002), a etapa de avaliação do treinamento proverá informações que garantirão a retroalimentação do sistema de TD&E. Outro elemento que atribui importância a esta etapa, de acordo com Philips e Philips (2001), é a cobrança dos altos executivos e gestores em relação à contribuição dos Programas de TD&E para os negócios.

Borges-Andrade (2006) considera esta etapa como um processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados e os utilizam para emitir algum juízo de valor. Em outras palavras, considera que a avaliação de treinamento diz respeito a uma ação sistemática de coleta de informações para viabilizar a emissão de um julgamento sobre a efetividade de TD&E nas organizações. Para ele, o objetivo desta coleta pode ser uma atividade de TD&E ou um conjunto dessas atividades. Outro aspecto relevante trazido pelo autor é que a avaliação também pode servir para testar princípios teóricos que o planejador tenha lançado mão durante o processo de desenho do evento ou programa de TD&E.

Existem atualmente duas categorias de Avaliação de Treinamento: formativa e somativa, que se diferenciam em função do seu propósito. A **formativa** caracteriza-se pela contínua coleta de dados durante o processo de desenvolvimento do sistema instrucional, com a finalidade de obter informações de caráter validador ou que indiquem correções. A categoria **somativa** tem como objetivo obter informações para avaliar um programa já desenvolvido, visando verificar a capacidade deste de produzir resultados.

Em relação aos efeitos que o programa instrucional pode causar nas organizações, Pantoja et al. (2005) consideram que a abordagem de Donald Kirkpatrick (1976) especifica os diversos tipos de efeitos, a saber: reações, aprendizagem, comportamento no cargo ou impacto do treinamento. Zerbin e Abbad (2005) dizem que esta abordagem posteriormente foi adaptada por Hambin (1978) que desdobrou o quarto nível de avaliação em dois, propondo, assim, cinco níveis de avaliação de treinamento:

reação, aprendizagem, comportamento no cargo, mudança organizacional e valor final.



**Figura 02 - Níveis de avaliação de treinamento**

**FONTE: Pilati e Borges-Andrade, 2006**

Apesar da importância da análise dos resultados organizacionais obtidos a partir de eventos de treinamento, Borges-Andrade (2002) considera pequena a quantidade de pesquisas de avaliação em TD&E e atribui este fato à frequente indefinição dos indicadores de resultados organizacionais associados aos objetivos educacionais de programas de Treinamento. Vargas (1996) afirma que apesar desta necessidade, estudos apontam o fortalecimento da posição crucial da avaliação do treinamento como elemento validador e retroalimentador do processo de TD&E.

Para as organizações, o sistema de TD&E representa um fator singular na medida em que, aplicado de forma criteriosa, pode intervir em determinantes de desempenho tanto no nível dos funcionários individualmente com no da organização como um todo.

A seguir, será apresentado o subsistema ANT, de forma a ampliar o entendimento acerca do tema, por se tratar do foco de investigação da presente pesquisa.

## 2.2 AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Este estudo está pautado na análise do nível de alinhamento entre as estratégias da organização e ações de TD&E. Diante deste fato, consideramos relevante a realização de análise da literatura sobre a etapa de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), a fim de constituir bases que dessem respaldo teórico e metodológico à pesquisa.

As necessidades de treinamento se manifestam em múltiplos níveis e podem ser entendidas, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006), como lacunas nos repertórios de CHAs disponíveis para o trabalho individual ou de determinados grupos e equipes profissionais e sua avaliação é um tipo especial de avaliação de desempenho para identificação de desvios ou discrepâncias entre os desempenhos observados e os esperados pela organização. Estas lacunas podem se manifestar em decorrência de fatores internos e externos à organização e são detectadas por via de avaliação de contexto intra e extraorganizacional.

Para Meneses e Zerbini (2009), é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e o esperado pelas empresas para aproximar as ações de TD&E dos objetivos organizacionais, conferindo, dessa forma, estratégia à área de TD&E. O reconhecimento sistemático dessas discrepâncias aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento.

Logo, apresenta-se a relevância da ANT na medida em que identifica, a partir de coleta, análise e avaliação de informações, as áreas e as pessoas que necessitam de ações de aprendizagem de forma a potencializar o alcance dos objetivos organizacionais.

No entanto, não podemos atribuir necessidade de treinamento a todas as discrepâncias de desempenho. (FERREIRA, 2009). Existem disfunções provenientes de fatores ligados à organização, como inexistência de ambiente propício ao desenvolvimento, à obtenção e ao repasse de conhecimento. Estas e outras variáveis devem ser levadas em consideração ao se fazer um diagnóstico ou prognóstico de necessidades de TD&E. (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Os autores apresentam três tipos básicos de situações que geram necessidades de TD&E, são elas:

- 1 - Mudanças provocadas por fatores externos à organização;
- 2 - Mudanças internas realizadas na organização; e
- 3 - Ocorrência de lacunas de competência ou desvios de desempenhos observados nos integrantes da organização quando da realização de atividades e trabalhos atuais.

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), nos dois primeiros casos a necessidade geralmente surge como uma nova competência a ser desenvolvida. Nesses, as ações de TD&E irão apoiar a aprendizagem de novos CHAs nunca antes exigidos. Há também situações em que as necessidades de qualificação e requalificação emergem em função de mudanças no processo de trabalho. No terceiro caso estão as necessidades mais visadas em TD&E que surgem pela ausência de CHAs necessários à realização competente das atividades profissionais. Entender de forma clara estas necessidades possibilita a realização de um planejamento instrucional preciso com aproveitamento dos recursos dispensados para este fim.

Desde a solidificação da área de TD&E, em meados da década de 1970, duas abordagens de avaliação de necessidades de treinamento têm sido adotadas. (SILVA, 2010; RIBEIRO, 2010; FERREIRA, 2009). A primeira proposta por McGehee e Thayer (1961) baseia-se na análise da existência de relação entre aspectos organizacionais, de tarefas e de pessoas, denominado Modelo Organização-Tarefas-Pessoas (O-T-P).

Este modelo tem sido amplamente adotado por estudiosos e pesquisadores da área (FERREIRA, 2009) e foi apresentado pelos autores como um ponto de vista que enfatiza o papel do treinamento como uma ferramenta gerencial, voltada para a apresentação de soluções.

O modelo O-T-P propõe três níveis de análise que darão suporte à identificação das necessidades de treinamento: a análise no nível organizacional, análise no nível das tarefas e análise em nível individual. Conforme Hoffman-Câmara et al. (2010), no nível organizacional deve-se levantar os objetivos, as demandas e as taxas de eficiência organizacionais, a fim de se determinar onde o treinamento é necessário. Corresponde ao estudo da organização como um todo e engloba a verificação de objetivos organizacionais, recursos e alocação destes para atendimento dos seus objetivos, além da análise de fatores como índice de produtividade e eficiência, metas e indicadores de desempenho. Portanto, propõe a verificação de onde o treinamento deve ser realizado para viabilizar a estratégia organizacional.

A análise de tarefas requer que sejam estabelecidos padrões de desempenho e, por conseguinte, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para se atingir este padrão. É neste nível de análise que se deve determinar o que (qual conteúdo) deve ser oferecido. Nesta fase são verificadas as tarefas e as condições necessárias que constituem o trabalho, pois é fundamental conhecer os padrões de desempenho no trabalho para, posteriormente, identificar os desvios em relação ao desempenho esperado. O próximo passo consiste na identificação das tarefas propriamente ditas e o levantamento dos CHAs exigidos para o desempenho do cargo.

Por fim, na análise individual é identificado quem na organização precisa participar das ações de treinamento. Nesta etapa o foco de análise é a pessoa. O processo de análise individual divide-se em duas partes principais: a análise sumária do indivíduo que consiste em investigar o desempenho do empregado em seu trabalho e o diagnóstico da análise pessoal, que trata de determinar os comportamentos esperados para o desempenho do trabalho, além da mudança de comportamento a fim de melhorar o desempenho para atendimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com Silva (2010), desde sua concepção, o modelo O-T-P tem permanecido relativamente intocado servindo como fonte de discussão das recentes revisões da literatura da área divulgadas na *Annual Review of Psychology*.

Esta abordagem apresenta-se como a mais tradicional de avaliação de necessidades de treinamento onde a análise de necessidades no nível organizacional consiste em um procedimento de coleta de informações sobre onde são necessárias ações de TD&E. No entanto, apesar de importante por promover uma avaliação de necessidades de treinamento em níveis de análise, a abordagem O-T-P não apresenta a inserção das variáveis ambientais e estruturais da organização. Além disso, não contempla a avaliação nos níveis de equipe ou processos de trabalho. (MOORE; DUTTON, 1978).

O enfoque do modelo O-T-P cedeu lugar a outro, inspirado nos trabalhos de Gilbert (1978) e de Mager e Pipe (1984), que tem como foco a análise do desempenho, e, diferentemente do Modelo O-T-P que tem sido mais adotado por pesquisadores e estudiosos, o Modelo de Análise de Desempenho vem sendo mais utilizado por profissionais de treinamento. (TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1998; FERREIRA, 2009). Neste modelo ocorre somente a relação das necessidades de treinamento e o comportamento individual no trabalho, não considerando aspectos situacionais e motivacionais que também estariam associados ao desempenho humano.

O modelo de análise de desempenho investiga variáveis organizacionais que

podem facilitar ou inibir a transferência de treinamento e propõe a verificação e determinação das causas de discrepância entre desempenho esperado e atual ou entre desempenho exemplar e mediano. Nele somente existe necessidade de treinamento quando há discrepâncias por falta de conhecimento ou habilidades e não por outras potenciais influências, como recompensas, punições, *feedback* inadequado, falta de suporte, obstáculos ao desempenho ou falta de definição de expectativas. Percebe-se então a limitação do modelo já que inibe a melhoria contínua, superior aos níveis esperados ou mesmo a desempenhos exemplares.

A contribuição apresentada por este modelo é o fato de considerar que os programas de TD&E devem estar alinhados à estratégia organizacional, além de apresentar fatores como clima e suporte organizacional como inibidores ou facilitadores da aplicação das competências desenvolvidas pelas ações de TD&E no trabalho. Algumas críticas foram atribuídas ao modelo de Análise de Desempenho em função de apresentar um caráter unicamente reativo. (MOORE E DUTTON, 1978; TAYLOR, O'DRISCOLL E BINNING, 1998; FERREIRA et al., 2009; RIBEIRO, 2010).

Diante das limitações existentes nas duas abordagens como, em relação ao modelo O-T-P, a ausência de consideração da visão de futuro e perspectiva de grupo ou departamento, e em relação ao modelo de análise de desempenho, à coleta e análise de informações, já que não especifica como as informações devem ser coletadas para análise das causas de discrepâncias, de forma a facilitar a verificação de causas dos problemas e a forma de associação destas causas com fatores externos, (RIBEIRO, 2010), emerge um terceiro modelo multinível proposto por Ostroff e Ford (1989) que formularam hipóteses para definição e mensuração das necessidades de treinamento em cada nível por entenderem, segundo Ferreira (2009), que nem sempre a necessidade apresentada em um nível pode ser atribuída a dados obtidos em outro. Para eles, as necessidades devem ser definidas e medidas em cada nível (organizacional, de tarefas e individual).

Este modelo considera a relação entre três componentes: de conteúdo, de nível e de aplicação e apresenta três condições necessárias para identificar necessidades de treinamento e oportunidades que provavelmente afetarão resultados da organização, são elas:

1. Mudar um comportamento específico no trabalho de indivíduos provavelmente trará um resultado melhor para a organização;
2. Mudar competências específicas de indivíduos provavelmente aumentará a probabilidade de ocorrência do comportamento desejado;

3. Realizar treinamento provavelmente será a melhor maneira de aprimorar as competências críticas dos funcionários.

O Modelo Integrativo considera que melhorias nos resultados organizacionais, comportamento e competências podem ser alcançados através do treinamento aliado a outras intervenções já que considera que nem sempre a ação instrucional formal é a melhor forma de sanar discrepâncias de competências e que alternativas a treinamento podem incluir contratação de pessoal que já possuem os CHAs desejados, proposições de experiências de aprendizagem no cargo, instrução da tarefa a ser desenvolvida ou uso de estratégias informais de aprendizagem no trabalho.

O modelo representou um avanço na área apresentando papel importante para análise do contexto além de combinar a ANT com avaliação de efetividade de treinamento. Taylor, O'Driscoll e Binning (1998) destacam que pesquisas sobre transferência de treinamento demonstram que estratégias como *feedback*, apoio gerencial, autogerenciamento e fornecimento de oportunidades para aplicar as habilidades recém-aprendidas, combinadas com treinamento podem aumentar a utilização destas habilidades além do que pode ser alcançado apenas com ações de treinamento. Além disso, pode ser utilizado para identificar as necessidades de treinamento nos níveis de análise individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Contudo, sua limitação está na ausência do nível dos macroprocessos organizacionais que podem estar relacionados com indicadores de eficiência organizacional, além de ser um modelo apenas teórico com ausência de testes empíricos (FERREIRA, 2009).

Apesar do avanço a nível teórico apresentado por este modelo, prevalece na literatura a utilização do modelo O-T-P para realização de avaliação das necessidades de treinamento. O Quadro 04 apresenta as três abordagens com seus componentes e limitações.

<b>Modelo</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Críticas</b>
<b>Modelo O-T-P</b>	Sugere que a análise de necessidades de treinamento seja realizadas em três níveis: análise no nível organizacional, de tarefas e no nível individual.	Ausência de consideração da visão de futuro e perspectiva de grupo ou departamento; não apresenta a inserção das variáveis ambientais e estruturais da organização e não contempla a avaliação nos níveis de equipe ou processos de trabalho.
<b>Modelo Análise de Desempenho</b>	Considera o alinhamento ente as ações de TD&E e as estratégias organizacionais e aspectos como clima e suporte organizacional como inibidores ou facilitadores da aplicação das competências desenvolvidas pelas ações de TD&E no trabalho.	Apresentar um caráter unicamente reativo.
<b>Modelo Integrativo</b>	Considera a análise do contexto além de combinar a ANT com avaliação de efetividade de treinamento, ações informais de treinamento e contratação de pessoal que já possuem CHAs necessários para o cargo	Ausência do nível dos macroprocessos organizacionais que podem estar relacionados com indicadores de eficiência organizacional, além de ser um modelo apenas teórico com ausência de testes empíricos

**Quadro 04 - Abordagens de ANT**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Em relação à análise do contexto, Abbad, Freitas e Pilati (2006) consideram que o contexto interno e externo à organização devem ser incluídos no momento de se avaliar necessidades de treinamento em diversas perspectivas para se caracterizar o tipo de influência que ele exerce sobre os indivíduos, grupos e equipes. Estas influências podem ocorrer em a) forma de oportunidade ou restrição; b) fator de influência distal ou proximal e c) fator que antecede ou sucede o desempenho no trabalho. O Quadro 05 apresenta alguns fatores ligados às perspectivas destas influências.

Perspectivas	Fatores
<b>Oportunidade – Restrição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente interno e externo:</b> São estímulos externos ao desenvolvimento de novos CHAs para a realização de novos trabalhos, que, dependendo da situação, podem ser vivenciados como dificuldades ou ameaças à vida profissional das pessoas. São fatores ligados a mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, demográficas, ecológicas, políticas e outras e que servem de estímulo ou de restrição ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de novas aprendizagens para o trabalho.</li> </ul>
<b>Influência Distal – Proximal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influência distal</b> ao desempenho individual: É a distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização das contribuições do profissional.</li> <li>• <b>Influência proximal</b> ao desempenho individual: São fatores como apoio gerencial à avaliação de necessidades, suporte psicossocial (gerentes, pares, colegas) ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de treinamento.</li> </ul>
<b>Antecedente – Consequente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Antecedente:</b> São variáveis ligadas a condições necessárias à ocorrência do desempenho, fatores externos que oportunizam ou restringem a ocorrência de um dado comportamento ou desempenho no trabalho.</li> <li>• <b>Consequente:</b> Variáveis ligadas aos efeitos ou consequências do desempenho sobre o ambiente organizacional, podendo ser favoráveis e servirem de estímulo e reforço ao desempenho, quanto podem inibir a ocorrência futura de um desempenho ou torna-lo insatisfatório.</li> </ul>

---

**Quadro 05 - Exemplos de aplicação de análise de contexto.**

**FONTE: Abbad, Freitas e Pilati (2006)**

Diversas são as consequências da não realização da análise do contexto anteriormente ao diagnóstico de necessidades de treinamento, como por exemplo: incompatibilidade na indicação de ações de TD&E, ou seja, treinar pessoas que não necessitam de treinamento ou treinar inadequadamente as que necessitam; pouca ou nenhuma aplicabilidade dos programas de treinamento devido ao distanciamento da realidade da organização; inadequação na avaliação dos efeitos esperados pela ação de TD&E, dentre outras. (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006)

Na perspectiva de propor certo aprofundamento no tema a nível tecnológico e

metodológico, apresentamos revisão da literatura sobre ANT fundamentada nos autores **Silva (2010)**, **Meneses e Zerbini (2009)** e **Ferreira (2009)**, no âmbito nacional e internacional, com apresentação de importantes instrumentos para investigação de necessidades de treinamento.

### *2.2.1 Revisão da Literatura Internacional*

De acordo com Ferreira (2009), na produção internacional podem ser observados alguns avanços nas últimas décadas. No entanto, existe pouca sistematização nos processos de diagnóstico de necessidades de treinamento. Já para Silva (2010) em revisão baseadas em publicações na revista *Annual Review of Psychology* houve pouco avanço desde a década de 1960 na literatura estrangeira sobre ANT, embora, para a autora, importantes aperfeiçoamentos tenham sido propostos. No entanto, os autores concordam em relação à necessidade de realização de estudos que se aprofundem nas metodologias abordadas nas obras estudadas.

O Quadro 06 apresenta, resumidamente, a evolução das publicações estrangeiras sobre ANT.

Continua

Autor/Ano	Variáveis Estudadas
McGehee e Thayer (1961)	Publicam abordagem de três níveis de análise de necessidades: Modelo O-T-P
Campbell (1971)	Apresenta proposta de decomposição do desempenho humano em elementos
Goldstein (1971)	<p>Reconhecimento da influência de variáveis organizacionais na emergência de necessidades;</p> <p>Desenvolvimento de propostas de mensuração da ocorrência e importância das tarefas, e de quando essas deveriam se aprendidas;</p> <p>Ligação das taxonomias de aprendizagem com as indicações de necessidades de treinamento.</p>
Moore e Dutton (1978)	<p>Identificaram 34 métodos e fontes de informações aplicáveis em ANT nos três níveis de abordagem;</p> <p>Sugerem a inclusão da análise do contexto para determinar necessidade de treinamento;</p> <p>Recomendam o alinhamento entre ANT, estratégia organizacional e <i>stakeholders</i>.</p>
Wexley (1984)	<p>Apresenta preocupação recorrente quanto a influência de variáveis internas e externas à organização na emergência de necessidades;</p> <p>Utilização da taxa de validade de conteúdo, para que especialistas pudessem avaliar o conteúdo das tarefas para a ANT e uso de metodologia de avaliação de fontes múltiplas para determinação de que competências deveriam ser treinadas;</p> <p>Início das pesquisas com uso de auto e heteroavaliações de níveis de desempenho e foco em comportamentos observáveis.</p>
Latham (1988)	<p>Surgimento da retórica sobre a articulação entre necessidades e estratégia empresarial; condução da ANT com base em objetivos estratégicos futuros;</p> <p>Recomenda a inclusão de um quarto nível de análise (demográfico) para identificar necessidades de diferentes grupos (idosos, mulheres, raças, níveis gerenciais);</p> <p>Preocupação com as características emergentes das tarefas, mais centradas nas habilidades conceituais;</p> <p>Emergência de discussão sobre divergência entre autoavaliação e avaliação superior e uso de pares nas avaliações.</p>
Goldstein e Gessner (1988)	Recomendam a análise de novos requisitos de desempenho organizacional para atingir objetivos estratégicos futuros.
Ostroff e Ford (1989)	Sugerem modelo tridimensional de análise multinível de necessidades de treinamento, que abrange conceituação e mensuração de variáveis relativas aos indivíduos, unidades e organização.

## Conclusão

Tannenbaum e Yukl (1992)	<p>Apresentam a necessidade de direcionamento das ações de TD&amp;E para o nível organizacional e recomendação de incorporação de variáveis contextuais;</p> <p>Utilizam técnicas de avaliação considerando competências emergentes e futuras, por meio da análise de peritos e uso de análise de peritos e uso da análise cognitiva de tarefas;</p> <p>Realizam avaliação em grupos funcionais específicos e necessidade de se levantar informações de pré-requisitos de aprendizagem dos treinandos.</p>
Taylor, O'Driscoll e Binning (1998)	<p>Constatam que, 37 anos após as proposições de McGehee e Thayer, as práticas e pesquisas sobre ANT ainda são embasadas por abordagens <i>ad hoc</i>, caracterizadas por processos pouco sistemáticos de coleta e análise de dados;</p> <p>Propõem um modelo de ANT que integra as abordagens de McGehee e Thayer (1961) e de Mager Pipe (1984).</p>
Chium Thompson, Mak e Lo (1999)	<p>Observam que: (a) as pessoas que promoviam ANT eram consultores e pesquisadores com pouca participação de profissionais da organização; (b) os processos de ANT focavam os níveis de organização, processos e grupos, negligenciando o nível individual; e (c) os procedimentos de coleta e análise de dados ainda eram genéricos e pouco sistematizados.</p>
Sallas e Cannon-Bowers (2001)	<p>Incorporam variáveis contextuais relacionadas ao clima organizacional e ao suporte à transferência de treinamento;</p> <p>Intensificação do uso da análise cognitiva de tarefas;</p>
Aguinis e Kraiger (2009)	<p>Utilizam especialistas em conteúdos (juízes) na avaliação de necessidades de treinamento;</p> <p>Recomendam que se assegurem do preparo e da motivação dos treinandos antes do início do treinamento.</p>

**Quadro 06 - Evolução da pesquisa em ANT em obras internacionais**

**FONTE: Adaptação de Ferreira (2009) e Silva (2010)**

A literatura internacional demonstra que alguns aspectos apresentados não foram objeto de pesquisas no sentido de dar validade e prosseguimento aos estudos e na concepção de metodologias e que, mesmo com as valiosas proposições teóricas e metodológicas, vigora informalidade e ausência de sistematização nas práticas de ANT. Poucas pesquisas apresentaram avaliação de necessidades, fluxos de tarefas e interações entre unidades organizacionais. Houve poucas investigações também no sentido de identificar antecedentes de necessidades organizacionais. Da mesma forma, poucas pesquisas sistemáticas foram realizadas sobre a efetividade do treinamento.

### 2.2.2 Revisão da Literatura Nacional

Como ressaltado por Pilati (2006), a produção nacional, a nível de metodologias e tecnologias, sobretudo no que se refere às relações entre necessidades de treinamento nos níveis de análise organizacional, grupal e individual, encontra-se praticamente estagnada com algumas metodologias desenvolvidas, porém com permanência de dificuldades na articulação de necessidades de desempenho de indivíduos, de grupos e equipes e organizacionais, devido a maior ênfase dada aos estudos voltados para análise nos níveis de tarefas e individual.

O Quadro 07 apresenta a evolução da literatura nacional no tocante a contribuições teóricas e metodológicas em ANT.

<b>Autor/Ano</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>
Borges-Andrade e Lima (1983)	Propôs análise de necessidades de treinamento considerando a análise do papel ocupacional.
Nogueira (1992)	Buscou identificar as necessidades de treinamento de assistentes tomando como base a percepção de diversos indivíduos ocupando posições hierárquicas diferentes na organização por meio de um instrumento denominado Escala de Identificação das Necessidades de Treinamento.
Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002)	Representou as primeiras iniciativas de pesquisadores brasileiros em avaliar, de forma prospectiva, as necessidades de treinamento.
Castro e Borges-Andrade (2003)	Também utilizou a análise do papel ocupacional para diagnóstico de necessidades de treinamento com base em competências esperadas no papel ocupacional e em demandas globais presentes na organização, e demandas específicas ou localizadas.
Lima, Castro e Machado (2007)	Propuseram uma metodologia para identificação e priorização das necessidades de treinamento, a partir do que seria estratégico para a organização. Nesta metodologia o pressuposto central consiste em que o estabelecimento das necessidades de treinamento, a partir da identificação das demandas tecnológicas da organização, permite que a tomada de decisão sobre em que áreas deve-se investir em treinamento esteja em sintonia com os objetivos e com as diretrizes organizacionais.
Ferreira (2009)	Propôs um modelo teórico-metodológico de Avaliação de Necessidades de Treinamento em ambientes organizacionais que contempla variáveis do contexto interno e externo à organização
Silva (2010)	Investigou a relação entre motivação para o trabalho e a complexidade de necessidades de treinamento.

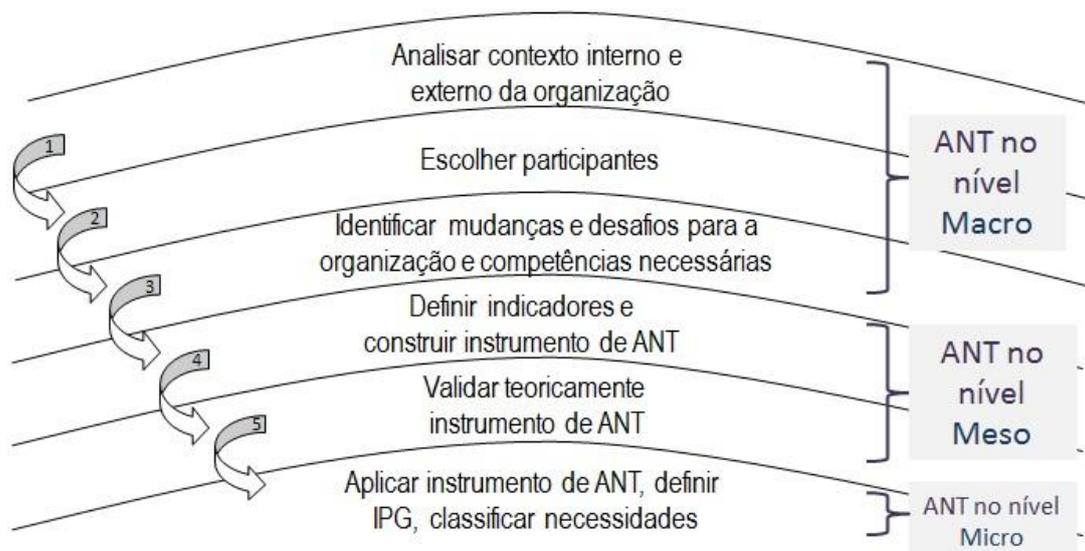
**Quadro 07- Evolução da pesquisa em ANT em obras nacionais**

**FONTE: Silva (2010), Meneses e Zerbini (2009) e Ferreira (2009)**

Para Menezes e Zerbini (2009) uma importante ferramenta elaborada para realizar as análises de tarefas e individual foi desenvolvida por Borges-Andrade e Lima (1983) denominada por Análise do Papel Ocupacional, que entendem por papel ocupacional um conjunto de expectativas e prescrições associadas à execução de tarefas em ambientes organizacionais e a análise deste papel refere-se à identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficaz dos trabalhos e tarefas.

Diversos trabalhos utilizaram o método da análise ocupacional, dentre eles podemos citar Menezes (1987), que realizou uma avaliação de necessidades de treinamento de agricultores de Ouro Preto D'Oeste (RO), mais tarde relatando sua experiência em artigo científico em colaboração com os autores Rivera e Borges-Andrade (1988). Em 1989 Lima, Borges-Andrade e Vieira reaplicaram o método consolidando a utilização de procedimentos estatísticos avançados em ANT tendo como variável critério treinamento. O trabalho de Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002) relata um diagnóstico de competências gerenciais consideradas relevantes para uma instituição bancária por meio da utilização de um instrumento que avaliou diversas competências profissionais, e identificou 18 consideradas emergentes para os funcionários participantes e constituíram necessidades de treinamento para eles.

Ferreira (2009) propôs um modelo teórico-metodológico de ANT que conjugasse aspectos do ambiente interno e externo à organização e necessidades de treinamento. Para tanto, apresenta-se três níveis de análise: macro, meso e micro. O modelo proposto pelo autor amplia a metodologia do papel ocupacional por considerar variáveis de contexto e por contemplar diferentes níveis de análise do processo de ANT e de necessidades de treinamento, além de classificar as necessidades de acordo com a taxonomia de resultados de aprendizagem proposta por Bloom et al. (1972). (SILVA, 2010).



**Figura 03 - Modelo Teórico de ANT proposto por Ferreira (2009)**  
**FONTE: Adaptado de Ferreira (2009)**

Na presente pesquisa foram utilizadas as etapas macro e meso da metodologia do autor a fim de identificar o nível de alinhamento das ações de TD&E com a estratégia organizacional numa Fundação Pública que atua no campo da Saúde Pública. A utilização destas etapas buscou identificar, sob a perspectiva dos colaboradores da organização, os desafios a serem enfrentados no futuro, as competências que deverão ser desenvolvidas para enfrentar estes desafios e as áreas que necessitarão de treinamento, levando em conta as estratégias da organização, além de fornecer elementos para realização da análise do contexto interno e externo à organização. As etapas **macro e meso** adaptadas da metodologia estão descritas a seguir:

**Etapa 1:** Análise de variáveis do contexto interno e externo que causarão mudanças e/ou desafios para a organização e as áreas da organização que enfrentarão estas variáveis;

**Etapa 1.1:** Análise das áreas organizacionais que enfrentarão mudanças e desafios;

**Etapa 2:** Escolha de participantes;

**Etapa 3:** Identificação das mudanças e desafios internos e externos à organização que afetarão áreas organizacionais sob a ótica dos participantes e, também sob a ótica dos participantes, as competências necessárias para a organização enfrentar as mudanças e desafios;

**Etapa 4:** Definição de indicadores de mudanças e desafios para áreas

organizacionais;

**Etapa 4.1:** Definição de indicadores e categorias de competências necessárias às tarefas de grupos ocupacionais de interesse.

De acordo com Ferreira (2009), o contexto organizacional é composto por variáveis do ambiente interno (políticas organizacionais, cultura organizacional, estrutura organizacional, etc.) e do ambiente externo (economia, governo, tecnologia, etc.) e geram oportunidades, desafios ou restrições que podem implicar em mudanças organizacionais, gerando, assim, novos níveis de exigências para os trabalhadores e novas formas de executar tarefas.

Silva (2010) afirma que esta metodologia propõe análise em níveis macro (organizacional), meso (tarefas, grupo e macroprocessos) e micro (indivíduo, pessoa), e parte do princípio que mudanças e desafios no nível macro exercem influência nos demais níveis (meso e micro).

De modo a facilitar a transformação das descrições de necessidades de treinamento em objetivos instrucionais, as descrições de competências, no modelo proposto, devem ser feitas em forma de CHAs conforme sugerem Abbad, Freitas e Pilati (2006).

A mensuração e avaliação das lacunas de competências é realizado neste modelo por meio de auto e/ou heteroavaliações de importância e domínio de cada item, de forma a aferir a magnitude das necessidades de se desenvolver cada competências nos indivíduos além de priorizar o atendimento das necessidades de acordo com sua intensidade, conforme o Índice de Prioridade de Treinamento (IPT) proposto por Borges-Andrade e Lima (1983).

Identificadas e priorizadas, as competências devem ser categorizadas por critério de natureza, níveis e correlação com outras variáveis. Neste modelo, as competências são consideradas como organizacionais ou de nível macro quando podem ser compartilhadas por todos os funcionários da organização ou por sua grande maioria. De nível meso ou de macroprocessos, quando são compartilhadas por trabalhadores que desempenham tarefas complementares, em diferentes áreas da organização, com diferentes cargos e com o objetivo comum de realizar tarefas de um mesmo processo de trabalho, além daquelas que emergem em grupos de trabalho ou funcionários de uma mesma categoria profissional, cargo, função, ocupação. As competências no nível micro são de natureza diferente dos níveis macro e meso, por se tratar de competências voltadas

para o indivíduo e dizem respeito ao desenvolvimento de carreiras, saúde e qualidade de vida no trabalho. (SILVA, 2010)

Por último, o modelo prevê a classificação das competências de acordo com o domínio a que pertencem, por meio da adoção do critério de grau de especificidade da competência (técnicas específicas, replicáveis ou genéricas). Além disso, devem ser descritas e classificadas conforme as taxonomias de resultados de aprendizagem nos três domínios do indivíduo: cognitivo, afetivo e psicomotor.

Posteriormente, Ferreira et al (2009) publicaram estudo realizado em uma organização de grande porte, em que avaliaram as necessidades de treinamento, no nível organizacional de análise, e ainda de maneira prospectiva. No que se refere à coleta de dados, primeiramente realizaram análises documentais com o objetivo de compreender a estratégia da organização e realizar questões para a realização de dois grupos focais, onde 14 funcionários da alta hierarquia da organização indicaram as mudanças e os desafios impostos à organização, as competências necessárias ao enfrentamento destes desafios e, por fim, quais unidades organizacionais precisariam passar por ações de treinamento. As categorias de conteúdo extraídas das respostas obtidas no grupo focal sugeriram que as necessidades de treinamento derivavam de uma série de desafios e mudanças internas e externas e se associavam a vários atores organizacionais.

A pesquisa apresentou como resultado: a) podem ocorrer necessidades de treinamento que não estejam correlacionados à cargos específicos e sim a atores de um mesmo macroprocesso que perpassa a estrutura organizacional; b) estes macroprocessos podem estar além da estrutura organizacional, sugerindo que as necessidades de treinamento aplicam-se também aos *stakeholders* da empresa; e c) o tratamento de necessidades organizacionais de desenvolvimento implica na entrega de programas de treinamento para diversos funcionários no âmbito interno e externo à organização, com finalidade de que, especializados e integrados, sejam capazes de atender de forma contínua aos desafios organizacionais.

A contribuição do estudo consiste no relato de um método para realização de ANT levando em consideração o contexto organizacional, além de promover a identificação de onde as ações de TD&E podem ser oportunas, com identificação de necessidades organizacionais de forma prospectiva facilitando, dessa forma, o melhor direcionamento de esforços na consecução das análises de tarefas e individuais.

Ainda utilizando o modelo do Papel Ocupacional, Ribeiro (2010) realizou estudo que buscou analisar as necessidades de treinamento para a carreira de Especialista

em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) que compõe o Ciclo de Gestão Federal, conjunto de carreiras típicas de Estado encarregadas das atividades de gestão da Administração Pública Federal. Como resultado, a pesquisa apontou necessidades transversais à carreira e necessidades específicas à área de atuação.

Silva (2010) investigou a relação entre motivação para o trabalho e complexidade de necessidades de treinamento a fim de subsidiar composições futuras de modelos teóricos de análise de necessidades integrados que considerassem não apenas componentes relacionados às tarefas, mas integrados também por variáveis relativas ao nível individual, grupal e organizacional de análise. A pesquisa buscou criar e validar instrumento para aferição de necessidades de treinamento. Utilizou métodos estatísticos para validar instrumento de medida de motivação para trabalhar; criar grupos de comparação de motivação para trabalhar e para compor o modelo final de investigação. Como resultado a pesquisa não evidenciou relação entre motivação e necessidades de treinamento, indo de encontro ao que se apresenta na literatura não diretamente ligada à área de treinamento.

Assim, podemos notar avanços na literatura nacional em relação a utilização de métodos de análise, utilização de perspectivas futuras da organização e diversificação de técnicas de coleta e análise de dados. Houve também a consolidação da metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), além da concepção de identificação de necessidades de treinamento em níveis abrangentes, voltados para os processos estratégicos da organização e das necessidades futuras, determinando, assim, um caráter prospectivo à ANT. No entanto, consideramos relevante testar algumas preposições teóricas que ainda apresentam carências de testes em sua integralidade.

Desse modo, a presente pesquisa pode fornecer o aprimoramento de algumas premissas teóricas e metodológicas já que utiliza os aspectos contemplados no modelo metodológico proposto por Ferreira (2009): a influência do contexto e sua característica antecedente na geração de necessidades de treinamento e pela adoção de diferentes procedimentos e fontes de coletas de dados na investigação de necessidades de treinamento.

Além disso, de acordo com Silva (2010), ainda há carência de abordagens proativas em ANT com foco no contexto e nas estratégias organizacionais. Para ela, o que se verifica são práticas reativas, assistemáticas e informais, pouco alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações. Outra contribuição que o presente estudo fornece, levando-se em consideração que busca identificar o nível de alinhamento entre as ações de

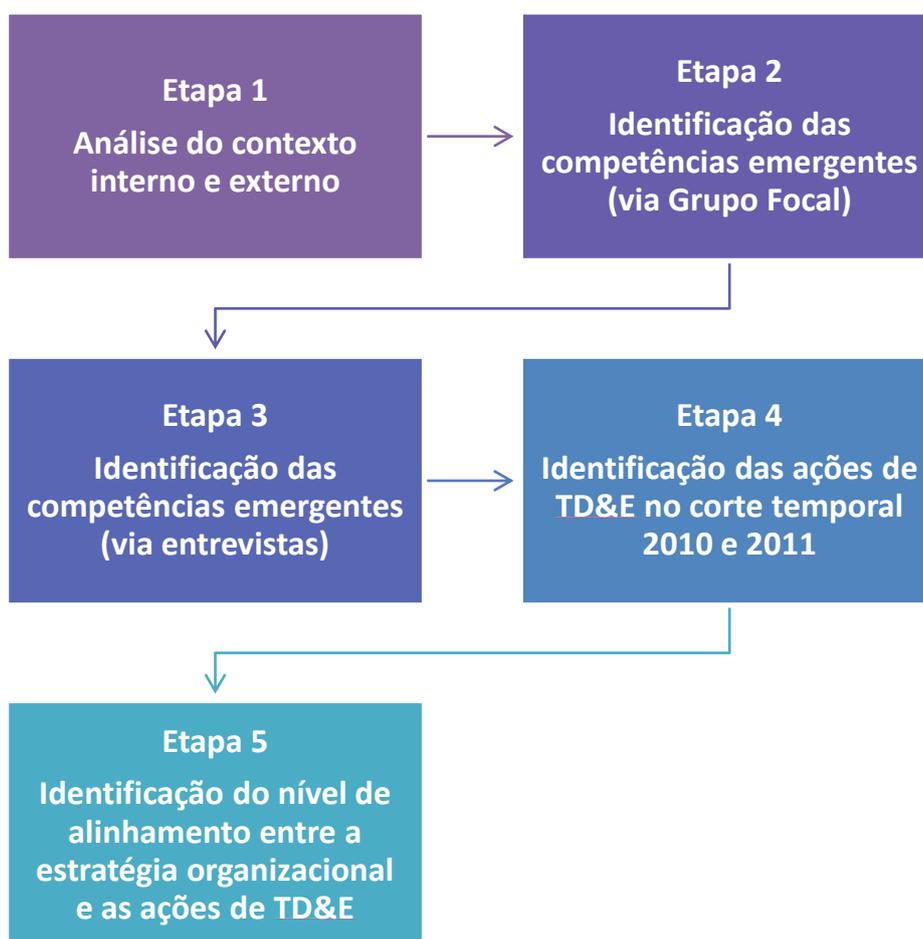
treinamento e as estratégias da organização estudada.

A seguir, explicitaremos os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo.

### 3 MÉTODO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em cinco etapas e, conforme já foi dito, utilizou de forma adaptada o modelo teórico-metodológico proposto por Ferreira (2009) para realização de avaliação de necessidades de treinamento.



**Figura 04 - Etapas da Pesquisa**  
FONTE: Dados da pesquisa

As etapas estão descritas no Quadro 08.

Etapa	Técnica / Objetivo
<b>1) Análise do contexto interno e externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análise Documental</b> – Análise do ambiente interno e externo a organização e levantamento dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico de Longo Prazo Fiocruz 2022, do Plano Quadrienal 2011-2014 da Fiocruz e do CPqGM, específicas para a área da gestão da Fiocruz.</li> </ul>
<b>2) Identificação das competências emergentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grupo Focal</b> - Identificação das competências que deverão ser desenvolvidas entre os servidores que atuam na gestão organizacional a partir das diretrizes estratégicas organizacionais.</li> </ul>
<b>3) Identificação das competências emergentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas semi-estruturadas</b> - Validação dos dados do grupo focal e identificação dos impactos dos desafios e mudanças no nível meso da organização.</li> </ul>
<b>4) Identificação das ações de TD&amp;E no corte temporal 2010 e 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análise Documental</b> - Levantamento das ações de Treinamento e Desenvolvimento que contemplaram os servidores lotados na área da gestão organizacional no período de 2010 e 2011.</li> </ul>
<b>5) Identificação do nível de alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações de TD&amp;E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do nível de alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações de TD&amp;E realizadas entre os anos de 2010 e 2011, por meio da comparação dos resultados das etapas de <u>análise do contexto</u> e da <u>identificação das competências emergentes</u> com os resultados das ações de TD&amp;E realizadas entre 2010 e 2011.</li> </ul>

**Quadro 08 - Descrição das etapas da pesquisa**

**FONTE:** Dados da pesquisa

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso que, de acordo com Yin (2005), é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos quando não se pode manipular comportamentos relevantes e conta com muitas técnicas das pesquisas históricas, no entanto, com o acréscimo de duas fontes de evidências: a observação direta dos acontecimentos e entrevistas das pessoas neles envolvidos.

O estudo de caso tem sido utilizado por pesquisadores que buscam responder a questões relacionadas a “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem com objetivo analisar unidade social, aprofundando a descrição de um denominado fenômeno, captando-o a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. (GODOY, 1995; YIN, 2005).

Além disso, a análise do fenômeno é realizada dentro do contexto em que ocorre e os limites entre ele e o contexto não estão claramente definidos; o resultado baseia-se em várias fontes de evidência e é beneficiado pelo desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2005).

Como exposto no capítulo introdutório, utilizou como base teórica a etapa de Avaliação das Necessidades de Treinamento, que, de acordo com a literatura, possui poucos estudos acerca do tema e pouca sistematização de tecnologia e metodologia de aplicação da ANT.

Quanto a abordagem, o presente estudo é predominantemente qualitativa. De acordo com Godoy (1995), na perspectiva dos estudos qualitativos, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado de forma integrada. O autor afirma que para atingir este tipo de análise o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir do panorama das pessoas nele envolvidas, levando em consideração todos os pontos de vista relevantes.

Além das técnicas de coleta de dados que serão detalhadas a seguir, houve a utilização de observação participante levando-se em consideração o fato da autora atuar na organização estudada, o que também justificou a escolha da instituição.

O estudo se deteve à área da *gestão organizacional*, tendo em vista que existe carência de investimento em TD&E voltados para a formação de profissionais capazes de

atender as necessidades organizacionais, de acordo com diagnósticos obtidos por meio de estudos realizados na organização.

### 3.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

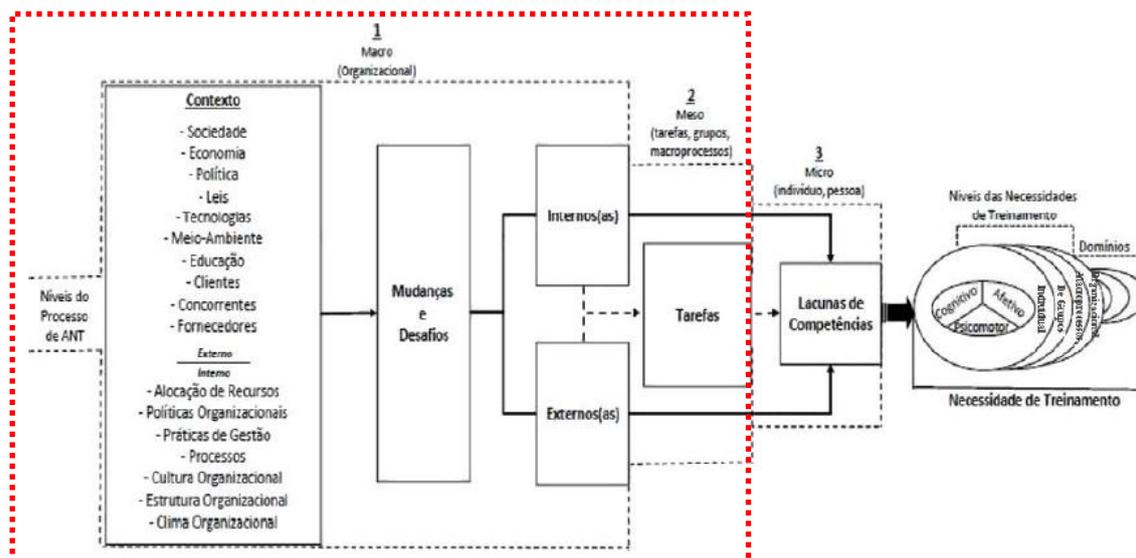
Nas etapas 1 e 2 (Quadro 08) deste estudo foi adaptada a etapa **macro** da metodologia proposta por Ferreira (2009), descrita a seguir:

1) identificação das variáveis do contexto interno e externo à organização que causarão ou poderão causar mudanças e/ou desafios para a organização. Para coleta de dados nesta etapa, podem ser utilizados planos estratégicos, análise de demandas do mercado e/ou do governo, análise da concorrência, indicadores de desempenho organizacional, notícias, artigos e publicações, entre outras fontes;

2) análise de que áreas da organização serão direta ou indiretamente afetadas por essas variáveis. Nesta etapa, deverão participar dirigentes, gestores, especialistas, representantes das áreas e macroprocessos estratégicos e outros atores da organização que tenham estreita ligação com o nível estratégico da organização e com as atividades escolhida para análise. A coleta de dados nesta etapa deve ser realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, individuais e presenciais, entrevistas coletivas (grupos focais, técnica Delphi) e análise documental. Os instrumentos de coleta podem ser questionários ou roteiros de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas. A análise e tratamento dos dados sugere a adoção de técnicas de análise de conteúdo.

O nível **meso** da metodologia foi utilizado de forma adaptada na etapa 3 para a identificação dos impactos decorrentes das mudanças e desafios que a organização irá enfrentar no futuro e das competências necessárias em nível de tarefas, grupos e macroprocessos, sendo este um dos objetivos específicos da presente dissertação. Tendo em vista que este estudo não buscou indicar necessidades futuras de treinamento no nível micro e sim verificar se o alinhamento estratégico tem sido considerado no planejamento

instrucional da organização estudada, não foram consideradas competências neste nível de análise.



**Figura 05 - Modelo Metodológico proposto por Ferreira (2009)**  
**FONTE: Silva (2010)**

Os procedimentos metodológicos utilizados para atendimentos aos objetivos específicos que dão suporte ao alcance do objetivo geral da pesquisa: **identificar o nível de alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações de TD&E promovidas pelo Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz (CPqGM), unidade da Fiocruz na Bahia, voltadas para os servidores que atuam na gestão**, serão detalhados a seguir.

**ETAPA 1** - Nesta etapa do modelo teórico-metodológico proposto por Ferreira (2009) foi realizada a análise a nível macro ou organizacional. Esta etapa buscou atender ao objetivo específico **realizar análise do contexto interno e externo a organização**.

De acordo com a literatura, o processo de avaliação de necessidades de treinamento deve considerar fatores organizacionais no sentido de evitar imprecisões de diagnóstico. Primeiramente deve-se analisar variáveis do contexto interno e externo que causarão ou poderão causar mudanças e/ou desafios para a organização. Nesta etapa da análise as fontes informacionais devem permitir a identificação criteriosa dos principais desafios e mudanças que possam interferir no desempenho organizacional.

Desta forma e seguindo o modelo teórico-metodológico proposto pelo autor, foi realizada *análise documental em documentos institucionais* onde continham análise de cenários, análise SWOT – *strength, weakness, opportunitys and threats*, além dos objetivos estratégicos da organização presentes no Plano de Longo Prazo Fiocruz 2022, Plano Quadrienal Fiocruz 2011-2014 e Plano Quadrienal CPqGM 2011-2014.

Yin (2005) considera que, exceto para estudos que investigam sociedades que não dominavam a arte da escrita, é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso.

Após terem sido coletados, os objetivos estratégicos consolidados nos planos Fiocruz 2022, PQ Fiocruz 2011-2014 e PQ CPqGM 2011-2014 foram organizados em categorias validadas. Para validação foi utilizada planilha em excel apresentada no apêndice A, composta por duas colunas contendo as diretrizes estratégicas e sugestão de categoria para que fossem validadas ou alteradas. A validação foi realizada por três servidores ocupantes de cargo de nível superior, lotados na Administração, Núcleo de Planejamento e Orçamento e no Serviço de Recursos Humanos do CPqGM. Foram validadas 18 categorias apresentadas no Quadro 26.

**ETAPA 2** - Ainda seguindo o modelo proposto por Ferreira (2009) e para atender o segundo objetivo específico que consiste em **identificar as competências emergentes**, após a identificação das variáveis internas e externas que impactam ou impactarão a organização, deve-se partir para a análise de quais áreas organizacionais serão direta ou indiretamente afetadas por essas variáveis, pois é preciso saber **onde** estão os profissionais que participarão do processo de ANT. Conforme sugere o autor, estas variáveis foram identificadas por meio de realização de *Grupo Focal*.

### *3.2.1 Etapa de realização do Grupo Focal*

Esta etapa teve por objetivo: (a) descrever, sob a ótica dos participantes, os desafios futuros que serão enfrentados pela organização; (b) descrever, sob a ótica dos participantes da etapa, as competências necessárias para apoiar a organização no enfrentamento dos desafios e no alcance dos objetivos estratégicos e; (c) identificar as áreas da organização em que os servidores precisam desenvolver competências.

Conforme Gondim (2003), a técnica de Grupo Focal é utilizada também para exploração de um tema pouco conhecido, visando delineamento de pesquisas futuras e pode servir para diversos propósitos. No contexto acadêmico, visa confirmar hipóteses e avaliar teorias e está relacionado com os pressupostos e premissas do pesquisador.

O Grupo Focal foi realizado em dia e hora agendado pela pesquisadora. A participação dos servidores foi confirmada através de resposta ao convite por e-mail (apêndice B). Foram convidados 20 servidores, destes, 5 não compareceram. O espaço utilizado para a reunião do grupo foi uma sala de aulas na própria organização, porém, tomou-se o devido cuidado no sentido de evitar interferências externas e assegurar a privacidade dos participantes. Foram disponibilizados computador e retroprojetor utilizados no momento de unificar as informações do grupo. As cadeiras estavam organizadas em forma de círculo, com o intuito de facilitar a interação face a face e a manutenção de distâncias iguais entre os participantes. Em cada cadeira havia caneta azul, questionário individual (anexo1), Termo Consentimento Livre Esclarecido (apêndice C) e Formulário de dados demográficos e profissionais (apêndice D) para coleta das informações profissionais e demográficas: Sexo, Faixa Etária, Nível de Formação, Formação; Cargo, Função e Tempo de Serviço na organização.

O início da coleta dos dados qualitativos através do Grupo Focal se deu com a apresentação da moderadora e das observadoras e de esclarecimentos acerca do objetivo do grupo focal, objetivo da pesquisa, garantia da confidencialidade dos dados individuais coletados, necessidade da análise e divulgação dos resultados e explicações acerca dos procedimentos que seriam adotados.

Em todo processo de coleta de dados foram utilizados dois gravadores, com prévia permissão dos participantes.

### *3.2.2 O instrumento de Coleta de Dados no Grupo Focal*

O instrumento de coleta de dados utilizado no Grupo Focal foi proposto e utilizado por Ferreira (2009) e composto pelas questões indutoras: “1. A partir das diretrizes estratégicas institucionais, os principais desafios e mudanças para a Fiocruz nos próximos anos são:”; 2. As competências emergentes necessárias para o alcance do sucesso no desempenho organizacional nos próximos anos são: (entender competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que refletem positivamente em seu desempenho no trabalho); 3. Os profissionais que precisam desenvolver estas competências estão lotados nas seguintes áreas/setores:”. O registro das informações de cada participante foi realizado no próprio formulário nos espaços destinados às anotações das respostas. Houve também coleta de dados grupal em formulário contendo as mesmas questões indutoras, para serem respondidas com o consenso sobre as respostas individuais de cada participante (anexo 2). Além destes dois formulários, as respostas do grupo acerca das três questões indutoras foram consolidadas num terceiro formulário, denominado Formulário do Grupo (anexo 3).

A validação semântica dos formulários foi realizada por uma servidora que atua no Serviço de Recursos Humanos (SRH), especificamente no Núcleo de Saúde do Trabalhador (NUST) da organização e uma estagiária do SRH. As questões procuraram induzir aos participantes à reflexão acerca de fatores internos e externos à organização, de acordo com a abordagem proposta por McGehee e Thayer (1961), em que a identificação do desenvolvimento de competências é baseada no contexto e não apenas em cargos e funções.

### *3.2.3 O procedimento de Coleta de Dados no Grupo Focal*

Segundo Ferreira (2009), a etapa de identificação de mudanças e desafios e competências necessárias à organização é qualitativa e deve ser feita sob a ótica dos participantes escolhidos. Para o autor, trata-se de um ponto crítico do processo de ANT por ser a matriz geradora dos conteúdos que, posteriormente, serão transformados em indicadores e mensurados para avaliar necessidades de treinamento.

Nesta etapa do método, segundo o autor, se deve explorar e descrever os vínculos entre competências e contexto/estratégia, fazendo com que os participantes reflitam sobre quais CHAs são necessários ao enfrentamento das mudanças e desafios que a organização, ou área organizacional enfrentará, ou seja, **o que**, precisa ser desenvolvido, além de **onde** estão e **quem** são as pessoas que precisam desenvolver tais CHAs.

A solicitação de consentimento e permissão para estudo e publicação dos resultados foi feita através da assinatura em duas vias de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice C), ficando uma via em posse da pesquisadora e a outra com o participante do Grupo Focal.

A primeira fase do processo de coleta de dados foi realizada com a aplicação do questionário individual denominado *Formulário de Registro Individual* e teve duração de 20 minutos. Nesta etapa, as observadoras e a moderadora fizeram anotações sobre a reação dos participantes em relação à clareza das questões. Um participante sentiu dificuldades em identificar a que área se referia os desafios institucionais, se apenas no nível da gestão organizacional ou se incluía a área finalística da organização. Outra participante questionou se os desafios que a organização iria enfrentar seria a nível nacional ou apenas com relação a Unidade localizada no estado da Bahia. Coube à moderadora responder a estes questionamentos. Feito isto, os participantes foram separados em quatro subgrupos, sendo três subgrupos compostos por quatro participantes e um subgrupo composto por três participantes. A escolha dos participantes de cada subgrupo foi feita de forma a garantir maior heterogeneidade possível em relação ao nível do cargo e a área de atuação. Foi fornecido a cada subgrupo um formulário, denominado *Formulário Subgrupo*, contendo as mesmas questões indutoras do formulário individual, onde foram elencadas as respostas consideradas mais representativas, através de consenso, levando em consideração as respostas individuais. Esta fase durou cerca de 30 minutos. Nesta etapa também foram realizadas anotações pelas observadoras e pela moderadora a respeito das reações dos participantes.

A terceira fase do processo de coleta de dados no Grupo Focal consistiu na formalização do Formulário Final onde foi representada a visão do grupo acerca dos aspectos constantes nos questionários. Cada subgrupo designou um relator que apresentou as respostas para os demais subgrupos. Este momento demandou tempo extensivo, cerca de duas horas, em função da riqueza do debate.

### 3.2.4 Participantes do Grupo Focal

Segundo Ferreira (2009), esta etapa na ANT tem um viés mais participativo e deve prezar pela pluralidade de opiniões e ideias. Como sugestão de participantes, o autor apresenta que pode ser composto por dirigentes, gestores, especialistas, generalistas, técnicos, profissionais não-comissionados, profissionais de gestão de pessoas e outros atores organizacionais importantes (clientes, fornecedores, parceiros e outros *stakeholders*).

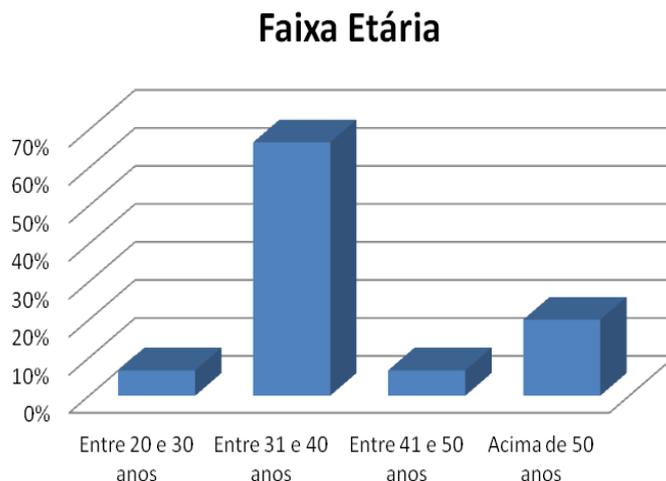
Gondim (2003) afirma que, a rigor, os grupos focais são compostos por amostras de conveniência. Para Carlini-Cotrim (1996) o recrutamento dos participantes vai ocorrer após a clara determinação do grupo social que se quer estudar, no caso deste estudo, os servidores da organização que atuam na área da gestão que foram contempladas nos planos estratégicos da Fiocruz com objetivos estratégicos específicos.

Estiveram presentes 15 participantes ocupantes de cargo de nível médio e superior e cargo comissionado de Direção e Assessoramento Superior (DAS).

A amostra foi considerada 100% válida, tendo em vista a participação do grupo em todas as etapas durante a realização da técnica. A distribuição da amostra por sexo foi 9 (60%) do sexo masculino e 6 (40%) do sexo feminino.

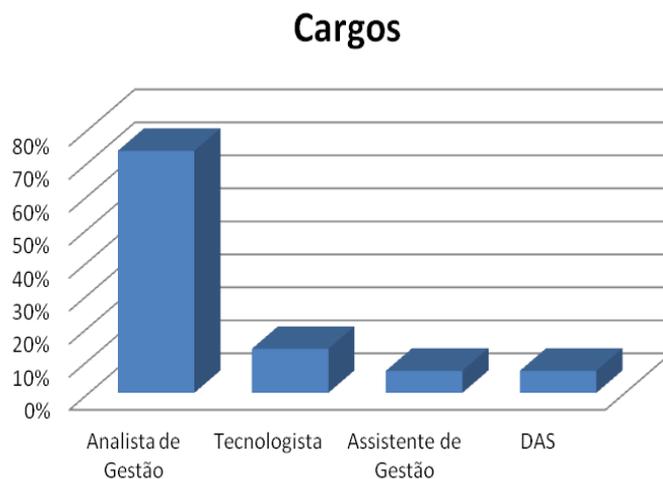
Em relação ao nível e área de formação, tivemos a participação de um Doutor em Letras; um Doutor em Jornalismo; quatro Mestres em Gestão em Saúde Pública; cinco Mestres em Administração de Empresas; um Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano; um Mestre em Saúde Pública; um graduado em Gestão de Recursos Humanos; um graduado em Administração de Empresas.

A maioria dos participantes encontra-se na faixa dos 31 a 40 anos – 10 (66,66%), 3 participantes acima dos 50 anos (20%); 1 entre 41 e 50 anos (6,6%) e 1 participante (6,6%) entre 20 e 30 anos.



**Figura 06 - Faixa etária dos participantes do Grupo Focal**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

Em relação ao cargo que ocupa na organização, 11 participantes (73%) ocupam o cargo de Analista de Gestão em Saúde, 2 (13%) ocupam o cargo de Tecnologista em Saúde Pública. Houve a participação de 1 (7%) participante ocupante do cargo de Assistente Técnico de Gestão em Saúde e 1 (7%) ocupante do Cargo Comissionado de Direção e Assessoramento Superior (DAS).



**Figura 07- Cargos dos participantes do Grupo Focal**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

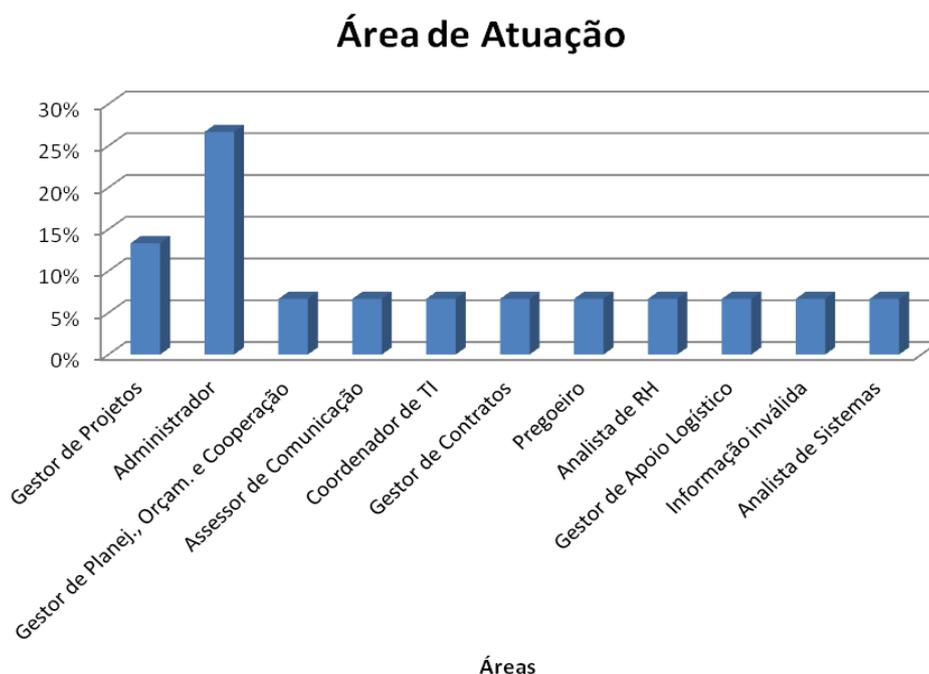
No que se refere ao tempo de serviço foi observada heterogeneidade na amostra com participação de 2 servidores com 3 anos na organização; 3 com 4 anos; 3

com 5 anos, 3 com 10 anos; 1 com 15 anos; 1 com 13 anos; 1 com 20 anos e 1 servidor com 30 anos na organização.



**Figura 08 - Tempo de atuação na organização dos participantes do Grupo Focal**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

A função exercida pelos participantes se apresentou de forma homogênea, conforme demonstrado na Figura 09.



**Figura 09 - Área de atuação dos participantes do Grupo Focal**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

Seguindo o que sugere Ferreira (2009) em relação à composição do grupo, que deve ser de dirigentes, gestores, especialistas, representantes de áreas e macroprocessos estratégicos e outros atores organizacionais que tenham estreita relação com o nível estratégico da instituição, tivemos a participação dos níveis de funções:

**Gestores:** Vice-Diretora de Gestão; Responsável pelo Núcleo de Planejamento e Orçamento; Responsável pelo Serviço de Tecnologia da Informação; Responsável pelo Serviço de Recursos Humanos; e Responsável pela Assessoria de Comunicação. **Representantes de áreas e macroprocessos estratégicos:** Gestor de projetos e Gestor de Contratos. Os demais participantes foram selecionados em função de existirem objetivos estratégicos específicos para suas áreas.

### *3.2.5 Análise dos Resultados do Grupo Focal*

Para análise dos resultados do Grupo Focal utilizamos técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (2009). Inicialmente todos os formulários individuais e dos subgrupos foram digitados (o formulário final do grupo foi digitado ainda durante a realização do Grupo Focal). Em seguida realizou-se leitura flutuante a fim de conhecer o conteúdo e posteriormente organização das respostas dos participantes às questões indutoras de forma a extrair categorias temáticas que auxiliaram na criação de definições constitutivas.

**ETAPA 3:** Dando continuidade a adaptação da metodologia proposta por Ferreira (2009) e ainda a fim de atender ao objetivo específico que consiste em identificar as competências emergentes, foram realizadas *entrevistas semi-estruturadas*. As entrevistas foram realizadas a fim de aperfeiçoar os resultados da etapa do grupo focal, por apresentarem termos, expressões e conteúdos imprecisos em relação ao objetivo da pesquisa, de forma a obter dados válidos da relação entre desafios/mudanças e competências. Os conteúdos apresentados nas respostas às questões 1, 2 e 3 foram aperfeiçoadas e validados por dois servidores que atuam no Serviço de Recursos Humanos da organização.

### *3.2.6 Participantes da etapa de Entrevistas*

Os respondentes foram selecionados utilizando-se o critério da conveniência e levando-se em consideração o cargo e a área de atuação. Foram identificados seis servidores com cargos de nível médio e superior, além de ocupante de cargo comissionado DAS, conforme segue: um da Seção de Almoxarifado, um servidor do Serviço de Informática, um da Vice-Diretoria de Ensino, um do Serviço Manutenção e dois da Seção de Contabilidade. As áreas foram selecionadas com o intuito de contemplar as que constam nas diretrizes estratégicas da organização. Buscou-se priorizar servidores que não participaram do Grupo Focal, no sentido de garantir que as respostas não fossem influenciadas pelos debates ocorridos durante sua realização. Houve substituição de participantes em virtude de férias no período da realização das entrevistas e um servidor não ter concordado em participar desta etapa da pesquisa. No entanto, as substituições atenderam aos critérios de seleção.

### *3.2.7 Instrumentos de apoio às entrevistas*

Foram utilizados dois instrumentos de apoio nesta etapa: um roteiro de entrevista composto pelos passos que deveriam ser seguidos pela pesquisadora, apêndice E, utilizado pela pesquisadora na condução da coleta de dados e questionário preenchido pelo participante conforme apresentado no apêndice F. A elaboração destes instrumentos foi baseada nos resultados da etapa do Grupo Focal e na descrição dos desafios feita pela autora. O questionário continha perguntas abertas formuladas a fim de esclarecer informações coletadas no grupo focal, além de apresentar as competências, os desafios e mudanças e as áreas onde deveriam haver investimento em ações de TD&E para que fossem validadas.

### *3.2.8 Procedimentos de coleta de dados nas entrevistas*

Após identificação dos servidores da área da gestão organizacional que atendessem aos critérios já explicitados, a pesquisadora enviou e-mail convite com sugestão de data, local e hora para realização das entrevistas (apêndice G). Apenas um servidor não concordou em participar das entrevistas. Todas as entrevistas foram

realizadas no intervalo de 15 dias e de forma individual. Tendo em vista a atuação da autora na organização em que a pesquisa foi realizada, houve uma breve apresentação da pesquisadora. Posteriormente foi apresentado o objetivo da pesquisa e o propósito de aperfeiçoar e validar os resultados da etapa do Grupo Focal. A entrevista foi dividida em três etapas. A realização da primeira etapa, composta por 12 perguntas abertas com objetivo de esclarecer pontos obscuros apresentados pelo grupo, durou em média 30 minutos. Ao término desta etapa e não havendo dúvidas, o participante seguiu para a segunda etapa da entrevista que teve o objetivo de validar as competências individuais e organizacionais emergentes que darão suporte à organização no enfrentamento dos desafios futuros além de indicar as áreas em que se encontravam as pessoas que precisariam desenvolver competências. Para tanto, foram apresentados os desafios e a relação das competências sugeridas pelo Grupo Focal e foi solicitado ao entrevistado que assinalasse as competências que ele considera necessária para que a Fiocruz possa enfrentar os desafios e solicitado que indicasse as áreas onde se encontravam as pessoas que precisariam desenvolver competências. Esta etapa teve duração média de 20 minutos. Dando prosseguimento, o entrevistado foi questionado sobre o desejo de acrescentar algum comentário. Na sequência, a terceira parte da entrevista consistia na melhoria constitutiva dos desafios e mudanças apresentados pelo Grupo Focal. Esta etapa durou cerca de 10 minutos. Para encerrar, foi solicitado que o entrevistado preenchesse o formulário contendo os dados demográficos.

### *3.2.9 Procedimentos de análise de dados das entrevistas*

Depois de realizadas as entrevistas, as gravações foram transcritas. A análise e o tratamento das respostas foram realizados por meio de análise de conteúdo, como proposto por Bardin (2009). O autor considera que a descrição ou preparação do material, inferência ou dedução e a interpretação constituem os pilares para a análise de conteúdo. Portanto, todas as entrevistas foram gravadas com permissão dos respondentes e transcritas. Feito isto, foram identificados os núcleos das falas dos respondentes e em seguida houve o agrupamento em categorias. A análise de conteúdo deu suporte metodológico não apenas para a análise das respostas às questões abertas da entrevista como possibilitou a validação das competências identificadas pelo Grupo Focal (2ª parte da entrevista). Para análise dos resultados da terceira etapa da entrevista, foi criada matriz

(Quadro 34) onde na primeira coluna continha o desafio/mudança, a segunda coluna apresentava a definição constitutiva e as demais colunas as sugestões de melhorias ou validação das definições iniciais correspondente à cada respondente (sujeito).

Até aqui foram utilizadas adaptações do nível macro e meso modelo metodológico proposto por Ferreira (2009) em sua dissertação de mestrado e que atendiam aos objetivos específicos da presente pesquisa. As próximas etapas não correspondem ao modelo metodológico, todavia são pertinentes ao objetivo do presente estudo.

**ETAPA 4:** Para atender ao objetivo específico que consiste em levantar as ações de Treinamento e Desenvolvimento que contemplaram os servidores lotados na área da gestão organizacional no corte temporal 2010 e 2011, foi realizada *análise documental em documentos institucionais* que consistiu em relatórios internos de capacitação e Planos de Capacitação da Unidade. Alguns dados também foram coletados no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) do Governo Federal.

Pela inexistência de plano estratégico que contemple o ano de 2010, os dados de capacitação daquele ano foram considerados neste estudo. No Capítulo 4 serão detalhados os motivos que levaram à organização não ter elaborado o Plano Quadrienal 2010 - 2013.

**ETAPA 5:** Por fim, a identificação do nível de alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações de TD&E realizadas entre os anos de 2010 e 2011 foi realizada por meio da comparação dos resultados obtidos na análise do contexto interno e externo à organização, das competências emergentes identificadas na etapa do Grupo Focal e nas entrevistas semi-estruturadas com o resultado da coleta de dados das ações de TD&E realizadas entre os anos de 2010 e 2011.

## **4 ESTUDO DE CASO: CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ**

Nesta seção será apresentada a organização contemplando sucintamente sua descrição, aspectos referentes à formulação das diretrizes estratégicas, além da análise do contexto interno e externo. Também serão apresentados e discutidos os resultados do presente estudo.

### **4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O primeiro componente a ser analisado para avaliação de necessidades de treinamento é o componente organizacional com o objetivo conhecer sua realidade, incluindo os objetivos atuais e futuros, clima, cultura, fluxo, situação econômico-financeira, tecnologia em uso, além da interação da instituição com o meio externo, abrangendo mercado de trabalho, impacto de produtos e serviços, concorrência, fornecedores e conjuntura sócio-econômica e política. (SILVA, 2010; FERREIRA, 2009; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001)

Para os autores, a análise organizacional é um componente muito importante dentro da avaliação de necessidades, pois o sistema organizacional pode afetar o treinamento antes e após o treinamento, além disso, os objetivos do treinamento precisam estar ligados intimamente às necessidades da organização.

Portanto, a partir de levantamento documental, será apresentado um breve relato histórico, com intuito de fornecer um panorama da organização estudada, além de aspectos ligados ao seu planejamento estratégico, a fim de atender o que sugere a literatura.

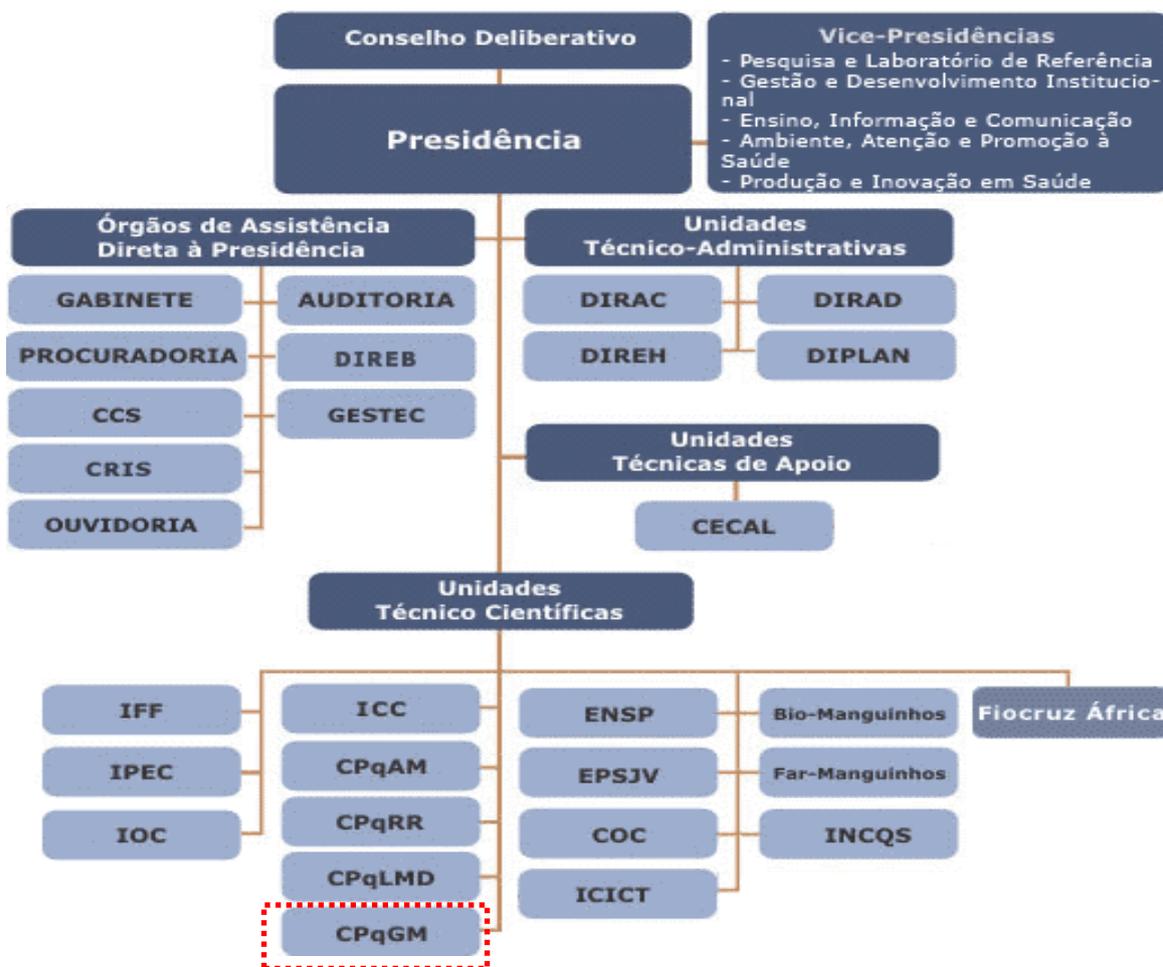
A Fiocruz é vinculada diretamente ao Ministério da Saúde com a finalidade de atuar estrategicamente para promover saúde e desenvolvimento social, além de gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico.

Possui áreas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; produção de medicamentos, insumos e vacinas; ensino e serviços de referência que precisam atuar de forma multidisciplinar e sistêmica, de modo a atender as demandas sociais e de Estado.

Seu plano de carreiras é composto pelos *Cargos de Nível Superior*: Pesquisador em Saúde Pública, Tecnologista em Saúde Pública e Analista de Gestão em Saúde e pelos *Cargos de Nível Médio* formado por Técnico em Saúde Pública e Assistente de Gestão em Saúde.

Os pesquisadores que atuam em áreas finalísticas da instituição possuem direcionamento em relação à capacitação, visto a própria natureza da atividade, que se caracteriza por uma atuação científica substancial que dá alicerces para atuação no âmbito das pesquisas. Os demais cargos necessitam do direcionamento promovido pela política de capacitação institucional, que deverá induzir e fomentar estas ações, de forma a possibilitar o alcance das metas pactuadas nos planos plurianuais da Fiocruz.

Conforme demonstra a Figura 5, a Fiocruz é composta de 16 Unidades Técnico-Científicas. Dentre elas estão as Unidades Regionais localizadas no Amazonas (CPqAM), Bahia (CPqGM), Minas Gerais (CPqRR), Paraná (ICC) e Pernambuco (CPqAM). Além das Unidades Regionais, também possui uma representação da Fiocruz em Brasília e Região Centro-Oeste através da Diretoria Regional de Brasília (DIREB).



**Figura 10 - Organograma da Fiocruz**  
**FONTE: Portal da Fiocruz (2011)**

A unidade escolhida para realização do presente estudo de caso foi o Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz (CPqGM), unidade técnico-científica do estado da Bahia. A escolha desta unidade levou em consideração além do critério de conveniência, tendo em vista a atuação da autora naquela unidade, a existência de fatores que se constituíam em intrigantes questões como a articulação das diversidades de atividades realizadas pela organização e como esta diversidade poderia se desdobrar em necessidades de TD&E e o desafio para a área de Recursos Humanos em promover ações de capacitação para carreiras de natureza tão distintas como pesquisadores em saúde, carreiras da gestão, tecnologistas que atuam tanto na pesquisa quanto na gestão e técnicos.

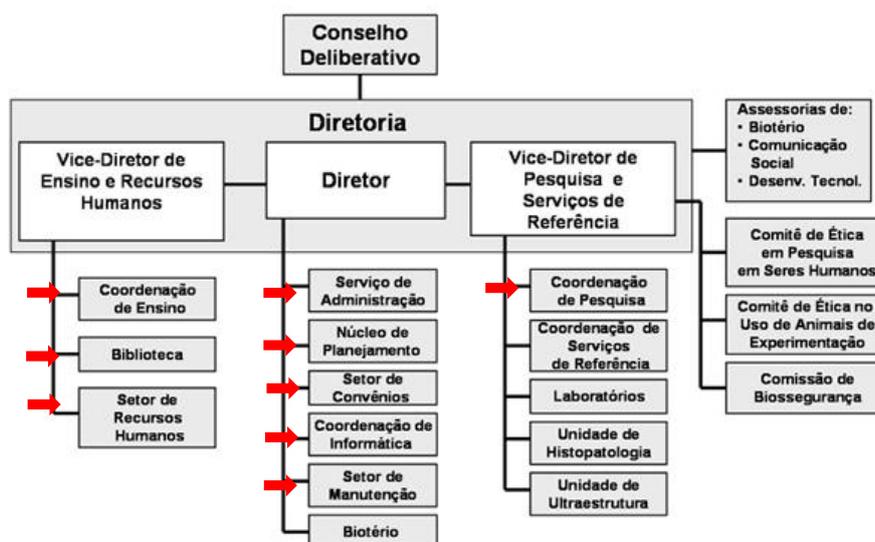
O CPqGM possui atualmente dez laboratórios que desenvolvem pesquisas em HIV/HTLV, Doença de Chagas, Leishmaniose, Dengue, doenças hepáticas e parasitárias, dentre outras. Além do desenvolvimento de pesquisas na área da Saúde Pública, atua também na formação de Recursos Humanos para a saúde através dos programas de Iniciação Científica Júnior (ICJr), Programa de Bolsas em Iniciação Científica (PIBIC),

orientação de estudantes de mestrado e doutorado, além da promoção de cursos de nível nacional e internacional.

No campo do ensino, O CPqGM possui dois programas de Pós-Graduação: em Patologia e em Biotecnologia em Saúde e Medicina Investigativa, nos níveis de mestrado e doutorado.

O CPqGM também oferece serviços considerados de referência no estado da Bahia, como serviço de histotecnologia que produz lâminas histológicas tanto para o público interno – material experimental utilizado nas pesquisas realizadas na Unidade, como para o público externo, que consiste nos hospitais conveniados ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Conforme pode ser visto na Figura 6, o CPqGM é constituído de áreas administrativas (ou de gestão) e assessorias que dão suporte às atividades de pesquisa que constituem as atividades finalísticas da organização.



**Figura 11 - Organograma do CPqGM**

**FONTE:** Site do CPqGM

Apesar de ser o organograma oficial, a denominação das áreas/setores utilizadas nesta pesquisa condiz com a que realmente vem sendo utilizada na organização e que consta em organograma que aguarda validação pelas instâncias deliberativas, em função da quantidade insuficiente de funções gratificadas (FG) e gratificações de Direção e Assessoramento Superior (DAS) que devem ser atribuídas aos responsáveis por áreas.

A gestão do CPqGM é composta por 18 áreas (seções e serviços) com 47 servidores, destes, 25 ocupam cargo de nível médio; 17 cargo de nível superior e 5

ocupam cargo de DAS, sendo 4 sem vínculo com a União e um ocupado por servidor aposentado. No Quadro 09 apresentamos o quantitativo de servidores da gestão por setor e nível de cargo.

	Setor	Nível do cargo			Total
		Médio	Superior	DAS	
1	ASCOM	-	1	-	1
2	Biblioteca	1	1	-	2
3	Comitês de Ética em Pesquisa	1	1	-	2
4	Diretoria (assessoria)	-	-	1	1
5	Infraestrutura e logística	1	-	-	1
6	Núcleo de Planejamento e Orçamento	-	1	-	1
7	Seção de Almoxarifado	3	-	1	4
8	Seção de Compras	-	3	1	4
9	Seção de Contabilidade	1	2	-	3
10	Seção de Patrimônio	1	-	-	1
11	Seção de Protocolo	1	-	-	1
12	Seção de Transportes	1	-	-	1
13	Serviço de Administração	-	3	-	3
14	Serviço de Tecn. da Informação	-	4	2	6
15	Serviço de Manutenção	1	1	-	2
16	Serviço de Recursos Humanos	1	4	-	5
17	Vice-Diretoria de Ensino	-	1	2	3
18	Vice-Diretoria de Pesquisa	-	5	-	5
		12	27	7	46

**Quadro 09 - Quantitativo de servidores da gestão por setor e nível de cargo**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Partindo do princípio que este estudo tem como foco de investigação os servidores que atuam em áreas que compõem a gestão organizacional, não foram considerados Analistas de Gestão em Saúde e Assistentes Técnicos de Gestão que atuam em áreas administrativas de laboratórios, biotério e serviços de referência. Já as Vice-Diretorias de Pesquisa e de Ensino foram incluídas por não se deterem às atividades da área finalística da organização.

A partir deste ponto será apresentado um breve relato acerca do planejamento estratégico da organização.

A pactuação dos objetivos estratégicos no âmbito da Fiocruz é realizada a partir da sua instância máxima deliberativa, o Congresso Interno, que acontece quadrienalmente e é responsável por construir coletivamente as metas e objetivos de médio e longo prazo e macroprojetos institucionais. É nesta instância que são constituídos os Planos Quadrienais (PQs), tendo sido o primeiro no quadriênio 2001-2004 e teve como objetivo reger as principais diretrizes políticas e estratégicas da gestão do presidente da instituição no período.

A Fiocruz até o ano 2003 era composta pela integração de diversas atividades, o que representa umas das singularidades da instituição. Esta singularidade é considerada um dos seus principais pontos fortes, por proporcionar um leque de possibilidades de desenvolvimento e geração de resultados. (FIOCRUZ, 2001).

Em 2003, em cooperação com a Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, foi realizado um autodiagnóstico corporativo da instituição, ação pioneira no serviço público federal, que permitiu destacar pontos fortes da instituição o que viabilizou um processo de modernização gerencial.

Em novembro deste mesmo ano ocorreu a plenária extraordinária do IV Congresso Interno da FIOCRUZ cujo tema abordava a valorização do servidor público posto como desafio para o governo que estava por vir. A valorização do trabalhador teve como propósito definir um amplo e consistente programa de capacitação que priorizou o desenvolvimento de competências em gestão, a formação de equipes, a qualificação do trabalho e dos trabalhadores, a profissionalização da força de trabalho e a saúde do trabalhador. (FIOCRUZ, 2004).

No quadriênio 2001-2004 ocorreu uma iniciativa relevante, do ponto de vista do planejamento estratégico, que consistiu no esforço em alinhar as ações da Fiocruz com o Plano Plurianual do Governo Federal. Naquele quadriênio a elaboração das estratégias institucionais passou a ser realizada baseada em contextos interno e externo importantes do ponto de vista de visualização e definição dos principais problemas e desafios. (FIOCRUZ, 2005)

Para enfrentar os desafios identificados pela Fiocruz no quadriênio 2005-2008, o plano quadrienal definiu cinco componentes: um Contexto Externo à Fiocruz; a definição dos principais problemas a serem enfrentados; um Contexto Interno, incluindo pontos fortes e pontos fracos; a política da Fiocruz em relação à área; e as proposições.

No ano de 2009, quando deveria ocorrer o VI Congresso Interno da Fiocruz, onde seriam elaboradas as estratégias que comporiam o Plano Quadrienal 2010-2013, ocorreram pressões por parte do Sindicato dos trabalhadores da instituição no sentido de adiar sua realização para promover discussões com os servidores acerca da proposta de mudança no modelo jurídico da instituição. Em função disso, o VI Congresso Interno foi realizado no final do ano de 2010, quando foi elaborado o Plano Quadrienal 2011-2014.

Esse Congresso Interno teve como tema “Instituição estratégica de Estado para a saúde”. A partir do documento gerado, foi elaborado o Plano Quadrienal 2011-2014, além do Planejamento Estratégico “Fiocruz 2022”.

O Plano Estratégico de longo prazo Fiocruz 2022 está descrita a missão da organização:

“Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais.” (FIOCRUZ, 2010).

Além da missão, o Fiocruz 2022 também apresenta a Visão de Futuro da instituição. A visão da Fiocruz para o ano de 2022 é:

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

(Fiocruz 2010)

Os valores da organização construídos em diversos fóruns de decisões, inclusive em Congressos Internos, estão sintetizados no Quadro 10:

Continua

**Compromisso institucional com o caráter público e estatal:**

- A Fiocruz é uma organização pública e estatal a serviço das necessidades da população brasileira no enfrentamento dos desafios nacionais nos campos da saúde, da ciência e tecnologia e da inovação. Busca garantir a integralidade institucional e a gestão democrática submetida ao controle social, para a otimização e eficácia da utilização dos recursos públicos.

---

<b>Ciência e inovação como base do desenvolvimento socioeconômico e da promoção da saúde:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Fiocruz busca continuamente a qualidade e a excelência nas pesquisas e a apropriação dos seus resultados pela sociedade, com a perspectiva de contribuir para o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades e iniquidades no Brasil.</li></ul>
<b>Ética e transparência:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O compromisso com a ética e a transparência é orientador das ações da Fiocruz e de suas relações com a sociedade.</li></ul>
<b>Cooperação e integração:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Fiocruz busca maximizar a colaboração e a promoção de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a integração de ações e decisões, e construindo redes de cooperação e parcerias em níveis nacional e internacional.</li></ul>
<b>Diversidade étnica, de gênero e sociocultural:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Fiocruz valoriza a diversidade nas relações com pessoas e instituições, e a diversidade de ações e compromissos com os múltiplos temas e saberes que constroem a saúde. Garante os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade social.</li></ul>
<b>Valorização dos trabalhadores, alunos e colaboradores:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As pessoas são o diferencial da Fiocruz, que se apoia nas suas competências, desempenho, desenvolvimento, comprometimento e bem-estar para a busca da excelência institucional em suas diversas dimensões, pautando suas ações com a sociedade com base no respeito aos direitos de cidadania.</li></ul>
<b>Qualidade e excelência:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Fiocruz busca continuamente melhores resultados, com respeito aos recursos públicos investidos e com gestão responsável.</li></ul>
<b>Redução das iniquidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A política da Fiocruz tem como foco a redução das profundas iniquidades nas condições de vida e de saúde existentes no Brasil, visando contribuir para a formação de uma nação mais justa e igualitária.</li></ul>
<b>Compromisso com as principais metas de transformação social do Estado brasileiro:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Fiocruz considera essencial o alinhamento das suas atividades e metas às necessidades reais, de médio e longo prazo, de desenvolvimento social da população, com redução das desigualdades e iniquidades sociais.</li></ul>
<b>Compromisso socioambiental:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Fiocruz tem compromisso socioambiental com a sociedade, utilizando mecanismos efetivos de controle de seus atos e assumindo permanente desenvolvimento organizacional, assim como continuada mudança de postura para o maior valor socioambiental.</li></ul>
<b>Democracia participativa:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Fiocruz tem compromisso inabalável com o respeito à democracia, valorizando instâncias representativas e permanentes de consulta e participação dos trabalhadores e da sociedade.</li></ul>

---

---

<b>Democratização do conhecimento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Fiocruz tem o compromisso com a democratização do conhecimento e considera o acesso público à informação um valor estratégico para reforçar as relações entre ciência, saúde e sociedade.</li> </ul>
<b>Educação como processo emancipatório:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Fiocruz considera a educação uma dimensão essencial para a cidadania e o pleno exercício democrático, incluindo a redução das desigualdades e iniquidades sociais.</li> </ul>

---

**Quadro 10 - Valores da Fiocruz**  
**FONTE: Fiocruz 2022**

A Fiocruz, a partir do Plano Quadrienal 2011-2014, vislumbra assumir uma perspectiva de base que, dentre outras funções, pretende gerir o trabalho/pessoal e inovação na gestão para o desenvolvimento institucional utilizando como objetivo estratégico o fortalecimento da gestão estratégica, da competência de líderes e profissionais da gestão para atuar com padrão de competência. Essas ações pretendem, entre outros fatores, definir perfis profissionais em gestão de acordo com as subáreas de atuação além de identificar atuais e potenciais lideranças no campo da gestão.

No Plano de Longo Prazo Fiocruz 2022, as diretrizes estratégicas institucionais estão articuladas em perspectivas e decompostas em objetivos estratégicos. A proposta deste plano estratégico é apresentar uma agenda de mudanças em relação à posição que a organização deseja atingir no futuro. Desta forma, foi elaborado o Mapa Estratégico da Fiocruz, que se ocupou preponderantemente com o mapeamento das atividades estratégicas e respectiva arquitetura orgânica para que a Fiocruz definisse as diretrizes institucionais de longo prazo (FIOCRUZ, 2010).

Por se tratar de um planejamento estratégico de longo prazo, o Fiocruz 2022 é composto por eixos que indicam o patamar em que a Fiocruz deve se encontrar no ano de 2022. Neste documento, também estão as tendências e desafios para a saúde que serão enfrentados nos próximos anos, e que, numa abordagem prospectiva, deve envolver a busca e a articulação de fatores que favorecem a saúde e o bem-estar, são eles: (a) articulação no plano das condições mais gerais de organização social e econômica da sociedade; (b) no plano das condições específicas de vida da população (trabalho, educação, água/esgoto, habitação, serviços de saúde etc.); (c) no desenvolvimento de redes sociais e de vida comunitária; e (d) nos estilos de vida dos indivíduos.

No Quadro 11 estão apresentados os desafios para a saúde, de acordo com o Plano de longo prazo Fiocruz 2022:

---

<b>O desafio demográfico-epidemiológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A estrutura da população brasileira se alterará com o expressivo aumento da população idosa e diminuição relativa da população de menor idade gerando impacto nas necessidades de saúde, acarretando uma forte demanda por serviços concentrados em faixas etárias mais elevadas, ao mesmo tempo em que persistem as demandas por ações e serviços de saúde voltados para o enfrentamento de problemas da infância e da adolescência, assim como de doenças infecciosas epidêmicas e endêmicas.</li> </ul>
<b>O desafio dos modelos de organização da atenção à saúde no Sistema Único de Saúde (SUS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os serviços de saúde, para estarem ajustados às realidades demográficas e epidemiológicas do país, precisarão de progressiva diferenciação e elevada integração. A diferenciação dos serviços é condição para uma atenção abrangente e à altura da significativa complexidade das necessidades e demandas, para haver atenção em níveis de integralidade e segundo níveis distintos de atenção, com tecnologias igualmente diferenciadas e ajustadas técnica e economicamente, para que se mantenha a qualidade no cuidado em cada serviço.</li> </ul>
<b>Pesquisa, desenvolvimento e inovação em saúde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade da pesquisa deve estar fortemente baseada na cultura das melhores práticas para a sua integridade, construindo a confiabilidade da ciência ofertada para a sociedade. A pesquisa é hoje altamente competitiva devido principalmente à pressão dos pares e aos altos riscos envolvidos no sucesso dos resultados que gerem novos conhecimentos. Assim, erros intencionais ou não nos resultados da pesquisa podem gerar consequências com variados graus de gravidade para a sociedade e o meio ambiente. Seguindo as tendências mundiais, a Fiocruz deve desenvolver princípios de condutas e práticas de integridade na pesquisa tendo por valores básicos honestidade, confiabilidade, imparcialidade, transparência, reconhecimento do crédito de todos os envolvidos e responsabilidade de todos com relação aos efeitos futuros em seres humanos, animais e meio ambiente.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento da base produtiva e de inovação em saúde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A perspectiva estratégica que alia as dimensões econômica, social e regional num projeto nacional de desenvolvimento se expressa de modo decisivo na saúde como uma área em que o direito de cidadania e o desenvolvimento da base produtiva e de inovação estão intrinsecamente relacionados. Nesta direção, a orientação do Complexo Produtivo da Saúde é decisiva para a garantia do direito à saúde e da cidadania ampla. O Complexo é constitutivo do projeto nacional de desenvolvimento, para o fortalecimento do papel do Estado e para o enfrentamento das iniquidades no acesso a bens e serviços, como medicamentos, vacinas, reagentes para diagnóstico, hemoderivados e serviços hospitalares, ambulatoriais e de diagnóstico.</li> </ul>

---

**Quadro 11 - Desafios para a saúde nos próximos anos**

**FONTE: Fiocruz 2022**

Atendendo ao que se apresenta na literatura, a análise organizacional deve levar em consideração os contextos internos e externos à organização. Assim, iremos apresentar no Quadro 12, a análise situacional presente no Fiocruz 2022, com os condicionantes relevantes para a orientação estratégica da organização.

Continua

**Análise do ambiente externo****Ameaças e Desafios a serem enfrentados pela organização**

- Subfinanciamento da saúde e não regulamentação da Emenda Constitucional 29 face a demandas por evolução progressiva dos gastos em saúde;
- Hegemonia na sociedade de uma concepção limitada e distorcida de saúde, forjada pelos interesses do mercado;
- Quadro profundo de desigualdades e iniquidades no país com relação às condições de vida, saúde e acesso aos serviços de saúde;
- Limitada legitimidade do Sistema Único de Saúde (SUS) junto à sociedade;
- Falta de convergência entre políticas necessariamente intersetoriais, como saúde, ambiente, educação, saneamento, habitação e segurança pública, gerando perda de qualidade de vida para a população, refletida nos determinantes sociais da saúde e na dificuldade de interlocução conjunta com os diversos setores;
- Complexidade do perfil demográfico e epidemiológico brasileiro, com aumento da carga de enfermidade para doenças crônico-degenerativas e causas externas e manutenção da carga de morbidade de doenças infecciosas (emergentes, reemergentes e endêmicas);
- O crescimento das empresas de planos privados de saúde, com possibilidade de abertura do mercado para empresas internacionais, e a consequente agressividade de captação de clientela fazem com que as camadas médias da sociedade, incluindo os servidores públicos, reforcem sua opção pelos planos privados, contrariando os preceitos da Reforma Sanitária e dificultando a consolidação do SUS. Desta forma, há sério risco de se firmar um modelo público de atenção à saúde voltado para a maioria pobre da população, enquanto os demais são assegurados por planos privados;
- Problemas na atenção à saúde: (i) desigualdade social e territorial – restrição de acesso; e (ii) processo de descentralização fragmentado – limitada indução do Estado na estruturação de redes regionalizadas e hierarquizadas;
- Capacidade limitada do SUS na regulação dos prestadores de serviços, que deveria focar os resultados assistenciais e financeiros e aumentar a prestação de contas para financiadores e usuários;
- Enrijecimento e burocratização dos processos de participação e controle social, com reduzida capacidade de fortalecimento de novos espaços públicos para a criação de novos sujeitos sociais orientados pela defesa do SUS;
- Dificuldade de regulação da introdução de novas tecnologias no SUS, predominando incorporações desvinculadas das necessidades de saúde e de critérios rigorosos de custo-efetividade e custo-benefício;
- Dificuldade de reverter o modelo de atenção à saúde, que deveria garantir a qualidade das práticas de saúde e do cuidado em saúde, observando-se os

princípios da integralidade da atenção e da humanização;

- Elevada vulnerabilidade da política nacional da saúde, comprometendo os objetivos do SUS, em virtude, dentre outros fatores, do limitado dinamismo do complexo produtivo da saúde brasileiro, que também acarreta déficits comerciais internacionais crescentes;
- Persistência de um quadro precário no que diz respeito ao desempenho do sistema educacional brasileiro, tanto no ensino fundamental e médio quanto no ensino superior;
- Desenvolvimento de produtos e serviços em fronteiras tecnológicas concentrado em países asiáticos e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE);
- Risco de exclusão da sociedade do conhecimento dos países que não têm capacidade de gerar e transformar conhecimento em inovação;
- Entrada de novas organizações, principalmente as internacionais, competidoras em diversas áreas de conhecimento e produção, orientadas pelo ganho de novas fatias de mercado nos países em desenvolvimento, potencializando possíveis ações de dumping, com conseqüente elevação de preços, redução de demanda, perda de imagem, queda de produtividade etc;
- Baixa participação nacional (cerca de 1% de 1 trilhão de dólares) no mercado mundial de produtos de tecnologia estratégica (biomateriais, nanofármacos etc.), aumentando a dependência externa de produtos intensivos em conhecimento e tecnologia;
- Perda de capacidade de responder às demandas do SUS por insumos e produtos de saúde (medicamentos, vacinas, reagentes diagnósticos, biofármacos) e perda de apoio institucional por parte de órgãos de fomento, devido à oferta de produtos não atualizados tecnologicamente;
- Desarticulação dos principais atores públicos e privados envolvidos com pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- Barreiras operacionais para a adequada captação e gestão de fundos de financiamento para desenvolvimento;
- Impacto da dinâmica do ambiente competitivo internacional e nacional sobre os processos institucionais, exigindo efetividade dos processos finalísticos internos e assegurando os interesses públicos;
- Rupturas tecnológicas com impactos em processos produtivos das áreas de atuação da Fiocruz – inovações tecnológicas simplificadoras de processos;
- Elevados níveis de investimento em ciência e tecnologias estratégicas da saúde (ex. nanociência, nanotecnologia e biotecnologia – nanofármacos) por parte de países desenvolvidos (ex. Estados Unidos e Alemanha) e em desenvolvimento (ex. China e Índia);

- Adoção da estratégia de inovação em processo, na área da saúde (indústrias e serviços), para melhoria da gestão e da qualidade;
- Persistência de significativa exclusão do acesso aos meios de comunicação (inclusive exclusão digital) e frágil acesso à informação qualificada;
- Reduzido controle social e não implementação de medidas legais já conquistadas em relação à propaganda de produtos com efeitos nocivos à saúde;
- Aplicação limitada da legislação e dos princípios ambientais devido à: (i) dissociação entre os objetivos das políticas ambientais e as estratégias de desenvolvimento econômico adotadas pelo Estado; (ii) presença de interesses sociais contraditórios segundo cada instância de governo; (iii) falta de recursos financeiros para a área ambiental; (iv) falta de capacitação técnica dos órgãos ambientais;
- Carência de mão-de-obra especializada em saúde no mundo, com grande absorção de competências profissionais nacionais pelo mercado internacional, mais especificamente pelos países desenvolvidos;
- Precarização dos vínculos do trabalho na saúde e pouca prioridade para mecanismos de gestão do trabalho que valorizem o trabalhador, reconheçam a qualidade do trabalho realizado e garantam o compromisso e a responsabilização do trabalhador de saúde para com a população;
- Baixa capacidade de gestão/governo, em especial no âmbito das secretarias estaduais e municipais de saúde e das unidades prestadoras do SUS;
- Comprometimento da evolução do SUS, em função da falta de sistematização no aperfeiçoamento de sua gestão, ocorrida devido à limitação de qualificação permanente de seus gerentes;
- Risco de judicialização da saúde e da administração pública, ao menos em parte, devido ao financiamento restrito do governo e ao despreparo das instituições para o atendimento aos marcos regulatórios;
- Impacto da dinâmica do setor saúde sobre os atuais modelos de gestão, demandando maior profissionalização da gestão das organizações;
- Marcos regulatórios de estruturação da administração pública defasados frente à dinâmica e à demanda do setor saúde;
- Atuais modelos de gestão jurídico-institucional dependentes de fundação privada de apoio, devido à elevada vulnerabilidade jurídica e ao importante risco à sustentabilidade, além de insuficiente autonomia e flexibilidade face aos desafios.

---

#### **Oportunidades para o desenvolvimento estratégico**

---

- Ampliação da intervenção do Estado, com adoção de estratégias de desenvolvimento integradas e voltadas para a ampliação da capacidade produtiva e dos direitos sociais no país;

- Políticas de redução das desigualdades internas do país – nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte –, associadas à desconcentração regional;
- Demanda por novos modelos de atenção que valorizem padrões de integração, regionalização, regulação e ampliação do acesso qualificado;
- Ampliação de políticas de atenção à saúde com foco na resolução de problemas relativos à restrição de acesso e à qualidade dos serviços;
- Fortalecimento do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, mediante ações do Ministério da Saúde, MCT, BNDES e Finep, dentre outros agentes, com a expansão da infraestrutura científica e tecnológica, com incorporação de inovações na base produtiva do sistema.;
- O programa Mais Saúde, ao estabelecer prioridades estratégicas do Ministério da Saúde, induz também a Fiocruz a direcionar melhor seus programas e metas;
- Crescentes investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação, especialmente em áreas intensivas em ciência e tecnologia, como nanobiotecnologia, inovação orientada a processos mais limpos e biodiversidade;
- Ampliação da atuação brasileira em áreas tecnológicas intensivas em conhecimento, como na biotecnologia aplicada à saúde;
- Desenvolvimento de cadeias produtivas específicas, como: fármacos e medicamentos, imunobiológicos, materiais e equipamentos associados à própria dinamização de serviços;
- Elevação da demanda mundial por bens e serviços intensivos em conhecimento (nanotecnologia e biotecnologia), por tecnologias orientadas ao aproveitamento sustentável da biodiversidade brasileira e por produtos social e ecologicamente corretos (bioprodutos);
- Valorização do complexo produtivo da saúde como uma importante alavanca para um desenvolvimento economicamente justo, ambientalmente sustentável e humanamente comprometido, com consequente inclusão em políticas e programas estatais de desenvolvimento;
- Possibilidade de universalização do acesso a medicamentos básicos para a população;
- Ampliação da cobertura vacinal com a incorporação de novas vacinas;
- Tendência à formação de novos arranjos institucionais, tendo a cooperação como base para formação de redes flexíveis de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parcerias público-privadas no nível de infraestrutura e da parte finalística de atuação, com fortalecimento das estruturas públicas na área de ciência, tecnologia e inovação e arcabouço legal propício à expansão desses arranjos (Lei de Inovação, Lei do Bem, PAC Saúde, PAC Ciência e Política de Desenvolvimento Produtivo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio);
- Atual política externa brasileira, baseada na autonomia frente aos países mais

ricos, na cooperação com países do Sul e na participação ativa nas esferas multilaterais, onde são definidas as macroorientações e as regras políticas e econômicas;

- Impacto da saúde nas relações multilaterais – presença do Brasil nos múltiplos fóruns e redução das desigualdades de fronteira sul-americanas e nas relações com países africanos;
- Política do Ministério do Meio Ambiente para formação de redes de promoção da educação ambiental nas diversas regiões do país;
- Incorporação dos problemas ambientais na agenda das políticas públicas, gerando alinhamento entre proposições de saúde e ambiente e orientando o desenvolvimento sustentável e contando com maior integração entre as instâncias de governo;
- Diferenciação, dentre os processos regulatórios, para o desempenho ambiental que dispõe de sistemas de indicadores mais avançados nos países desenvolvidos (consumo de energia, efluentes líquidos e gasosos, produção e descarte de resíduos sólidos, desempenho do produto, indicadores ambientais agregados etc.);
- Ampliação da ação do Estado na proteção e no desenvolvimento sustentável da Amazônia e no fomento à pesquisa do patrimônio genético da biodiversidade nacional;
- Relações crescentes entre Estado e sociedade e destes com as redes sociais, o que gera demanda de articulação institucional com o mundo virtual e políticas claras de incorporação tecnológica, pesquisa e desenvolvimento de plataformas e produtos;
- Relevância crescente da gestão do conhecimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, gerando rupturas tecnológicas, inovações e impacto sobre o modelo de atenção à saúde;
- Impacto crescente da informação, da comunicação e de suas tecnologias para a gestão científica de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a integração de processos e instituições, e a gestão operacional em saúde, com redução de custos, aumento de produtividade e capacidade de indução para a construção de uma democracia cidadã, saudável e solidária – instrumento de fortalecimento do SUS (ex. no processo de descentralização e gestão participativa, a integração conceitual e/ou operacional dos dados gerados pelos sistemas de informação em saúde ao processo de formulação, ao acompanhamento e à avaliação das políticas de saúde);
- Novas políticas públicas que ampliam a diversidade da comunicação e o acesso à informação, como a rede pública de televisão e o Plano Nacional de Banda Larga;
- A internet e as redes sociais, viabilizadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, abrem novas possibilidades e oportunidades de democratização,

participação e controle social nas políticas públicas de saúde e no SUS;

- Potencial das tecnologias de informação e comunicação para fomentar o mais amplo e livre acesso à informação científica produzida e financiada no âmbito do SUS;
- Demanda do Estado e da sociedade por gestão pública mais eficaz, eficiente, transparente e com maior responsabilidade social;
- Demanda por (mais e melhor) profissionalização na gestão de sistemas e serviços de saúde por meio da formação permanente de gestores e técnicos.

#### **Análise do ambiente**

#### **Pontos fracos**

##### **interno**

- Excessiva atomização de iniciativas com conseqüente fragmentação estrutural e programática da organização, comprometendo a eficácia global;
- Dificuldades e barreiras operacionais para adequada captação e gestão de fundos de financiamento para pesquisa, desenvolvimento e produção;
- Práticas institucionais corporativas incipientes de contratualização de metas, de responsabilização com resultados e de petição e prestação de contas;
- Debilidade na mensuração do desempenho institucional pela indefinição de indicadores concretos de impacto e debilidade dos instrumentos de monitoramento e avaliação;
- Débeis mecanismos corporativos de gestão de projetos institucionais e estratégias plurianuais, prevalecendo lógicas de gerenciamento de projetos autônomas, pouco profissionalizadas e pulverizadas;
- Limitada capacidade de conversão da base científica em desenvolvimento tecnológico e em soluções concretas para os problemas do sistema de saúde;
- Fragilidades do sistema de gestão da inovação, como ausência de gestão de portfólio de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação;
- Fragilidade nas estruturas para gestão do conhecimento;
- Limitada qualidade em processos operacionais – falta de excelência na operação de processos administrativos e dificuldade de resolução de problemas orçamentário-financeiros;
- Reduzida competência informacional, o que inclui carência de infraestrutura e aplicativos para enfrentar a demanda finalística;
- Limitada estruturação e profissionalização da gestão das relações político-institucionais externas (executivos, legislativos, judiciários), incluindo os diversos setores do Ministério da Saúde, representantes dos gestores do SUS (Conass e Conasems) e do controle social (Conselho Nacional de Saúde);
- Limitação em áreas científicas portadoras de futuro (ex. nanociência) e baixa capacidade instalada de produção científica em problemas de saúde que

concentrarão a maior parte da carga de doença no futuro;

- Ausência de diagnóstico de discussão de resultados em relação às cooperações nacionais e internacionais;
- Ausência de processos e instrumentos de gestão das relações com os usuários - acolhimento, atendimento e avaliação de satisfação (alunos, pacientes, órgãos do Ministério da Saúde e outros);
- Pouca permeabilidade à participação e ao controle social.

---

#### **Pontos fortes**

---

- Capacidade singular de síntese dos diversos serviços (assistenciais, laboratoriais, docência, produção, informação e comunicação) com as pesquisas clínicas, biológicas e sociais;
- Imagem de reconhecimento nacional e internacional potencializando o desenvolvimento institucional;
- Presença nas várias regiões do país, com perspectiva de expansão, permite encarar problemas regionais como vetores para a compreensão dos problemas de saúde e para a redução das iniquidades geográficas, numa perspectiva de ação solidária em rede com as instituições loco-regionais;
- Centralidade da Fiocruz na geração de conhecimento e tecnologias relativas às doenças negligenciadas;
- Expressiva força de trabalho com elevado grau de qualificação (944 servidores com mestrado e 981 com doutorado, em dezembro de 2010);
- A Fiocruz conta com uma das maiores infraestruturas públicas de produção, pesquisa e desenvolvimento tecnológico em saúde da América Latina;
- Relação político-estratégica com atores e provedores nacionais e internacionais (ex. BNDES, MCT, Opas, OMS, Secretaria de Estado de Saúde e Defesa Civil do Rio de Janeiro etc.);
- Capacidade para atração de parceiros tecnológicos e de produção em saúde e para captação de recursos;
- Posição singular no setor de vacinas;
- Elevada capacidade de formação de quadros técnicos e de dirigentes para o sistema científico e de serviços de saúde, com extenso quadro de profissionais formados disseminados no país, na América Latina e em países de língua portuguesa da África;
- Disponibilidade de potentes instrumentos e plataformas nas áreas da informação e comunicação, com elevado potencial de disseminação de conhecimentos e informações no campo da saúde e da ciência e tecnologia (Canal Saúde, Radis, revistas técnico-científicas, Vídeo Saúde, Editora Fiocruz, Portal Fiocruz, Agência Fiocruz de Notícias, rede de bibliotecas e bibliotecas virtuais em saúde, entre

outros);

- Sistema de decisão participativa favorecendo a estrutura de coalizões;
- Consolidação do programa institucional de gestão da qualidade e da excelência, inclusive com prêmio bronze;
- Perenidades na gestão, possibilitando a continuidade e consolidação de políticas.

**Quadro 12 - Análise situacional da Fiocruz**

**FONTE: Fiocruz 2022**

A partir da coleta de dados realizada neste plano estratégico, foram identificados perspectivas de base e objetivos específicos para às áreas da gestão organizacional apresentados nos Quadro 13, Quadro 14, Quadro 15, Quadro 16 e Quadro 17:

**Perspectiva de base denominada “Recursos Basais”:** Consiste na gestão dos recursos tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento da Fiocruz e tem como objetivos:

Recurso Basal:	Objetivos Estratégicos
<b>Inovação na gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avançar na prospecção de modelos de gestão que garantam eficiência, eficácia e efetividade para a sustentabilidade e governabilidade e para o desenvolvimento institucional;</li> <li>• Inovar no modelo de gestão operacional que engloba risco, custos, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins, com monitoramento do desempenho;</li> <li>• Produzir estudos prospectivos periódicos em áreas estratégicas para orientar a reflexão em saúde e o planejamento estratégico institucional com base no aprimoramento das instâncias existentes na instituição;</li> <li>• Promover ações para maior integração dos planos diretores da Fiocruz nacional, a fim de gerar compartilhamento de recursos, alinhamento de estratégias e projetos;</li> <li>• Estabelecer processo de acompanhamento e avaliação para implementar o Plano de Longo Prazo 2022 e os Planos Quadrienais da Fiocruz;</li> <li>• Envidar esforços para mudança do marco legal, estabelecendo um regime jurídico especial para licitações e contratos realizados por instituições de ciência e tecnologia e elaboração de regulamentação própria para contratações de bens,</li> </ul>

obras e serviços no âmbito da Fiocruz.

**Quadro 13 - Objetivos do Recurso Basal "Inovação na Gestão"**

FONTE: Fiocruz 2022

Recurso Basal:	Objetivos Estratégicos
<b>Gestão da informação e do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde;</li> <li>• Promover inovações no campo da gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão;</li> <li>• Fortalecer a comunicação institucional interna e com a sociedade;</li> <li>• Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão;</li> <li>• Fortalecer e aprimorar a gestão do acervo arquivístico, biológico e biblioteconômico.</li> </ul>

**Quadro 14 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão da informação e do conhecimento"**

FONTE: Fiocruz 2022

Recurso Basal:	Objetivos Estratégicos
<b>Gestão do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir permanentemente na formação e qualificação estratégica das lideranças e profissionais de gestão com vistas a ampliar a capacidade gerencial em todos os níveis organizacionais;</li> <li>• Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade;</li> <li>• Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho;</li> <li>• Aprimorar o modelo de gestão democrática e a governança institucional, com a ampliação e consolidação de sistemas de transparência, tomada de decisões e prestação de contas interna e externa;</li> </ul>

- Aprimorar mecanismos institucionais que favoreçam o desenvolvimento e o comprometimento dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores da Fiocruz;
- Promover a Fiocruz à condição de instituição saudável e ambientalmente sustentável, por meio de ações integradas de saúde do trabalhador, biossegurança e gestão ambiental;
- Fomentar os arranjos institucionais aprimorando a integração e coordenação interunidades.

**Quadro 15 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão do trabalho"**

FONTE: Fiocruz 2022

Recurso Basal:	Objetivos Estratégicos
<b>Gestão da captação, cooperação e do financiamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar e atrair parcerias com organizações públicas e privadas nacionais e internacionais para ampliação das fontes de captação de recursos para financiamento em áreas estratégicas da saúde, subordinando essas iniciativas aos interesses da saúde pública, ao SUS e à soberania nacional, e sempre considerando os recursos públicos como fonte prioritária de financiamento da Fiocruz;</li> <li>• Incentivar, atrair e consolidar cooperações com parceiros públicos, visando garantir a sustentabilidade de projetos estratégicos, com recursos públicos;</li> <li>• Aprimorar os mecanismos de controle e captação acessória/complementar das parcerias com organizações privadas, nacionais e internacionais, na Fiocruz;</li> <li>• Criar democraticamente critérios para parcerias e convênios com instituições públicas e privadas que garantam o caráter público da Fiocruz e os interesses do SUS;</li> <li>• Priorizar e consolidar os mecanismos de negociação e acompanhamento da definição do orçamento da União, de forma a garantir as ações institucionais.</li> </ul>

**Quadro 16 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão da captação, cooperação e do financiamento"**

FONTE: Fiocruz 2022

Recurso Basal:	Objetivos Estratégicos
<b>Gestão da qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a melhoria continuada de todas as ações da Fiocruz mediante a implementação e o fortalecimento do Programa Institucional de Gestão da Qualidade, de acordo com normas específicas para cada área de atuação;</li> </ul>

- Implementar um sistema de monitoramento e avaliações por meio de indicadores de desempenho.

#### **Quadro 17 - Objetivos do Recurso Basal "Gestão da qualidade"**

**FONTE: Fiocruz 2022**

Além do Fiocruz 2022, o Relatório do VI Congresso Interno da Fiocruz apresenta o Plano Quadrienal Fiocruz 2011-2014, que se constitui através de macroprojetos, decompostos em objetivos estratégicos, objetivos do macroprojeto, resultados esperados e produtos.

A partir deste levantamento, foram identificados macroprojetos com diretrizes estratégicas específicas para as áreas da gestão organizacional relacionadas nos Quadros Quadro 18, Quadro 19, Quadro 20, Quadro 21, Quadro 22, Quadro 23 e Quadro 24.

---

#### **MACROPROJETO: Qualificação Profissional e Gerenciamento de Competências na Gestão**

---

<b>Objetivo estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir permanentemente na formação e qualificação estratégica das lideranças e profissionais de gestão com vistas a ampliar a capacidade gerencial em todos os níveis organizacionais.</li> </ul>
<b>Objetivos do macroprojeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as competências referentes à área de gestão da Fiocruz, visando a criação de um padrão profissional e a geração de subsídios para elaboração de uma política estratégica de gestão de pessoal nesta área (seleção e desenvolvimento);</li> <li>• Identificar competências necessárias e futuras à gestão na Fiocruz;</li> <li>• Definir perfis profissionais em gestão de acordo com as subáreas de atuação: Planejamento, Gestão do Trabalho, Administração, Gestão de Infraestrutura, Gestão Tecnológica e Gestão da Cooperação internacional, entre outras;</li> <li>• Identificar lideranças atuais e potenciais no campo da gestão (banco de talentos no campo da gestão);</li> <li>• Implementar Programa Permanente de Qualificação da Gestão com criação, fomento e incentivo de cursos para servidores que atuam na área;</li> <li>• Reforçar ações visando assegurar a estrutura de cargos comissionados ajustada a deliberações aprovadas em Plenária Extraordinária do V Congresso Interno e deliberações decorrentes, ainda considerando necessários ajustes às atuais necessidades da instituição.</li> </ul>

---

#### **Quadro 18 - Objetivos do Macroprojeto "Qualificação Profissional e Gerenciamento de Competências na Gestão"**

**FONTE: PQ Fiocruz 2011-2014**

---

**MACROPROJETO: Gestão das relações humanas no trabalho**


---

<b>Objetivo estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade.</li> <li>• Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho.</li> </ul>
<b>Objetivo do macroprojeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir conflitos no trabalho e promover a ética no serviço público, instituindo arranjos e procedimentos que facilitem a conciliação dos interesses dos trabalhadores aos da instituição e a construção interna de alternativas e formas para obter a melhoria das condições de trabalho e o exercício da criatividade no trabalho;</li> <li>• Implantar o programa pró-equidade de gênero;</li> <li>• Promover relações de trabalho mais equânimes respeitando as diferenças;</li> <li>• Promover uma cultura institucional que valorize a diversidade étnica, cultural e de gênero, entre outras.</li> </ul>

---

**Quadro 19 - Objetivos do Macroprojeto "Gestão das Relações Humanas no Trabalho"**  
**FONTE: PQ Fiocruz 2011-2014**

---



---

**MACROPROJETO: Gestão das relações trabalhistas na Fiocruz**


---

<b>Objetivo estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho.</li> </ul>
<b>Objetivo do macroprojeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir arranjos e procedimentos que facilitem a conciliação dos interesses dos trabalhadores aos da instituição e a construção interna de alternativas e formas para obter a melhoria das condições de trabalho.</li> </ul>

---

**Quadro 20 - Objetivos do Macroprojeto "Gestão das Relações Trabalhistas na Fiocruz"**  
**FONTE: PQ Fiocruz 2011-2014**

---

---

**MACROPROJETO: Excelência da gestão operacional**

---

- Objetivos estratégicos**
- Criar democraticamente critérios para parcerias e convênios com instituições públicas e privadas que garantam o caráter público da Fiocruz e os interesses do SUS;
  - Estabelecer processo de acompanhamento e avaliação para implementar o Plano de Longo Prazo 2022 e os Planos Quadrienais da Fiocruz;
  - Assegurar a melhoria continuada de todas as ações da Fiocruz mediante a implementação e o fortalecimento do Programa Institucional de Gestão da Qualidade, de acordo com normas específicas para cada área de atuação;
  - Implementar um sistema de monitoramento e avaliações por meio de indicadores de desempenho;
  - Inovar no modelo de gestão operacional (riscos, custos, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins), com monitoramento do desempenho.
- Objetivo do macroprojeto**
- Fortalecer a cultura da excelência: conjunto de diretrizes, métodos, práticas e atitudes que, utilizados de forma continuada, levam a instituição a uma situação excepcional da sua gestão e dos resultados obtidos;
  - Desenvolver e implantar gestão de aquisições com qualidade – compras, estoque, distribuição, contratos de manutenção e serviços, com suporte de tecnologia de informação e comunicação (TIC);
  - Implantar e desenvolver sistemas de gestão da qualidade aplicáveis à instituição;
  - Otimizar a gestão de orçamento e acompanhamento da execução financeira com suporte de TIC;
  - Desenvolver metas e métricas para a gestão operacional, com monitoramento de desempenho, identificando padrões de excelência e aplicando-os como referenciais comparativos;
  - Conhecer as necessidades e expectativas dos usuários, parceiros e fornecedores;
  - Desenvolver e sustentar relações de qualidade com os fornecedores, contribuindo para reduzir o custo de propriedade, desenvolver capacidade de fornecimento com qualidade e incorporar sugestões de fornecedores;
  - Gerar produtos e serviços eficientes, de elevada qualidade e responsivos, reduzindo o custo do processo produtivo e do serviço/produto, melhorando a qualidade e responsividade dos processos e utilizando o ativo fixo e a eficiência do capital empregado;

- Qualificar a entrega de produtos e serviços aos usuários, reduzindo o custo e garantindo fornecimento com responsividade e de alta qualidade;
- Gerenciar riscos – orçamentário/financeiro, de operação (ex. desabastecimento) e tecnológico (ex. desatualização dos serviços/produtos ofertados);
- Implantar sistema gerencial inteligente de modo a garantir a dinâmica do processo produtivo e decisório;
- Promover e incentivar na Fiocruz práticas de gestão de compras de bens, serviços e obras que tenham a sustentabilidade socioambiental como prioridade;
- Modernizar as atividades de apoio administrativo, proporcionando ganho de diligência de processos administrativos;
- Realizar ciclos de melhoria contínua da gestão, alinhados às diretrizes ministeriais.

---

**Quadro 21 - Objetivos do Macroprojeto "Excelência da Gestão Operacional"**  
**FONTE: PQ Fiocruz 2011-2014**

---

**MACROPROJETO: Sistema de Informação Integrado de Gestão**

- Objetivo estratégico**
- Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão.
- Objetivo do macroprojeto**
- Integrar processos, dados e informações por meio de um sistema de informação de gestão que apoie a tomada de decisão em todas as áreas da instituição.

---

**Quadro 22 - Objetivos do Macroprojeto "Sistema de Informação Integrado de Gestão"**  
**FONTE: PQ Fiocruz 2011-2014**

---

**MACROPROJETO: Gestão da comunicação interna**

- Objetivo estratégico**
- Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão;
  - Fortalecer a comunicação institucional interna e com a sociedade.
- Objetivo do macroprojeto**
- Desenvolver comunicação institucional horizontal e vertical qualificada que amplie o acesso à informação e ao conhecimento;
  - Fortalecer e ampliar o papel da intranet na gestão da comunicação interna e na gestão administrativa, atuando como instância de gestão da informação e da comunicação;
  - Integrar as diversas iniciativas e canais de comunicação internos presentes na Fiocruz, segundo alinhamento estratégico à política de desenvolvimento institucional;
  - Utilizar a gestão da comunicação em apoio à governança da tomada de decisão institucional.

---

**Quadro 23 - Objetivos do Macroprojeto "Gestão da Comunicação Interna"**  
**FONTE: PQ Fiocruz 2011-2014**

---

**MACROPROJETO: Promover a gestão da informação e do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência das ações institucionais**

---

**Objetivo estratégico**

- Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde;
- Promover inovações no campo da gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão.

**Objetivo do macroprojeto**

- Criar convergência interna das práticas, metodologias e tecnologias de gestão da informação e do conhecimento;
- Adotar em todas as unidades da Fiocruz a metodologia OKA (Organizacional Knowledge Assessment), eleita pelo governo para aplicação em instituições públicas, como instrumento de diagnóstico do grau de maturidade para a gestão da informação e do conhecimento;
- Desenvolver e incorporar tecnologias que favoreçam a gestão da informação e do conhecimento;
- Modelar os processos institucionais a partir da gestão da informação e do conhecimento;
- Transformar o conhecimento produzido e gerenciado na instituição em um ativo orientado à geração de inflexão estratégica (inovação e qualidade);
- Participar do processo de construção da política nacional de gestão da informação e do conhecimento para o setor público;
- Consolidar a gestão de documentos institucionais no âmbito do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (Sigda), ampliando sua aplicação aos documentos eletrônicos;
- Alinhar o desenvolvimento tecnológico ao uso compartilhado de plataformas multiusuário/ou multi-institucionais;
- Desenvolver e consolidar competências na instituição em gestão da informação e do conhecimento.

---

**Quadro 24 - Macroprojeto "Promover a Gestão da Informação e do Conhecimento Orientada à Inovação e a Qualidade/Excelência das Ações Institucionais"****FONTE: PQ Fiocruz 2011-2014**

A partir do ano de 2011, além dos planos quadrienais da Fiocruz, cada Unidade passou a definir suas metas institucionais no plano quadrienal da Unidade. No Quadro 25 estão relacionadas os objetivos dos projetos do CPqGM para o quadriênio 2011-2014 específicos para áreas da gestão da Unidade. Estes objetivos encontram-se totalmente alinhados com o PQ Fiocruz 2011-2014.

---

**Objetivos dos  
Projetos da Unidade**

- Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde;
  - Desenvolver competências técnicas e gerenciais dos servidores que atuam na FIOCRUZ-Bahia;
  - Desenvolver e incorporar tecnologias que favoreçam a gestão da informação e do conhecimento;
  - Mapear processos de gestão;
  - Integrar as diversas iniciativas e canais de comunicação presentes na FIOCRUZ, segundo alinhamento estratégico à política de desenvolvimento institucional;
  - Gerir conflitos no trabalho e promover a ética no serviço público, instituindo arranjos e procedimentos que facilitem a conciliação dos interesses dos trabalhadores aos da instituição e a construção interna de alternativas e formas para obter a melhoria das condições de trabalho;
  - Possibilitar a otimização da gestão de projetos de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico;
  - Assegurar o acesso dos trabalhadores da FIOCRUZ-Bahia às ações de promoção, prevenção e assistência a saúde do trabalhador;
  - Promover a integração das ações de ambiente, biossegurança e qualidade com vistas a redução dos riscos à saúde decorrentes do ambiente e dos processos de trabalho;
  - Desenvolver produtos, linguagens, e suportes de referência na comunicação e divulgação em saúde e C&T;
  - Facilitar o acesso ao conhecimento científico e tecnológico produzido pela FIOCRUZ – Bahia;
  - Promover a integração das áreas de gestão tecnológica na FIOCRUZ-Bahia, de modo a constituir um Sistema Local de Inovação;
  - Estruturar a gestão da cooperação internacional na FIOCRUZ-Bahia;
- 

**Quadro 25: Objetivos dos Projetos do Plano Quadrienal 2011-2014 CPqGM**  
**FONTE: PQ CPqGM 2011-2014**

O Quadro 26 apresenta a categorização dos objetivos estratégicos presentes nos planos estratégicos da organização.

Categoria	Objetivos estratégicos	Fiocruz 2022	PQ Fiocruz	PQ CPqGM
Acompanhamento e avaliação para implementação de diretrizes estratégicas	Estabelecer processo de acompanhamento e avaliação para implementar o Plano de Longo Prazo 2022 e os Planos Quadrienais da Fiocruz.	X	X	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	1	-
Alinhamento estratégico	Ações para maior integração dos Planos Diretores da Fiocruz para gerar compartilhamento de recursos, alinhamento de estratégias e projetos.	X	-	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	-
Comunicação Interna	Fortalecer a comunicação institucional interna e com a sociedade.	X	-	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	-
Desenvolvimento gerencial / de lideranças	Investir permanentemente na formação e qualificação estratégica das lideranças e profissionais de gestão com vistas a ampliar a capacidade gerencial em todos os níveis organizacionais	X	X	-
	Desenvolver competências técnicas e gerenciais dos servidores que atuam na FIOCRUZ-Bahia	-	-	X
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	1	1
Fiocruz saudável e sustentável	Promover a Fiocruz à condição de instituição saudável e ambientalmente sustentável, por meio de ações integradas de saúde do trabalhador, biossegurança e gestão ambiental.	X	-	-
	Assegurar o acesso dos trabalhadores da FIOCRUZ-Bahia às ações de promoção, prevenção e assistência a saúde do trabalhador.	-	-	X
	Promover a integração das ações de ambiente, biossegurança e qualidade com vistas a redução dos riscos à saúde decorrentes do ambiente e dos processos de trabalho.	-	-	X
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	2
Formação de Recursos Humanos	Criação e implementação das ações do Escritório de Gestão de Projetos e Apoio à Pesquisa e Inovação – EGPAPI.	-	-	X
	Criação do Centro de Formação de Recursos Humanos em Saúde do Bairro de Pau da Lima.	-	-	X
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		-	-	2
Fortalecimento da gestão democrática	Aprimorar o modelo de gestão democrática e a governança institucional, com a ampliação e consolidação de sistemas de transparência, tomada de decisões e prestação de contas interna e externa.	X	-	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	-
Fortalecimento do comprometimento institucional	Aprimorar mecanismos institucionais que favoreçam o desenvolvimento e o comprometimento dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores da Fiocruz.	X	-	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	-
Gestão da Informação/conhecimento	Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde.	X	X	-
	Promover inovações no campo da gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão.	X	-	-
	Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão.	X	X	-
	Desenvolver e incorporar tecnologias que favoreçam a gestão da informação e do conhecimento.	-	-	X
	Integrar as diversas iniciativas e canais de comunicação presentes na FIOCRUZ, segundo alinhamento estratégico à política de desenvolvimento institucional.	-	-	X
	Desenvolver produtos, linguagens, e suportes de referência na comunicação e divulgação em saúde e C&T.	-	-	X
	Facilitar o acesso ao conhecimento científico e tecnológico produzido pela FIOCRUZ – Bahia.	-	-	X
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		3	2	4

Gestão da Qualidade	Assegurar a melhoria continuada de todas as ações da Fiocruz mediante a implementação e o fortalecimento do Programa Institucional de Gestão da Qualidade, de acordo com normas específicas para cada área de atuação.	X	-	-
	Assegurar a melhoria continuada de todas as ações da Fiocruz mediante a implementação e o fortalecimento do Programa Institucional de Gestão da Qualidade, de acordo com normas específicas para cada área de atuação.		X	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	1	
Gestão das relações sociais no trabalho	Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade.	X	X	-
	Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho.	X	X	-
	Gerir conflitos no trabalho e promover a ética no serviço público, instituindo arranjos e procedimentos que facilitem a conciliação dos interesses dos trabalhadores aos da instituição e a construção interna de alternativas e formas para obter a melhoria das condições de trabalho.	-	-	X
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		2	2	1
Gestão do acervo institucional	Fortalecer e aprimorar a gestão do acervo arquivístico, biológico e biblioteconômico.	X	-	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	-
Gestão orçamentária	Priorizar e consolidar os mecanismos de negociação e acompanhamento da definição do orçamento da União, de forma a garantir as ações institucionais.	X	-	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	-
Inovação e eficiência na gestão	Prospecção de modelos de gestão para garantir eficiência, eficácia e efetividade voltados ao desenvolvimento organizacional.	X	-	-
	Inovar no modelo de gestão operacional (riscos, custos, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins), com monitoramento do desempenho.	X	X	-
	Produzir estudos prospectivos em áreas estratégicas para orientar a reflexão em saúde e o planejamento estratégico institucional.	X	-	-
	Envidar esforços para mudanças no marco legal com finalidade de criar regime jurídico especial para licitações e contratos por instituições de C&T.	X	-	-
	Implementar um sistema de monitoramento e avaliações por meio de indicadores de desempenho.	X	X	-
	Mapear processos de gestão.			X
	Possibilitar a otimização da gestão de projetos de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico.	-	-	X
	Promover a integração das áreas de gestão tecnológica na FIOCRUZ-Bahia, de modo a constituir um Sistema Local de Inovação.	-	-	X
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		5	2	3
Interação interunidades	Fomentar os arranjos institucionais aprimorando a integração e coordenação interunidades.	X	-	-
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		1	-	-
Parcerias e Cooperações institucionais	Incentivar e atrair parcerias com organizações públicas e privadas nacionais e internacionais para ampliação das fontes de captação de recursos para financiamento em áreas estratégicas da saúde, subordinando essas iniciativas aos interesses da saúde pública, ao SUS e à soberania nacional, e sempre considerando os recursos públicos como fonte prioritária de financiamento da Fiocruz.	X	-	-
	Incentivar, atrair e consolidar cooperações com parceiros públicos, visando garantir a sustentabilidade de projetos estratégicos, com recursos públicos.	X	-	-
	Aprimorar os mecanismos de controle e captação acessória/complementar das parcerias com organizações privadas, nacionais e internacionais, na Fiocruz.	X	-	-
	Criar democraticamente critérios para parcerias e convênios com instituições públicas e privadas que garantam o caráter público da Fiocruz e os interesses do SUS	X	X	-
	Estruturar a gestão da cooperação internacional na FIOCRUZ-Bahia.	-	-	x
<b>Total de objetivos estratégicos nesta categoria por Plano:</b>		4	1	1

**Quadro 26 - Categorização das diretrizes estratégicas da Fiocruz**  
**FONTE: Fiocruz 2022, PQ Fiocruz 2011-2014 e PQ CPqGM 2011-2014**

A seguir estão apresentados os resultados do presente estudo.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos na presente pesquisa, estruturado de acordo com as etapas: Etapa 1 – Análise do contexto; Etapa 2- Realização de Grupo Focal para identificação das competências emergentes; Etapa 3 – Realização de Entrevistas semi-estruturadas para identificação de competências emergentes; Etapa 4 - análise documental para identificação das ações de treinamento no corte temporal 2010 e 2011; e Etapa 5 – Identificação do nível de alinhamento entre as estratégias organizacionais e as ações de TD&E do CPqGM.

### *4.2.1 Análise do contexto*

Os resultados aqui apresentados levaram em consideração apenas os objetivos estratégicos voltados para a gestão organizacional. As demais variáveis de contexto foram consideradas nas reflexões do grupo focal.

A coleta de dados em pesquisa documental realizada no Relatório Final do VI Congresso Interno da Fiocruz e no Plano Quadrienal do CPqGM 2011-2014 resultou na obtenção de 18 categorias validadas de objetivos estratégicos que podem se desdobrar em competências emergentes necessárias a todas as áreas da gestão organizacional da Fiocruz, conforme encontra-se no Quadro 27.

<b>Categoria</b>	<b>Fiocruz 2022</b>	<b>PQ Fiocruz 2011 – 2014</b>	<b>PQ CPqGM 2011 – 2014</b>
Acompanhamento e avaliação para implementação de diretrizes estratégicas	1	1	0
Alinhamento estratégico	1	0	0
Comunicação Interna	1	0	0
Cooperação internacional	0	0	1
Desenvolvimento gerencial / de lideranças	1	1	1
Fiocruz saudável e sustentável	1	0	<u>3</u>
Formação de Recursos Humanos	0	0	2
Fortalecimento da gestão democrática	1	0	0
Fortalecimento do comprometimento institucional	1	0	0
Gestão da Informação/conhecimento	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>4</u>
Gestão da Qualidade	1	1	0
Gestão das relações sociais no trabalho	<u>2</u>	<u>2</u>	1
Gestão do acervo institucional	1	0	0
Gestão orçamentária	1	0	0
Gestão Tecnológica	0	0	1
Inovação e eficiência na gestão	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Interação interunidades	1	0	0
Parcerias e Cooperações institucionais	<u>4</u>	1	0

**Quadro 27 - Resultados das categorias de objetivos estratégicos**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Para análise dos resultados foi utilizada número de frequência (f.) de objetivos estratégicos das categorias validadas em cada plano e nos planos em conjunto. Foram consideradas categorias sobressalentes as que apresentaram maior frequência de objetivos.

No Plano de longo prazo Fiocruz 2022, podemos verificar maior ocorrência de objetivos referentes às categorias **Inovação e Eficiência na Gestão (f.5)**, **Parcerias e Cooperação Internacional (f.4)** e **Gestão da Informação e do Conhecimento (f.3)**. Os objetivos estratégicos destas categorias visam promover inovação no modelo de gestão operacional; realizar prospecção de modelos que visem garantir eficiência e eficácia voltados ao desenvolvimento organizacional; produção de estudos prospectivos em áreas estratégicas; criação de mecanismos de monitoramento de avaliações por meio de indicadores de desempenho; promoção de otimização da gestão de projetos e constituição de um sistema local de inovação; incentivar parcerias e cooperações e criar redes de cooperação de gestão da informação e do conhecimento técnico e científico em âmbito nacional e internacional.

Em relação aos objetivos estratégicos presentes no PQ Fiocruz 2011-2014, a maior predominância ocorreu nos objetivos constantes da categoria **Gestão de Informação e do Conhecimento (f. 2)**, **Gestão das Relações do Trabalho (f. 2)** e **Inovação e Eficiência na Gestão (f. 2)**. No que se refere aos objetivos estratégicos da categoria Gestão das Relações do Trabalho, dentre outros aspectos apresenta a gestão do conflito no trabalho, promoção da ética no serviço público, valorização da diversidade humana. As categorias: Acompanhamento e avaliação para implementação de diretrizes estratégicas, Desenvolvimento gerencial e/ou de líderes, Gestão da Qualidade e Parcerias e Cooperações Internacionais, apresentaram frequência igual a 1. As demais categorias não foram contempladas no plano de médio prazo.

Já no PQ CPqGM 2011-2014, houve a predominância dos planos da Unidade que compõem a categoria **Gestão da informação e do conhecimento**, apresentando número de **frequência 4**. Em seguida, aparecem as categorias **Inovação e Eficiência na Gestão e Fiocruz Saudável com frequência (f.3)**. As categorias: Gestão das Relações Sociais no Trabalho e Parcerias e Cooperações Institucionais apresentaram frequência 1. As demais categorias não foram contempladas no plano de médio prazo da Unidade

Podemos concluir que os objetivos estratégicos da organização apresentam interferências em relação ao desenvolvimento de CHAs nos três níveis de análise, organizacional, de grupos e tarefas e individual. Esta constatação encontra reforço nos

resultados obtidos por meio do grupo focal que serão apresentados em seguida.

#### 4.2.2 Grupo Focal

A partir das respostas às questões indutoras do Grupo Focal iremos apresentar os resultados desta etapa da pesquisa. A fim de contemplar variáveis de contexto nas respostas às questões, foi solicitado ao grupo que as reflexões estivessem pautadas no planejamento estratégico da organização.

Na primeira pergunta que se refere aos *desafios que a organização irá enfrentar nos próximos anos*, o grupo definiu nove desafios que serão enfrentados pela instituição: Novas demandas da administração pública; Maior celeridade nos processos administrativos; Parceria entre área fim e área meio com foco na comunicação; Implementação dos planos, políticas e normas institucionais; Gestão estratégica de Recursos Humanos; Geração de produtos/processos inovadores voltados à sociedade; Atendimento às demandas da sociedade por meio de pesquisas científicas e tecnológicas; Gestão do conhecimento; Fortalecimento do reconhecimento institucional como estratégica na área da Saúde Pública. Estes desafios constituíram o Formulário Final do grupo.

Os resultados estão descritos no Quadro 28.

<b>Desafios e Mudanças</b>	<b>Definição Constitutiva</b>
Novas legislações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refere-se a alinhar a gestão às novas demandas que se apresentam à administração pública a partir de legislações recentes</li> </ul>
Maior celeridade nos processos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar mecanismos que promovam maior celeridade nos processos administrativos</li> </ul>
Parceria entre área fim e área meio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver parceria entre área fim e área meio com foco na comunicação</li> </ul>
Implementação de diretrizes e normas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar os planos, políticas e normas institucionais</li> </ul>
Gestão estratégica de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar na perspectiva da gestão estratégica de Recursos Humanos</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar produtos/processos inovadores voltados à sociedade</li> </ul>
Atendimento às demandas da sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir a pesquisa científica e tecnológica visando o atendimento às demandas da sociedade</li> </ul>
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar a gestão do conhecimento na Fiocruz</li> </ul>
Fortalecimento do reconhecimento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer o reconhecimento da Fiocruz como instituição estratégica na área de Saúde Pública</li> </ul>

**Quadro 28 - Resultado do Grupo Focal referente aos desafios**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Os dados apresentados contemplam variáveis do contexto interno e externo da organização que podem estar gerando necessidades de treinamento. No contexto externo, os desafios: Novas legislações, Inovação, Atendimento às demandas da sociedade e Fortalecimento do reconhecimento institucional podem gerar necessidades de competências emergentes, sendo que o primeiro desafio também pode gerar necessidades de desenvolver competências técnicas-operacionais, mais próximas aos processos. Já os desafios: Inovação, Atendimento às demandas da sociedade e Fortalecimento do reconhecimento institucional podem gerar necessidade de desenvolver competências genéricas, que podem ser úteis a grande parte dos profissionais que atuam na organização.

Com base no relato dos participantes, é possível sugerir que os indicadores de desafios e mudanças: Inovação e Atendimento às demandas da sociedade, podem estar associados aos desafios para a saúde: **demográfico e epidemiológico, dos modelos de organização da atenção à saúde no Sistema Único de Saúde (SUS) e Pesquisa,**

**desenvolvimento e inovação em saúde**, apresentados no Plano de Longo Prazo Fiocruz 2022. Estes desafios consideram que com as mudanças na estrutura da população brasileira, haverá elevação das doenças de maior ocorrência em pessoas de idade avançada, porém persistindo a necessidade de ações e serviços voltados à infância e juventude e podem gerar necessidades de desenvolver competências emergentes, instrumentais e específicas, já que estão diretamente ligadas ao sistema de saúde.

O desafio “Novas demandas” diz respeito às normas recentemente publicadas pelo Governo Federal que refletem diretamente nas atividades administrativas da organização. Apesar da utilização do termo “recentes”, não foi possível identificar alterações em legislações específicas, o que leva a crer que essas demandas são decorrentes da própria dinâmica existente na legislação brasileira.

Alguns desafios/mudanças podem estar associados ao atual contexto interno da organização, como deficiência na comunicação interna, ausência de parceria entre área meio e área fim e gestão do conhecimento. Em relação à gestão do conhecimento, existem algumas iniciativas voltadas para o gerenciamento e sistematização de informações institucionais, porém, segundo os participantes, falta sua implementação de fato.

Nos Quadro 29 e Quadro 30 serão detalhados os resultados obtidos a partir da análise das respostas apresentadas nos formulários individuais e dos subgrupos referentes aos desafios e mudanças que serão enfrentadas pela organização nos próximos anos, classificados como variáveis externas e internas à organização.

Desafios (variáveis externas)	Relatos
<b>Atendimento às demandas da sociedade (f = 10)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Alinhar suas ações com as necessidades do SUS e da sociedade, principalmente quanto à sua produção científica e sua atuação na produção de fármacos, vacinas e kits diagnósticos”</li> <li>• “Fabricação de vacinas e medicamentos que combatam novas doenças e doenças graves”</li> <li>• “Induzir as suas ações de pesquisa científica e tecnológica com foco na resolução dos problemas de saúde”</li> <li>• “Capacidade de responder demandas externas com a rapidez e flexibilidade que essas mudanças exigem”</li> <li>• “Ampliar o apoio estratégico ao SUS”</li> <li>• “Mudar a visão institucional sobre a produção de produtos e insumos para o SUS, no sentido de participar efetivamente no alcance da saúde da população, e assim responder às demandas externas”</li> <li>• “Assegurar que toda melhoria alcançada através da inovação tecnológica desenvolvida pela Fiocruz chegue à sociedade de forma que melhore a vida dos cidadãos.”</li> <li>• “Desenvolver capacidade para continuar gerando produtos/processos inovadores e que essas inovações cheguem à sociedade”</li> <li>• “Gerir a pesquisa científica e tecnológica visando o atendimento às demandas do SUS”</li> <li>• “Gerir a pesquisa científica e tecnológica visando o atendimento às demandas da sociedade”</li> </ul>
<b>Fortalecimento do SUS (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fortificar a política do SUS, fomentando a pesquisa e qualificando o profissional da área de saúde”</li> </ul>
<b>Atender às demandas apresentadas em função de Legislações publicadas recentemente (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquadrar as ações de gestão à nova realidade que surgiu com as normas publicadas recentemente pelo governo</li> </ul>
<b>Reconhecimento institucional (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Manter o reconhecimento da instituição”</li> </ul>

**Quadro 29 - Desafios (variáveis externas) apresentados nos formulários individuais e subgrupos**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

De acordo com os debates relacionados ao desafio “Atendimento às

demandas da sociedade” podemos concluir que a iminente mudança do perfil demográfico e epidemiológico nacional, com prevalência do aumento da faixa etária da população, os sistemas de saúde precisarão estar ajustados a este novo contexto. Dessa forma, pesquisas e produtos científicos e tecnológicos gerados pela Fiocruz deverão estar de acordo com a nova realidade, de modo a atender a demanda da sociedade. Além disso, um dos pontos fracos da organização relatado no Fiocruz 2022 é a existência de limitada capacidade de conversão da base científica em desenvolvimento tecnológico e em soluções concretas para os problemas do sistema de saúde. No que se refere ao desafio “Fortalecimento do SUS”, entendemos que este desafio pode estar diretamente ligado à limitada legitimidade do SUS junto à sociedade, conforme análise do ambiente externo apresentada no Fiocruz 2022.

Desafios (Variáveis internas)	Relatos
<b>Gestão estratégica de RH (f = 7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Formação de lideranças e de quadros estratégicos para gestão”</li> <li>• “Atuar na perspectiva de gestão estratégica em RH”</li> <li>• “Formar e qualificar estrategicamente lideranças e profissionais de gestão”</li> <li>• “Desenvolver competências estratégicas ao atendimento à missão institucional.”</li> <li>• “Desenvolver/ capacitar gestores para o gerenciamento estratégico da sua área”</li> <li>• “Implementação de um planejamento eficaz de capacitação dos seus servidores”</li> <li>• “Atuar na perspectiva de gestão estratégica em RH”</li> </ul>
<b>Gestão do conhecimento (f = 4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Consolidar redes de cooperação na gestão do conhecimento”</li> <li>• “Construir estruturas mecanismos que ao mesmo tempo assegurem o patrimônio construído historicamente e consiga acompanhar, e se antecipar, os fluxos de mudança, inovação e combinação dos saberes que marcam a contemporaneidade”</li> <li>• “Desenvolver ações / consolidar a gestão do conhecimento/processo aplicada aos processos gerenciais”</li> <li>• “Gerir o conhecimento”</li> </ul>
<b>Realizar atividades em rede (f = 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Alinhar o modelo de gestão de forma a promover a inovação nos procedimentos (processos e projetos) de forma coordenadas em todas as unidades da Fiocruz”</li> <li>• “Promover debates em todas as unidades para discutir as formas de operacionalizar os objetivos estratégicos contidos nos planos”</li> <li>• “Atuar no campo do desenvolvimento tecnológico e em redes de pesquisa”</li> </ul>
<b>Alinhar teoria à prática (f = 2 )</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento da teoria à prática”</li> <li>• “Alinhar teoria à prática”</li> </ul>
<b>Implementar indicadores de desempenho (f = 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Implementação de indicadores de desempenho”</li> <li>• “Criar indicadores sólidos de avaliação das mudanças/objetivos”</li> </ul>
<b>Gestão da Inovação (f = 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Desenvolver capacidade institucional, recursos materiais e</li> </ul>

- humanos para gerar produtos/processos inovadores”
- “Inovação na gestão”
- Parceria entre área fim e área meio (f = 2)**
- “Aproximação das áreas fim e meio”
  - “Desenvolver relação de parceria entre área fim e meio (foco na comunicação)”
- Planejamento (f = 2)**
- “Garantir que todos desenvolvam suas atividades alinhadas a diretrizes institucionais”
  - “Não perder o foco na busca ao que foi planejado”
- Desenvolver visão sistêmica /gerencial (f = 2)**
- “Alinhar a gestão aos novos procedimentos para atender uma lógica gerencial”
  - “Alinhar a gestão às novas demandas que se apresentam à administração pública (visão sistêmica/gerencial)”
- Criar mecanismos que promovam celeridade aos processos administrativos (f = 1)**
- “criação de mecanismos que promovam maior celeridade nos processos administrativos (em contraponto à morosidade atual)”
- Eficácia na comunicação interna (f = 1)**
- “Fortalecimento da comunicação interna (principalmente entre áreas fim e meio sucedendo uma relação de parceria)”
- Gestão da Qualidade (f = 1)**
- Implementar o Programa Institucional de Gestão da Qualidade, especialmente nas unidades descentralizadas
- Gestão por resultados (f = 1)**
- “Criar cultura de trabalhar por resultados institucionais e não por processos (gestão por resultados)”
- Implementação de diretrizes e normas institucionais (f = 1)**
- “Implementar os planos, políticas e normas institucionais”
- Novo modelo de gestão (f = 1)**
- “Implementação de um novo modelo de gestão”
- Gestão das relações sociais do trabalho (f = 1)**
- “Consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais do trabalho”
- Promoção saúde e cuidado com o meio**
- “Atenção à saúde do trabalhador e meio ambiente de
-

ambiente (f = 1)

pesquisa”

---

**Quadro 30 - Desafios e mudanças coletados nos formulários individuais e dos subgrupos****FONTE: Dados da pesquisa**

No que diz respeito ao desafio “Alinhar teoria à prática”, o relato de participantes enfatiza a importância da aplicação da teoria absorvida por meio dos eventos de capacitação às atividades do dia a dia. O desafio “Realizar atividades em rede” pode estar relacionado com a necessidade de estabelecer parcerias entre unidades de forma a utilizar soluções, procedimentos e projetos de forma coordenada. No Plano de Longo Prazo Fiocruz 2022 existe diretriz que consiste em fomentar os arranjos institucionais aprimorando a integração e coordenação interunidades. Observamos na organização muitas atividades de pesquisa que poderiam ser realizadas em redes ocorrendo de forma desarticulada causando duplicidade de estudos.

Em relação ao desafio “Criar mecanismos que promovam celeridade aos processos administrativos” foi considerado que os processos administrativos tem demandando tempo excessivo para serem realizados, cabendo que se criem mecanismos que favoreçam a realização destes processos de forma mais rápida, sem prejuízo, obviamente, para os resultados da organização. A “Eficácia na comunicação interna” apesar de ter sido citada por apenas um participante, tem merecido atenção por parte da organização com objetivos estratégicos específicos nos planos estratégicos.

Em relação a “Gestão estratégica de RH” foram identificados objetivos para investimento na formação e qualificação estratégica das lideranças e profissionais da gestão com vistas a ampliar a capacidade gerencial em todos os níveis da organização. Além disso, foi descrito como ponto fraco da instituição, a partir da análise feita pela organização, reduzida competência informacional, o que inclui carência de infraestrutura e aplicativos para enfrentar a demanda finalística. No que diz respeito à “Parceria entre área meio e fim” foi considerado pelo grupo por se tratar de um dos entraves para os resultados da organização, tendo em vista que, em diversas ocasiões, a área administrativa é vista como burocrática, pelo fato de não haver mecanismos que estabeleçam uma relação de parceria entre as áreas meio e fim.

Quanto a questão 2 que buscou identificar, sob a visão do grupo, as *competências que necessitam ser desenvolvidas* para dar suporte à organização para enfrentar os desafios futuros, o grupo identificou 15 aspectos que consideraram competências que podem ser divididas entre individuais e organizacionais, apresentadas

no Quadro 31.

---

**Competência**

---

Capacidade de atuar com visão sistêmica e gerencial

Capacidade de liderar

Capacidade de gerir a comunicação interna organizacional

Capacidade de manter adequadas relações interpessoais

Capacidade de gerir conflitos

Capacidade de atribuir visão crítica e analítica aos processos de trabalho

Capacidade de gerir o conhecimento gerado na organização

Capacidade de planejar

Capacidade de utilizar tecnologia de informação e comunicação

Capacidade de agir de forma comprometida com a organização

Capacidade de agir de forma ética

Capacidade de gerir projetos/processos organizacionais

Capacidade de trabalhar em equipe

Capacidade de promover a aprendizagem organizacional

Capacidade de realizar gestão tecnológica

---

**Quadro 31 - Competências emergentes**

**FONTE: Dados da pesquisa**

É possível notar a estreita relação entre as competências emergentes e os desafios apresentados na Questão 1. Algumas competências também foram consideradas

desafios como, por exemplo, visão multidisciplinar/gerencial, liderança, comunicação interna e gestão do conhecimento. Percebemos também o enquadramento de habilidades como competências, como exemplo podemos citar “Capacidade de utilizar tecnologia de informação e comunicação”; e também de atitudes, como: “Capacidade de agir de forma comprometida com a organização” e “Capacidade de agir de forma ética”. Nota-se que o comprometimento institucional pode ser considerado de natureza subjetiva, já que surgiram pontos de vistas divergentes em relação ao que seria agir comprometido com a instituição. Alguns participantes consideraram que a apresentação de resultados comprova este comprometimento, outros que apenas isso não basta, é preciso seguir normas e políticas de forma que procedimentos que levam aos resultados também sejam observados.

Em relação ao comportamento ético, o grupo considerou relevante que todos os servidores conheçam os direitos e deveres do servidor público, além das Leis 8.112/90 o Regime Jurídico Único que rege os servidores públicos federais e 8.666/93 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. No que diz respeito à liderança, de acordo com as colocações feitas pelo grupo, existe uma grande necessidade de preparar líderes e gestores para o futuro, tendo em vista que estes assumem esta posição na maioria das vezes por competência técnica-operacional. A necessidade de desenvolver visão sistêmica/gerencial foi justificada pela carência de melhoria nos processos administrativos. Aliada a esta melhoria, está a competência gestão de projetos e processos, já que iria favorecer o conhecimento dos processos como um todo.

No Quadro 32 estão detalhados os resultados obtidos a partir da análise das respostas apresentadas nos formulários individuais e dos subgrupos referentes às competências que deverão ser desenvolvidas para que a organização enfrente os desafios e seus níveis (micro, meso ou macro):

---

**Categoria Micro (individual)**

---

Competências	Relatos
<b>Capacidade de direcionar reuniões (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Objetividade, assertividade e foco no direcionamento de reuniões”</li> </ul>
<b>Comportamento ético (f = 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “conhecimento dos princípios da administração pública”</li> <li>• “Comportamento ético e voltado ao interesse</li> </ul>

	público”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ética”</li> </ul>
<b>Comprometimento institucional (f = 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Compromisso institucional (foco nos resultados)”</li> <li>• “Compromisso institucional”</li> <li>• “Comprometimento institucional”</li> </ul>
<b>Habilidades de negociação (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Habilidades de negociação”</li> </ul>
<b>Habilidades gerenciais (f = 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Habilidades gerenciais”</li> <li>• “Desenvolvimento gerencial”</li> </ul>
<b>Liderança (f = 7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Liderança”</li> <li>• “Desenvolvimento de lideranças e planejamento sucessório”</li> <li>• “Desenvolvimento de lideranças”</li> <li>• “Capacidade de liderança”</li> </ul>
<b>Participação e proatividade (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Protativo e participativo”</li> </ul>
<b>Raciocínio lógico e quantitativo (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Raciocínio lógico e quantitativo”</li> </ul>
<b>Relacionamento interpessoal (f = 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento interpessoal</li> </ul>
<b>Trabalho em equipe (f = 4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Trabalho em equipe (gerenciamento de equipes)”</li> <li>• “Trabalho em equipe”</li> <li>• “Capacidade de trabalhar em equipe/rede”</li> </ul>
<b>Uso de tecnologia de informação e comunicação (f = 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aptidão/domínio das novas tecnologias de informação e de comunicação”</li> <li>• “Capacidade de lidar com a tecnologia da informação e comunicação”</li> </ul>
<b>Visão crítica e analítica dos processos de trabalho (f = 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Capacidade analítica e crítica dos processos de trabalho”</li> <li>• “Capacidade analítica e crítica dos processos de trabalho visando a melhoria contínua dos resultados”</li> </ul>
<b>Visão sistêmica / gerencial (f = 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Habilidades gerenciais e de gestão”</li> <li>• “Visão gerencial”</li> </ul>

---

- “Desenvolvimento da visão tático-operacional da administração pública aliada à visão gerencial atual”

---

**Categoria Meso (tarefas e grupos) e Macro (organizacional)**

---

<b>Absorver boas práticas externas (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Melhorar a capacidade de absorver boas práticas de outras instituições”</li> </ul>
<b>Aprendizagem organizacional (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Estimular a aprendizagem organizacional na sua equipe de trabalho de forma que os erros cometidos possam ser aprendidos por outras equipes”</li> </ul>
<b>Capacidade de articulação (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Capacidade de articulação”</li> </ul>
<b>Capacidade de inovar nas pesquisas científicas (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Capacidade de desenvolver pesquisas relevantes e com um foco na inovação”</li> </ul>
<b>Capacidade de planejar (f = 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Capacidade de planejar e gerir suas ações, tanto na área de gestão quanto de pesquisa”</li> <li>• “Capacidade de planejamento”</li> </ul>
<b>Comunicação interna (f = 8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Comunicação”</li> <li>• “comunicação organizacional”</li> <li>• “Comunicação eficiente”</li> <li>• “Comunicação interna”</li> <li>• “Excelência na disseminação da informação”</li> <li>• “Comunicação interna / interpessoais”</li> </ul>
<b>Desenvolvimento sustentado (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Desenvolvimento sustentado”</li> </ul>
<b>Gestão administrativa (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão administrativa”</li> </ul>
<b>Gestão da qualidade e biossegurança (f= 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão da qualidade e biossegurança”</li> </ul>
<b>Gestão de conflitos (f = 4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Técnicas e resolução de conflitos e motivacionais”</li> <li>• “Gestão de conflitos”</li> <li>• “Gerenciamento de riscos e conflitos”</li> <li>• “Capacidade de articulação e gestão de conflitos”</li> </ul>
<b>Gestão de instituições de C&amp;T em saúde (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão de instituições de C&amp;T em saúde”</li> </ul>

<b>Gestão de projetos/processos (f = 5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão de projetos”</li> <li>• “Otimizar processos de trabalho, principalmente aqueles intersetoriais”</li> <li>• “Gestão de processo”</li> <li>• “Mapeamento de processos”</li> <li>• “Capacidade de gerir projetos/processos internos”</li> </ul>
<b>Gestão de RH (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão de RH”</li> </ul>
<b>Gestão do conhecimento e informação (f =8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Técnicas e mecanismos inerentes à gestão do conhecimento (cooperação, visão sistêmica e visão de processos)”</li> <li>• “Gestão do conhecimento e informação”</li> <li>• “Gerenciar e disseminar o conhecimento produzido na sua área de atuação”</li> <li>• “Adoção de técnicas e mecanismos defendidos pela gestão do conhecimento: visão de processos; visão sistêmica; compartilhamento do conhecimento e informações”</li> </ul>
<b>Gestão estratégica (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão estratégica”</li> </ul>
<b>Gestão orçamentária e financeira (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão orçamentária e financeira”</li> </ul>
<b>Gestão por resultados (f= 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão por resultados”</li> </ul>
<b>Gestão tecnológica (f = 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestão tecnológica”</li> </ul>
<b>Políticas públicas de C&amp;T (f = 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Políticas públicas de C&amp;T”</li> </ul>
<b>Transdisciplinaridade (f = 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Transdisciplinaridade”</li> </ul>
<b>Multidisciplinaridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Atuar a partir de uma perspectiva multidisciplinar, que consiga contribuir com os diversos setores/atores organizacionais”</li> </ul>

---

**Quadro 32 - Competências apresentadas nos formulários individuais e dos subgrupos**

**FONTE:** Dados da pesquisa

Em relação à questão 3, as *áreas onde estão lotados os servidores que necessitam de capacitação*, estão descritas no Quadro 33.

---

**Áreas que necessitam de ações de TD&E**

---

Biossegurança, qualidade e ambiente

Saúde do trabalhador

Os profissionais de todas as áreas da Fiocruz precisam desenvolver **trabalho em equipe**, conhecimentos **sobre princípios de administração pública** (código de ética, inclusive), **comunicação e relação interpessoal**

Em todas, especialmente **gestão do trabalho, planejamento e TI** – entendendo que essas áreas **são responsáveis por identificar melhorias para desenvolver todas as outras áreas**

Gestão da pesquisa e desenvolvimento tecnológico

Gestão do ensino e da informação

---

**Quadro 33 - Áreas com necessidade de ações de TD&E**

**FONTE: Dados da pesquisa**

O grupo considerou a **Gestão do Trabalho** como uma área de singular importância para a organização, pois engloba a maioria das deficiências em capacitação identificadas, como por exemplo: promoção do desenvolvimento de líderes e gestores; com normas e valores organizacionais e para a gestão das relações sociais do trabalho.

Os resultados presentes no Quadro 33 demonstram certa transversalidade das competências consideradas como necessárias ao enfrentamento dos desafios futuros com as áreas onde estão as pessoas que necessitam de treinamento. No entanto, não foi possível apresentar áreas de forma isoladas em função do número de servidores do quadro da gestão do CPqGM. Também em alguns casos, algumas competências são transversais à todas as áreas da gestão da organização e, até mesmo, à toda organização, por se tratarem de competências organizacionais, de acordo com Ferreira (2009).

A partir da observação realizada pelas observadoras e pela moderadora, é relevante considerar outros aspectos apresentados pelo grupo.

Num debate realizado por um dos subgrupos acerca do desenvolvimento gerencial de líderes, afirmou-se sobre a predominância de cursos voltados para a melhoria técnica dos servidores:

*“A gente só dá curso técnico.”*

Esta constatação pode ser observada em vários momentos da realização do grupo focal, especialmente quando o grupo levantou a necessidade de realizar capacitação voltada para aspectos comportamentais e estratégicos da gestão, e sobre uma atuação estratégica em relação a Recursos Humanos.

Outro aspecto bastante discutido durante a concepção do Formulário Final do grupo focal trata da necessidade de melhoria em relação à comunicação interna e comunicação institucional, inclusive quando foi apresentada a deficiência da atuação dos gestores e líderes. O grupo considerou ser papel da instância tática (gestores e líderes) realizar o repasse das diretrizes para o corpo operacional e das demandas da área operacional para as instâncias superiores, atuando, de certa forma, como um “tradutor”. Podemos perceber algumas divergências e dúvidas em relação a alguns aspectos, como por exemplo: o papel da gestão do conhecimento; se é papel institucional gerar qualidade de vida para a sociedade, a pertinência em considerar que TODOS os servidores necessitam de capacitação ou se todas as áreas, mas não todos os servidores. Foi salientada a ausência de práticas inovadoras na gestão organizacional. Para Gondim (2003) a rigor, divergência, comum em grupos focais, não é de todo ruim, pois a emergência de uma opinião discordante pode provocar um redirecionamento dos posicionamentos até então compartilhados.

O distanciamento entre as diretrizes e o cotidiano, inclusive o desconhecimento das diretrizes estratégicas por parte dos servidores que atuam no operacional foi citado durante a formalização do Formulário Final do grupo. Ocorreu a alegação de que as diretrizes são dadas, porém, sem o devido direcionamento.

Em relação ao que é, de fato, administração pública, o grupo considerou necessária a formação básica neste quesito, inclusive sobre os aspectos éticos que baseiam a conduta do agente público federal.

Percebemos que alguns pontos abordados pelo Grupo Focal necessitam de maior aprofundamento/esclarecimento. Esta necessidade pode estar associada à impossibilidade de nos concentrarmos em algumas falas apresentadas no grupo, em função da metodologia que deve ser seguida para a realização da técnica, a fim de evitar a prevalência de participantes específicos. Embora houvesse esforços por parte da moderadora no sentido de esgotar alguns aspectos abordados, houve a necessidade de

incentivar a participação de todos os componentes do grupo, o que pode ter prejudicado a obtenção do aprofundamento necessário.

Muitas informações sobre a realidade da organização não se encontram em documentos institucionais mas podem ser obtidas através de relatos dos profissionais que nela atuam. Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) afirmam que para se obter estas informação é necessário a realização de entrevistas individuais.

Portanto, a fim de validar os resultados do grupo focal, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. Os resultados desta etapa da pesquisa estão relatados na próxima seção.

#### *4.2.3 Entrevistas semi-estruturadas*

Com a análise dos resultados do Grupo Focal, houve necessidade de realizar entrevistas a fim de validar os dados obtidos por meio do grupo e de esclarecer aspectos imprecisos. As entrevistas também tiveram como objetivo as definições constitutivas dos desafios e mudanças considerados pelo Grupo Focal. Decidimos manter as definições constitutivas iniciais tendo em vista que as sugestões de melhorias ocorreram de forma pontual, conforme apresentado no Quadro 34.

<b>Desafios/ Mudanças</b>	<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Sujeito 1</b>	<b>Sujeito 2</b>	<b>Sujeito 3</b>	<b>Sujeito 4</b>	<b>Sujeito 5</b>	<b>Sujeito 6</b>
Novas legislações	Alinhar a gestão às novas demandas que se apresentam à administração pública a partir de legislações recentes	“Munir os servidores de conhecimento e, sobretudo, divulgar e apoiar as mudanças nos processos para adequação às legislações”	OK	OK	OK	OK	OK
Maior celeridade nos processos administrativos	Criar mecanismos que promovam maior celeridade nos processos administrativos	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Parceria entre área fim e área meio	Desenvolver parceria entre área fim e área meio com foco na comunicação	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Implementação de diretrizes e normas institucionais	Implementar os planos, políticas e normas institucionais	OK	OK	“Melhorar através de revisões periódicas as normas, políticas e procedimentos”	OK	OK	OK
Gestão estratégica de Recursos Humanos	Atuar na perspectiva da gestão estratégica de Recursos Humanos	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Inovação	Gerar produtos/processos inovadores voltados à sociedade	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Atendimento às demandas da sociedade	Gerir a pesquisa científica e tecnológica visando o atendimento às demandas da sociedade	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Gestão do conhecimento	Implantar a gestão do conhecimento na Fiocruz	OK	“Aplicação das técnicas de gestão do conhecimento (pessoas, processos e tecnologias)”	OK	OK	OK	OK

Continua

Fortalecimento do reconhecimento institucional	Fortalecer o reconhecimento da Fiocruz como instituição estratégica na área de Saúde Pública	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Visão sistêmica /gerencial	Possuir visão sistêmica e gerencial aliada ao conhecimento tático e operacional	OK	OK		OK	OK	OK
Liderança	Capacidade de liderar	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Comunicação interna	Fortalecimento da Comunicação Interna institucional	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Relações interpessoais	Possuir capacidade de manter boas relações interpessoais	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Gestão de conflitos	Possuir capacidade de gerir conflitos	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Capacidade analítica e crítica dos processos de trabalho, visando a melhoria contínua de resultados	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Gestão do conhecimento	Domínio das técnicas de gestão do conhecimento (pessoas, processos e tecnologias)	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Capacidade de planejamento	Desenvolver capacidade de planejar de forma a fortalecer os resultados da organização através de capacitação do nível operacional	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Uso de tecnologia de informação e comunicação	Capacidade de lidar com a tecnologia da informação e comunicação	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Comprometimento institucional	Fortalecer a cultura de comprometimento institucional através de mecanismos que mensurem desempenho e resultados	OK	OK	OK	“Desenvolver a cultura de comprometimento institucional através de mecanismos que mensurem desempenho e resultados”	OK	OK
Comportamento ético	Comportamento ético e voltado ao interesse público	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Gestão de projetos/processos	Capacidade de gerir projetos/processos internos	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Trabalho em equipe	Desenvolver capacidade de trabalhar em equipe	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Conclusão

Aprendizagem em organizacional	Desenvolver mecanismos que promovam a aprendizagem organizacional	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Gestão tecnológica	Capacidade de realizar gestão tecnológica	OK	OK	OK	OK	OK	OK

**Quadro 34 - Validação definição constitutiva desafios/mudanças**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Em relação à interferência da dinâmica da legislação brasileira nas atividades da gestão da organização, pode-se constatar sua influência em alguns processos específicos como contratação serviços e pessoal e compras de material.

Algumas legislações com alterações recentes foram identificadas pelos respondentes: a Lei 12.440/2011 que impede contratação por meio de empresas que possuam pendências trabalhistas. Na aquisição de produtos e serviços, a instituição do Pregão na modalidade eletrônica (Pregão Eletrônico), o registro de preços, que além de promover agilidade a estes processos diminui a necessidade de estocagem de materiais e a IN04/2008 voltada para processos de aquisições e contratações na área de informática.

Todos os respondentes concordam sobre a necessidade de tornar os processos administrativos mais céleres e sobre a ausência de parceria entre as áreas meio e fim, havendo relato de certa “animosidade” na relação entre elas. Os resultados apontam para a importância da comunicação como promotor de parceria entre as áreas. Além disso, consideram a necessidade de divulgação das melhorias feitas pela área da gestão a fim de desfazer a imagem de agente burocratizador a ela atribuído.

Ainda sobre a necessidade de promover celeridade nos processos administrativos, o sujeito 5 atribui a ausência de celeridade nestes processos à ausência de treinamento por parte dos servidores da gestão. Ele afirma que independente de ações promovidas pela organização, cabe ao servidor buscar informação e treinamento acerca de procedimentos e legislações que compõem o escopo de suas atividades.

“Para que os processos se tornem mais céleres, as pessoas também tem que conhecer o que estão fazendo. O que a gente verifica, o que eu vejo lá no dia-a-dia do órgão, é que muitas vezes as pessoas não tem o interesse em conhecer o que estão fazendo por isso os processos tem essa pouca celeridade, andam vagarosamente, vão e voltam muito sem necessidade. Se as pessoas se interessassem em obter conhecimento, visto que são servidores públicos e existe uma legislação a ser cumprida, talvez os processos fossem bem mais céleres do que são hoje.

No que se refere à implementação de planos, políticas e normas institucionais,

ficou evidente a necessidade de que de fato sejam cumpridas e para o sujeito 1 haja penalização para quem não as cumprem. O Sujeito 5 acrescentou que algumas normas e planos institucionais são elaborados sem promoção de debates amplos para que haja a participação dos “atores da organização”.

Foi questionado aos respondentes o que eles consideravam uma gestão estratégica de RH, no sentido de obter uma definição a respeito. Para eles seriam as atividades alinhadas com os objetivos estratégicos institucionais levando-se em consideração as necessidades, pontos principais/importantes voltados para os objetivos institucionais, além de aspectos voltados para a motivação dos servidores, comunicação, avaliação de desempenho e treinamento.

A gestão do conhecimento necessita ser implementada de forma plena o que foi considerado um aspecto bastante relevante para a organização. O Sujeito 4 afirma que os conhecimentos em relação aos processos de trabalho tem caráter tácito, que muitas vezes prejudica a consolidação dos procedimentos. Ele explica que no setor em que atua cada um possui “um caderninho” onde realizam anotações sobre dúvidas e soluções.

“Não existe implementação da Gestão do Conhecimento na Fiocruz. Os processos são internos e o conhecimento é um conhecimento tácito onde as pessoas aprendem através do erro e acerto. Eu já trabalhei em três setores e nos três setores foi assim, não existia uma formalização das práticas de trabalho. Uma pessoa vem e ensina de um jeito, outra pessoa vem e ensina um pouco diferente. Se você quiser um ‘POP’ ou uma ‘Burrinha’ assim você tem que fazer. No setor em que trabalho, que existe há vários anos, não existe um manual interno para o setor. Eu faço meu caderno de dúvidas. Meu colega faz o dele. Cada um faz um. Poderia ser um só né? Então eu acho que não existe implementação da Gestão do Conhecimento.

O reconhecimento da organização como instituição estratégica no campo da Saúde Pública foi confirmada por quatro dos cinco respondentes. Para eles este posicionamento estratégico se constitui pela indução das pesquisas pelo Governo Federal e sua contribuição ao atendimento das demandas apresentadas pelo Sistema Único de Saúde.

O desenvolvimento de visão sistêmica dos processos de trabalho foi considerado extremamente importante para os servidores da gestão organizacional que consideraram também a) ‘comprometimento institucional’, b) ‘comportamento ético’ e c) ‘conhecimento’ competências importantes para a área. Para os respondentes a Gestão do

Conhecimento pode ser considerada uma competência atribuída aos atuantes da área da gestão. Ainda sobre o desenvolvimento de visão sistêmica, para o sujeito 5 esta competência contribui para a celeridade dos processos administrativos.

Em relação às áreas que necessitam de ações de TD&E e às competências a serem desenvolvidas para o enfrentamento dos desafios futuros, os respondentes validaram as apresentadas pelo Grupo Focal. Também concordaram que para alguns desafios as competências a serem desenvolvidas cabiam a TODOS os servidores que atuam na gestão organizacional.

#### *4.2.4 Ações de TD&E realizadas nos anos de 2010 e 2011*

Observamos em 2010 a existência do Plano Institucional de Capacitação do CPqGM. Este documento contém o planejamento para realização de parceria com a Universidade Federal da Bahia para realização de turma de Mestrado Profissional em Administração e custeio de passagens, diárias e inscrições em eventos da capacitação como Congressos, Encontros, Simpósios, Cursos, etc.

A metodologia adotada para identificar as necessidades de treinamentos na Unidade consiste na aplicação de formulário para levantamento de necessidades de treinamento, denominado LNT, onde os servidores sugerem a participação em cursos e/ou conteúdo instrucional com justificativa. Os cursos fechados são definidos seguindo as diretrizes estratégicas da organização. Além disso, o próprio servidor identifica, juntamente com sua chefia, necessidades decorrentes de mudanças no processo de trabalho, como novas ferramentas, mudanças na legislação ou mudanças no posto de trabalho (remoções internas).

<b>TREINAMENTOS 2010 E 2011 POR ATENDIMENTO À DEMANDA</b>	<b>QTDE</b>
Serviço de Administração	3
Assessoria à Diretoria	3
Assessoria de Comunicação	2
Biblioteca	6
Núcleo de Planejamento	4
Seção de Almoxarifado	1
Seção de Compras	<b>15</b>
Seção de Infraestrutura e logística	1
Seção de Orçamento e Finanças	<b>11</b>
Seção de Patrimônio	3
Seção de Transportes	0
Serviço de Manutenção	2
Serviço de Recursos Humanos	<b>10</b>
Serviço de Tecnologia da Informação	2
Vice-Diretoria de Ensino	3
Vice-Diretoria de Pesquisas	8

**Quadro 35 - Áreas da gestão organizacional contempladas com treinamentos em 2010 e 2011**  
**FONTE: Solicitações de pagamento de inscrições, passagens e diárias para capacitação**

As capacitações apresentadas no Quadro 38 representam as participações em cursos por atendimento à demanda dos servidores e/ou chefias imediatas.

Houve também a realização de parceria a Universidade Federal da Bahia (UFBA) para realização de curso de Mestrado em Administração na modalidade profissional, onde foram selecionados servidores que atuam nas áreas apresentadas no Quadro 36.

SETOR	QTDE
Seção de Compras	3
Seção de Orçamento e Finanças	2
Diretoria	1
Serviço de Recursos Humanos	1
Serviço de Tecnologia da Informação	5
Comitê de Ética em Pesquisas	1

**Quadro 36 - Áreas contendo servidores aprovados no Mestrado Profissional em Administração**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

Em 2011, as ações de capacitação podem ter sido impactadas pelas medidas econômicas do atual governo que adotou cortes no orçamento público restringindo despesas com pagamento de passagens e diárias, tendo em vista que algumas ações de treinamento e desenvolvimento na Fiocruz utilizam recursos desta natureza.

Além das ações que são realizadas por identificação do próprio servidor, em 2011 foram realizados cursos *in company* de inglês para turmas de nível intermediário e avançado que contemplou os servidores da gestão. Houve também a contratação da Escola Superior de Administração Fazendária (ESAF) para realização de cursos de cunho estratégico. O quantitativo apresentado no Quadro 37 se refere apenas aos participantes da área da gestão organizacional por constituir a dimensão foco deste estudo.

<b>Cursos <i>In Company</i></b>	
<b>Curso de Inglês 2011</b>	
<b>SETOR</b>	<b>QTDE</b>
Administração – Gestão de Contratos	1
Diretoria	1
Serviço de Manutenção	2
Seção de Compras	1
<b>ESAF – Gestão Estratégica</b>	
<b>SETOR</b>	<b>QTDE</b>
Administração	3
Núcleo de Planejamento e Orçamento	1
Seção de Patrimônio	1
Serviço de Recursos Humanos	1
Vice – Diretoria de Ensino	1
Vice – Diretoria de Pesquisas	2
<b>ESAF – Construção de Indicadores de Desempenho</b>	
<b>SETOR</b>	<b>QTDE</b>
Administração	3
Núcleo de Planejamento e Orçamento	1
Seção de Almoxarifado	1
Seção de Patrimônio	1
Serviço de Recursos Humanos	3
Vice – Diretoria de Ensino	1
Vice – Diretoria de Pesquisas	2

**Quadro 37 - Áreas contempladas nos cursos *In Company***  
**FONTE: Dados da Pesquisa**

No Quadro 38 estão apresentadas as áreas da gestão organizacional e sua participação em eventos de capacitação durante o ano de 2010 contemplando os treinamentos por atendimento à demanda e curso de Mestrado Profissional.

<b>Setor</b>	<b>Total</b>
Serviço de Administração	1
Assessoria à Diretoria	3
Assessoria de Comunicação	1
Biblioteca	4
Núcleo de Planejamento	1
Seção de Almoxarifado	0
Seção de Compras	<b>11</b>
Seção de Infraestrutura e logística	1
Seção de Orçamento e Finanças	<b>7</b>
Seção de Patrimônio	1
Seção de Transportes	0
Serviço de Manutenção	0
Serviço de Recursos Humanos	8
Serviço de Tecnologia da Informação	5
Vice-Diretoria de Ensino	1
Vice-Diretoria de Pesquisas	4

**Quadro 38 - Capacitações no ano de 2010**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Para análise dos resultados desta etapa da pesquisa, foi considerado quantitativo de participação em ações de capacitação por área considerando o quantitativo 10 como linha de corte. Em 2010 ocorreu maior participação em ações de capacitação de servidores lotados na área de Compras (**f. 11**). Percebemos certo equilíbrio na distribuição de participações em eventos de capacitação, pois cada um dos quatro servidores que atuam na seção de Compras participou de dois eventos. No entanto, acreditamos que esta distribuição não ocorreu como consequência de critérios metodológicos, e sim, por critérios de conveniência.

Em 2010, foi possível identificar que a maioria das áreas da gestão organizacional foram contempladas com ações de treinamento, no entanto, vale ressaltar a prevalência de ações ocorridas por atendimento à identificação das necessidades por parte dos servidores e chefes imediatos.

Em 2011 percebemos continuidade no Plano de Capacitação de 2010, no entanto houve contratação de empresas para fornecimento de cursos na modalidade *In Company*. Ainda seguindo as diretrizes organizacionais, foram acrescentadas realizações de palestras temáticas sobre os temas que permeiam os eixos centrais do Fiocruz 2022. Esta iniciativa partiu da identificação empírica da necessidade de promover familiarização dos servidores da organização com os temas.

O Ciclo de Palestras Temáticas foi composto por cinco apresentações durante os meses de junho a outubro acerca dos temas: Comunicação Corporativa; Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (PNCTI/S); Complexo Econômico-Industrial em Saúde (CEIS); Gestão Pública e Sistema Único de Saúde (SUS). As palestras foram ministradas no auditório da organização abertas ao público interno e externo. Por se tratar de evento aberto, a participação dos servidores da gestão não foi considerada para composição do Quadro 39 onde estão apresentadas as áreas que participaram de eventos de capacitação no ano de 2011.

Setor	Participações em ações de TD&E em 2011
Serviço de Administração	9
Assessoria à Diretoria	3
Assessoria de Comunicação	1
Biblioteca	2
Núcleo de Planejamento	4
Seção de Almoxarifado	3
Seção de Compras	<b>11</b>
Seção de Infraestrutura e logística	0
Seção de Orçamento e Finanças	9
Seção de Patrimônio	4
Seção de Transportes	1
Serviço de Manutenção	4
Serviço de Recursos Humanos	8

**Quadro 39 - Capacitações no ano de 2011**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

Ainda com prevalência de cursos por atendimento às demandas oriundas dos servidores e chefes imediatos, em 2011 houve maior participação dos servidores da área de Compras (f. 11).

O Quadro 40 apresenta as áreas contempladas com ações de TD&E durante os anos de 2010 e 2011 contemplando os treinamentos por atendimento à demanda, cursos na modalidade *In Company* e pelo Mestrado Profissional em Administração.

Continua

Setor	Atendimento à demanda em 2010	Atendimento à demanda em 2011	Mestrado	Inglês	Gestão Estratégica	Const. Indicadores	Total
Serviço de Administração	1	2	0	1	3	3	<b>10</b>
Assessoria à Diretoria	2	1	1	1	0	0	5
Assessoria de Comunicação	1	1	0	0	0	0	2
Biblioteca	4	2	0	0	0	0	6
Núcleo de Planejamento	1	3	0	0	1	1	5
Seção de Almoarifado	0	1	0	0	0	2	3
Seção de Compras	8	7	3	1	0	0	<b>19</b>
Seção de Infraestrutura e logística	1	0	0	0	0	0	1
Seção de Orçamento e Finanças	5	6	2	0	0	1	<b>14</b>
Seção de Patrimônio	1	2	0	0	1	1	5
Seção de Transportes	0	0	0	1	0	0	1
Serviço de Manutenção	0	2	0	2	0	0	4
Serviço de Recursos Humanos	7	3	1	0	1	3	<b>15</b>

							Conclusão
Serviço de Tecnologia da Informação	5	2	5	0	0	0	12
Vice-Diretoria de Ensino	1	2	0	0	1	1	5
Vice-Diretoria de Pesquisas	4	4	0	0	2	2	12
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>97</b>

**Quadro 40 - Áreas capacitadas nos anos de 2010 e 2011**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Considerando os anos de 2010 e 2011, podemos notar que a Seção de Compras obteve maior participação em eventos de capacitação (**f. 19**). No entanto, não identificamos diversificação de eventos. Pode-se notar a participação de todos os servidores do setor em eventos de capacitação nos dois anos. Não sabemos, no entanto, se os eventos representam soluções para lacunas de CHAs que possam existir tanto a nível individual quanto no nível de tarefas ligadas a esta Seção.

Em seguida, a Seção de Recursos Humanos apresentou (**f. 15**) no que se refere à participação em eventos de capacitação durante os anos de 2010 e 2011. A Seção de Orçamento e Finanças apresentou (**f. 14**) em participação em eventos de TD&E. Ainda de acordo com o que foi observado na Seção de Compras, os eventos de capacitação não apresentaram notória diversificação além da impossibilidade de identificar se seriam eficazes no sentido de suprir lacunas referentes às competências no nível individual e de tarefas.

A Vice - Diretoria de Pesquisas apresentou doze (**f.12**) participações em eventos de capacitação e a área de Tecnologia da Informação doze (**f.12**) participações. Nesta área, deve-se destacar o número de servidores aprovados no Mestrado Profissional em 2010. O Serviço de Administração apresentou 10 (**f.10**) participações em eventos de capacitação.

Conforme observado, as áreas contempladas com ações de TD&E durante os anos de 2010 e 2011 apresentam prevalência de ações voltadas ao atendimento à demanda dos servidores e/ou chefias imediatas. Estas demandas ocorrem pela percepção de deficiência no desempenho dos servidores na realização das tarefas, por mudança de setor ou mudanças referentes à legislação, ferramentas ou metodologias de trabalho.

Considerando o objetivo geral do estudo, na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos a partir da verificação do nível de alinhamento entre as

ações de TD&E com a estratégia da organização estudada.

#### *4.2.5 Identificação do nível de alinhamento entre as ações de TD&E e a estratégia organizacional.*

Para identificação no nível de alinhamento entre as ações de TD&E realizadas na organização durante o período de 2010 e 2011 e o alinhamento com as diretrizes estratégicas, foi realizada uma comparação entre o resultado da análise do contexto, Grupo Focal, entrevistas e levantamento de dados das ações de TD&E no corte temporal 2010 e 2011.

A partir da **Análise do contexto** realizada por meio do levantamento dos objetivos estratégico voltados para a área da gestão organizacional nos Planos de médio e longo prazo da Fiocruz, podemos perceber o predomínio dos objetivos estratégicos descritos no Quadro 41.

Continua

Análise do Contexto	Categoria	Objetivos
	Fiocruz Sustentável	<p>Promover a Fiocruz à condição de instituição saudável e ambientalmente sustentável, por meio de ações integradas de saúde do trabalhador, biossegurança e gestão ambiental.</p>
	Gestão da Informação e do Conhecimento	<p>Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde;</p> <p>Promover inovações no campo da gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão;</p> <p>Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão;</p> <p>Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão.</p> <p>Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde;</p> <p>Sistematização da produção, absorção e disseminação do conhecimento institucional.</p>
	Gestão das Relações do Trabalho	<p>Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade;</p> <p>Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho;</p> <p>Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade;</p> <p>Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho;</p> <p>Institucionalização da gestão das relações sociais do trabalho.</p>

## Conclusão

	<p>Inovação e Eficiência na Gestão</p>	<p>Prospecção de modelos de gestão para garantir eficiência, eficácia e efetividade voltados ao desenvolvimento organizacional;</p> <p>Inovar no modelo de gestão operacional (risco, custo, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins);</p> <p>Produzir estudos prospectivos em áreas estratégicas para orientar a reflexão em saúde e o planejamento estratégico institucional;</p> <p>Envidar esforços para mudanças no marco legal com finalidade de criar regime jurídico especial para licitações e contratos por instituições de C&amp;T;</p> <p>Implementar um sistema de monitoramento e avaliações por meio de indicadores de desempenho;</p> <p>Implementar um sistema de monitoramento e avaliações por meio de indicadores de desempenho;</p> <p>Inovar no modelo de gestão operacional (riscos, custos, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins), com monitoramento do desempenho;</p> <p>Mapeamento dos processos de gestão do CPqGM.</p>
	<p>Parcerias e Cooperação Internacional</p>	<p>Incentivar e atrair parcerias com organizações públicas e privadas nacionais e internacionais para ampliação das fontes de captação de recursos para financiamento em áreas estratégicas da saúde, subordinando essas iniciativas aos interesses da saúde pública, ao SUS e à soberania nacional, e sempre considerando os recursos públicos como fonte prioritária de financiamento da Fiocruz;</p> <p>Incentivar, atrair e consolidar cooperações com parceiros públicos, visando garantir a sustentabilidade de projetos estratégicos, com recursos públicos;</p> <p>Aprimorar os mecanismos de controle e captação acessória/complementar das parcerias com organizações privadas, nacionais e internacionais, na Fiocruz;</p> <p>Criar democraticamente critérios para parcerias e convênios com instituições públicas e privadas que garantam o caráter público da Fiocruz e os interesses do SUS;</p> <p>Criar democraticamente critérios para parcerias e convênios com instituições públicas e privadas que garantam o caráter público da Fiocruz e os interesses do SUS.</p>

**Quadro 41 - Resultado da Análise do Contexto – Objetivos Estratégicos**

**FONTE:** Dados da pesquisa

As competências emergentes identificadas pelo **Grupo Focal** indicou a necessidade de ações de treinamentos com foco nas áreas de Biossegurança, Qualidade e Ambiente; Saúde do Trabalhador; Gestão da Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; Gestão do Ensino e da Informação; Gestão do Trabalho; Tecnologia da Informação; Planejamento e todas as áreas de ações voltadas para o trabalho em equipe.

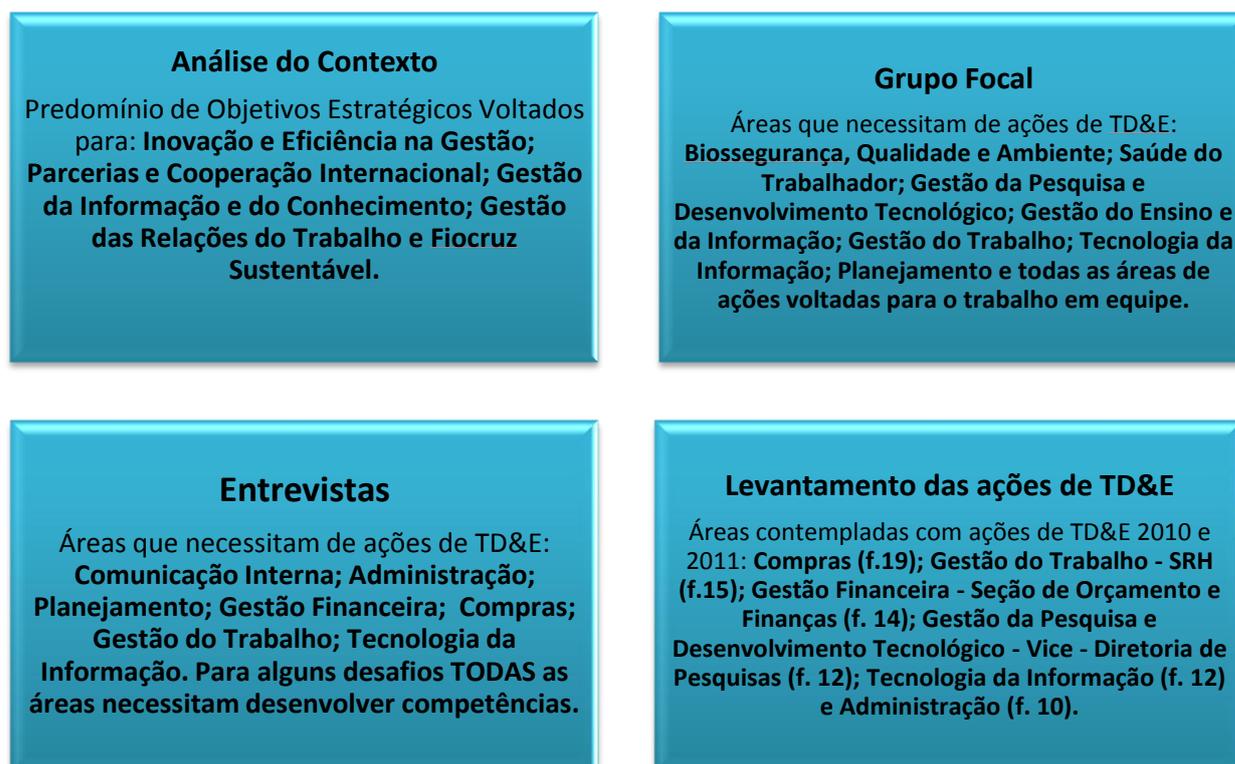
Nas **entrevistas** para validação do Grupo Focal, houve a ratificação da necessidade de ações de TD&E que contemple as áreas Planejamento; Gestão do Trabalho; Tecnologia da Informação e Comunicação Interna. Além disso, foram consideradas também as áreas: Administração; Gestão Financeira e Compras.

O **Levantamento das ações de TD&E** no corte temporal 2010 e 2011 apresentou o predomínio de ações nas áreas **Compras; Recursos Humanos; Orçamento e Finanças; Tecnologia da Informação; Vice-Diretoria de Pesquisas e Administração.**

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os principais resultados obtidos neste estudo à luz do referencial teórico. Dessa forma, serão retomados os objetivos da pesquisa com o propósito de promover uma reflexão a partir dos conceitos, modelos, teorias e dados empíricos relatados na literatura.

No que diz respeito ao objetivo da pesquisa, os resultados apontam para a necessidade de desenvolver competências voltadas para as áreas Biossegurança, Qualidade e Ambiente; Saúde do Trabalhador; Gestão da Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; Gestão do Ensino e da Informação; Gestão do Trabalho; Tecnologia da Informação; Planejamento e todas as áreas de ações voltadas para o trabalho em equipe. No entanto, houve predominância de ações de TD&E direcionadas para Compras, Orçamento e Finanças, Recursos Humanos; Vice-Diretoria de Pesquisa; Tecnologia da Informação e Administração. Dessa forma, podemos concluir que existe alinhamento parcial entre estas ações e a estratégia da organização.



**Figura 12 - Resultados das etapas da pesquisa**  
**FONTE: Dados da pesquisa**

Percebemos alinhamento em relação às necessidades de ações de TD&E voltadas para a Gestão do Trabalho; Gestão da Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; Compras; Administração; Gestão Orçamentária e Financeira e Tecnologia da Informação. Não foi possível identificar ações de TD&E voltadas para o Trabalho em Equipe e Biossegurança, Qualidade e Ambiente. Além disso, áreas como Comunicação Interna e Direção e Planejamento foram apontadas como áreas importantes que necessitam de ações de TD&E, no entanto, apesar de contempladas com ações durante os anos de 2010 e 2011, não compõem as áreas em que houve investimento expressivo dessas ações.

Vale ressaltar que alguns eventos de TD&E promovidos pela organização tiveram como objetivo desenvolver competências genéricas como os cursos *In Company* Gestão Estratégica, Construção de Indicadores de Gestão e Curso de língua inglesa.

A categoria de objetivos estratégicos denominada “Inovação e Eficiência na Gestão” possui objetivos estratégicos voltados para a melhoria e a eficiência nos processos de aquisição de materiais e orçamento, como por exemplo: “Desenvolver e implantar gestão de aquisições com qualidade – compras, estoque, distribuição, contratos de manutenção e serviços, com suporte de tecnologia de informação e comunicação

(TIC); Otimizar a gestão de orçamento e acompanhamento da execução financeira com suporte de TIC. Dessa forma, podemos afirmar ser relevante ações de TD&E nas áreas de Compras e Orçamentária Financeira, objetivando, não somente de atender as necessidades em relação à execução das tarefas realizadas por estas áreas, mas numa perspectiva de garantir eficiência por meio de utilização de Tecnologias da Informação.

O primeiro objetivo específico do estudo consiste na análise do contexto interno e externo à organização. Ferreira (2009) considera a análise do contexto como primeiro passo na realização da ANT. Nesta etapa foram considerados o Plano Estratégico de Longo Prazo Fiocruz 2022, o Plano Quadrienal 2011-2014 da Fiocruz e do CPqGM.

Para Taylor, O'Driscoll e Binning (1998), se a fonte de informações utilizada durante o processo de ANT tem como base o contexto organizacional, os indicadores que posteriormente serão descritos, representarão CHAs relevantes para a organização e com íntima ligação com sua missão.

No processo de identificação de competências relevantes a organização, segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), a pesquisa documental é importante por possibilitar ao pesquisador compreensão da estratégia da organização e suas características fundamentais, contempladas em diferentes documentos, como estrutura organizacional, planejamento estratégico e plano diretor, entre outros.

Existe notável carência de estudos que abordem a influência do contexto em necessidades de treinamento. Dada a carência de estudos em ANT que contemple este nível de análise, o presente estudo se mostra relevante pela sua contribuição teórica tanto pelo viés da análise contextual como pela apresentação do estado da arte por meio de revisões da literatura realizadas pelos autores Silva (2010), Ferreira (2009) e Meneses e Zerbini (2009).

Necessidades de desenvolvimento de competências geradas a partir do contexto interno da organização podem surgir devido aos objetivos estratégicos que compõem categorias como **Desenvolvimento gerencial/de lideranças; Gestão da informação/conhecimento; Gestão da qualidade; Gestão das relações do trabalho e Inovação e Eficiência na Gestão.**

Em relação ao contexto externo, os desafios para a saúde e as ameaças apresentadas no Fiocruz 2022 que compõem os Quadro 11 e Quadro 12, podem ser variáveis causadoras de necessidades de treinamento, na medida em que afetam as políticas, os produtos e as tecnologias geradas pela organização.

Estes resultados apontam para uma possível influência que variáveis de contexto podem exercer sobre as ações de TD&E por se constituírem como geradores de necessidades de treinamento. Diante do exposto, os resultados do estudo reforçam empiricamente as proposições teóricas de Moore e Dutton (1978); Taylor, O'Driscoll e Binning (1998); Abbad, Freitas e Pilati (2006), Ferreira et al. (2009) e Ferreira (2009) que sugerem a realização da análise organizacional como primeiro passo da ANT a fim de evitar equívocos no planejamento instrucional.

De acordo com Silva (2010), Ferreira (2009), Abbad, Freitas e Pilati (2006), dentre outros, a ANT deve identificar e agir sobre fatores organizacionais e ser feita com base: (a) na inclusão da análise do contexto para determinar necessidades de treinamento; (b) em objetivos estratégicos futuros e (c) na análise de novos requisitos de desempenho organizacional para atingir objetivos estratégicos futuros.

De acordo com o sugerido por Ferreira (2009) e Abbad, Freitas e Pilati (2006) a visão do público-alvo do treinamento deve ser considerada no momento de realização da ANT, foi realizado grupo focal para identificar como as variáveis internas e externas podem gerar necessidades de treinamento na organização. Os resultados obtidos por meio do grupo focal e das entrevistas evidenciaram a influência do contexto nas ações de TD&E. Diversas competências foram apontadas pelo grupo em decorrência de fatores internos e externos à organização que poderão se desdobrar em lacunas de CHAs no nível individual.

Borges-Andrade (2006) explica que, apesar da ausência de um levantamento baseado na visão estratégica que leve em conta as mudanças que podem ocorrer nos postos de trabalho, as expectativas do indivíduo e os objetivos organizacionais no presente e no futuro no sentido de verificar o que o indivíduo faz e o que ele realmente precisa fazer, os treinamentos continuam a ser prescritos, o que faz com que permaneçam as discrepâncias de desempenho.

A análise nos níveis macro e meso da organização forneceu informações valiosas sobre competência emergentes tanto em nível organizacional como no nível de tarefas. Neste estudo, foram consideradas competências organizacionais aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas, segundo classificação de Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006).

Como o objetivo deste estudo consiste em identificar o nível de alinhamento entre o objetivo estratégico e as ações de TD&E promovidas pelo CPqGM, foram coletados dados das capacitações no corte temporal 2010 e 2011. Pela ausência de

utilização de procedimentos metodológicos com finalidade de identificar lacunas de CHAs que possam ser supridas por meio de ações de TD&E, ocorre prevalência de treinamentos por atendimento à demanda dos servidores e chefes imediatos. Essa prática tem privilegiado treinamentos voltados para o nível micro da organização com foco na melhoria do desempenho dos servidores na execução de suas tarefas, sem, no entanto, considerar um diagnóstico de necessidades alinhadas às estratégias da organização. Dessa forma, houve confirmação do pressuposto deste estudo com a constatação de que as ações de TD&E promovidas pela organização leva em consideração, em sua maioria, apenas a melhoria do desempenho na realização das tarefas.

Tannenbaum e Yukl (1992) enfatizam que os eventos de TD&E deveriam apoiar a direção estratégica da organização e que os objetivos dos treinamentos deveriam estar alinhados com os objetivos organizacionais. Este estudo buscou analisar este alinhamento considerando variáveis de contexto como cultura da organização (crenças e valores), tecnologias emergentes, além de objetivos estratégicos futuros. No entanto, não teve como foco de investigação a análise individual, o que pode ser considerado como escopo para pesquisas futuras, principalmente para composição de investigação de modelos teóricos-metodológicos de ANT integrados.

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados pela organização, observamos que em 2009 foi submetido ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), para fins de captação de recursos, projeto para capacitação de servidores. Em 2010, este projeto foi adaptado e compôs o Plano de Capacitação Institucional utilizado na elaboração do Planejamento Orçamentário do Serviço de Recursos Humanos da Unidade. Todavia, não foi identificada a utilização de metodologias sistemáticas para identificação de necessidades de treinamento.

Apesar de ter sido aplicado em 2009 o formulário para Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) para o ano de 2010, não foram consideradas as necessidades obtidas através deste levantamento para fins de planejamento instrucional. Diante do exposto, pode-se afirmar que a organização tem utilizado o mecanismo LNT sem a devida aplicação, já que, de acordo com a literatura, este instrumento deveria servir para identificar as necessidades de capacitação que seriam contempladas no planejamento instrucional da organização. Esta prática confirma a constatação de Ferreira (2009) de que as práticas de avaliação das necessidades de treinamento nas organizações tem sido feitas de forma improvisada. A simples coleta de sugestões de treinamento por meio do

formulário não dá suporte necessário a um planejamento instrucional.

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006) quando a organização avalia necessidades apenas nos níveis das tarefas e indivíduos, deixa de perceber importantes necessidades que ocorrem no nível de grupos ou equipes de trabalho, além de não criar situações de aprendizagem em grupo, o que, para os autores, é desejável.

Meneses e Zerbini (2009) afirmam que,

em síntese, o sucesso dos sistemas de TD&E depende fundamentalmente da realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento, por meio, inicialmente, da investigação dos determinantes do problema de desempenho observado (condições, motivação e competências) e, posteriormente, de três níveis de análises. A análise organizacional, que objetiva estabelecer condições ambientais adequadas para que a transferência de treinamento realmente ocorra. A análise de tarefas cujo objetivo é identificar as exigências do cargo, trabalho, posto ou ocupação, bem como os conhecimentos, as habilidades e atitudes associados ao desempenho das tarefas. E, por fim, a análise individual, que pretende identificar os colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenho, bem como escolher adequadamente o tipo de treinamento necessário.

O estudo apresentou abrangência dos níveis de análise sugeridos pelo modelo O-T-P, apesar da ausência de análise micro (pessoas), inclusive com análise de necessidades futuras. No entanto, não houve inclusão da análise demográfica sugerida por Latham (1988) o que pode se constituir de agenda para pesquisas futuras. Esta análise, segundo o autor, identifica necessidades de TD&E para grupos demográficos específicos que compõem o corpo de trabalhadores da organização. Neste estudo, as variáveis sociodemográficas serviram apenas para caracterizar os grupos que participaram do grupo focal e entrevistas semi-estruturadas.

Diante do exposto, reforça-se a importância da realização da ANT de forma criteriosa a fim de obter eficácia nas ações de treinamento, além de que, ao que parece, as práticas de ANT tem sido marcadas por improvisação, segundo Ferreira (2009), apresentando implicações ao planejamento instrucional da Unidade.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relataremos neste capítulo as principais contribuições do estudo, suas limitações a nível teórico-metodológico além de uma agenda para investigações futuras.

A etapa de avaliação de necessidades de treinamento apresenta-se subsidiária de informações para as demais etapas do sistema de treinamento e de fundamental importância para a efetividade das demais etapas. Diante da comprovada importância desta etapa e da carência de estudos voltados à ANT, esta pesquisa teve como propósito investigar sobre a necessidade de considerar a estratégia organizacional no planejamento instrucional.

A partir da observação participativa da pesquisadora, nota-se que a predominância dos treinamentos realizados por atendimento à demanda apontam para a necessidade do planejamento instrucional, no sentido de serem observadas as reais carências existentes na organização, no que se refere ao desenvolvimento de CHAs. Neste sentido, a observação das diretrizes institucionais e utilização de mecanismos criteriosos de ANT poderiam minimizar o desalinhamento das ações de capacitações com a estratégia da organização. Notamos também a prevalência do empirismo no planejamento instrucional da unidade, comprovada pela ausência da adoção de mecanismos metodológicos sistemáticos.

Em que pese o planejamento instrucional da organização não apresente as etapas encontradas na literatura, é possível notar o esforço para que atendam tanto às questões técnicas-operacionais quanto às ações de cunho estratégico. Este esforço comprova-se pela promoção de cursos sobre Gestão Estratégica e Construção de Indicadores de Desempenho e pela realização, em 2011, de palestras sobre temas estratégicos para a organização. No entanto, não foram identificadas intenção de utilização de mecanismos metodológicos para o ano de 2012 no planejamento instrucional da Unidade, havendo apenas planejamento no sentido de dar continuidade às ações realizadas no ano anterior.

Do ponto de vista social, podemos considerar que o estudo fornece subsídios para utilizar os recursos públicos para promoção de treinamentos de forma eficiente, já que intenciona direcionar este investimento às lacunas reais existentes na organização.

A nível institucional, os resultados obtidos com esta pesquisa poderão contribuir para a melhoria do processo de planejamento instrucional na medida em que identifica competências e áreas que necessitam de investimentos em treinamento, proporcionando, dessa forma, maior eficiência ao suporte às pesquisas realizadas a fim de promover melhor prestação de serviço à sociedade. A análise do contexto – desafios e mudanças que a gestão da Fiocruz enfrentará nos próximos anos, que a literatura especializada em ANT afirma ser importante, não precisará ser realizadas nas próximas ANTs voltadas à gestão organizacional a serem realizadas no CPqGM, tendo em vista que a referida análise já foi realizada no presente estudo.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo trata de um tema de notável relevância, porém, com carência de estudos de maior aprofundamento a nível metodológico e de testes empíricos. Além disso, a utilização de revisões recentes da literatura aqui apresentada proporciona um delineamento do estado da arte da área.

Não podemos deixar de destacar as limitações da presente pesquisa, considerando a principal delas as interferências de fatores externos nos dados coletados que podem não refletir a realidade da instituição, na medida em que as capacitações levantadas no ano de 2011 podem ter sido afetadas por medidas econômicas governamentais. Esta limitação se apresenta como um fator real se tratando de Fundações Públicas, já que organizações desta natureza não possuem orçamento próprio, utilizando recursos da União.

Outra limitação é o fato da pesquisadora atuar na organização estudada o que dificultou a manutenção do distanciamento e imparcialidade necessária na interpretação dos dados e análise dos resultados.

Em relação ao levantamento de dados de capacitação, não foi possível contemplar as ações de TD&E em que não houve nenhum tipo de financiamento por parte da organização estudada (passagens, diárias ou inscrições) em função da inexistência de mecanismos de registros para estes casos. Assim sendo, as capacitações em que não tenha havido despesas ou que o pagamento destas tenham sido efetuado por outra Unidade da Fiocruz, como por exemplo, Diretoria de Recursos Humanos (DIREH), Diretoria de Administração (DIRAD), Diretoria de Planejamento (DIPLAN), não foram consideradas no estudo.

No que diz respeito à etapa de coleta de dados qualitativos através da realização de Grupo Focal, pode-se considerar que o interesse da pesquisadora em

permitir os debates acerca de pontos considerados importantes, pode ter implicado em alguns momentos de distanciamento do foco das questões indutoras e na extrapolação do tempo estimado. A complexidade dos dados a ser interpretados e a possibilidade de o grupo ter refletido comportamentos individuais também podem ser consideradas limitações do presente estudo. Estas dificuldades são características próprias da técnica, conforme Bunchaft e Gondim (2004). As autoras afirmam que a técnica apresenta algumas dificuldades em relação à análise dos dados coletados, em função da impossibilidade de fazer generalizações empíricas de seus resultados, da subjetividade do moderador e da abordagem apenas no nível verbal.

Vale considerar que a técnica se mostrou adequada na medida em que possibilitou a análise do fenômeno estudado por meio de diversos olhares, a possibilidade dos dados serem coletados de forma ágil, a interação direta com os participantes, além da diversidade das respostas que promoveram o enriquecimento dos dados coletados.

Para finalizar, a partir da análise da literatura e dos resultados obtidos, iremos sugerir uma agenda de pesquisa:

- a) Dar continuidade a este estudo, aplicando as demais etapas da metodologia de Ferreira (2009);
- b) Realizar estudo considerando outras Unidades da Fiocruz, de formar a confrontar os resultados obtidos nesta pesquisa;
- c) Realizar pesquisas em diferentes organizações, tanto na esfera pública quanto privada, a fim de estabelecer comparações dos resultados.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; MENEZES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 15, p. 289-339.

ABBAD, G. S. Medidas de avaliação de procedimentos, processos e apoio instrucionais em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, em desenvolvimento e educação organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 22, p. 443-468.

ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 12, p. 231-254.

AGUINIS, H; KRAIGER, K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. **Annual Review of Psychology**. V. 60, p. 451-474, 2009.

ALBUQUERQUE, E. M; SOUZA, S. G. A.; BAESSA, A.R. Pesquisa e Inovação em Saúde: uma discussão a partir da literatura sobre economia da tecnologia. **Ciência & Saúde Coletiva**. 9(2). p. 43-55, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**. n. 26, v. 4, p. 87 – 102. 1991.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 17, p. 343-358.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**. N. 07. p. 31-43. 2002.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, 56 (2). p.179-194, Abr./Jun. 2005.

BUNCHAF, A. F.; GONDIM, S. M. G. Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v. 21, n. 2, 2004.

CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. **Rev. Saúde Pública**, v. 30, n. 3, p. 285-93, 1996.

CPqGM. **Site do CPqGM**. Disponível em <<http://www.bahia.fiocruz.br/>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidade de Treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília.

FERREIRA, R. R. et al. Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. v. 15. n. 2. mai./ago. 2009.

FIOCRUZ. **Portal da Fiocruz**. Disponível em <<http://www.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=5>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

\_\_\_\_\_ **Relatório de atividades: 2000**. Rio de Janeiro. FIOCRUZ, 2001.

\_\_\_\_\_ **Plano Quadrienal 2005-2008**. Rio de Janeiro. FIOCRUZ, 2005.

\_\_\_\_\_ **Plano Quadrienal 2011-2014**. Rio de Janeiro. FIOCRUZ, 2010.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, 2003,12(24), 149-161

GUIMARÃES, T. A. BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organização. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216 - 229.

HOFFMAN-CÂMARA, R. et al. Necessidades educacionais complementares do bacharel em turismo: aplicação do método da análise do papel ocupacional. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. v. 8, n. 2, p. 305-318. 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA. **Política Nacional de Capacitação dos Servidores do INCRA: 2008-2011**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2008. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/pndp/arq\\_down/Plano\\_capacitacao.pdf](http://www.servidor.gov.br/pndp/arq_down/Plano_capacitacao.pdf)> . Acesso em: 10 jan. 2010.

LATHAM, G. P. Human Resource Training and Development. **Annual Review of Psychology**. V. 39, p. 545 – 582. 1988

LIMA, M. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 10, p. 200-215.

LIMA, M. S.; CASTRO, A. M. G.; MACHADO, M. S. Metodologia de avaliação de necessidade futura de competências essenciais em organizações de P&D, com base no processo de geração do conhecimento. **Revista de Psicologia – RPOT**. v.7, n. 2. p. 5-29. jul./dez. 2007.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, 6(1), p. 33-50. 2001.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. **Análise**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

MOORE, M. L.; DUTTON, P. Training Needs Analysis: review and critique. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 532-545, 1978.

PANTOJA, M. J.; PORTO, J. B.; MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E.; Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, 10(2), p. 255-265. 2005.

PHILIPS, P. P., & PHILIPS, J. J. Symposium on the evaluation of training. **International Journal of Training and Development**, 5(4), 240–247, 2001.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 7, p. 160-176.

RIBEIRO, L. A. **Análise de Necessidades de Capacitação para a Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e gestão Governamental - EPPGG**. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília. Brasília.

SILVA, G. G. **Necessidades de treinamento e motivação para trabalhar: validação de escalas e testes de relacionamentos**. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília.

TANEMBAUMM, S. I.; YULK, G. Training and Development in Work Organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 43, p. 399 – 441.

TAYLOR, P.; O'DRISCOLL, M. P. BINNING, J. A new integrated framework for training needs analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 29-50, 1998.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**. v. 31, 126-136, 1996.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 7, p. 137-158.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 212.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Impacto de Treinamento no Trabalho Via Internet. **RAE-Eletrônica**. v. 4. n. 2. Art. 16. jul./dez. 2005.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Formulário Individual do Grupo Focal

#### GRUPO FOCAL

##### Formulário de Registro Individual

Refleta sobre o contexto e o cenário em que a Fiocruz se insere e nas diretrizes estratégicas da Fiocruz e responda as seguintes questões:

**1. Na minha opinião, a partir das diretrizes estratégicas institucionais, os principais desafios e mudanças para a Fiocruz nos próximos anos são:**

--

**2. Na minha opinião, as competências emergentes necessárias para o alcance do sucesso no desempenho organizacional nos próximos anos são:** (entender competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que refletem positivamente em seu desempenho no trabalho)

--

**3. Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver estas competências estão lotados nas seguintes áreas/setores:**

--

## Anexo 2 - Formulário Subgrupo do Grupo Focal

**GRUPO FOCAL**

Formulário Final

Refleta sobre o contexto e o cenário em que a Fiocruz se insere e nas diretrizes estratégicas da Fiocruz e responda as seguintes questões:

**1. Na minha opinião, a partir das diretrizes estratégicas institucionais, os principais desafios e mudanças para a Fiocruz nos próximos anos são:**

--

**2. Na minha opinião, as competências emergentes necessárias para o alcance do sucesso no desempenho organizacional nos próximos anos são:** (entender competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que refletem positivamente em seu desempenho no trabalho)

--

**3. Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver estas competências estão lotados nas seguintes áreas/setores:**

--

## Anexo3 - Formulário Final do Grupo Focal

**GRUPO FOCAL**

## Formulário de Registro Individual

Refleta sobre o contexto e o cenário em que a Fiocruz se insere e nas diretrizes estratégicas da Fiocruz e responda as seguintes questões:

**1. Na minha opinião, a partir das diretrizes estratégicas institucionais, os principais desafios e mudanças para a Fiocruz nos próximos anos são:**

--

**2. Na minha opinião, as competências emergentes necessárias para o alcance do sucesso no desempenho organizacional nos próximos anos são:** (entender competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que refletem positivamente em seu desempenho no trabalho)

--

**3. Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver estas competências estão lotados nas seguintes áreas/setores:**

--

## APÊNDICES

### Apêndice A - Planilha de validação das categorias dos objetivos estratégicos da FIOCRUZ

Objetivos estratégicos	Fiocruz 2022	PQ Fiocruz	PQ CPqGM	Categoria	Categoria validada
Prospecção de modelos de gestão para garantir eficiência, eficácia e efetividade voltados ao desenvolvimento organizacional.	x			Inovação e eficiência na gestão	x
Inovar no modelo de gestão operacional (risco, custo, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins).	x			Inovação e eficiência na gestão	x
Produzir estudos prospectivos em áreas estratégicas para orientar a reflexão em saúde e o planejamento estratégico institucional.	x			Inovação e eficiência na gestão	x
Ações para maior integração dos Planos Diretores da Fiocruz para gerar compartilhamento de recursos, alinhamento de estratégias e projetos.	x			Alinhamento estratégico	x
Estabelecer processo de acompanhamento e avaliação para implementar o Fiocruz 2022 e os Planos Quadrienais da Fiocruz.	x			Acompanhamento e avaliação para implementação de diretrizes estratégicas	x
Envidar esforços para mudanças no marco legal com finalidade de criar regime jurídico especial para licitações e contratos por instituições de C&T.	x			Inovação e eficiência na gestão	x
Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde.	x			Gestão da Informação/conhecimento	x
Promover inovações no campo da gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão.	x			Gestão da Informação/conhecimento	x
Fortalecer a comunicação institucional interna e com a sociedade.	x			Comunicação Interna	x
Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão.	x			Gestão da Informação/conhecimento	x
Fortalecer e aprimorar a gestão do acervo arquivístico, biológico e biblioteconômico.	x			Gestão do acervo institucional	x
Investir permanentemente na formação e qualificação estratégica das lideranças e profissionais de gestão com vistas a ampliar a capacidade gerencial em todos os níveis organizacionais.	x			Desenvolvimento gerencial / de lideranças	x

Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade.	x			Gestão das relações sociais no trabalho	x
Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho.	x			Gestão das relações sociais no trabalho	x
Aprimorar o modelo de gestão democrática e a governança institucional, com a ampliação e consolidação de sistemas de transparência, tomada de decisões e prestação de contas interna e externa.	x			Fortalecimento da gestão democrática	x
Aprimorar mecanismos institucionais que favoreçam o desenvolvimento e o comprometimento dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores da Fiocruz.	x			Fortalecimento do comprometimento institucional	x
Promover a Fiocruz à condição de instituição saudável e ambientalmente sustentável, por meio de ações integradas de saúde do trabalhador, biossegurança e gestão ambiental.	x			Fiocruz saudável e sustentável	x
Fomentar os arranjos institucionais aprimorando a integração e coordenação interunidades.	x			Interação interunidades	x
Incentivar e atrair parcerias com organizações públicas e privadas nacionais e internacionais para ampliação das fontes de captação de recursos para financiamento em áreas estratégicas da saúde, subordinando essas iniciativas aos interesses da saúde pública, ao SUS e à soberania nacional, e sempre considerando os recursos públicos como fonte prioritária de financiamento da Fiocruz.	x			Parcerias e Cooperações institucionais	x
Incentivar, atrair e consolidar cooperações com parceiros públicos, visando garantir a sustentabilidade de projetos estratégicos, com recursos públicos.	x			Parcerias e Cooperações institucionais	x
Aprimorar os mecanismos de controle e captação acessória/complementar das parcerias com organizações privadas, nacionais e internacionais, na Fiocruz.	x			Parcerias e Cooperações institucionais	x
Criar democraticamente critérios para parcerias e convênios com instituições públicas e privadas que garantam o caráter público da Fiocruz e os interesses do SUS.	x			Parcerias e Cooperações institucionais	x
Priorizar e consolidar os mecanismos de negociação e acompanhamento da definição do orçamento da União, de forma a garantir as ações institucionais.	x			Gestão orçamentária	x
Assegurar a melhoria continuada de todas as ações da Fiocruz mediante a implementação e o fortalecimento do Programa Institucional de Gestão da Qualidade, de acordo com normas específicas para cada área de atuação.	x			Gestão da Qualidade	x
Implementar um sistema de monitoramento e avaliações por meio de indicadores de desempenho.	x			Inovação e eficiência na gestão	x
Investir permanentemente na formação e qualificação estratégica das lideranças e profissionais de gestão com vistas a ampliar a capacidade gerencial em todos os níveis organizacionais.		x		Desenvolvimento gerencial / de lideranças	x
Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade.		x		Gestão das relações sociais no trabalho	x
Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho.		x		Gestão das relações sociais no trabalho	x

Criar democraticamente critérios para parcerias e convênios com instituições públicas e privadas que garantam o caráter público da Fiocruz e os interesses do SUS.		x		Parcerias e Cooperações institucionais	x
Estabelecer processo de acompanhamento e avaliação para implementar o Plano de Longo Prazo 2022 e os Planos Quadrienais da Fiocruz.		x		Acompanhamento e avaliação para implementação de diretrizes estratégicas	x
Assegurar a melhoria continuada de todas as ações da Fiocruz mediante a implementação e o fortalecimento do Programa Institucional de Gestão da Qualidade, de acordo com normas específicas para cada área de atuação.		x		Gestão da Qualidade	x
Implementar um sistema de monitoramento e avaliações por meio de indicadores de desempenho.		x		Inovação e eficiência na gestão	x
Inovar no modelo de gestão operacional (riscos, custos, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins), com monitoramento do desempenho.		x		Inovação e eficiência na gestão	x
Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão.		x		Gestão da Informação/conhecimento	x
Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde		x		Gestão da Informação/conhecimento	x
Elaboração e implementação de programa de capacitação técnico gerencial e de formação de liderança			x	Desenvolvimento gerencial / de lideranças	x
Sistematização da produção, absorção e disseminação do conhecimento institucional.			x	Gestão da Informação/conhecimento	x
Mapeamento dos processos de gestão do CPqGM.			x	Inovação e eficiência na gestão	x
Gestão da comunicação interna do CPqGM.			x	Gestão da Informação/conhecimento	x
Institucionalização da gestão das relações sociais do trabalho.			x	Gestão das relações sociais no trabalho	x
Criação e implementação das ações do Escritório de Gestão de Projetos e Apoio à Pesquisa e Inovação – EGPAPI.			x	Formação de Recursos Humanos	x
Criação do Centro de Formação de Recursos Humanos em Saúde do Bairro de Pau da Lima.			x	Formação de Recursos Humanos	x
Criação do Núcleo Interdisciplinar de Informação e Comunicação em Saúde.			x	Gestão da Informação/conhecimento	x
Virtualização e melhoria da acessibilidade ao conhecimento absorvido, produzido, armazenado e disponibilizado pelo CPqGM.			x	Gestão da Informação/conhecimento	x

## Apêndice B – Convite Grupo Focal

**Convite - Participação de Grupo Focal**

Rosecarla Oliveira da Silva

**Enviado:** quinta-feira, 13 de outubro de 2011 17:04**Para:****Cc:**

---

Prezados senhores,

Sou aluna do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia e irei realizar pesquisa para estudo de caso da Fiocruz, com o objetivo de identificar o nível de alinhamento entre as ações de capacitação fornecidas aos servidores da gestão institucional pelo Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz e as estratégias da organização, consolidadas no Plano Quadrienal 2011-2014 da Fiocruz, Plano Quadrienal 2011-2014 do CPqGM e no Plano de Longo Prazo Fiocruz 2022.

Para tanto, será utilizada metodologia desenvolvida na Universidade de Brasília – UnB e aplicada no Tribunal de Contas da União. Um das etapas desta metodologia consiste na realização de um grupo focal para identificação dos desafios a serem enfrentados pela organização no futuro; identificação das competências a serem desenvolvidas para alcance das metas institucionais e identificação das áreas que necessitam de capacitação.

Desta forma, convido-lhes para participar deste grupo focal que será realizado 25/10/2011, terça-feira, a partir das 14:00, na sala de conferências do CPqGM. A escolha dos participantes levou em consideração as diretrizes dos Planos Estratégicos citados a cima que possuem transversalidade com a área da gestão da Fiocruz.

Por favor, confirme sua participação.

Atenciosamente,



Fundação Oswaldo Cruz  
SRH/CPqGM – Fiocruz-BA  
Desenvolvimento Humano  
[www.bahia.fiocruz.br](http://www.bahia.fiocruz.br)

## Apêndice C: Termo de Consentimento Livre Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Diante dos seguintes esclarecimentos:

“Você está sendo convidado a participar da pesquisa *“Avaliação das Necessidades de treinamento: Um estudo de caso da gestão organizacional na Unidade da Fiocruz no estado da Bahia.* O objetivo desta pesquisa é *identificar o nível de alinhamento entre as ações de capacitação para a área da gestão da Fiocruz e as estratégias da organização.* Para isso, será necessária sua participação em um Grupo Focal, com duração de 2 horas, no qual serão feitas 3 perguntas em questionário individual sobre sua opinião quanto **aos desafios futuros a serem enfrentados pela Fiocruz, as competências a serem desenvolvidas e as áreas que deverão ser capacitadas.** Em seguida, você será convidado a compartilhar sua opinião com o grupo identificando pontos de concordância e especificidades. Observadores acompanharão o debate realizando registros em papel. Os pesquisadores se disponibilizam a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária, não havendo penalidades decorrentes de sua desistência, a qualquer momento, em participar do grupo focal. Os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, protegendo a sua identidade, e os resultados serão disponibilizados para sua instituição. Todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para os pesquisadores responsáveis.”

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Nome do participante (favor utilizar letra de forma):

---

Assinatura do participante:

---

Nome do pesquisador responsável: **Rosecarla Oliveira da Silva**

Assinatura do pesquisador:

---

## Apêndice C – Grupo Focal - Formulário de Dados Demográficos

**Dados demográficos e profissionais**

Sexo:

 masculino       feminino

Faixa etária:

 entre 20 e 30 anos       entre 31 e 40 anos       entre 41 e 50 anos   
acima de 50 anos

Nível de formação:

 médio       superior       especialização       mestrado       doutorado

Formação: \_\_\_\_\_

Cargo (Analista de Gestão em Saúde/Assistente Técnico de Gestão em Saúde):

\_\_\_\_\_

Função (Função que exerce na organização. Ex.: Analista de RH, Administrador, Analista Contábil, Gestor de Infra-estrutura e logística):

\_\_\_\_\_

Tempo de serviço na Fiocruz: \_\_\_\_\_ anos

## Apêndice E – Roteiro para condução da entrevista

Tempo estimado para cada etapa da entrevista:

1º parte: 50 minutos;

2º parte: 20 minutos;

3º parte: 10 minutos.

1. **Apresentação do pesquisador, do objetivo da pesquisa e da dinâmica** adotada para a realização da entrevista;
2. Solicitação de autorização para **registrar em áudio** e informa sobre a análise e divulgação dos resultados.
3. Esclarecimentos sobre o **anonimato e a confidencialidade** dos dados dos participantes;
4. **Inicia-se as perguntas** evitando interferências e procurando manter um ambiente de confiança para que o entrevistado possa se sentir à vontade. Importante incentivar ao respondente a explicar suas respostas, a fim de obter certo aprofundamento nas questões;
5. Finalizando as perguntas abertas, parte-se para a segunda parte da entrevistas. Potanto, pede-se ao entrevistado que **assinale as competências que ele considera relevante para o alcance dos desafios apresentados e em que áreas encontram-se as pessoas que necessitam desenvolver as competencias;**
6. Em seguida e ao término da segunda etapa, explica-se sobre a necessidade de **validar as definições constitutivas das ameaças e desafios identificados pelo Grupo Focal**, explicando que deverá informar sugestões de melhorias para as definições ou sinalizar com “ok” quando estiver de acordo que a definição inicial.
7. Por fim coleta-se os dados demográficos dos respondentes, agradece sua participação e se coloca à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou cometários.

## Apêndice F – Roteiro da entrevista semi-estruturada



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

### **Apresentação**

Você está convidado a participar de entrevista individual, com o propósito de discutir aspectos referentes a competências necessárias para que a Fiocruz enfrente os desafios futuros. Esta entrevista consiste numa das etapas da pesquisa realizada pela mestrandia Rosecarla Oliveira da Silva, com o objetivo de identificar o nível de alinhamento entre as ações de capacitação fornecidas aos servidores da gestão pelo Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz e as estratégias da organização, consolidadas no Plano Quadrienal 2011-2014 da Fiocruz, Plano Quadrienal 2011-2014 do CPqGM e no Plano de Longo Prazo Fiocruz 2022.

Sua participação é voluntária e será garantido o sigilo das informações aqui declaradas.

**Entrevista semi-estruturada**  
**1º parte**

1. Na sua opinião, como a dinâmica existente em relação à legislação no Brasil pode interferir nas atividades dos servidores da área de suporte à pesquisa?
2. Você se recorda de alguma legislação publicada recentemente que reflete nas atividades administrativas da FIOCRUZ?
3. Você considera a necessidade de tornar os processos administrativos mais céleres? Por quê? Considere processo como atividades administrativas.
4. Como você percebe a relação de parceria entre a área de gestão e finalística?
5. Como a comunicação pode ser utilizada em relação à parceria entre gestão e pesquisa?
6. Qual sua percepção em relação à implementação dos planos, políticas e normas institucionais?
7. O que você considera gestão estratégica de recursos humanos?
8. Em relação à gestão do conhecimento na Fiocruz, você percebe alguma deficiência em relação a sua implementação?
9. Como você enxerga o reconhecimento da Fiocruz como instituição estratégica na área da Saúde Pública?
10. Você considera que todos os servidores da gestão necessitam desenvolver visão sistêmica em relação aos processos de trabalho?
11. Na sua opinião, a) ‘comprometimento institucional’, b) ‘comportamento ético’ e c) ‘conhecimento’ podem ser considerados competências necessárias para quem atua na gestão organizacional na Fiocruz?
12. Você considera que a gestão do conhecimento é uma competência que se aplica à área da gestão da Fiocruz?

## Entrevista semi-estruturada

### 2º parte

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Alinhar a gestão às novas demandas que se apresentam à administração pública a partir de legislações recentes”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Criar mecanismos que promovam maior celeridade nos processos administrativos”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Desenvolver parceria entre área fim e área meio com foco na comunicação”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Implementar os planos, políticas e normas institucionais”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Atuar na perspectiva da gestão estratégica de Recursos Humanos”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Gerir a pesquisa científica e tecnológica visando o atendimento às demandas da sociedade”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Fortalecer o reconhecimento da Fiocruz como instituição estratégica na área de Saúde Pública”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

Na sua opinião, para enfrentar o desafio de **“Implantar a gestão do conhecimento na Fiocruz”**, quais das competências abaixo a área da gestão da Fiocruz precisa desenvolver?

Capacidade atuar com visão sistêmica e gerencial	Gestão administrativa
Capacidade de liderar	Gestão da qualidade e biossegurança
Capacidade de desenvolver visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Gestão de conflitos
Capacidade de lidar com a tecnol. da inform. e comunicação	Gestão de instituições de C&T em saúde
Capacidade de agir com comprometimento institucional	Gestão de projetos/processos
Capacidade de desenvolver comportamento ético	Gestão de RH
Capacidade de trabalhar em equipe	Gestão do conhecimento e informação
Absorver boas práticas externas	Gestão estratégica
Aprendizagem organizacional	Gestão orçamentária e financeira
Capacidade de articulação	Gestão por resultados
Capacidade de inovar nas pesquisas científicas	Gestão tecnológica
Capacidade de planejar	Políticas públicas de C&T
Comunicação interna	Transdisciplinaridade
Desenvolvimento sustentado	Multidisciplinaridade

Em quais áreas da gestão organizacional estão os servidores que precisam desenvolver estas competências?

---



---

**Entrevista semi-estruturada**  
**3º parte**

<b>Desafios e Mudanças</b>	<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Sugestão de melhoria</b>
Novas legislações	Refere-se a alinhar a gestão às novas demandas que se apresentam à administração pública a partir de legislações recentes	
Maior celeridade nos processos administrativos	Criar mecanismos que promovam maior celeridade nos processos administrativos	
Parceria entre área fim e área meio	Desenvolver parceria entre área fim e área meio com foco na comunicação	
Implementação de diretrizes e normas institucionais	Implementar os planos, políticas e normas institucionais	
Gestão estratégica de Recursos Humanos	Atuar na perspectiva da gestão estratégica de Recursos Humanos	
Inovação	Gerar produtos/processos inovadores voltados à sociedade	
Atendimento às demandas da sociedade	Gerir a pesquisa científica e tecnológica visando o atendimento às demandas da sociedade	
Gestão do conhecimento	Implantar a gestão do conhecimento na Fiocruz	
Fortalecimento do reconhecimento institucional	Fortalecer o reconhecimento da Fiocruz como instituição estratégica na área de Saúde Pública	

<b>Desafios e Mudanças</b>	<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Sugestão de melhoria</b>
Visão sistêmica /gerencial	Possuir visão sistêmica e gerencial aliada ao conhecimento tático e operacional	
Liderança	Capacidade de liderar	
Comunicação interna	Fortalecimento da Comunicação Interna institucional	
Relações interpessoais	Possuir capacidade de manter boas relações interpessoais	
Gestão de conflitos	Possuir capacidade de gerir conflitos	
Visão crítica e analítica dos processos de trabalho	Capacidade analítica e crítica dos processos de trabalho, visando a melhoria contínua de resultados	
Gestão do conhecimento	Domínio das técnicas de gestão do conhecimento (pessoas, processos e tecnologias)	
Capacidade de planejamento	Desenvolver capacidade de planejar de forma a fortalecer os resultados da organização através de capacitação do nível operacional	
Uso de tecnologia de informação e comunicação	Capacidade de lidar com a tecnologia da informação e comunicação;	
Comprometimento institucional	Fortalecer a cultura de comprometimento institucional através de mecanismos que mensurem desempenho e resultados	
Comportamento ético	Comportamento ético e voltado ao interesse público	
Gestão de projetos/processos	Capacidade de gerir projetos/processos internos	
Trabalho em equipe	Desenvolver capacidade de trabalhar em equipe	
Aprendizagem organizacional	Desenvolver mecanismos que promovam a aprendizagem organizacional	
Gestão tecnológica	Capacidade de realizar gestão tecnológica	

Você gostaria de comentar / acrescentar algo?

---

**Entrevista semi-estruturada**  
**Dados demográficos e profissionais**

Sexo:

masculino                       feminino

Faixa etária:

entre 20 e 30 anos               entre 31 e 40 anos     entre 41 e 50 anos     acima de 50 anos

Ultimo grau de escolaridade concluído:

- médio
- superior
- especialização
- mestrado
- doutorado
- pós-doutorado

Área de formação: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa na organização: \_\_\_\_\_

Função que exerce na organização. Ex Analista de RH, Administrador, Analista contábil, Pregoeiro, Desenvolvedor em TI, etc.

Tempo de serviço na Fiocruz: \_\_\_\_\_ anos

## Apêndice G - Convite Entrevista Semi-Estruturada

