FIOCRUZ PERNAMBUCO

Relatório Técnico
30/11/2022

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

**Luciene Pereira de Araujo**

## Resumo

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

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

## Mensagens-chaves

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

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

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

## Introdução

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

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

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

## Método

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

## Resultados 1

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

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

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

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

## Resultados 2

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

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

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

## Resultados 3

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

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

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

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

## Conclusão

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

## Recomendações

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

Líder


## Obrigada

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


## Fontes

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

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

## Contatos


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

## Matriz de Competências

### GESTÃO DE PESSOAS

**Conhecimentos:**

- Comunicação
- Escuta qualificada
- Inteligência emocional
- Gestão de equipe
- Liderança
- Negociação
- Tomada de decisão.

**Comportamentos:**

**Ter:**

- Capacidade de ouvir
- Equilíbrio emocional para um clima saudável no ambiente do trabalho
- Postura empática com a equipe, fortalecendo o respeito e a consideração com o outro
- Posicionamento firme nas decisões, quando necessário
- Visão holística do grupo, de forma a não pensar só em si;
- Proatividade, apresentando ideias relevantes
- Lidar com pessoas de forma respeitosa e ética
- Incentivar o trabalho em equipe de forma que todos sintam-se incluídos para obtenção de melhores resultados
- Incentivar a equipe a desenvolver competências
- Incentivar o desenvolvimento de novos líderes
- Incentivar a equipe para o alcance dos resultados
- Identificar as potencialidades de cada um da equipe e valorizá-las
- Ser agregador, de forma a reunir a equipe em prol de um objetivo comum
- Promover a integração do grupo, fortalecendo as relações interpessoais
- Ser democrático, incentivando o consenso de participação
- Comprometer-se com os princípios de equidade e democracia
- Delegar responsabilidades, de forma clara e objetiva
- Ouvir atentamente os feedbacks de cada um da equipe de forma empática, aprimorando o relacionamento interpessoal no trabalho
- Comunicar-se com a equipe de forma clara, objetiva e respeitosa, utilizando os meios de comunicação interna
- Gerir a equipe com respeito e imparcialidade
- Relacionar-se com as pessoas, respeitando suas ideias e diferenças
- Demonstrar coerência na relação entre discurso e prática, visando aprendizagem prática
- Realizar negociação de forma efetiva para alcance do melhor resultado.

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Conhecimentos:**

- Análise estratégica e visão sistêmica
- Métodos de planejamento
- Gestão de projetos
- Metodologia de planejamento e gestão estratégica
- Metodologias de prospecção
- Mapa estratégico da Instituição
- Planejamento estratégico da Unidade.

**Comportamentos:**

- Ter proatividade para prospecção de oportunidades para ações institucionais
- Desenvolver o planejamento considerando todos os desafios
- Ser aberto ao diálogo
- Gerenciar projetos de forma efetiva, visando otimizar recursos
- Ter uma visão holística e estratégica, identificando as potencialidades
- Direcionar as ações da equipe, considerando as potencialidades
- Colaborar na elaboração e análise de indicador de avaliação de desempenho institucional, considerando o esforço e o resultado
- Aplicar instrumentos e métodos de gestão estratégica
- Ser proativo, apresentando proposições para ações institucionais.

### GESTÃO DE CONFLITO

**Conhecimentos:**

- Mediação de conflitos
- Escuta qualificada
- Comunicação assertiva
- Negociação
  Gerenciamento de conflitos
- Clima organizacional.

**Comportamentos:**

- Zelar pela cordialidade nos relacionamentos interpessoais
- Promover a harmonia e a convergência entre as pessoas, buscando aliar interesses divergentes
- Fortalecer a democracia, mantendo um diálogo aberto e claro
- Adotar postura de imparcialidade
- Comunicar informações importantes de forma clara e objetiva, utilizando formas eficazes e as ferramentas institucionais
- Desenvolver a escuta qualificada, aplicando as técnicas
- Zelar pela cordialidade nos relacionamentos interpessoais
- Promover o respeito e a harmonia entre as pessoas.

### GESTÃO PÚBLICA

**Conhecimentos:**

- Planejamento e orçamento no setor público
- Princípios da Administração Pública
- Gerenciamento de recursos financeiros
- Gestão de processos
- Compras públicas
- Gestão da integridade
- Governança pública.

**Comportamentos:**

- Ser ético, ter como princípio servir a sociedade, utilizando-se dos regramentos do setor público para ampliar a eficiência e eficácia das ações
- Utilizar os recursos públicos, gerenciando-os de forma efetiva
- Orientar-se pelas normativas e procedimentos da instituição.

### GESTÃO DO CONHEC. INOV. EM SAÚDE

**Conhecimentos**

- Trabalho em rede
- Ciclo do processo de informação
- Marco legal de ciência e inovação.

**Comportamentos:**

- Atuar em rede de forma colaborativa
- Fortalecer parcerias internas e externas.