



ALINHAMENTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE EXCELÊNCIA

POR **MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES,
VANJA ABDALLAH FERREIRA,
LUIZ ANTÔNIO DE ASSIS FERREIRA, CARLA XAVIER DOS
SANTOS KAUFMANN E ANDRÉA DA LUZ CARVALHO**

As habilidades em gestão representam um desafio para as organizações públicas de excelência. As instituições com atividades complexas na ponta e profissionais altamente especializados foram denominadas por Mintzberg (1987) e outros autores de “organizações pluralistas”. São alguns exemplos dessa modalidade: hospitais, universidades e agências sociais. A excepcional formação de seus profissionais faz com que as práticas dessas organizações se concentrem na lógica das especialidades técnicas, em detrimento da busca e adoção de práticas modernas de gestão.

Este artigo relata a experiência bem-sucedida de uma dessas organizações no aprimoramento das competências em gestão de seus líderes – a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), instituição pública de ciência e tecnologia em saúde, subordinada

ao SUS (Sistema Único de Saúde). Com o apoio da Fundação Dom Cabral, a Fiocruz realizou um Programa de Desenvolvimento Gerencial para alinhar as práticas de gestão, visando vencer os desafios do seu Plano Estratégico.

Conforme pesquisa realizada ao final do programa, foram obtidos resultados em duas dimensões transdisciplinares fundamentais: no exercício da liderança (gestão de pessoas, negociação e conflitos, maior aproximação entre os níveis hierárquicos); na ampliação da visão sistêmica dos participantes (maior entendimento das particularidades da instituição, conhecimento do modelo de planejamento, maior e melhor uso de ferramentas de gestão). Além disso, os gestores participantes conquistaram o respeito (e conseqüente adesão) dos colegas pesquisadores.

A FIOCRUZ Vinculada ao Ministério da Saúde, a Fiocruz tem como objetivo produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e consolidação do SUS. Assim, contribui para a melhoria da saúde e da qualidade de vida da população, a redução das desigualdades sociais e a dinâmica nacional de inovação. A instituição tem como valores centrais a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla (Relatório de Gestão 2017). Presente em 10 estados, conta com 16 unidades técnico-científicas (voltadas para o ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde) e quatro unidades técnico-administrativas. Dentre suas atividades, podemos destacar: pesquisa biomédica e formação em ciência e tecnologia em saúde; pesquisa clínica; pesquisa epidemiológica e social; pós-graduação em saúde pública e formação de nível técnico em saúde; produção de imunobiológicos, reagentes e medicamentos; produção e disseminação de informação em C&T e saúde. Trata-se de uma organização complexa e pluralista, que inclui de escolas a fábrica. Sua governança corporativa mantém diversas instâncias coletivas e de alinhamento com a sociedade. Em consequência, um dos grandes desafios institucionais é a integração interna.

Como seu corpo técnico é formado basicamente por pesquisadores e gestores públicos, profissionais com percepções diferentes da realidade em que atuam e das prioridades institucionais, às vezes, isto gera conflitos e desgastes na realização de atividades e projetos relevantes, uma característica das organizações pluralistas (Mintzberg, 1989; Jarzabkowski e Fenton, 2006; Denis et al., 2007; Kraatz e Block, 2008).

DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO PLURALISTA Segundo Denis et al. (2007), as organizações pluralistas se caracterizam por múltiplos objetivos, poder difuso e processo de trabalho baseado em conhecimento. Em geral, precisam responder a diferentes organismos regulatórios e sofrem com a ingerência de interesses antagônicos dos seus diversos *stakeholders* (Jarzabkowski e Fenton, 2006). Devido à alta especialização de seus profissionais, é comum serem estruturadas em unidades descentralizadas que trabalham com pouca supervisão, cada uma monitorando a própria atividade e compartilhando apenas o controle das decisões administrativas. É difícil para os

gestores controlarem o trabalho de seus liderados e cobrarem resultados.

Assim, essas organizações acabam não adotando práticas de definição de metas ou acompanhamento de resultados. Em consequência, há certo desinteresse de seus colaboradores pelo futuro coletivo. As pessoas acabam se motivando apenas pelo próprio trabalho e para atender às necessidades dos clientes com os quais se relacionam. Nesse contexto, conforme Kraatz e Block (2008), é importante o esforço dos líderes, nas diferentes esferas, para construir estruturas de coesão. Cäker e Siverbo (2014) destacam também o papel da área de Gestão de RH na edificação de um contexto favorável ao exercício da liderança aglutinadora.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FIOCRUZ

Com o objetivo de oferecer aos seus gestores conhecimentos e ferramentas que permitiriam analisar melhor o contexto específico de atuação, rever suas práticas de liderança e garantir resultados institucionais coletivos, a Diretoria de Recursos Humanos – DIREH da Fiocruz desenvolveu, em parceria com a FDC, o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG). Tendo como referência quatro competências gerenciais, mapeadas pela instituição – Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Planejamento Estratégico e Gestão da Informação e do Conhecimento –, após a realização de uma série de entrevistas por uma equipe da FDC, o programa teve como proposta uma solução educacional customizada. Estruturado em níveis básico e intermediário, com carga horária total de 184 horas, teve a participação de 175 gestores, divididos em cinco turmas.

As equipes da DIREH mantiveram estreito contato com os participantes, ao longo de todo o curso, tanto em sala de aula e no acompanhamento da entrega dos conteúdos quanto na aplicação extraclasses e na avaliação dos resultados das ações educacionais. Durante os módulos, os participantes puderam registrar seus *insights*, ideias, objetivos e possibilidades de aplicação, dos conteúdos tratados, no cotidiano. Esse registro foi compilado em um Portfólio de Realizações Individuais, como uma contribuição para o Desenvolvimento Organizacional da Fiocruz e resultado das reflexões espontâneas do grupo, geradas pelas provocações teórico-práticas de cada tema abordado.



A FDC utilizou estratégias educacionais direcionadas ao público executivo, particularmente a andragogia (Knowles, Holton & Swanson, 2009) e a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeushi (1997), além da teoria cognitiva da Aprendizagem Significativa, de Ausubel (1968), valorizando o conhecimento prévio de cada participante. O Projeto Pedagógico do curso (construído a quatro mãos) buscou privilegiar:

- O estímulo à “conversa-ação” – as diferentes experiências dos participantes, combinadas, despertaram a curiosidade e a necessidade de mudança, favorecendo o desenvolvimento de novas atitudes e a predisposição para ação.
- O compartilhamento de questões estratégicas – a troca reflexiva de experiências e dilemas dos executivos, ancorada pelo conhecimento apresentado pelos professores, permitiu a ressignificação dos desafios atuais e futuros da Fiocruz e a elaboração de novas respostas.
- O foco na aplicação do conhecimento na instituição – o processo de gestão da aprendizagem, Portfólio de Realizações, permitiu ao participante ser agente de sua aprendizagem, facilitando o processo de transposição da teoria à prática organizacional.

Criou-se, assim, um contexto estimulante para a troca de experiências entre os executivos e um diálogo propício à construção de uma equipe integrada. A condução do programa foi centrada em provocar, nos participantes, reflexões sobre o seu papel como líderes de equipe, em uma organização pluralista: científica de excelência, de relevância para as políticas públicas de saúde do país, complexa, com múltiplas atividades, atuante em todo território nacional e com um modelo de governança altamente participativo. Um dos resultados esperados era o fortalecimento de uma rede, capaz de integrar as diversas áreas da instituição.

UM DOS RESULTADOS ESPERADOS ERA O FORTALECIMENTO DE UMA REDE, CAPAZ DE INTEGRAR AS DIVERSAS ÁREAS DA INSTITUIÇÃO

RESULTADOS ALCANÇADOS Para avaliar a opinião dos participantes sobre os resultados alcançados pelo programa, a Escola Corporativa Fiocruz aplicou um questionário, com perguntas estruturadas e abertas, oito meses após o término da última turma. Os *links* foram enviados aos 175 participantes, obtendo-se uma taxa de resposta de 66% – 115 gestores, das 20 unidades da instituição, responderam o *survey*. Foi garantido o anonimato dos respondentes e propostas questões abertas sobre o conhecimento aplicado em atividades diárias, contribuição para a melhoria da relação dos líderes com sua equipe e superiores hierárquicos, reflexão sobre o seu papel na instituição e sugestões ou críticas.

Quando questionados sobre a eficácia dos resultados alcançados, em termos de impacto no desenvolvimento dos líderes, os temas de Gestão de Pessoas tiveram destaque – foram apontados como “muito importantes” por 89,6% dos respondentes e “importantes” pelos outros 9,6%. O tema Planejamento e Gestão Estratégica também foi classificado como “muito importante” por 73% dos respondentes e “importante” por 24,3%. Já os temas Gestão Pública e Gestão do Conhecimento tiveram uma adesão menos enfática. O primeiro é “muito importante” para 47% dos respondentes



e “importante” para 43,5%, e o segundo, classificado como “muito importante” por 49,6% dos respondentes e “importante” por 47,2%. As respostas, espontâneas, foram classificadas por temas.

Foram também entrevistados, em amostra intencional, 10 participantes do curso, incluindo gestores de níveis, lotação e áreas diferentes. A análise mais profunda das respostas do *survey*, e das entrevistas realizadas na sequência, permitiu consolidar duas dimensões transversais e interdisciplinares, que apareceriam como fundamentais na elevação do nível da gestão dos participantes: o exercício da liderança e a visão sistêmica.

EXERCÍCIO DA LIDERANÇA Dentre os conhecimentos aplicados, 19% dos respondentes destacaram a melhoria do entendimento do seu papel como líder. Outra habilidade da liderança – a comunicação com a equipe – foi apontada por 31% dos respondentes como uma aprendizagem importante, como mostra o relato de um deles: “Passei a informar a equipe, sistematicamente, sobre quaisquer assuntos de interesse do setor. Por exemplo, o conteúdo de reuniões de participação exclusiva das chefias. Com isso, a equipe se tornou mais comunicativa, fornecendo informações nos processos de tomada de decisão e estreitando a relação profissional”.

A melhoria do relacionamento interpessoal apareceu em 17% dos relatos sobre melhorias com a equipe e em 14% sobre mudanças decorrentes da reflexão a respeito do papel institucional do líder. Outros itens do exercício da liderança muito abordados foram o uso do diagnóstico do perfil de liderados, a adoção de práticas de *feedback* e a melhoria da produtividade da equipe. Sobre as melhorias na relação do líder com os superiores hierárquicos, 25% citaram que aprenderam a ser mais assertivos, expressando opiniões e contribuindo mais na interação com eles.

VISÃO SISTÊMICA E COMPREENSÃO ESTRATÉGICA

De maneira integrada, 25% dos relatos sobre a melhoria do relacionamento com superiores, a partir dos aprendizados no programa, atribuem este resultado à ampliação da própria visão sistêmica sobre a organização e sua estratégia. Como explicou um dos participantes: “Sempre tive boa relação com meus superiores, mas digo que melhorou porque passei a olhar do ponto de vista macro. Antes, me preocupava com meu setor ou, no máximo, com os setores que se relacionavam conosco. Mas, depois do curso, abri meus olhos no sentido de que as decisões dos meus superiores muitas vezes estavam levando em consideração o todo, e não simplesmente as partes isoladas. Passei a olhar o contexto das questões”.

Quando convidados a dizerem “se” e “como” a capacitação provocou mudanças no seu dia a dia de gestores, a partir das reflexões sobre o seu papel na Fiocruz, 24% das respostas trataram da visão sistêmica e 8%, do planejamento estratégico, em sentido complementar, como registrou um dos respondentes: “Compreender a nossa diversidade interna e poder fazer uma ponte também com o mundo fora da Fiocruz abriu horizontes e mostrou caminhos que antes eu não enxergava. Estratégias eficazes, novas formas de lidar com problemas cotidianos, comparação de experiências, ampliação de visão, tudo isso trouxe novas possibilidades para melhoria dos resultados no trabalho e da qualidade de vida no ambiente profissional. Ser capaz de ter mais clareza sobre a nossa função na instituição e nosso papel na qualidade do trabalho e da vida das pessoas à nossa volta tem sido fundamental e ajudado no estabelecimento de ações cada vez mais assertivas e exitosas”.

Outros relatos descrevem a adoção de ferramentas da gestão estratégica nas atividades cotidianas: implementando planejamento de atividades, construção de planos de ação e/ou uso do PDCA, gestão de processos e melhor gestão das rotinas e seu significado.

CONCLUSÃO

Conforme Cäker & Siverbo (2014), em organizações complexas, as atividades de treinamento coordenadas pelo RH podem ter grande efeito no alinhamento organizacional. No âmbito da liderança, destaca-se uma grande tensão entre as culturas da especialidade e da gestão (Mintzberg, 1989; Jarzabkowski & Fenton, 2006): o *modus operandi* da formação profissional pode levar à preponderância da autoridade do especialista, com pouco efeito das lideranças hierárquicas.

Nesse sentido, um dos importantes resultados da capacitação para os gestores da Fiocruz foi proporcionar aos participantes maior entendimento sobre a complexidade da organização e o papel e implicações como líderes, aumentando

seus repertórios para maior eficácia, tanto na gestão das equipes como no poder de influência *bottom-up*, alinhados com a estratégia. Esse reconhecimento aparece claramente nas respostas ao *survey* e em relatos anônimos da pesquisa, como este: “Estou há 10 anos na Fiocruz e ocupo cargo de gestão há quatro anos. Sou formada em biologia e não tinha conhecimentos teóricos sobre administração. Como educadora, seguia minha intuição e o que aprendia diariamente com os colegas. Participar do PDG me deu a chance de entender os mecanismos que cercam os processos de trabalho, contribuindo para o meu amadurecimento e a ter mais eficácia, eficiência e efetividade no dia a dia do meu setor”.

MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES é professora associada da Fundação Dom Cabral, doutora em Gestão pela HEC-Montréal/McGill University (Canadá).

VANJA ABDALLAH FERREIRA é gerente de projetos da Fundação Dom Cabral, com Pós-MBA pela Kellogg School of Management, MBA pela Easter Illinois University e MBA pela FDC.

LUIZ ANTÔNIO DE ASSIS FERREIRA é Coordenador do Programa do Desenvolvimento Gerencial da Escola Corporativa Fiocruz, mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do RJ – PUCRJ.

CARLA XAVIER DOS SANTOS KAUFMANN é Diretora da Escola Corporativa da Fiocruz, mestre em Política e Gestão de CT&I em Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz.

ANDRÉA DA LUZ CARVALHO é coordenadora geral de Gestão de Pessoas da Fiocruz e mestre em Saúde Coletiva pelo Instituto de Medicina Social.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CÄKER, Mikael; SIVERBO, Sven. Strategic alignment in decentralized organizations: the case of Svenska Handelsbanken. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 149-162, Jun. 2014.

DENIS, Jean-Louis; LANGLEY, Ann; ROULEAU, Linda. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 179-215, Jan. 2007.

FIOCRUZ. **Relatório de gestão FIOCRUZ**: 2016. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2017. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio_de_gestao_2016_fiocruz.pdf. Acesso em: 20 nov. 2019.

JARZABKOWSKI, Paula; FENTON, Evelyn. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, dec. 2006.

MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on management**: inside our strange world of organizations. New York: Free Press, 1989.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.