

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MODELO CONCEITUAL PARA A  
FORMULAÇÃO DE UM PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA A  
FIOCRUZ**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA  
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANA LÚCIA CARVALHO DE OLIVEIRA**

**Rio de Janeiro, Janeiro 2001**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MODELO CONCEITUAL PARA A  
FORMULAÇÃO DE UM PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA A  
FIOCRUZ

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA  
POR:  
**ANA LÚCIA CARVALHO DE OLIVEIRA**

E  
APROVADA EM  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

ASSINATURA



---

PAULO REIS VIEIRA - (DOUTOR)

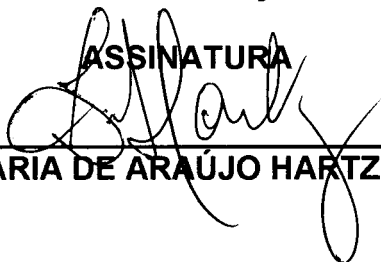
ASSINATURA



---

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA - (DOUTOR)

ASSINATURA



---

ZULMIRA MARIA DE ARAÚJO HARTZ - (DOUTOR)

## **Agradecimentos**

Em especial às professoras Valéria de Souza (FGV/RJ) e Zulmira Maria de Araújo Hartz (ENSP/FIOCRUZ) pelo apoio à pesquisa. Aos amigos e companheiros de trabalho que muito me incentivaram na consecução desta meta. Aos professores e funcionários da Fundação Getúlio Vargas e à FIOCRUZ, instituição centenária à qual me dedico e que tanto me estimulou nesta caminhada.

## **MODELO CONCEITUAL PARA A FORMULAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA A FIOCRUZ**

### **Resumo**

O estudo objetivou identificar as variáveis determinantes para a elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial na FIOCRUZ. Foram analisadas as principais correntes do pensamento na área do desenvolvimento gerencial e definidos os fatores organizacionais e culturais da FIOCRUZ que devem ser considerados para a construção do modelo. O perfil do gerente da FIOCRUZ foi traçado e o modelo de desenvolvimento gerencial proposto buscou atender às características e peculiaridades das suas "Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas, Técnicas de Apoio e aos Órgãos de Assistência Direta e Imediata à Presidência".

## **Abstract**

The study has the propose to identify the determinants variables to the elaboration of a management development program in the FIOCRUZ. The main tendency of thought were analysed and defined the organizations factors and cultures of FIOCRUZ that have to be considerates to a construction of model. The manager's profile of FIOCRUZ was traced and the model of management development proposed searched to attend the characteristics and peculiarities of its "Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas, Técnicas de Apoio e aos Órgãos de Assistência Direta e Imediata à Presidência".

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>I - PROPOSTA DE ESTUDO E METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>6</b>
1.1 - Formulação da Situação-Problema	6
1.2 - Objetivos da Pesquisa	7
1.3 - Relevância do Estudo	8
1.4 - Delimitação do Estudo	9
1.5 - Tipo de Pesquisa	10
1.6 - Universo e Amostra	11
1.7 - Coleta de Dados	12
1.8 - Tratamento dos Dados	23
1.9 - Limitações do Método	23
<b>II - A FIOCRUZ - SUA HISTÓRIA E SEU PERFIL</b>	<b>26</b>
2.1 - Do Instituto Soroterápico Federal à Fundação Oswaldo Cruz	26
2.2 - Os Desafios da FIOCRUZ	29
<b>III - REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL</b>	<b>32</b>
3.1 - Da Administração Burocrática à Gerencial	32
3.2 - A FIOCRUZ no contexto da Reforma do Estado	34
<b>IV - O PROCESSO DE LIDERANÇA</b>	<b>35</b>
4.1 - Liderança Impulsora e Compulsora	36
4.2 - Liderança Democrática x Liderança Autocrática	37
4.3 - Liderança Positiva x Liderança Negativa	38

<b>V - UMA ABORDAGEM SOBRE ESTILOS GERENCIAIS</b>	<b>40</b>
5.1 - A Teoria 3 D de Reddin	43
5.2 - O Sistema 4 de Likert	45
5.3 - O Grid Gerencial de Blake e Mouton	46
5.4 - A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	48
5.5 - O Perfil de Águia de Maccoby	49
 <b>VI - O MODELO TEÓRICO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL</b>	 <b>52</b>
6.1 - Modelo Teórico de Desenvolvimento Gerencial	52
6.2 - A Atuação Gerencial	54
6.3 - A Função da Alta Administração	56
6.4 - A Política de Recursos Humanos	61
6.4.1 - - A Gestão de Recursos Humanos	63
6.5 - Cultura Organizacional e Desenvolvimento Gerencial	66
 <b>VII - O PERFIL DO CORPO GERENCIAL DA FIOCRUZ</b>	 <b>69</b>
 <b>VIII - A ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL DA FIOCRUZ</b>	 <b>73</b>
 <b>XIX - CONCLUSÃO</b>	 <b>77</b>
 <b>X - ANEXOS</b>	 <b>78</b>
 <b>XI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	 <b>82</b>

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da pesquisa proposta ao longo desta dissertação visa não somente atender ao requisito exigido para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, como também satisfazer um desejo pessoal de realizar um trabalho mais profundo de construção de um modelo de desenvolvimento gerencial que possa contemplar uma Instituição tão complexa e diversificada como a Fundação Oswaldo Cruz.

Foi em razão do espírito crítico que deve nortear a atuação de um profissional de recursos humanos e da experiência acumulada ao longo de mais de treze anos de atuação nessa área da Instituição é que surgiu o interesse pelo estudo do tema. Por muitos momentos a Instituição se debruçou em reflexões sobre os seus destinos, percebendo que uma mudança seria inevitável. Contudo, apesar dessa preocupação e mesmo diante da priorização do desenvolvimento de um programa gerencial próprio para a FIOCRUZ ainda não foi possível a construção desse programa de forma integrada, que conduzisse à formação de um perfil gerencial dos dirigentes que contemplasse a cultura organizacional da instituição, o comportamento gerencial/estilos gerenciais, associado às variáveis internas e externas que pudessem influir no comportamento dos dirigentes. Vislumbrando esse cenário e na busca de um potencial campo de atuação e de experiência é que surgiu a idéia do tema desta dissertação.

Aliado ao desafio profissional que ora se impõe, o grande interesse pelo desenvolvimento deste tema surge também em decorrência do momento porque passa a FIOCRUZ. Atualmente, inserida no Projeto de Reforma do Estado proposto pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão debateu, no ano de 1999, com o conjunto dos seus funcionários, os rumos gerenciais e organizacionais propostos pela Reforma, durante a convocação do 3º Congresso Interno da FIOCRUZ. Nos últimos 10 anos, foram realizados três Congressos Internos que foram decisivos para a definição dos rumos institucionais. Diante das novas orientações governamentais que tem privilegiado o realinhamento da



administração pública às novas funções de Estado é que a FIOCRUZ teve sua atuação pautada com foco no atingimento dos objetivos coletivamente acordados pelos seus funcionários nos Congressos Internos. Nestes eventos foram delineadas as diretrizes para o desenvolvimento institucional.

Apesar dos desafios que lhe são impostos, continua presa às amarras de uma gestão absolutamente incompatível com a realidade institucional. Frente à adoção de um novo modelo de gestão proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Estado, se avizinha uma possibilidade de mudança. Esse modelo surge trazendo uma nova conceituação, e também, um novo desafio para as atividades consideradas como típicas de Estado.

Nesse contexto, em que mudanças são requeridas no modelo de gestão da instituição impulsionadas pela Reforma do Aparelho do Estado, é que se desenvolveu a pesquisa proposta.

## **I - PROPOSTA DE ESTUDO E METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **1.1 - Formulação da Situação-Problema**

A economia globalizada e o acirramento da disputa por novos nichos de mercado tem impelido as organizações a voltarem suas atenções para a melhoria do desempenho de seu corpo gerencial buscando otimizar resultados numa plataforma de trabalho que alie competência, talento e preparo dessa força produtiva, conjugado à eficiência, eficácia e efetividade organizacionais.

A organização e o seu corpo gerencial devem atuar de forma integrada. As organizações exercem poderosa influência sobre as atitudes e comportamentos de seus membros. Com o incentivo à qualificação do gerente pode-se obter uma melhora da organização. O que na maioria dos casos se pode observar é o gerente subordinado às exigências estruturais.

Todavia, acima da organização e do gerente situa-se a cultura composta dos valores, crenças, dos princípios e orientação. A cultura é a mola propulsora, geradora das forças condicionadoras das quais resultam gerência e organização. O envolvimento do trabalhador é gerado à medida em que a cultura passa a considerar que quando o homem entra na organização é um ser completo, carregando sentimentos e sua memória, e não somente está capacitado a obedecer ou definir regulamentos e normas.

Nesse contexto, o papel atribuído ao profissional de recursos humanos é de vital importância. Ele precisa conhecer a cultura organizacional e estar afinado com as linhas de ação estratégicas da organização. Para o estabelecimento de um plano de desenvolvimento gerencial é necessário, primeiramente, que seja firmado um compromisso compartilhado entre a área de Recursos Humanos e a alta administração da organização. Atualmente, muitas tem sido as organizações que tem experimentado fracassos por tentativas isoladas que não fazem parte de uma política maior, integrada aos seus objetivos e metas e a uma visão institucional de futuro. Na Administração Pública as adoções de planos de desenvolvimento gerenciais esbarram no

corporativismo de grupos dominantes interessados na manutenção do “*status quo*” e qualquer proposta de reformulação na forma de acesso a esses cargos afetaria o domínio dessas castas privilegiadas, presas a paradigmas do passado, não contribuindo para a mudança da visão tradicional encerrada na organização, para uma visão holística.

Apesar dessas limitações, impostas muitas das vezes pelo poder central, um programa de desenvolvimento gerencial deve adaptar-se ao ambiente organizacional onde será implementado. Já é reconhecido que mesmo entre organizações privadas existem variações na adoção desses programas inexistindo a figura do “modelo padrão”. Nas instituições de natureza pública, face à nova perspectiva de construção de uma visão empresarial mais próxima da realidade das instituições de natureza privada, também observamos as mesmas diferenças de comportamento organizacionais.

Levando-se em consideração que são requeridas mudanças no modelo de gestão da FIOCRUZ, impulsionadas pela Reforma do Aparelho do Estado, tivemos um cenário extremamente favorável à realização da pesquisa, cujo objetivo principal foi o de responder à seguinte questão:

“Face ao sistema existente na FIOCRUZ para escolha, por meio de eleição, dos dirigentes de suas unidades Técnico-Científicas e de indicação para escolha dos dirigentes de suas unidades Técnico-Administrativas, Técnicas de Apoio e para os Órgãos de Assessoria Direta à Presidência, qual o programa de desenvolvimento gerencial mais adequado à Fundação Oswaldo Cruz que contemple sua cultura organizacional, características e necessidades gerenciais desse corpo de dirigentes?”

## **1.2 - Objetivos da Pesquisa**

### **a) OBJETIVO FINAL**

Identificar as variáveis determinantes para a elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial na FIOCRUZ que contemple as

Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas, Técnicas de Apoio e os Órgãos de Assistência Direta à Presidência.

#### **b) OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS**

- Identificar as principais correntes do pensamento na área do desenvolvimento gerencial e os fatores que devem ser considerados na formulação do modelo teórico;
- Definir os fatores organizacionais e culturais da FIOCRUZ que devem ser considerados na construção do modelo de desenvolvimento gerencial para as Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas, Técnicas de Apoio e para os Órgãos de Assistência Direta à Presidência;
- Identificar o perfil do gerente da FIOCRUZ;
- Determinar o tipo de modelo de desenvolvimento gerencial a ser proposto para a Instituição, que contemple as suas características e peculiaridades.

### **1.3 - Relevância do Estudo**

Para a FIOCRUZ esse estudo é de grande importância. O momento vivenciado pela Instituição com a discussão das propostas de Reforma do Estado, na perspectiva de que possa ser introduzida uma nova forma de gestão, traz consigo um turbilhão de idéias e propostas de trabalho que se vislumbrarão em projetos concretos. Uma das áreas que, certamente, será das mais exigidas na adoção desse novo modelo de gestão, é a de Recursos Humanos. Uma nova visão, de cunho empresarial, deverá ser introduzida. Uma visão de futuro, de negócio e de resultados. Novos padrões de desempenho serão requeridos e com eles uma conduta gerencial mais marcante do ponto de vista dos resultados a serem alcançados. Não mais poderemos falar em desenvolvimento gerencial ou avaliação de desempenho, sem que a estes não estejam atrelados a política institucional, com a definição das metas e dos resultados a serem alcançados.

Neste momento a Instituição encontra-se carente de um programa de desenvolvimento gerencial que privilegie seu corpo de dirigentes rumo ao desafio da construção de um novo modelo de gestão. O componente político tão marcante na condução dos profissionais aos cargos gerenciais, creio que não deixará de existir, mas cederá espaço para uma nova forma de atuar, em que os interesses da Instituição estarão voltados para uma estratégia onde os resultados deverão prevalecer.

Certamente, o desenvolvimento dessa dissertação vem ao encontro de uma expectativa pessoal de sua autora em oferecer novos horizontes à sua carreira, num momento ímpar em sua vida profissional, pela atuação direcionada à área de Recursos Humanos há mais de treze anos, bem como, pela possibilidade de inserção nas discussões de uma nova proposta de gestão para a FIOCRUZ. Por outro lado, como aluna do Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, é a melhor oportunidade de consolidar os conhecimentos acadêmicos adquiridos em prol da melhoria na “performance” de nossos gestores públicos, aliada ao fato de ser esta, uma Instituição voltada ao estudo das grandes questões de interesse da administração pública em nosso País.

#### **1.4 - Delimitação do Estudo**

No desenvolvimento deste trabalho será dada ênfase às principais correntes do pensamento na área do desenvolvimento gerencial e os aspectos que deverão ser considerados na construção de um programa de desenvolvimento gerencial para a FIOCRUZ.

A pesquisa tem como foco o direcionamento geral dado aos modelos de programas de desenvolvimento gerencial. É atribuída ênfase, em primeiro momento, ao plano conceitual com a definição do perfil do gerente e, em segundo momento, à sua correlação com as características da Instituição que são analisadas na construção desse modelo, tais como: estrutura, cultura e forma de escolha de seus dirigentes.

Tomou-se como base de análise a totalidade da Instituição, suas Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas, Técnicas de Apoio e os Órgãos de Assistência Direta à Presidência.

### **1.5 - Tipo de Pesquisa**

De acordo com a metodologia descrita por Vergara (1997:44) podemos classificar a pesquisa:

a) Quanto aos fins:

Explicativa porque buscou traçar um perfil da cultura organizacional e dos gerentes que nela atuam com o objetivo de se definir parâmetros conceituais para a elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial.

Descritiva porque utilizou base documental no estabelecimento de correlações históricas da cultura e perfil da Instituição dos últimos anos até os presentes dias.

b) Quanto aos meios:

Pesquisa Bibliográfica porque tomou como base de análise o estudo sistematizado de livros, revistas e outros materiais acessíveis em publicação sobre desenvolvimento gerencial e os temas subjacentes a este analisados por esta dissertação.

Investigação Documental visto que analisou os documentos disponíveis da Instituição.

De campo porque buscou, através de questionário dirigido à uma amostra dos gerentes da FIOCRUZ, obter maiores informações sobre as características predominantes desses gerentes, suas áreas de interesse, perspectivas pessoais e outras características.

Estudo de Caso porque circunscreveu-se à uma única organização, no caso a FIOCRUZ.

1.6 - Universo e Amostra

Como a FIOCRUZ possui um total de 415 gerentes ocupantes de cargo em comissão, no nível DAS 1 a DAS 6, a amostra utilizada na pesquisa correspondeu a 9,64% desse universo, respeitada essa proporcionalidade nas suas Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas, Técnicas de Apoio e nos Órgãos de Assistência Direta à Presidência. O quadro I reflete a distribuição da totalidade dos gerentes da FIOCRUZ, por nível hierárquico, e o quadro II, a sua distribuição por região geográfica. Não foi objeto desta pesquisa o universo de servidores/funcionários ocupantes de função gratificada (FGR).

QUADRO I  
SERVIDORES COMISSIONADOS POR NÍVEL HIERÁRQUICO

Níveis Hierárquicos	Total
Presidência (DAS 6)	1
Vice-Presidência (DAS 5)	4
Diretorias/Gerências de Projeto (DAS 4)	29
Coordenações (DAS 3)	11
Departamentos (DAS 2)	104
Serviços/Laboratórios (DAS1)	266
	415

Fonte: Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Diretoria de Recursos Humanos/FIOCRUZ  
Março/2000

**QUADRO II**  
**QUADRO DEMONSTRATIVO DE GERENTES DA FIOCRUZ POR REGIÃO**  
**GEOGRÁFICA**

REGIÕES	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	DAS 5	DAS 6
<b>RIO DE JANEIRO</b>	232	96	10	26	4	1
<b>MINAS GERAIS</b>	14	1	—	1	—	—
<b>BAHIA</b>	13	1	—	1	—	—
<b>PERNAMBUCO</b>	7	6	—	1	—	—
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	—	—	1	—	—	—
<b>MANAUS</b>	—	—	—	1	—	—
<b>TOTAL</b>	266	104	11	29	4	1

Fonte: Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos/ Diretoria de Recursos Humanos/FIOCRUZ - Março/2000

Como base para a realização deste trabalho foi encaminhado um questionário de pesquisa para o universo selecionado, representativo dos segmentos de unidades mencionados. A totalidade dos questionários que retornaram da pesquisa representam a amostra utilizada.

### 1.7 - Coleta de Dados

Para o desenvolvimento desta pesquisa a coleta de dados seguiu as seguintes etapas:

#### 1 - Pesquisa Bibliográfica

Através de livros, revistas e outros materiais acessíveis em publicação que tratam de informações pertinentes ao desenvolvimento gerencial.

#### 2 - Pesquisa Documental



Em relatórios de atividades e outros documentos que tratam do perfil da Instituição e retratam sua história.

Esse tipo de pesquisa oferece vantagens como o estudo de pessoas e situações às quais não podemos acessar; o fato de se poder contar com uma fonte não-reativa, uma vez que os dados não se alteram por um longo período de tempo; e de possibilitar análises longitudinais, através do estudo de longos períodos de tempo na identificação de tendências.

3 - Pesquisa de Campo

A viabilização dos objetivos dependia diretamente da aplicação de um questionário estruturado. Como 415 servidores correspondem ao universo de gerentes da instituição, tornou-se inviável a aplicação dos questionários para essa totalidade. Dessa forma, a solução encontrada foi restringir a pesquisa a uma amostra representativa de 9,64% desse universo, cerca de 40 (quarenta) gerentes, representativos dos segmentos de unidades analisados, considerando os seis níveis hierárquicos existentes. O quadro III identifica o grau de representatividade da amostra de questionários aplicados em cada nível hierárquico.

QUADRO III

GRAU DE REPRESENTATIVIDADE DA AMOSTRA DE QUESTIONÁRIOS  
APLICADOS EM CADA NÍVEL HIERÁRQUICO

Níveis Hierárquicos	Questionários Aplicados	Grau de Representatividade (%)
Diretoria/Gerências de Projeto (DAS 4)	1	2,5
Coordenações (DAS 3)	1	2,5
Departamentos (DAS 2)	13	32,5
Serviços/Laboratórios (DAS 1)	25	62,5
Total	40	100

De caráter anônimo e constituído de 44 perguntas, o questionário procurou ser o mais imparcial possível, evitando a formulação de juízos de valor.

Os questionários foram direcionados à amostra de gerentes selecionada, obedecendo a um roteiro estruturado que procurou enfatizar a sua atuação na instituição, aliado à necessidade de eficiência, eficácia e efetividade que devem ser apresentados nos seus processos de trabalho, suas satisfações e insatisfações, bem como suas percepções a cerca das interferências geradas pela cultura organizacional.

A pesquisa de campo teve início em novembro de 2000, estendendo-se a dezembro do mesmo ano. Os questionários foram encaminhados, por e-mail, pela autora da pesquisa à amostra de gerentes selecionada.

Procurou-se identificar na coleta de dados, na análise e no trabalho como um todo o perfil do gerente, enfatizando a sua atuação na instituição; a relação com os seus colaboradores nos diversos níveis; o processo de informação, comunicação e relacionamento; a utilização de tecnologia no trabalho e a sua preocupação com o autodesenvolvimento. A intenção foi captar o que poderia estar se passando no interior do pesquisado e nas suas relações com os seus pares e colaboradores, situações constantemente reveladas nas entrelinhas. As generalizações a partir dos resultados obtidos foram cercadas de cuidado, uma vez que as avaliações subjetivas são muito mais passíveis de erro em função da interpretação do pesquisador (suas motivações, preconceitos, limitações, estado de espírito, etc.).

Considerando-se que o cientista é um aprendiz e que o seu saber está com o observado, procurou-se adotar uma postura de receptividade, sem idéias pré-concebidas, sem pré-julgamentos, procurando 'ouvir o inaudível', ou seja, aquilo que não é dito ou então é dito de forma velada.

Afim de atender aos objetivos propostos, foi também utilizada a técnica de análise documental em relatórios da própria FIOCRUZ. Além desta,

aplicou-se entrevistas rápidas não-estruturadas à profissionais situados em postos estratégicos na instituição. Destas situações surgiam anotações de dados e considerações que iriam compor mais tarde a parte de análise e conclusões.

O modelo de questionário utilizado na pesquisa é o que se segue:

## **I - DADOS PESSOAIS**

1 - Idade:

2 - Estado civil:

3 - Ano de ingresso na FIOCRUZ:

4 - Assinale a área em que você atua na FIOCRUZ:

- ☐ Técnico-Científica
- ☐ Técnica de Apoio
- ☐ Técnico-Administrativa
- ☐ Assistência Direta à Presidência

5 - Assinale o cargo efetivo ocupado na FIOCRUZ:

- ☐ Pesquisador ☐ Tecnologista ☐ Analista ☐ Médico ☐ Técnico
- ☐ Assistente ☐ Não ocupa cargo efetivo na FIOCRUZ

6 - Formação escolar: (a partir do 3º item, indicar área de formação)

- ☐ 1º grau
- ☐ 2º grau
- ☐ 2º grau técnico em:
- ☐ Graduação em:
- ☐ Especialização em:
- ☐ Mestrado em:
- ☐ Doutorado em:
- ☐ Pós-Doutorado em:

## **II - DELINEAMENTO DO PERFIL GERENCIAL**

### **a) Capacitação/ Formação Gerencial**

7 - Indique o cargo de chefia atualmente ocupado e o ano em que passou a exercê-lo :

Ano:

- ☐ Chefe de Laboratório

- ( ) Chefe de Serviço
- ( ) Chefe de Departamento
- ( ) Assessor
- ( ) Chefe de Coordenação
- ( ) Gerente de Projeto
- ( ) Diretor de Unidade

8 - Cargos de chefia ocupados anteriormente na FIOCRUZ:

Cargos	Período

9 - Cargos de chefia ocupados fora da FIOCRUZ:

Cargos	Período

10 - Quantos subordinados você possui?

N.º de chefes:

N.º de não chefes:

N.º de subordinados indiretos:

11 - Marque com um "X" na coluna da esquerda os cursos de treinamento dos quais você já participou. Na coluna da direita classifique aqueles que você considera como importantes para o seu desenvolvimento gerencial, marcando "1" para o mais prioritário e assim sucessivamente.

**Cursos**

- |   |     |
|---|-----|
| ( ) Técnicas de Redação/Língua Portuguesa | ( ) |
| ( ) Gerência da Qualidade                 | ( ) |
| ( ) Técnicas de Apresentação em Público   | ( ) |
| ( ) Técnicas de Chefia e Liderança        | ( ) |
| ( ) Administração de Conflitos            | ( ) |
| ( ) Técnicas de Reunião                   | ( ) |
| ( ) Legislação de pessoal                 | ( ) |
| ( ) Planejamento Empresarial              | ( ) |
| ( ) Administração do Tempo                | ( ) |
| ( ) Gestão da Informação                  | ( ) |
| ( ) Logística                             | ( ) |
| ( ) Análise Financeira                    | ( ) |
| ( ) Gestão Estratégica                    | ( ) |
| ( ) Liderança Gerencial                   | ( ) |
| ( ) Técnicas de Negociação                | ( ) |
| ( ) Processo Decisório                    | ( ) |

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gerência de Sistema de Informação | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Informática                       | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Gestão da Mudança                 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Relação Interpessoal              | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Outros (especificar)              | <input type="checkbox"/> |

12 - Além dos cursos citados acima, quais os que você também considera como prioritários para o seu desempenho gerencial?

13 - Quanto tempo, em média, você trabalha por semana, em número de horas?  
Horas:

14 - Costuma levar trabalho para casa?

- ☐ sim                      ☐ não

Por quê?

15 - Assinale, com as letras indicadas, dentre as tarefas abaixo aquelas que você:

**A** - Desempenha freqüentemente

**B** - desempenha regularmente

**C** - Não desempenha

- ☐ resolver conflitos entre os subordinados
- ☐ comunicação com os superiores hierárquicos
- ☐ comunicação com os seus subordinados
- ☐ comunicação com os seus pares (demais chefias)
- ☐ busca de recursos financeiros
- ☐ administração do tempo
- ☐ coordenar trabalhos
- ☐ supervisionar os subordinados
- ☐ desenvolver tecnicamente a equipe
- ☐ levantamento de informações necessárias ao seu trabalho
- ☐ elaboração de estudos e projetos
- ☐ coordenar reuniões
- ☐ participar de reuniões
- ☐ atendimento a outras instituições
- ☐ atendimento ao público interno
- ☐ atendimento ao cidadão cliente externo
- ☐ redação de relatórios e documentos
- ☐ outros (especificar):

16 - Das atividades relacionadas na questão anterior qual(is) aquela(s) que você encontra maior dificuldade de execução? Por quê?

17 - Do que você mais gosta em suas funções gerenciais?

18 - Hierarquize, dentre os itens abaixo aqueles que melhor traduzem suas sensações e sentimentos em relação ao seu trabalho, marcando "1" para o mais prioritário e assim sucessivamente:

- ☐ tem uma descrição de atividades totalmente clara
- ☐ faz-me sentir confiante
- ☐ é pouco valorizado
- ☐ é muito rotineiro
- ☐ faz-me sentir importante
- ☐ permite inovações
- ☐ traz muitas realizações profissionais
- ☐ está muito aquém da minha capacidade
- ☐ gera muito estresse
- ☐ é um desafio
- ☐ traz recompensas materiais
- ☐ outros (especificar):

19 - Indique na coluna da esquerda, as características pessoais que você julga mais importantes no desempenho gerencial. Na coluna da direita indique aquelas que você julga possuir:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> entusiasmo                                | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> capacidade de receber sugestões e queixas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> autoconfiança                             | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> saber realizar comentários construtivos   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> clareza de raciocínio                     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> modéstia                                  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> carisma                                   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> saber trabalhar em equipe                 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> espírito cooperativo                      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> honestidade                               | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> solidariedade                             | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> compreensão                               | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> persistência                              | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> dedicação ao trabalho                     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> criatividade                              | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> flexibilidade                             | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> outras (especificar)                      | <input type="checkbox"/> |

20 - Em qual(is) das áreas abaixo gostaria de aprimorar suas habilidades?

- ☐ tomada de decisões
- ☐ planejamento
- ☐ controle das atividades

- ☐ entrevistas
- ☐ motivação
- ☐ administração do tempo
- ☐ condução de reuniões
- ☐ delegação
- ☐ aconselhamento
- ☐ redação
- ☐ audiência
- ☐ discurso em público
- ☐ negociação
- ☐ trato com conflitos
- ☐ administração de mudanças
- ☐ outras (especificar)

21 - Hierarquize os trabalhos que você prefere, segundo o grau de importância, marcando "1" para o mais prioritário e assim sucessivamente:

- ☐ tenham contato com pessoas
- ☐ tenham alguma rotina
- ☐ sejam totalmente rotineiros
- ☐ exijam risco
- ☐ sejam mais intelectuais
- ☐ exijam mais autonomia
- ☐ exijam mais criatividade

22 - Você julga importante o trabalho em equipe?

- ☐ sim            ☐ não

23 - Quando as tarefas são delegadas aos seus subordinados você permite que eles tenham:

- ☐ nenhuma autonomia
- ☐ alguma autonomia
- ☐ considerável autonomia
- ☐ muita autonomia

24 - Você aceita sugestões dos seus subordinados em relação às tarefas a serem desempenhadas?

- ☐ nunca
- ☐ raramente
- ☐ com razoável frequência
- ☐ freqüentemente

25 - Como você reage quando o seu subordinado não atinge um desempenho satisfatório no trabalho?

- ☐ cria mais controles
- ☐ passa por cima

- ☐ pune
- ☐ questiona a sua própria competência
- ☐ questiona a competência do subordinado
- ☐ aplica sanções disciplinares
- ☐ assume esse risco pois é sua função

26 - Rotineiramente, como são estabelecidas as novas regras no seu setor?

- ☐ por emissão de ordens
- ☐ por emissão de ordens, após discussão do grupo
- ☐ de maneira participativa, por iniciativa do grupo

27 - Qual o grau de autonomia que você possui na condução de suas atividades, com vistas ao alcance das metas institucionais?

- ☐ total
- ☐ parcial
- ☐ inexistente

28 - Que tipo de recompensa(s), materiais ou não, você gostaria de receber pelo seu desempenho gerencial?

#### **b) Informação/Comunicação/Cultura**

29 - Você é sempre informado sobre os fatos que afetam a instituição?

- ☐ raramente
- ☐ ocasionalmente
- ☐ freqüentemente

30 - Relacionado à pergunta acima, na sua opinião, qual o melhor meio de comunicação utilizado pela FIOCRUZ para que as informações cheguem até você rapidamente?

31 - No seu ponto de vista, de que forma se dá a interação de sua unidade com as demais unidades da FIOCRUZ?

- ☐ facilitada, sem qualquer problema
- ☐ com alguma dificuldade
- ☐ com muita dificuldade

32 - Você acha que as unidades/departamentos da FIOCRUZ atuam de forma coordenada e interdependente?

- ☐ sim
- ☐ não

Porquê?



33 - Qual(is) dos itens abaixo você considera que são mais enfatizados pela FIOCRUZ?

- ☐ aumento da produção
- ☐ redução dos custos
- ☐ obtenção de prestígio público
- ☐ preservação de tradições
- ☐ inovação de produtos/métodos/tecnologias
- ☐ satisfação dos funcionários
- ☐ receptividade ao cliente externo
- ☐ administração altamente profissional
- ☐ agir de acordo com as normas
- ☐ evitar interferência externa
- ☐ papéis e responsabilidades hierárquicas
- ☐ outros (especificar):

34 - Como você se sente em relação à FIOCRUZ? Assinale quantos itens quiser.

- ☐ um bom lugar para se trabalhar
- ☐ bom, mas não como era antes
- ☐ melhorando sempre
- ☐ definitivamente decadente
- ☐ calorosa, amigável e descontraída
- ☐ fria, dominada por conflitos e estressante
- ☐ uma instituição que dá uma contribuição válida à sociedade
- ☐ eficiente
- ☐ leva avante uma tradição orgulhosa
- ☐ em crescimento otimista
- ☐ defensiva e pessimista
- ☐ inovadora e com senso de oportunidade
- ☐ estabelecida e complacente
- ☐ empreendedora e ativa
- ☐ insegura e humilde
- ☐ incentivadora de iniciativas individuais
- ☐ sufocada por burocracia e administração pesada
- ☐ outros (especificar):

35 - Quais das seguintes pessoas tomam decisões ou expressam pontos de vista que exercem efeitos produtivos na qualidade global da vida de trabalho dentro da FIOCRUZ e/ou dentro de seu setor?

- ☐ alguns funcionários
- ☐ consultores externos
- ☐ diretores
- ☐ fornecedores
- ☐ sindicatos

- ☐ governo
- ☐ grupos de pressão
- ☐ outras organizações externas. Quais?
- ☐ outros

### **c)Tecnologia**

36 - Você utiliza o microcomputador como instrumento auxiliar na condução de suas atividades?

- ☐ sempre
- ☐ às vezes
- ☐ nunca

37 - Se você o utiliza, de que forma(s) isso acontece?

- ☐ Acessando a Internet ou a Intranet
- ☐ Para redigir documentos inerentes ao seu trabalho
- ☐ Para ter acesso à sistemas informatizados de uso da instituição
- ☐ Outro:

38 - O uso do microcomputador na atuação gerencial:

- ☐ favorece consideravelmente o exercício da função
- ☐ produz impacto moderado no exercício da função
- ☐ não produz impacto no exercício da função

### **d)autodesenvolvimento**

39 - Entidades abaixo relacionadas da qual você participa?

- ☐ associações profissionais
- ☐ associação de moradores
- ☐ sindicato
- ☐ partido político
- ☐ associação de empregados
- ☐ grupos religiosos
- ☐ Outra (s). Especificar:

40 - Que leituras recentes causaram-lhe maior impacto?

41 - Qual o último curso que você participou como aluno?

42 - É assinante de jornal/revista/TV por assinatura? Qual

43 - Você tem algum “hobby”? Qual?

44 - A que outro tipo de atividade, profissional ou não, gostaria de dedicar-se além do seu trabalho?

### **1.8 - Tratamento dos Dados**

O tratamento dos dados será quantitativo e qualitativo, que serão analisados da seguinte forma nas diferentes etapas da pesquisa:

Os dados obtidos através de publicações, relatórios e outros documentos da Instituição terão um tratamento analítico objetivando estabelecer o seu diagnóstico com a caracterização do contexto histórico em que se deu sua evolução. Com relação às informações funcionais desses profissionais o tratamento será mais quantitativo, não deixando de ser também qualitativo em relação aos dados que servirem a uma análise mais qualitativa.

Quanto ao levantamento bibliográfico servirá como suporte para a construção do programa de desenvolvimento gerencial da Instituição, passando por um tratamento eminentemente analítico.

Nos questionários será utilizado um tratamento analítico e estatístico, visando a elaboração do perfil gerencial dos profissionais da Instituição, procurando identificar as suas tendências e direcionamentos apontados.

Todas as informações documentais da Instituição e do corpo gerencial pesquisado serão correlacionadas com o levantamento bibliográfico, construindo dessa forma, o arcabouço conceitual para a formulação do modelo de desenvolvimento gerencial proposto.

### **1.9 - Limitações do Método**

Apesar dos recursos humanos serem importantes para qualquer instituição, nem todos os gerentes puderam ser pesquisados. Das unidades

vinculadas às áreas Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas, de Apoio Técnico, de Planejamento e de Assistência Direta e Imediata à Presidência, nem todas puderam ser objeto da pesquisa. Dessas áreas foram escolhidas apenas aquelas unidades que expressassem uma maior representatividade do segmento analisado.

Neste trabalho, foram selecionadas, por área, as seguintes unidades:

- Técnico-científicas: Escola Nacional de Saúde Pública, Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, Instituto Fernandes Figueira, Instituto Oswaldo Cruz
- Técnico-Administrativas: Diretoria de Administração do Campus
- Apoio Técnico: Centro de Informação Científica e Tecnológica
- Planejamento: Assessoria de Planejamento Estratégico
- Assistência Direta e Imediata à Presidência: Unidade de Controle Interno e Gabinete da Presidência

Por ter sido realizado numa organização específica, este estudo diz respeito apenas ao caso selecionado e, novas aplicações bem como generalizações merecem maior aprofundamento.

### **1.10 - Descrição e Organização do Trabalho**

A estrutura do trabalho está dividida em oito capítulos, cujo conteúdo será descrito a seguir.

O primeiro capítulo trata da introdução do trabalho onde constam: objetivos, justificativa, metodologia utilizada e divisão estrutural do trabalho.

No segundo capítulo é realizada uma descrição da história da Fundação Oswaldo Cruz e dos seus desafios para o século XXI.

O terceiro capítulo faz um breve relato da Reforma do Estado e da Administração Pública Gerencial e da situação da FIOCRUZ no contexto dessa Reforma.

O quarto capítulo é destinado à análise do processo de Liderança.

O quinto capítulo aborda os estilos gerenciais que servirão como base para a definição do perfil gerencial da FIOCRUZ.

No sexto capítulo é realizada uma análise do modelo teórico de desenvolvimento gerencial, passando por uma abordagem sobre a política e gestão de Recursos Humanos.

No sétimo capítulo é desenhado o perfil do corpo gerencial da FIOCRUZ.

O oitavo capítulo trata da estruturação do programa de desenvolvimento gerencial.

No nono capítulo apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas no trabalho.

O décimo, e último capítulo, é composto dos anexos.

## **II – A FIOCRUZ – SUA HISTÓRIA E SEU PERFIL**

### **2.1 – O Perfil da FIOCRUZ**

A FIOCRUZ, com sede na cidade do Rio de Janeiro, é uma Fundação Pública de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde. Criada em 25 de maio de 1900 como Instituto Soroterápico Federal para produzir soros contra a peste bubônica, foi denominada sucessivamente Instituto de Patologia Experimental de Manguinhos e Instituto Oswaldo Cruz. Tem por missão gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico no campo da saúde, sendo hoje uma das principais instituições de ciência e tecnologia em saúde do país.

As atividades que desenvolve são múltiplas e complexas. Compreendem desde a pesquisa básica, clínica e de ponta até a produção de serviços de atenção à saúde; passando pela produção de imunobiológicos e de medicamentos, formação de recursos humanos e o controle e garantia de qualidade de produtos de consumo da população. A diversidade e qualidade das atividades desenvolvidas faz com que a FIOCRUZ desempenhe um importante papel dentro dos programas governamentais de saúde, ciência e tecnologia. Em especial, vem se destacando pela auto-suficiência em imunobiológicos, biotecnologia para a saúde, desenvolvimento tecnológico em diagnóstico de doenças transmissíveis e vigilância sanitária, assim como na assistência de referência materno-infantil e doenças infecto-contagiosas.

Atualmente, sua área de atuação engloba as atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino em saúde e ciência e tecnologia, produção de bens e insumos para a saúde, serviços de referência em saúde, informação e comunicação em saúde e ciência e tecnologia e desenvolvimento e gestão institucional. Compõem-se de Unidades Técnico-Científicas, Unidades Técnico-Administrativas, Unidades Técnicas de Apoio e Órgãos de Assistência Direta à Presidência.

#### **Unidades Técnico-Científicas**

- Instituto Oswaldo Cruz - RJ

- Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz - BA
- Centro de Pesquisas René Rachou - MG
- Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães - PE
- Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane – AM
- Escola Nacional de Saúde Pública - RJ
- Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - RJ
- Casa de Oswaldo Cruz - RJ
- Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos - RJ
- Instituto de Tecnologia em Fármacos - RJ
- Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde - RJ
- Instituto Fernandes Figueira – RJ
- Centro de Pesquisa Hospital Evandro Chagas - RJ

#### **Unidades Técnico-Administrativas**

- Diretoria de Administração - RJ
- Diretoria de Recursos Humanos - RJ
- Diretoria de Administração do Campus - RJ

#### **Unidade Técnicas de Apoio**

- Centro de Informação Científica e Tecnológica – RJ
- Centro de Criação de Animais de Laboratório - RJ

#### **Unidades de Assistência Direta à Presidência**

- Gabinete da Presidência - RJ
- Procuradoria Geral - RJ
- Coordenação de Gestão Tecnológica – RJ
- Coordenação Regional de Brasília – DF
- Assessoria de Planejamento Estratégico - RJ
- Auditoria Interna - RJ
- Coordenadoria de Comunicação Social – RJ
- Assessoria de Cooperação Internacional

Nos últimos 12 anos, a FIOCRUZ realizou quatro “Congressos Internos”, sendo um extraordinário, que representaram uma instância privilegiada na construção, implementação e acompanhamento de um projeto democrático de gestão. Os “Congressos”, realizados a cada quatro ou cinco anos, constituem-se em fóruns que discutem questões substantivas da vida institucional com vistas ao alcance de metas e objetivos de longo prazo, numa perspectiva temporal de mais longo alcance. A participação de centenas de delegados eleitos assegura a participação das lideranças individuais expressivas nas áreas da pesquisa, da tecnologia e da gestão. Como resultado da primeira reunião do “Congresso Interno”, foi deliberado que as unidades Técnico-Científicas teriam seus diretores eleitos pelos seus funcionários, de forma democrática, e não mais indicados pelo Presidente da Instituição, que passaria também a ser eleito. Desde então, a instituição vem empreendendo uma forma de gestão mais democrática e participativa, do ponto de vista gerencial, onde a participação dos servidores e até de bolsistas traduz-se na peça principal do processo eleitoral interno na escolha dos diretores de suas unidades finalísticas e do seu Presidente. O corpo gerencial dessas unidades é composto por pesquisadores, tecnólogos e professores com vasta atuação no meio acadêmico e científico, alguns de renome internacional. No decorrer do processo de escolha o perfil profissional dos candidatos acaba por traduzir-se em um referencial importante para a definição do eleito.

Essa mesma forma de escolha, acabou também sendo validada para os demais níveis hierárquicos de grande parte das unidades Técnico-Científicas, que empreendem processo eleitoral interno para definição do seu corpo gerencial nos escalões inferiores.

Por outro lado, a realidade encontrada nas demais unidades é um tanto quanto diferente daquela observada nas unidades Técnico-Científicas. Os diretores são indicados pelo Presidente da FIOCRUZ e os funcionários que nelas atuam não participam desse processo de escolha. A justificativa apontada é que por serem cargos de confiança do Presidente não poderiam ser objeto de



eleição. Essa forma de escolha de dirigentes não foi questionada em nenhum dos Congressos Internos já realizados até o momento na FIOCRUZ.

Outra questão considerada de extrema relevância na FIOCRUZ, é a possibilidade da adoção de um novo modelo de gestão – o Contrato de Gestão - proposto pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dentro das novas diretrizes propostas pelo Governo no contexto da Reforma do Estado. Esse tema já foi objeto de discussão do conjunto dos funcionários, como resultado da Plenária do “Congresso Interno Extraordinário” da FIOCRUZ , realizado em 1995.

Recentemente, em agosto de 2000, foi convocado o 3º Congresso Interno com o objetivo de discutir a proposta de adoção deste modelo de gestão e visando delinear novos rumos para a instituição.

## **2.2 - Os Desafios da FIOCRUZ**

Os desafios da FIOCRUZ, como órgão do Ministério da Saúde, estão vinculados às múltiplas atividades de pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico, produção, controle de qualidade e assistência à saúde, num panorama de crescente complexidade sanitária.

No limiar do século XXI os desafios se avolumam e se multiplicam, impulsionados fundamentalmente pelos impactos do fenômeno da globalização e dos avanços científicos e tecnológicos ocorridos nas ciências biológicas. Para fazer face a esse processo de mudanças era necessário que se construísse um processo interno que garantisse o contínuo aperfeiçoamento e acompanhamento do desempenho institucional. Essa preocupação fica clara no Relatório de Atividades da FIOCRUZ do ano de 1996 (1996:73) através da afirmação de que e “A aceleração das mudanças sócio-econômicas e geopolíticas, por um lado, e a verdadeira revolução científica e tecnológica ocorrida nas ciências da vida, por outro, mudaram substancialmente os cenários a nossa frente... Mas uma instituição como a FIOCRUZ, beirando os cem anos e com uma invejável folha de serviços prestados à sociedade, tinha como

obrigação almejar muito mais. Tinha que se preparar para um novo salto, para um novo ciclo de desenvolvimento, em que as armas de antigamente não mais poderiam fazer face aos desafios do amanhã.”

Diante de um desafio de tal complexidade (Relatório de Atividades 1996:74) “era essencial a mobilização de toda a comunidade da instituição, sua participação ativa no planejamento das metas desejadas, na elaboração dos planos, de como alcançá-las e na perseguição dos objetivos coletivamente acordados.” Neste sentido, foi convocado o II Congresso Interno da FIOCRUZ que intitulava-se “Ciência e Saúde: Compromisso Social da FIOCRUZ”. Neste evento foram traçadas as Diretrizes para o Desenvolvimento Institucional da FIOCRUZ:

- Autonomia e Flexibilidade de Gestão
- Compromisso com o Desempenho
- Integração Institucional
- Aprofundamento da Cooperação Nacional e Internacional
- Estabelecimento de Novos Padrões de Relação Público-Privado
- Diversificação das Formas de Financiamento
- Política de Integração Institucional com Compromisso Social

Em função das decisões adotadas no II Congresso Interno (Relatório de Atividades 1996:75), foi introduzida “uma cultura de planejamento e responsabilização nos diversos níveis de gestão, com a utilização sistemática de mecanismos de avaliação de desempenho. Isto resultou numa profunda reorganização institucional, qual seja, a adoção progressiva de Planos de Objetivos e Metas, anuais, com indicadores claros para a avaliação de desempenho, em substituição à clássica repartição dos recursos pelo “orçamento histórico.....” Um processo de modernização da FIOCRUZ seria impossível de alcançar sem a reordenação de atividades e programas. Assim, de um recorte funcional excessivamente baseado em Unidades Orgânicas

atuando isoladamente, foi desenhada uma nova forma de planejamento e gestão baseada em Programas Institucionais referenciadas por Câmaras Técnicas, colegiados criados pelo Congresso Interno.....Uma verdadeira modernização institucional não poderia ser feita apenas por mudanças burocráticas em organogramas...”

Nesse sentido, os desafios da FIOCRUZ para o ingresso no século XXI estão intimamente vinculados à sua modernização, ao incentivo crescente à capacitação gerencial e à adoção de novas e eficientes formas de gestão, compatíveis com a missão institucional que exige agilidade, flexibilidade e velocidade no trato dos urgentes problemas de saúde pública.

### **III – REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

#### **3.1 – Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**

Os anos 80, a chamada década perdida, evidenciaram a crise do Estado, decorrente da incapacidade de gerar os recursos necessários à realização de suas missões, à ineficácia na implementação de políticas públicas e a perda de autonomia diante de uma economia em processo de globalização. Como resposta à essa grande crise e à globalização da economia surge a atual reforma administrativa apoiada na proposta de administração pública gerencial.

A proposta da reforma administrativa no Brasil tem por principal objetivo transformar a administração pública brasileira, de burocrática, em gerencial, superando os modelos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público noções de qualidade, produtividade, resultados e responsabilidade, dando novo peso ao exercício das funções gerenciais no governo. Enquanto a administração pública burocrática concentra-se no processo, a administração pública gerencial orienta-se para os resultados. E nesse novo contexto, os administradores públicos se transformarão, em razão do seu compromisso com o desempenho, em gerentes crescentemente autônomos, voltados para o alcance desses resultados. Para o implemento dessa nova administração pública torna-se necessário uma redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. O paradigma weberiano foi seriamente questionado em suas bases. Segundo Bresser Pereira (1998:241) “a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.” Ele (1998:237), ainda assevera que o novo papel do Estado “é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva.” A necessidade de uma administração pública gerencial surge não só em decorrência de uma complexidade crescente da pauta dos problemas a serem enfrentados, como também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

A administração pública gerencial traz consigo as idéias de descentralização e flexibilização administrativa inspirada nos avanços da administração de empresas. Bresser Pereira (1998:242;243) conclui que com essa revolução administrativa na gestão pública “aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: a) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; b) descentralização administrativa , através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; c) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; d) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; e) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e f) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.”

A exigência de uma nova postura para os gerentes públicos, é premente. Neste momento a sociedade volta suas atenções para o Estado como prestador de serviços e exige dele competência e agilidade. Torna-se urgente montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para o atendimento às demandas dos cidadãos. A mudança preconizada pelo governo exige efetivamente a alteração de práticas que estão enraizadas em nossa sociedade, cristalizadas e que essa mudança introduza um Estado mais eficiente, orientado por valores gerados pela própria sociedade, que exigirão dos administradores públicos uma postura mais gerencial, voltada para o atingimento de resultados, e organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal. A esse respeito, Peter Drucker (1993:101), um clássico autor na área de administração de empresas, já fazia essa previsão quando analisava as principais tendências em relação aos gerentes do amanhã afirmando que “a reestruturação da organização (...) resulta, invariavelmente, em um corte drástico no número de níveis gerenciais...” E para a construção do perfil do corpo gerencial da FIOCRUZ associado ao conceito de administração pública gerencial abordado neste capítulo, analisaremos no capítulo V diferentes estilos gerenciais que servirão de base para a definição desse perfil.

### **3.2 – A FIOCRUZ no Contexto da Reforma do Estado**

Frente à sua inserção no processo de reforma administrativa, a FIOCRUZ encontra-se diante da possibilidade de adoção de um novo modelo de gestão - o Contrato de Gestão. A proposta sobre a adoção desse novo modelo de gestão vem sendo discutida nos Congressos Internos, ordinários e extraordinários.. Essa proposta foi delineada pelo conjunto dos funcionários, como resultado da Plenária dos “Congressos Internos Extraordinários” da FIOCRUZ, realizados em 1995 e 1996, convocados para retomar o debate sobre a natureza jurídica, autonomia e flexibilidade de gestão da Instituição, tendo sido também objeto de análise e discussão aprofundada no “II Congresso” realizado em 1993. Buscando enfrentar esse desafio, a instituição vem passando por um período de reflexão interna, envolvendo todos os seus funcionários, com a convocação de um “Congresso Interno” extraordinário que terá como objetivo principal dedicar-se à discussão da problemática da gestão institucional diante da possibilidade de qualificação da FIOCRUZ como Agência Executiva.

## IV - O PROCESSO DE LIDERANÇA

A liderança é a função exercida pelo líder. A influência é a verdadeira essência da liderança. O homem que influencia os outros homens no seu grupo é o líder. Esta influência pode manifestar-se de diversas formas, desde o ato de “comandar” até o ato de “inspirar” nos seus subordinados o desejo de realizarem algo que o líder gostaria que fizessem.

Segundo Quinn (1988:108) “um líder transformador desenvolve um plano de ação, mobiliza a força de trabalho e libera poder ao verbalizar os valores originais do sistema. Sua fonte de credibilidade é seu comportamento íntegro. Um líder deve agir de acordo com suas convicções. Cada ação deve estar alinhada com a visão; falhar nessa dimensão é o mesmo que reduzir a visão a um exercício de hipocrisia (...). Quando se trata de autoridade, o líder é auto-realizador. Ao contrário do gerente que internaliza a organização, o líder compreende as fronteiras e restrições externas, mas escolhe outro caminho: a liberdade”.

Para Penteado (1992:3) a liderança é um fenômeno social, do indivíduo, do grupo e da situação. É um fenômeno social porque “acontece nos grupos, não apenas nos seres humanos, mas inclusive nos agrupamentos de animais.” É uma função do indivíduo porque “sendo o líder um indivíduo considera-se a liderança uma função do indivíduo.” É uma função do grupo porque no grupo “o líder ocupa uma posição de proeminência e sobre o qual exerce influência.” É uma função da situação porque “o líder seria, pois muito mais um produto das condições de sua vida e da época em que viveu, que da sua vontade de poder.”

Diante de tantos desafios que a organização tem que enfrentar, o líder deve ter a função de estimular a iniciativa e o risco para que os funcionários sintam-se motivados para os desafios e respondam com contribuições crescentes. Penteado(1992:3) liga o conceito de liderança ao fato de “lidar com seres humanos” e afirma que a justificativa mais óbvia para esse contato com pessoas é a possibilidade de levá-las a pensar individualmente e a envidar

esforços para a consecução dos objetivos desejados pelo chefe. Este procedimento tem sido denominado “liderança”. Pode ser definido como a habilidade de exercer influência interpessoal por meio de comunicação, para a consecução de um objetivo.”

Mais adiante, esse mesmo autor (Penteado;1992:4) assinala que “a liderança é um fenômeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente. Para que se caracterize um conceito amplo de liderança precisamos de um líder, de um grupo e de uma situação. O líder para destacar-se e influenciar o grupo tem de agir dentro de um contexto circunstancial. Liderança, assim, seria a “função do líder que a exerce “no” e “sobre” um grupo, em determinada situação.”

Assim, podemos inferir que a liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação.

#### **4.1 - Liderança Impulsora e Compulsora**

Penteado (1992:79) admite a existência de dois processos básicos e antagônicos de liderança, aos quais denomina: liderança impulsora e liderança compulsora.

A liderança impulsora “se vale das forças existentes no interior do subordinado”. O líder impulsor conduz os demais, de maneira a que desejem fazer as coisas. Emprega processos democráticos: “exige que o líder pense mais e sacrifique mais seus próprios caprichos”.

Segundo o autor, os processos compulsores são muito mais utilizados do que os impulsores. Ele não reforça sua aplicação, visto que nem menciona as suas características. No entanto, ele enfatiza a adoção de um programa de seis itens estimulantes da liderança impulsora, para que se introduza um aperfeiçoamento nos processos de liderar.



1) Planejar com antecipação. Permite que os subordinados possam chegar às suas próprias conclusões antes de se depararem com situações extremamente difíceis.

2) Organizar sutilmente os acontecimentos. Faz com que os subordinados possam chegar às suas próprias idéias e conclusões.

3) Fazer com que os liderados pensem detidamente no problema. Grande parte dos líderes não dão tempo aos seus subordinados para pensarem.

4) Guardar segredo sobre planos e idéias. O líder impulsor não deve revelar suas próprias idéias para não influenciar seus subordinados, desestimulando iniciativas ou forçando a polarização de idéias. Mais do que as suas, o líder impulsor procura conhecer as idéias dos outros.

5) Agradecer aos subordinados se chegarem a uma decisão que não lhe ocorreu. A capacidade de trabalho é multiplicada, através do estímulo à tomada de decisão.

6) Apressar-se a executar o que os subordinados decidiram. Toma a iniciativa para pôr em ação o plano dos subordinados, que se vêem privilegiados pelo seu líder impulsor.

#### **4.2 – Liderança Democrática X Liderança Autocrática**

Penteado (1992:80), admite a existência de dois processos de liderar que se distinguem na imposição da autoridade do líder e seu esforço em interessar os subordinados no objetivo comum. No primeiro caso o líder exerce domínio “sobre” as pessoas e no segundo ele exerce domínio “com” as pessoas. É a liderança democrática que se contrapõe à autocrática. As características se dão através de alguns traços primários:

**Desprezo.** O chefe autocrático despreza o grupo que dirige; enquanto o democrático sabe fazer o grupo colaborar e participar das decisões.

**Vaidade.** O chefe autocrático procura satisfazer o próprio egocentrismo, enquanto o democrático diminui sua personalidade para dar realce ao grupo que dirige.

**Coação.** O uso constante da coação, imediata ou potencial, caracteriza o autocrata, enquanto o líder democrático recorre à sugestão, à insinuação, à persuasão.

**Mecanicismo.** Os subordinados de um líder autocrata transformam-se em instrumentos mecânicos, passivos, enquanto os subordinados à liderança democrática são como bons estudantes diante do professor: indagam, sugerem, colaboram.

**Humilhação.** O líder autocrático diminui a equipe, enquanto o democrático engrandece-a, reconhecendo-lhe a importância.

**Centralização.** Enfraquece-se sob a liderança autocrática o sentido de iniciativa dos membros do grupo, passando tudo a depender do líder. O líder democrático delega e propicia, com a descentralização, o aparecimento de novos chefes.

**Imprescindibilidade.** Tudo pára na ausência do chefe autocrático, pois tudo depende dele enquanto sob a liderança democrática é perfeitamente dispensável a presença do líder para que o grupo continue produzindo.

#### **4.3 - Liderança Positiva e Negativa**

Penteado (1992:81) assinala que existem dois tipos de liderança, a negativa e a positiva: “o líder positivo motiva as pessoas aumentando-lhes a satisfação. O líder negativo motiva através do medo e da insegurança, ameaçando diminuir a satisfação. É a diferença entre obter que um subordinado queira fazer alguma coisa e ameaçá-lo com ação disciplinar se ele não fizer”.

Para a liderança positiva os subordinados tem oportunidade e incentivo em fazer um bom trabalho. No entanto, com a liderança negativa essa premissa não é verdadeira. A produtividade é consequência das ameaças, dos castigos, do medo. Nesse tipo de liderança as pessoas são obrigadas a cooperar e produzir porque normalmente não o fariam. Segundo esse autor “Os dois processos de liderança costumam dar resultados. Enquanto

um obtém que as coisas se façam através da satisfação, para o outro a insatisfação é o incentivo”.

## **V - UMA ABORDAGEM SOBRE ESTILOS GERENCIAIS**

Várias são as abordagens sobre estilos gerenciais. Ao tratar o assunto, muitos autores apresentam seu modo próprio de analisar o fenômeno da liderança e como ela se apresenta nas organizações. Inicialmente o assunto será abordado apresentando novas tendências de autores como Matos e Robert E. Quinn, através de publicações mais recentes, partindo em seguida para autores já consagrados que definiram estilos gerenciais que tornaram-se verdadeiros clássicos. Estes últimos é que serão mais amplamente abordados em seções distintas deste capítulo e que servirão de base para a determinação do perfil gerencial da FIOCRUZ .

A rigidez burocrática induziu à fixação de um perfil do gerente como tecnocrata, programado para funcionar e avaliado de acordo com o grau de obediência formal às diretrizes organizacionais. No entanto, por definição o gerente é o “homem que decide” e a empresa, em última análise é um “sistema de informação” que garante ao gerente a possibilidade de tomar essas decisões. A informação relevante é, cada vez mais, universal, interdisciplinar, abrangente, complexa, identificando-se hoje como a maior necessidade gerencial, a de “abrir-se ao mundo”. O gerente não pode mais estar circunscrito ao seu mundo exclusivamente. Deve abrir-se às transformações, às conquistas científicas, ao universo tecnológico, às motivações humanas renovadas, e principalmente, ao desenvolvimento. O gerente precisa estar informado e ser adaptável às novas circunstâncias para poder atuar com oportunidade.

Nesse sentido, podemos afirmar que a integração é uma das metas organizacionais que mais desafia a gerência. A necessidade imprescindível de integrar equipes é, certamente, a meta básica da gerência para garantir a produtividade através da sinergia grupal. A grande dificuldade a vencer reside na influência sobre o comportamento personalista que a segmentação organizacional induz, gerando especialistas com sua linguagem própria, hábitos, costumes e um estilo característico de pensar e agir.

Podemos, então, dizer que o estilo gerencial é a maneira pessoal através da qual se exercita a liderança com os subordinados, direcionando-os às ações organizacionais adequadas. Se traduz na expressão dos valores, atitudes e concepções que o gerente possui a respeito do ato de liderar. Refletem sua maneira de ser diante dos valores e desafios de uma época de intensas transformações e das exigências específicas da organização onde atua.

Matos (1988:26) reconhece a existência de quatro estilos gerenciais:

#### **a) Estilo Perceptivo**

Atualmente, diante das inúmeras incertezas com que se defrontam os gerentes, diante de situações das quais se conhecem apenas alguns fragmentos, é imperativo que se utilize a percepção para o alcance das soluções almejadas. A visão mais completa dos problemas é alcançada através da reflexão e da análise situacionais. A opção de esperar até que o futuro se torne presente é menos racional do que agir no momento em que os problemas surgem. O impossível tem que ser previsto e muitas vezes exige uma ação rápida.

A habilidade do gerente em perceber as peculiaridades de cada situação leva-o, assim, a desenvolver um estilo perceptivo característico que o torna um “diagnosticador de situações”. Administrar o futuro é acatar o risco, minimizado por estudos, análises, reflexões, experimentação, possibilidades. Os gerentes devem estar atentos aos efeitos das mudanças na organização para que possam empreender as estratégias apropriadas com vistas à minimização do risco que o futuro apresenta.

#### **b) Estilo Flexível**

Numa sociedade em mudança, homens e estruturas devem se adaptar para prevenir o obsoletismo e a superação. A flexibilidade é incorporada ao sentido de prontidão para a mudança diante das idéias novas que se materializam e disposição para aprender.

Uma gerência flexível deve aceitar a mudança como um fato concreto, procurar interpretá-la convenientemente, com base em estudos

confiáveis, e agir com oportunidade. Segundo o autor o gerente precisa aprender a analisar objetivamente os erros cometidos e dispor-se a alterar suas decisões ou a perspectiva geral da organização, no mesmo ritmo em que surgem os fatos novos.

### **c) Estilo Participativo**

O estilo participativo retrata o gerente que busca a cooperação de todos os recursos humanos, visando sua integração e coesão a nível interpessoal e intergrupal. Acredita-se que através desse estilo, em função da integração que proporciona, será obtido um maior nível de produtividade. A equipe motivada estimula a coesão e ativa a participação, criando novas situações, novas oportunidades, com a aceitação de novas responsabilidades.

### **d) Estilo Inovador**

Nesse estilo a organização possui um clima aberto, gerado pelo intenso intercâmbio de seus membros, estando em constante auto-renovação. O gerente é capaz de transformar o futuro desafiante em realidade. Ele é essencialmente um agente de mudanças. Deve ser capaz de promover o diagnóstico de situações que oriente as intervenções adequadas à atualização e à renovação.

O futuro é um desafio porque os gerentes percebem a perspectiva de expansão e de desenvolvimento. Ele é um inovador, é um líder participativo e não um prisioneiro de rotinas.

Outro autor que realizou estudos sobre estilos gerenciais foi Robert E. Quinn. Em sua análise, ele afirma (1988:128) “que se espera que um executivo principal execute quatro papéis básicos e concorrentes entre si: **criador da visão, motivador , analista e distribuidor/controlador de tarefas.**”(Grifo nosso)

Analisando o Anexo I observamos que o autor apresenta quatro cenários, sugerindo a existência de quatro demandas que todos os gerentes precisam atender: a necessidade de recursos humanos, de inovação, de

eficiência e de desempenho. O conjunto de demandas levam aos quatro conjuntos de expectativas, ou papéis concorrentes.

### **Papéis Transformadores**

No papel de **criador da visão**, o gerente “está atento ao futuro, mantém-se atualizado com as tendências emergentes, concentra-se no propósito e na direção, e comunica uma percepção de onde a companhia estará, no longo prazo.”

No papel de **motivador**, o gerente “está atento ao comprometimento, dá ênfase aos valores da empresa, desafia as pessoas com novas metas e aspirações, e produz um ambiente de inspiração.”

### **Papéis Transacionais**

No papel do **analista**, o gerente “está atento à eficiência das operações, avalia os projetos propostos e integra perspectivas e necessidades conflitantes.”

No papel do **distribuidor/controlador**, o gerente “está atento ao desempenho, concentra-se nos resultados, resolve problemas e influencia decisões nos níveis inferiores.”

## **5.1 - A Teoria 3 D De Reddin**

Segundo Reddin, todo cargo gerencial tem áreas de eficácia associadas a ele. São áreas pelas quais pode ser avaliado o desempenho do gerente em seu cargo, determinadas por sua adequação a cada situação.

A teoria 3 D tem como ponto principal a idéia de que os dois principais comportamentos dos gerentes referem-se à tarefa a ser executada e às relações com outras pessoas. A cada momento pode ser dado ênfase a um ou outro elemento e que eles podem ser usados em maior ou menor grau.

Segundo a Teoria 3 D, qualquer um desses quatro estilos básicos de comportamento, demonstrado no Anexo II pode ser eficaz em certas situações e não ser eficaz em outras. Sua eficácia depende da situação em que são usados. Assim, cada um dos estilos básicos tem um equivalente menos

eficaz e um equivalente mais eficaz, resultando em oito estilos gerenciais, conforme Anexo III.

A partir do estudo de Reddin, segue uma descrição dos estilos que, segundo este autor, possuem as características mais eficazes.

#### **a) O Gerente Burocrata**

O estilo burocrata representa o uso adequado do estilo separado. É o gerente eficiente que obedece às regras, ainda que não tenha estabelecido nenhuma delas. Embora possa ser definido como eficaz em seguir as regras, o gerente burocrata produz poucas idéias, não se esforça no sentido da produção e desenvolve mal seus subordinados. Para Reddin (1975:228) “o gerente burocrata é eficiente (...) Infelizmente, “burocrata” transformou-se num termo negativo na maior parte da literatura. Muita gente não parece reconhecer ou aceitar o fato de que o estilo burocrata é um estilo fundamental para manter a eficácia das organizações modernas. As regras são necessárias para controlar e dirigir os esforços de um grande grupo de pessoas. Também se necessita de um instrumento para assegurar-se que todos conhecem as regras e as obedecem. O burocrata é, freqüentemente, esse instrumento.”

#### **b) O Gerente Promotor**

O estilo promotor representa o uso adequado do estilo relacionado. Possui confiança implícita nas pessoas. Sua tarefa encontra-se fundamentalmente relacionada com o desenvolvimento do talento dos outros, assegurando uma atmosfera de trabalho que conduz ao compromisso de seus subordinados a si mesmo e ao trabalho.

O gerente promotor pode, segundo o autor (1975:234), “motivar os outros a um desempenho superior, a longo prazo, porque os subordinados se consideram executando para ele e com ele. O promotor tende a produzir uma atmosfera criativa. Enfraquece deliberadamente o impacto da organização ou estrutura de tarefas existentes e isto permite que seus subordinados tenham mais liberdade para pensar em novas idéias.”



### **c) O Gerente Autocrata Benevolente**

O estilo autocrata benevolente representa o uso adequado do estilo dedicado. Possui muito do estilo autocrata, porém com menos ênfase. É confiante em si mesmo e em seu modo de fazer as coisas, obtendo alta produção a curto e a longo prazos. Geralmente situa-se em nível superior de gerência, tem pouca simpatia pela direção participativa no sentido dos níveis inferiores para os superiores. Para o autor (1975:242) “o que ocorre na realidade é que os subordinados aceitam o estilo, considerando que é adequado para o gerente. Poderão, ainda assim, denominá-lo duro e exigente mas, apesar disso, terão um compromisso com ele e com os seus planos.”

### **d) O Gerente Executivo**

O estilo executivo representa o uso adequado do estilo integrado. Procura maximizar eficazmente o esforço dos demais, tanto nas tarefas a curto como a longo prazo. Fixa padrões elevados de produção e desempenho, reconhecendo que devido às diferenças individuais terá que tratar cada um de um modo diferente. É um perfeito administrador de conflitos. Acolhe bem o desacordo e os conflitos em problemas de trabalho, entendendo que as diferenças podem ser trabalhadas e os conflitos também gerando um clima de dedicação e compromisso. Com ele a equipe se sente intimamente comprometida com os fracassos, bem como, com os êxitos. Conforme cita o autor (1975:249) “o gerente executivo conhece o seu próprio trabalho e quer que os demais conheçam o seu. Cria uma situação na qual as exigências da tarefa não impeçam que o gerente perceba as exigências das pessoas.”

## **5.2 - O Sistema 4 De Likert**

O autor realizou um experimento através do qual levantou repetidas vezes o perfil de liderança de todos os que ocupavam posição de chefia, tendo sido um dos pioneiros nesse estudo. Segundo descreve o próprio autor (1971:19) “empreendeu-se uma série de estudos relacionados, a fim de

descobrir qual a estrutura organizacional e quais os princípios e métodos de liderança e administração que resultam em melhor desempenho.” Para Likert os sistemas de liderança se dividem em Autoritário (Rígido e Benevolente) e Participativo (Deliberativo e Grupal). A classificação dos quatro sistemas foi formulada aproveitando-se as características operacionais que dizem respeito a atitudes para com os outros membros da organização:

**Rígido:** Atitudes subservientes em relação aos supervisores e hostilidade para com eles; hostilidade em relação aos colegas de mesmo nível e desprezo pelos subordinados; desconfiança geral.

**Benevolente:** Atitudes subservientes em relação aos supervisores; competição por status, resultando em hostilidade no relacionamento com os colegas de mesmo nível hierárquico; condescendência em relação aos funcionários da organização, indistintamente; pode haver, contudo, certo espírito de competição entre colegas do mesmo nível hierárquico, daí resultando hostilidades e alguma condescendência com relação aos subordinados.

**Deliberativo:** Atitudes cooperativas em relação aos funcionários da organização, indistintamente; pode haver contudo certo espírito de competição entre colegas do mesmo nível hierárquico, daí resultando hostilidade e alguma condescendência com relação ao subordinado.

**Grupal:** Atitudes favoráveis e cooperativas prevalecendo em todos os setores da organização; observa-se mútua confiança e lealdade entre os funcionários em geral.

### 5.3 - O “Grid” Gerencial de Blake e Mouton

O “grid” é uma representação gráfica cartesiana através da qual pode ser avaliado o comportamento gerencial, representando no eixo “x” a

orientação para a produção e no eixo “y” a orientação para as pessoas. Essas duas escalas possuem nove pontos, sendo que o número 1 representa a orientação mínima. O número 5 representa a orientação média. O número 9 representa a orientação máxima. O anexo IV apresenta a representação gráfica do “grid” gerencial.

O uso do poder é determinado à medida em que um gerente combina essas duas orientações. Para Blake e Mouton (1980:14), o estilo 9.9 é aquele onde a “orientação para a produção se integra em alto nível com a orientação para as pessoas no canto superior direito. É a gerência em equipe. Orienta-se para as metas e procura alcançar resultados de alta qualidade e em grande quantidade através de participação, envolvimento, comprometimento e resolução dos conflitos.”

Para o gerente 9.9 é essencial a participação ativa, que conduz ao envolvimento e ao comprometimento com padrões de excelência. É essencial que as pessoas estejam integradas na consecução da produção, o que significa que devem estar envolvidas emocionalmente e com suas idéias voltadas para a resolução de problemas mediante o trabalho em equipe, tornando possível a sinergia do grupo.

A motivação 9.9 provém do desejo da realização, implicando o desenvolvimento da competência necessária para dar uma contribuição realmente positiva. Ele busca alcançar ao mesmo tempo os objetivos pessoais e organizacionais. Quanto mais se aproxima do sucesso, maior a sensação de recompensa emocional.

É persistente, mesmo na ocorrência de um possível fracasso. Para os autores seu lema motivacional é “com dedicação, comprometimento e versatilidade, podemos resolver mesmo os problemas realmente difíceis. É isso o que significa ser gerente.”

## 5.4 - A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

É também conhecida como a teoria do Ciclo Vital da Liderança. Para esses autores não existe um tipo de liderança que possa ser considerado o “melhor” e que, portanto, possa ser indistintamente recomendado. Tudo depende da situação que se está vivendo em um determinado momento, que configura uma atitude comportamental do grupo que está sendo liderado.

O surgimento dessa teoria teve como base modelos anteriores de liderança baseados em dois tipos de comportamento: comportamento no trabalho e comportamento no relacionamento. No comportamento no trabalho o líder explica ao subordinado o que deve fazer, quando e como. O comportamento no relacionamento é a parte em que o líder se envolve em atitudes de apoio emocional, comunicação, apoio e relacionamento pessoal.

Na mesma linha do “Grid” são descritos quatro estilos básicos que o líder deve exibir, tendo em vista o nível de maturidade dos subordinados que dirige, de onde surge então, o conceito de Ciclo Vital. Assim, esse conceito reside na capacidade de estabelecer altos objetivos, mas alcançáveis, a disposição e a capacidade de assumir responsabilidades, e a educação e/ou experiência de um indivíduo ou grupo. Este estilo enfatiza que à medida que o grupo ou indivíduos são imaturos e se tornam negligentes diante de suas tarefas, o líder deve dar mais ênfase ao seu comportamento de trabalho e menos ao comportamento de relacionamento. Conforme os indivíduos se tornam mais maduros, o líder pode começar a enfatizar mais o relacionamento e menos o trabalho.

Para Hersey e Blanchard, não somente o líder tem a capacidade de mudar o seu estilo, de momento a momento, conforme a maturidade do grupo, como também o pessoal dirigido por ele mudará seu comportamento em função do tipo de estilo de liderança exercido pela chefia. Os autores (Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth; 1974:11) afirmam que “o comportamento é orientado por objetivo. Em outras palavras, nosso comportamento é, geralmente, motivado por um desejo de atingir algum objetivo.”

## 5.5 - O Perfil de Águia de Maccoby

O “Perfil de Águia” de Maccoby resultou de um estudo realizado por este autor sobre a personalidade e o comportamento dos gerentes, frente aos impactos da influência exercida pelas organizações, analisando suas atitudes emocionais que afetavam o seu trabalho, bem como, a maneira pela qual esse próprio trabalho lhes moldava perspectivas e motivações. Escolhendo organizações reconhecidamente bem sucedidas, sem grandes problemas, pelo menos notórios, ele estava principalmente interessado em descrever o comportamento natural e não problemático das pessoas que compunham a sua amostra.

Seu grande mérito reside no fato de que não procurou partir de esquemas pré-fixados para encaixar os estilos dos gerentes que estudava, mas baseou-se, principalmente, na observação real de suas características de personalidade e no seu comportamento, procurando reunir tudo isso de um modo coerente para formar um referencial classificatório. Segundo Maccoby (1977:38) após terem sido “registradas todas as entrevistas em termos de traços dinâmicos de caráter, começaram a surgir tipos distintos um do outro com referência à orientação global do indivíduo quanto ao trabalho, valores e auto-identidade.” No final, foram identificados cinco estilos de executivos:

**Artesão:** Tipifica uma pessoa que gosta de estar com o pé na terra, possuindo uma filosofia de vida tipo conservadora. Dentro da organização, mantém a ordem das coisas, integrando diretrizes e normas, trabalhando sobre mapas e estatísticas de custos, estoques. Está sempre procurando pautar-se por tipo de decisões que levem o caráter de ser lógicas e justas perante as demais pessoas. Trata-se de um tipo previdente. Só afirma alguma coisa quando já pode ter certeza de que se trata da pura verdade. Aparenta tranquilidade ao se conduzir, mostrando-se, sobretudo, muito estável dentro da organização.

**Lutador de Selvas:** Tem os traços comportamentais de um construtor de impérios, que rompe com as práticas tradicionais, atuando mais freqüentemente pela força. Não é raro que mostre uma atitude do tipo impetuosa, podendo massacrar seus opositores e dominando seus subordinados com mãos firmes. Esse tipo de gerente tem como meta a aquisição de poder e visa abertamente o lucro. Não raro, mostra-se desconfiado, podendo agir como um sádico e sendo, com freqüência, aquele que mais dificilmente coopera com seus colegas de trabalho.

**O Homem de Empresa:** É aquele que tipicamente faz sua carreira, embora não tenha capacidade de enfrentar riscos maiores. Como no geral não dispõe de autoridade, mostra desprendimento e determinação em galgar cargos mais elevados. São pessoas que, quase sempre, acreditam muito na organização, “vestindo a camisa” da empresa pelo valor que dão ao sentido de pertencerem a algo; apresentam-se modestas, responsáveis e leais à organização. O Homem de Empresa guarda no fundo uma sensação de insegurança, preocupando-se em saber como vai indo. Pode mesmo colocar seu trabalho antes da vida familiar. É comum conformar-se com gerências intermediárias, uma vez que se reconhece não suficientemente agressivo, sem energia e coragem para tomadas de decisões que lhe garantam cargos máximos.

**O Jogador:** Pode ser descrito como aquele que não apenas gosta das mudanças, mas também de influenciar os demais nesse processo. Isso o leva a apreciar sobremaneira a novidade e, conseqüentemente, assumir riscos calculados ao experimentar novos métodos e técnicas. Ele é cooperador, mas competitivo; desprendido e jovial, mas compulsivamente impelido ao sucesso; um jogador de equipe, mas um superastro em potencial; um líder de grupo, mas quase sempre um rebelde contra a hierarquia burocrática; justo e desprovido de preconceitos, mas desdenhoso quanto à fraqueza. Seu principal objetivo é ser reconhecido como vitorioso e o seu maior temor é ser rotulado de vencido.

**Jogador Criativo:** É aquele que possui características mais abrangentes, sendo, portanto, um estilo mais complexo que os anteriores. Trata-se de um gerente extremamente bem-dotado, que possui uma mistura de traços, e essa riqueza de aspectos lhe dá flexibilidade e capacidade de adaptação a um ambiente em constante mutação. É nele que consegue perceber a oportunidade de utilizar o próprio estilo de forma mais eficaz que os estilos anteriores. Deixa transparecer grande energia e entusiasmo pelo trabalho, sendo capaz de mover os outros até que ultrapassem os próprios limites. É um idealista, mas astuto e pragmático; cooperativo, mas altamente competitivo; entusiasta, mas desprendido; diligente, mas exaustivo; diplomático, mas intranquilo. Sério por um lado, mas também jovial e divertido por outro, sempre com expressão brincalhona.

## **VI - O MODELO TEÓRICO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

### **6.1 - Modelo Teórico de Desenvolvimento Gerencial**

A formulação e a institucionalização de um modelo próprio de desenvolvimento gerencial revela o firme propósito da alta administração em investir na permanente renovação organizacional, em promover o clima da inquietação e das insatisfações com o imobilismo, com o formalmente estabelecido e com o obsoletismo. É uma ação de poder, constitui uma estratégia empresarial e uma metodologia pela qual a ênfase tradicional em estruturas desloca-se para a gerência.

Um modelo de desenvolvimento gerencial não pode ser considerado como um pacote de cursos e iniciativas formais. Significa, substancialmente, uma mudança de concepção estratégica, em que o desenvolvimento da organização está concentrado no desenvolvimento do gerente e dos recursos humanos. A ênfase estratégica passa a ser o gerente e não a organização, como na abordagem tradicionalista, inspirada nas concepções da burocracia, como modelo organizacional. Consiste em integrar o sistema gerencial ao sistema organizacional compondo a realidade dinâmica da organização.

Na relação entre gerência e organização importa-se que se considere que a ação da liderança do sistema gerencial complementa-se e se estende através de uma organização auto-renovável. Desse modo, para planejar um modelo próprio, Matos (1988:43) aponta que a primeira providência consiste em definir o “perfil organizacional” e o seu “perfil gerencial”. Assim, devem ser desenhadas “a visualização de sua cultura organizacional; a síntese do diagnóstico, caracterizando os problemas maiores para serem questionados e solucionados; e a fixação dos objetivos gerais do projeto, abrangendo um cenário amplo de atendimento, que leva a um programa de desenvolvimento gerencial permanente.” A concepção final do modelo parte do princípio de respeito à cultura da organização com vistas a identificar seus valores positivos



e dinamizá-los e seus aspectos negativos para suprimi-los ou minimizá-los. Seu objetivo maior é clarear a identidade institucional e o perfil da gerência, de modo que esta, em desenvolvimento contínuo, seja a garantia de uma organização sólida e de excelente imagem interna e pública.

Matos (1988:44), ainda, estabelece pressupostos e diretrizes que, segundo ele, vão orientar a formulação de um plano de desenvolvimento gerencial, são eles:

#### **“Pressupostos Filosóficos do Modelo”**

Significa a base conceitual que orientará e validará a formulação do modelo, cujos pontos essenciais são: “a ênfase na função educadora da gerência, em seu desenvolvimento na concepção, implantação e avaliação do sistema de desenvolvimento gerencial, no aprimoramento contínuo da cultura organizacional e na adoção de processos de educação permanente.”

#### **“Pressupostos Estratégicos do Modelo”**

Significa a abrangência estratégica do modelo e sua operacionalização importa na observância de condições, tais como: “ser flexível, fundamentar-se no exercício da atividade gerencial, considerar a experiência, criar massa crítica de mudança, estimular o surgimento de comunidades de aprendizagem/desenvolvimento.”

#### **“Diretrizes Metodológicas do Modelo”**

Significa tratar a execução do trabalho de forma integrada, consistente, coerente e permanentemente renovada, do seguinte modo: “associar as situações de trabalho com as de ensino/aprendizagem com ênfase nos aspectos atitudinais e comportamentais e no emprego da tecnologia no desenvolvimento de equipe.”

De qualquer forma, o modelo de desenvolvimento gerencial deve ser flexível, de modo a atender necessidades gerenciais peculiares. Um perfil gerencial ao qual corresponde um modelo formal não pode ser padronizado, acarretando problemas de aculturação e eficácia. Assim, não teremos, certamente, um modelo único aplicável a toda a organização.

O desenvolvimento gerencial, também, deve ser considerado como autodesenvolvimento, contribuindo para a formação de uma cultura gerencial, que dará condições ambientais à sua sustentação motivacional. Resulta num clima estimulante e desafiador.

De forma prática, podemos, então, concluir que, na prática, o desenvolvimento gerencial desdobra-se em quatro linhas de ação: "diagnóstico", que compreende o levantamento das variáveis que irão influir na determinação do programa de desenvolvimento gerencial; "preparação", que compreende todo o esforço de treinamento gerencial; "operacionalização", que corresponde aos instrumentos gerenciais ao alcance do exercício da gerência; e "acompanhamento", envolvendo a assistência dispensada ao gerente por sua autoridade hierárquica.

## **6.2 - A Atuação Gerencial**

Na sociedade em que vivemos, caracterizada pelo constante processo de mudança, o gerente passa a ter o papel de um gestor de situações, orientado por objetivos. Sua eficácia traduz-se na habilidade em tratar incertezas, diferenças e em provocar intervenções na cultura organizacional, visando adequá-la à realidade do crescimento e renová-la. Sua responsabilidade se amplia e esta não pode ficar circunscrita a um único profissional. Há a crescente necessidade de que a responsabilidade pelo alcance das metas e objetivos organizacionais sejam compartilhados em equipe. Surge, então, a gerência participativa e inovadora como resposta às inquietações e incertezas que caracterizam os processos de mudança organizacionais. Este tipo de gerência não se coaduna com uma administração burocrática e centralizada, onde as regras e os procedimentos são dogmatizados e onde, também, a possibilidade de manifestação dos membros da equipe é limitada.

Segundo Mills (1993:181) na gerência participativa "permanece a autoridade do executivo, e a participação dos funcionários depende, em graus variáveis, da personalidade do gerente e da tensão do momento." Numa

organização desburocratizada, de cultura aberta, renovada, participativa que enfatiza esse tipo de gerência, o desenvolvimento humano resulta como consequência do relacionamento natural entre o gerente e o subordinado. As iniciativas estruturadas, como cursos, seminários, estágios, dentre outros, inserem-se numa política de desenvolvimento sistemático, deixando de ocorrer somente quando acontecem necessidades críticas. Essas iniciativas devem ser objeto de um programa estruturado na organização que contemple a sua cultura, a necessidade de autodesenvolvimento dos funcionários e as metas e objetivos organizacionais.

Para Cecília Bergamini (1980:41) “não se pode entender que os programas de desenvolvimento procurem “mudar” as pessoas. Eles estão voltados, acima de tudo, para a orientação que faculte a cada um o aproveitamento, tão integral quanto possível, das suas próprias características inatas enriquecidas por todas as vivências experimentadas ao longo das diferentes fases da vida. De outra feita, eles estariam propondo-se a verdadeiros passes de magia que, como varinhas de condão, se transformariam em instrumentos cirúrgicos, operando em cada indivíduo verdadeiras plásticas psicológicas.”

O treinamento gerencial não pode focar apenas a preocupação com o “desenvolvimento humano” sem garantir ao funcionário a possibilidade de colocá-lo em prática, quando do seu retorno ao trabalho. Do mesmo modo, também é muito comum observar-se, que em função da competição desenfreada e da necessidade das organizações garantirem resultados prementes, são oferecidas oportunidades sem o correspondente “desenvolvimento humano”, que pudesse propiciar a qualificação necessária para o desempenho de novas atribuições. Nesse sentido, Vromm (1997:133) faz uma reflexão afirmando que “a gerência é um jogo de influências. Aparentemente, alguns defensores da gerência democrática esqueceram esse fato, conclamando os gerentes a se preocuparem principalmente com as necessidades humanas de cada pessoa, em vez de ajudá-las a cumprir suas tarefas.”

### 6.3 - A Função da Alta Administração

Um programa de desenvolvimento gerencial não é implantado nem sobrevive por si só, sem que haja o compromisso da alta administração. Muitas vezes a equipe de Recursos Humanos tenta empreender um programa dessa natureza cometendo um grave erro, por tentar forçá-lo à organização, quando as pessoas chave não o querem.

Como acontece com todas as estratégias empresariais o programa de desenvolvimento gerencial deve ser encarado como uma missão definida de forma a assegurar um suprimento contínuo de gerentes competentes, possuindo as qualidades necessárias, e assegurando o crescimento individual, tendo como objetivo último satisfazer a necessidade da Instituição. Os sistemas de desenvolvimento gerenciais não tem por objetivo “roubar” ou “dividir” o poder dentro da organização. Ao contrário, eles pretendem melhorar a qualidade das decisões tomadas a respeito de elementos chave provendo mais dados e opiniões a respeito dos candidatos e das necessidades dos cargos a serem preenchidos.

O processo não é apenas algo que se faz às pessoas, mas sim uma série de etapas em um esforço de desenvolvimento contínuo e integrado. Visto da perspectiva do indivíduo, ele trata de motivos, metas pessoais, talentos, experiência, potencial e necessidades contínuas de desenvolvimento. Do ponto de vista da organização, ele trata de valores essenciais, metas e objetivos e da estrutura presente e futura da organização.

A missão de um programa, ou porque não dizer de um sistema de desenvolvimento gerencial, é realizada através do desempenho de várias atividades:

- Identificação do pessoal com habilidades gerenciais;
- Treinamento inicial do pessoal qualificado;
- Determinação e implementação de carreiras que propiciem as experiências de crescimento necessárias;

- Determinação do equilíbrio suprimento/demanda a longo prazo para recursos gerenciais;
- Treinamento e desenvolvimento de indivíduos com programas internos e externos;
- Delegação de responsabilidades para o processo de desenvolvimento;
- Envolvimento da alta gerência na compreensão e na alocação de recursos para os planos de desenvolvimento de funcionários com alto potencial;
- Efetuar, nos níveis departamental e corporativo, revisões de indivíduos de alto potencial, juntamente com as revisões dos planos de desenvolvimento dos mesmos;
- Efetuar, no nível superior, revisões dos planos específicos, bem como do próprio processo de planejamento.

Um sistema bem integrado envolve uma série de atividades de apoio de Recursos Humanos bem como a tomada de decisões pela gerência. Trata-se de um esforço de equipe entre Recursos Humanos e a gerência, onde nenhum dos dois segmentos pode cumprir sozinho sua missão. O foco permanece no indivíduo que é levado a crescer ao seu mais alto potencial.

Potts e Sykes (1994:71) reconhecem que algumas variáveis tais como personalidade, confiança, cultura corporativa, experiência e política interna podem afetar a abordagem escolhida para se vender à alta gerência e aos altos executivos o planejamento de sucessões, e oferece oito estratégias, que devem ser aplicadas pelo representante mais graduado de Recursos Humanos. Independente da estratégia escolhida, a alta gerência precisa acreditar que a introdução de um sistema abrangente de planejamento de sucessões e desenvolvimento gerencial irá ajudar a Instituição a cumprir sua missão estratégica, ou a minimizar e resolver problemas ou questões prementes. São oito as estratégias de influência utilizadas pelo autor:

## **1 - “Identifique os problemas reais da organização.”**

Na apresentação do plano de desenvolvimento gerencial à alta gerência os dados reais a respeito dos funcionários, as necessidades de desenvolvimento, problemas de recrutamento ou quaisquer outros problemas organizacionais que podem ser resolvidos por um sistema de desenvolvimento gerencial devem ser expostos como forma de se obter a adesão ao projeto. Projeções simples, que revelam o momento e a periodicidade em que uma organização perde membros de sua equipe gerencial, são necessárias despertando o interesse e a atenção. Alguns problemas podem indicar a necessidade de um sistema de desenvolvimento gerencial:

- Turnover não planejado, nem desejado, de gerentes.
- Atritos entre profissionais e gerentes.
- Ausência de candidatos prontamente identificáveis para substituição.
- Número inadequado de pessoas altamente talentosas nas reservas da organização.
- Ausência de profissionais em posições nas quais eles possam ganhar experiência necessária ao desenvolvimento, para se prepararem para maiores responsabilidades.
- Esforços de treinamento aparentemente mal orientados.
- Dificuldades para o recrutamento de profissionais.

## **2 - “Obtenha dos empregados informações sobre atitudes e expectativas.”**

Devem ser efetuados levantamentos para se obter dos empregados informações com respeito às suas idéias, desejos e preocupações relativas a oportunidades de carreira e desenvolvimento. Essas informações podem então ser apresentadas à alta administração. Se as oportunidades de crescimento forem de fato limitadas, as informações irão refletir o descontentamento desses profissionais. Geralmente, a alta administração é sensível à necessidade de se manter os empregados satisfeitos

e qualquer indicação de descontentamento irá criar interesse pela necessidade de um programa de desenvolvimento gerencial.

### **3 - “Desenvolva um programa piloto em uma divisão ou subsidiária.”**

É recomendável a implementação de um programa piloto em uma das unidades para que não comprometa de imediato todas as energias da organização. Para sua implementação deve-se começar com um plano piloto, mesmo que se conte com o compromisso da organização. O estabelecimento completo de um sistema corporativo costuma levar de dois a três anos e um plano piloto em uma unidade é uma forma prática de iniciar um esforço global no sentido de empreender o planejamento de sucessões. Uma vantagem de se usar um programa piloto para obter o compromisso da organização é que pode garantir um maior envolvimento dos profissionais diretamente ligados ao treinamento o que dará maior legitimidade e aceitação mais favorável pela alta administração.

### **4 - “Use como referência as melhores práticas de empresas bem sucedidas.”**

É o chamado *benchmarking*, onde uma análise em profundidade de outras empresas e de práticas que sejam de interesse e valor potencial seria útil para que se estabeleçam parâmetros de conduta. A forma mais aceita seria a visita à empresa, por promover um nível mais alto de compreensão do universo da pesquisa.

### **5 - “Desenvolva um plano de recursos humanos a longo prazo que enfatize as necessidades de recursos executivos.”**

Todo plano de Recursos Humanos deve quantificar as necessidades de recursos gerenciais, identificar as áreas de deficiências importantes e salientar o desenvolvimento oportuno dos talentos gerenciais. O plano de desenvolvimento gerencial ajudará também a suprir a demanda e a procura por recursos gerenciais.

#### **6 - “Redija uma declaração *pró forma* da política.”**

Caberá à área de Recursos Humanos identificar as necessidades que afetam a gerência, os empregados e a organização, sendo de sua responsabilidade gerar uma política relativa ao planejamento de sucessões.

#### **7 - “Fixe uma meta.”**

O estabelecimento de um sistema abrangente e integrado para o desenvolvimento gerencial deve constar na próxima lista de objetivos anuais.

#### **8 - “Envie um artigo oportuno à alta administração.”**

Um artigo que trate de desenvolvimento gerencial levado à alta gerência pode sensibilizá-los para a percepção de um problema que exigirá um sistema de desenvolvimento gerencial como parte de sua solução.

Mesmo em condições ideais a implantação de um sistema de desenvolvimento gerencial é lenta e requer muito trabalho, dedicação e integração entre a equipe de Recursos Humanos e a alta administração. Após a fixação pela alta administração da missão da organização, seus objetivos e metas, caberá a área de Recursos Humanos traduzi-los em planejamento e programações que visem a execução do sistema de desenvolvimento gerencial de forma integrada.



## 6.4 - A Política de Recursos Humanos

A política de Recursos Humanos é a linha comum para o desenvolvimento gerencial. Tem o papel de divulgar o espírito do compromisso da alta administração, as diretrizes recomendadas para a gerência de linha, a diretriz para implementação e monitoramento pela equipe de Recursos Humanos, e as comunicações aos funcionários. A política pode se tornar a linha comum que liga o envolvimento da alta administração, da gerência de nível intermediário, da equipe de Recursos Humanos e dos funcionários.

A política de Recursos Humanos deve ser estabelecida sob a base do planejamento estratégico global da organização, segundo o qual são adotados processos sistematizados de identificação de mudanças prospectivas, de tendências de mercados, de previsão de necessidades de recursos com a criação de novas maneiras de operar, tendo em vista os objetivos empresariais. A integração entre o planejamento estratégico global da organização e a política de Recursos Humanos permite que as decisões estratégicas relativas à direção da organização se transformem em ações destinadas ao desenvolvimento dos gerentes. Como bem retrata Lucena (1990:84), o “ planejamento de Recursos Humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.” A política de Recursos Humanos, como parte integrante do planejamento estratégico da organização, deve estar bem integrada aos negócios e objetivos da organização, ter a participação gerencial, possuir a dimensão do tempo e estar bem integrada aos processos, programas e atividades de Recursos Humanos.

É condição “*sine qua non*” para a instalação de um plano de desenvolvimento gerencial que a política corporativa seja implementada por escrito como fruto do trabalho de um grupo da alta administração. A equipe de

Recursos Humanos deverá efetuar parte das pesquisas e desenvolver *benchmarks* (referências para comparação) de outras Instituições consideradas como adequadas pela alta administração. O papel da área de Recursos Humanos nesse processo é reforçado por Mills (1993:110) quando afirma que “a ligação dos recursos humanos de uma empresa ao seu plano de negócios é uma forma importante de se preparar para as mudanças necessárias em qualificações (...) e políticas de pessoal.” E este autor ainda assinala que “a estratégia determina as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, ditam estrutura, pessoal, sistemas, estilo, valores comuns.” De qualquer forma, em última análise é a alta administração que tem que estar motivada e disposta a empreender esse trabalho, declarando em que acredita, o que espera e o que irá fazer.

A declaração da política de desenvolvimento gerencial de uma Instituição deve ser única para toda a organização e também simples. Sua linguagem deverá refletir a cultura corporativa, o estilo gerencial dos altos executivos e definir quando será estabelecido o processo de desenvolvimento gerencial. Segundo Potts e Sykes (1994:66) a declaração da política deve tratar os seguintes pontos chave:

- Necessidade: a importância do crescimento e desenvolvimento de cada empregado individualmente;
- Compromisso da corporação;
- Uma filosofia clara: o desejo de promover internamente tanto quanto possível;
- Responsabilidade: a responsabilidade dos gerentes de linha pelo crescimento e desenvolvimento de seus subordinados;
- Processo: o sistema para revisão e administração do desenvolvimento gerencial.

Apenas palavras escritas não produzirão resultado, se estas não se traduzirem em ações. De qualquer maneira sem uma declaração por escrito, um sistema viável de desenvolvimento provavelmente não existirá, nem entrará em operação. Com o compromisso da gerência, uma política explícita pode constituir uma ferramenta eficaz de comunicação e um padrão pelo qual julgar as ações da gerência. Quanto mais definida for a política, maior será a probabilidade de otimização dos planos para o desenvolvimento dos recursos gerenciais.

#### **6.4.1 - A Gestão de Recursos Humanos**

A inclusão deste tópico reflete, em muito, a ênfase que, entendo, deva ser atribuída à importância da participação da área de Recursos Humanos na definição dos rumos das organizações. Geralmente a área só é comunicada quanto às decisões tomadas pela alta administração para que adote as providências necessárias para sua implementação. Todavia, para que a gerência de Recursos Humanos possa auxiliar no desenvolvimento e integração dos planos que a envolvam direta ou indiretamente, precisa ser convocada a participar dessas decisões. Para que os gerentes de Recursos Humanos participem dessas ações é necessário, segundo Potts e Sykes (1994:35), que alguns pontos sejam observados:

**“Conquiste Credibilidade”** - Segundo o autor o RH deve “ser pró-ativo” e “assumir riscos.”

**“Conheça a Empresa”** - O pessoal de RH deve conhecer bem a organização. Significa ir para o campo.

**“Sirva o Cliente”** - O cliente de RH são os níveis hierárquicos inferiores e os demais funcionários. Conhecer as necessidades dos clientes é vital.

**“Torne-se um parceiro Estratégico”** - É importante que RH seja convidado a participar de forças-tarefas e estudos especiais. Deve-se estabelecer uma parceria estratégica.

**"Seja um Modelo e Advogado dos Valores Essenciais"** - A equipe de RH deve ser o modelo e auxiliar na definição dos valores da organização sempre que for necessário.

**"Seja um Catalisador de Mudanças"** - O plano de desenvolvimento gerencial deve se adaptar às mudanças no ambiente da organização. RH pode ser o catalisador para as possíveis necessidades de mudança, que incluem aptidões e treinamento dos gerentes, estrutura da organização, definição de papéis e aplicação de tecnologia para melhorar a aptidão dos funcionários.

Para Matos (1988:48) " o resultado de um trabalho de Desenvolvimento Gerencial é a organização aberta num meio social enriquecedor, em que as pessoas se motivem ao desenvolvimento. Situa-se aí a responsabilidade dos Administradores de Recursos Humanos, promotores desse clima aberto, agentes, por excelência, da mudança social pela qualidade da vida e de valorização do trabalhador." O autor ainda assevera com muita propriedade que "a necessária postura política do homem de recursos humanos significa a sua participação a nível estratégico, com capacidade de influir na formulação das políticas empresariais. Sem essa perspectiva macro, ao atuar a nível tático, amesquinha-se ao exercer função manipuladora, tornado-se alienado e alienante."

O que o profissional de Recursos Humanos deve observar é que ao não conseguir cumprir sua tarefa corre o risco de "racionalizar" criando uma atitude defensiva. Sua função é extremamente importante dentro das organizações e não deve ser subestimada pela alta administração. Ele é um agente do desenvolvimento organizacional.

A área de Recursos Humanos (Resende, Ênio J; 1986:23), "com raras exceções, ainda não participa da definição de seus objetivos maiores, nem tampouco de suas grandes decisões." O autor termina com uma reflexão, que se por um lado podemos enxergar como demasiadamente pessimista, por outro, nos traz a reflexão sobre o papel de Recursos Humanos nas organizações:

“Para que a Administração de Recursos Humanos conquiste sua ascensão, espaços, prestígio, respeitabilidade e poder nas organizações, faz-se necessário, talvez, mais desenvolvimento da competência técnica e das habilidades de seus profissionais do que da evolução da mentalidade dos dirigentes, com referência a assuntos de ADMINISTRAÇÃO e de RH.”

Um programa de desenvolvimento gerencial não é implantado nem sobrevive por si só, sem que haja o compromisso da alta administração. Muitas vezes a equipe de Recursos Humanos tenta empreender um programa dessa natureza cometendo um grave erro, por tentar forçá-lo à organização, quando as pessoas chave não o querem.

Um sistema bem integrado envolve uma série de atividades de apoio de Recursos Humanos bem como a tomada de decisões pela gerência. Trata-se de um esforço de equipe entre Recursos Humanos e a gerência, onde nenhum dos dois segmentos pode cumprir sozinho sua missão. O foco permanece no indivíduo que é levado a crescer ao seu mais alto potencial.

Potts e Sykes (1994:71), reconhecem que algumas variáveis tais como personalidade, confiança, cultura corporativa, experiência e política interna podem afetar a abordagem escolhida para se vender à alta gerência e aos altos executivos o planejamento de sucessões. Independente da estratégia escolhida, a alta gerência precisa acreditar que a introdução de um sistema abrangente de planejamento de sucessões e desenvolvimento gerencial irá ajudar a Instituição a cumprir sua missão estratégica, ou a minimizar e resolver problemas ou questões prementes.

Mesmo em condições ideais a implantação de um sistema de desenvolvimento gerencial é lenta e requer muito trabalho, dedicação e integração entre a equipe de Recursos Humanos e a alta administração. Após a fixação pela alta administração da missão da organização, seus objetivos e metas, caberá a área de Recursos Humanos traduzi-los em planejamento e programações que visem a execução do sistema de desenvolvimento gerencial de forma integrada.

## 6.5 - Cultura Organizacional e Desenvolvimento Gerencial

A eficácia da organização depende diretamente da eficácia gerencial. Geralmente prima-se em melhorar o gerente para a organização. A ênfase é condicioná-lo aos objetivos, metas, padrões e procedimentos estabelecidos pela organização. Normalmente, a organização posiciona-se em plano superior ao homem e o gerente subordina-se às exigências estruturais.

No entanto, acima da organização e do gerente situa-se a cultura. Podemos entender como cultura os valores, as crenças, os princípios, a orientação.

Tavares (1991:66) conceitua cultura como sendo “um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.”

Como a cultura situa-se acima dos gerentes e da própria organização, esta não deve priorizar o investimento no desenvolvimento gerencial sem avaliar a possibilidade de melhoria da qualidade da organização e da qualidade da cultura.

Conforme analisa Alves (1997:4) “cada realidade cultural tem sua própria lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que nos façam sentido as práticas, concepções e transformações pelas quais passa. O estudo dessa lógica focaliza as maneiras pelas quais aquela realidade cultural é codificada ou manifestada, seja através da linguagem, costumes, idéias e doutrinas, seja por meio de crenças, valores, rituais, lendas e tradições. Esses fenômenos, no entanto, pouco nos dizem, por si mesmos, fora do universo cultural do qual são integrantes.”

Apesar de, em muitos casos, encontrarmos uma cultura hegemônica permeando toda a organização, podemos também observar subculturas dentro de suas fronteiras. Assim, podemos afirmar que a cultura deve ser vista como um conjunto de subculturas, múltiplas e integradas, e não

como um sistema unitário e monolítico. As subculturas podem, então, ser o resultado de uma descentralização geográfica, ou serem causadas por uma divisão funcional do trabalho estabelecida. Algumas organizações chegam até a valorizar certas classes de profissionais, geralmente aquelas relacionadas com a atividade fim.

Assim, podemos afirmar que o passado da organização, seus acontecimentos relevantes, sua tradição, os hábitos e costumes, crenças e valores, normas e procedimentos, as conquistas obtidas nos processos de sobrevivência e expansão correlacionados à situação presente, o clima interno, os desafios do ambiente externo, a tecnologia do trabalho, objetivos, metas, pessoas, políticas, estilo dos dirigentes, o desenvolvimento gerencial, a integração das lideranças e a consideração do futuro, com a estratégia de desenvolvimento definida, vão compondo uma cultura organizacional própria.

Em função desta cultura são estabelecidos as estruturas e os sistemas eficazes na medida em que traduzem o espírito e os traços culturais da organização.

Sobre a atuação do gerente na administração pública, Peter Spink em seu texto publicado no livro "Cultura Organizacional e Cultura Brasileira" (Motta, Fernando e Caldas, Miguel;1997:311) analisa a figura do gerente que atua como centro de poder afirmando que "o fim de um regime militar e seu modelo governamental de um executivo forte é também o fim dos gerentes e diretores que acreditavam em sua autoridade pessoal e em seu direito absoluto a definir a ordem e requerer obediência. A mudança está presente, mas é uma mudança na maneira em que a administração deve ser exercida (...) A gerência continua a gerenciar, mas a boa administração está atualizada com os valores sociais emergentes."

Assim, como agente de mudanças por excelência, cabe ao gerente o papel de coordenador das culturas existentes numa organização e, para tanto, necessita de poderes e habilidades concretamente definidos; posição reconhecida, conhecimento técnico comprovado, habilidades interpessoais. Os

gerentes eficazes sabem que a cultura corporativa é uma variável importante no desempenho organizacional.



## **VII - O PERFIL DO CORPO GERENCIAL DA FIOCRUZ**

Como era de se esperar, inúmeros posicionamentos foram registrados, todos eles iluminando uma parte da realidade. A maioria das respostas demonstram a preocupação e inquietação dos profissionais em relação ao seu desenvolvimento e futuro da instituição.

Nota-se que a necessidade de mudança é sentida por todos. E um processo de mudança representa: crescimento. Essa mudança é representada pela proposta de reformulação no modelo de gestão da FIOCRUZ, que trará a possibilidade de uma maior flexibilização administrativa.

Transparência, comunicação eficiente, participação, são expressões bastante utilizadas, afim de exprimirem as suas necessidades em relação à instituição.

Como no atual momento a FIOCRUZ ainda não trabalha com uma política unificada de valorização profissional dos seus gerentes, abriu-se espaço para o surgimento de ações isoladas que refletem a preocupação de algumas unidades da instituição com o desenvolvimento gerencial.

Com base na pesquisa empreendida por esta autora, podemos afirmar que o corpo gerencial da FIOCRUZ, dentro das suas áreas de atuação e comparativamente entre elas, possui uma conduta gerencial análoga, chegando até a compartilhar das mesmas perspectivas e anseios. Não foi identificado diferenças marcantes que inviabilizem a consecução de um programa de desenvolvimento gerencial permanente que possa integrar as diferentes áreas da FIOCRUZ. Nota-se, apenas, que em algumas áreas já foram realizados investimentos para capacitação gerencial desses profissionais, mesmo que não tenham alcançado, em sua plenitude, o objetivo almejado.

Numa análise mais apurada podemos afirmar que do universo pesquisado, cerca de 65% dos gerentes possuem menos de 50 anos de idade, são casados e já trabalham na instituição há mais de 14 anos. Todos tem formação superior, possuindo no mínimo um curso de especialização. De fato, a maioria já possui o doutorado ou o mestrado.

Pelo menos a metade dos profissionais já possui experiência anterior em cargos de gerência. Em relação ao treinamento necessário ao desempenho da função gerencial, percebemos que muito pouco ou "nada" foi realizado nos últimos anos por esses gerentes. Isso reflete o direcionamento apontado por cerca de 80% dos pesquisados quando apontam a necessidade de serem ministrados cursos voltados exclusivamente para temas que proporcionem o desenvolvimento gerencial desejado. Assim, podemos concluir que a FIOCRUZ carece de um sistema integrado de desenvolvimento gerencial que atue diretamente no aprimoramento e desenvolvimento das habilidades gerenciais desses profissionais. O programa poderia, num primeiro momento, atender as carências que fossem comuns a todos, e, num segundo momento àquelas relacionadas a cada área em particular. E nesse aspecto, grande parte dos cursos apontados pelos pesquisados como prioritários para o aprimoramento do seu desempenho gerencial são de interesse comum da maioria desses profissionais. Os cursos mais citados são: Administração de Conflitos, Técnicas de Apresentação em Público, Gerência da Qualidade, Administração do Tempo, Técnicas de Reunião, Administração de Mudanças, Planejamento Estratégico e Técnicas de Reunião. Além desses cursos clássicos, outros foram apontados como necessários pelos gerentes para a melhoria do seu desempenho, tais como: Cultura Organizacional, Análise Institucional e Gestão da Qualidade para o Serviço Público.

A ênfase nas tarefas mais freqüentemente realizadas pelos gerentes foi atribuída aos processos de comunicação, à coordenação de trabalhos e equipes, à busca de informações necessárias ao trabalho, à participação e/ou coordenação de reuniões, bem como à redação de relatórios e documentos. A realização rotineira de atividades gerenciais tão essenciais e comuns dão ênfase à necessidade premente de implantação de um programa de desenvolvimento gerencial permanente na FIOCRUZ, que possa atender num primeiro momento às carências de capacitação relacionadas à essas tarefas, e num segundo momento, partir para um maior aprofundamento de outras necessidades gerenciais.

Apesar de inexistir na FIOCRUZ uma política de Recursos Humanos que privilegie o desenvolvimento gerencial, podemos afirmar com base nas informações prestadas na pesquisa, que o gerente encontra-se satisfeito no desempenho de suas atividades. Ele possui uma clara definição dos limites e possibilidades impostos por seu cargo, das inovações que podem ser introduzidas para gerar processos de trabalho mais criativos e dos desafios constantes a serem superados. Sua atividade gerencial lhe proporciona sua realização profissional. Gosta de desafios que o levem a implantar novas tecnologias, da participação em estudos prospectivos e da discussão do projeto institucional através da participação em fóruns. A grande maioria dos gerentes gosta de trabalhos intelectuais e que exijam maior autonomia e criatividade. No entanto, em relação às recompensas, sejam elas materiais ou não, não se sente totalmente satisfeito. Seu cargo não lhe proporciona todas as recompensas desejadas. Ele almeja ter o seu trabalho reconhecido pelos seus pares, subordinados e outras unidades, deseja poder influir nas ações que gerem "melhoria nas condições de trabalho e no atendimento das missões sociais e institucionais" e deseja, também, que essa recompensa se traduza em uma gratificação compatível com a função desempenhada.

Seu perfil predominante é compatível com o de um gerente democrático, promotor do desenvolvimento e comprometido com a melhoria dos padrões de desempenho do grupo. É deliberativo dependendo da situação, gostando de assumir riscos na introdução de novos métodos de trabalho. Ele segue a linha que traduz o perfil da FIOCRUZ, democrática e participativa. Prefere o trabalho em equipe e trabalha de forma coordenada com os seus subordinados que tem a oportunidade de opinar quanto à realização das tarefas que lhe são delegadas. Mesmo diante da possibilidade de que as metas traçadas não sejam atingidas satisfatoriamente, procura atuar em conjunto com a equipe rediscutindo o processo de trabalho, sua participação e a de todos os envolvidos na consecução dos objetivos previamente acordados. Na adoção de novas regras, atua garantindo a participação do grupo nessas decisões.

Preocupa-se com o crescimento e autodesenvolvimento profissionais, buscando sempre a superação de desafios.

Para obter acesso às informações, os meios de comunicação mais utilizados são o correio eletrônico, a intranet e a internet. Há também quem, ainda, prefira os meios mais tradicionais como os boletins informativos e as circulares internas. Observa-se, também, que os gerentes estão afinados com as mudanças tecnológicas na área da informática.

Para a pesquisadora, um aspecto da pesquisa que causa preocupação diz respeito à interação entre as unidades. A maioria dos gerentes pesquisados afirma que existe "alguma" ou "muita" dificuldade de interação entre elas. Segundo sua opinião, as unidades não atuam de forma coordenada e interdependente. Esse fato deve ser atentamente observado quando da elaboração de programas de desenvolvimento gerencial porque pode provocar a cisão entre grupos, principalmente se envolverem profissionais de diferentes unidades.

Mesmo tendo sido apontada a existência de alguns entraves no processo de gestão institucional que justificam a necessidade de uma maior flexibilização administrativa, os profissionais pesquisados conseguem superar essa barreira e afirmam que se sentem orgulhosos por atuarem numa instituição como a FIOCRUZ, inovadora em tecnologias, métodos de trabalho e produtos e que está sempre à busca de manter o seu prestígio junto à sociedade. Apesar de centenária, ainda preserva as suas tradições, o que a mantém sempre viva.

## **VIII – A ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL DA FIOCRUZ**

O que leva as Instituições a empreenderem um programa de desenvolvimento gerencial interno é que o crescimento do talento executivo pode levar anos, com uma variedade de experiências e treinamento. Esse planejamento propicia também o desenvolvimento de experiências necessárias a equipar os profissionais para o domínio das suas principais responsabilidades gerenciais. Não existe um modelo único, capaz de ser aplicado a várias instituições, o que o torna mais atrativo do ponto de vista da sua adequação às diversas realidades organizacionais e a um mundo de constantes mudanças. Os programas tradicionais de gerência centrados na transmissão de conhecimentos não são mais adequados aos novos tempos, marcados por tantas e tão profundas transformações. Cada organização deve ser capaz de criar e desenvolver os seus próprios talentos gerenciais.

Esse mar de turbulências cada vez maiores, exigirá do gerente um maior repertório de competências. Para enfrentar a complexidade o gerente deve deixar de ler a realidade de um ponto de vista fixo. Deve acostumar-se a pensar projetando mentalmente vários cenários simultâneos possíveis. Esta é a razão porque o desenvolvimento de habilidades começa a ser incorporado nas propostas de desenvolvimento gerencial, notadamente naqueles programas que visam a mudança comportamental.

O que se espera de um programa de desenvolvimento gerencial é que possa influenciar e transformar o gerente, modificando sua atitude no sentido de refletir a cultura organizacional, renovando-a na busca de uma ação estratégica inteligente face às mudanças. Essa transformação somente se viabiliza através da integração das lideranças, ou seja, com um sistema gerencial guiado pela negociação e pelo acordo em relação às filosofias e às políticas organizacionais. Esse sistema só poderá ser construído internamente. Qualquer tentativa de importação de modelos prontos pode esbarrar na adoção de sistemas desajustados e desarticulados com a realidade organizacional.

Segundo Matos (1988:6), “vive-se, hoje, sob o risco de aceitação de processos equívocos de mudança em que, ao invés da reação renovadora, se responde ao impulso compulsivo da novidade, moldada em verdadeira instituição social, à qual todos devem se submeter. Gera-se a situação de *impermanência*, que assume as formas do modismo, do consumismo, do descartável, geradoras do clima crônico de instabilidade, crises e inseguranças que acabam por se institucionalizar. O imediatismo passa à condição de *programa de empresa* e padrão de conduta gerencial. Não a resposta através de adaptações inovativas, mas a opressiva necessidade de sempre novos e contraditórios estímulos, que levam de roldão valores permanentes, necessários à própria sobrevivência, expansão e perpetuidade das instituições. Conciliar tradição e inovação é o desafio presente e irrecusável”. E este autor (1988:10) conclui definindo a importância do nível gerencial quando também afirma que ele “constitui, em seu conjunto sistêmico, a necessária massa crítica, questionadora, que previne a obsolescência organizacional e promove a conscientização e a renovação”.

Desenvolver Recursos Humanos deve ser cultura da organização e responsabilidade de chefia. A pressão ambiental, resultante da filosofia da organização e suas políticas, o nível de relacionamento humano e, basicamente, as atitudes dos dirigentes são o que determinam o comportamento na organização. Crescer é uma decisão individual. Igualmente, o treinamento, antes de ser um instrumento administrativo, é uma prática gerencial.

Investir no desenvolvimento gerencial não é promover cursos e seminários sem nenhuma aplicação às realidades institucionais. As iniciativas estruturadas através de cursos, seminários, estágios, rodízios, etc. inserem-se numa política de desenvolvimento sistemático. Não devem ocorrer por acaso ou por necessidades críticas, mas como programa da organização.

A Alta Administração define a missão e os objetivos da organização cabendo à área de Recursos Humanos traduzi-los em programações, convocando as gerências à participação ativa no planejamento e na execução. Os programas de treinamento devem se estruturar a partir dessa

realidade, possuindo uma função integrada e integradora. Devem se traduzir em uma filosofia que espelhe a forma de organização e cultura da FIOCRUZ. Nesse particular, a adoção de um programa de desenvolvimento gerencial permanente que integre toda a instituição é uma tarefa perfeitamente viável. Mesmo tendo sido apontada a necessidade de maior flexibilização no processo de gestão institucional, esse fator não representa um entrave real ao exercício da função gerencial, o que também não comprometeria o processo de capacitação desses gerentes. O único fator que merece destaque e que deve ser contemplado quando da elaboração do programa de desenvolvimento gerencial é a visão que esses profissionais possuem da interação entre as unidades que compõem o complexo FIOCRUZ. Apesar de existir um princípio interno, sempre adotado pelo conjunto da instituição, de que a FIOCRUZ é indivisível, observamos que a quase totalidade dos gerentes pesquisados aponta a existência de dificuldades de interação e coordenação entre essas áreas. Esse fato deve ser focalizado na elaboração do programa de desenvolvimento gerencial, principalmente quando envolverem profissionais de áreas distintas. Nos processos de treinamento devemos, primeiramente, buscar uniformizar o conhecimento quanto ao trabalho desenvolvido por essas gerências e suas unidades. Num segundo momento, ultrapassada essa barreira, devemos trabalhar aspectos da cultura organizacional (unidade institucional, compromisso social, tradições, princípios institucionais, normas e procedimentos) que possam traduzir o sentimento maior que é ser parte integrante do "corpo da FIOCRUZ". Superadas essas etapas, poderemos partir para a parte conceitual do programa de desenvolvimento gerencial desenvolvendo a competência técnica, administrativa e interpessoal dos gerentes.

Para a configuração do modelo de desenvolvimento gerencial da FIOCRUZ, quatro fatores devem ser observados:

1. Cultura da instituição (valores, princípios, políticas),
2. Comportamento gerencial (orientações, estilos, experiências),
3. Análise situacional (variáveis internas e externas),
4. Reestruturações e inovações aconselháveis (expectativas e motivações).

Esses fatores deverão conformar-se às seguintes características:

1. O modelo deve ser flexível, de modo a atender a necessidades gerenciais peculiares, conforme o caso. A adoção de "pacotes" (quando externo) tornam difícil sua aculturação e eficácia.
2. Não consiste em atividades isoladas, mas num processo integrado envolvendo atividades estruturadas, compreendendo todo o relacionamento de trabalho da organização.
3. Não é uma fórmula padrão aplicada a toda a organização, pois os grupos são diferentes. As diferenças de estilo e personalidade devem ser respeitadas quando cada novo programa de capacitação for empreendido.
4. Deve observar os valores grupais e ao mesmo tempo estar voltado para as necessidades de mudança.
5. Deve realizar-se a partir da realidade objetiva do gerente. Desenvolvimento gerencial é vida organizacional porque busca desenvolver no gerente o gosto pela reflexão inovadora.
6. Desenvolvimento gerencial é autodesenvolvimento. O gerente é o promotor do seu progresso, cabendo à organização o favorecimento das condições adequadas, em termos motivacionais e instrumentais.
7. Deve incorporar o "feedback" aos participantes durante o seu desenvolvimento.
8. Deve possuir o foco no futuro.

O desenvolvimento gerencial é um processo contínuo que importa em permanente análise de percepções e de tendências, revisão de comportamento, esforço reeducativo e que conduz à formação de uma cultura gerencial.



## IX - CONCLUSÃO

Nesta virada de século a nova visão do homem como ser pensante, auto-realizante, fez com que o papel do gerente assumisse novas configurações. A direção é orientada para a clarificação dos objetivos finais e o controle passa a ser exercido sobre os resultados obtidos. O gerente compartilha o poder com sua equipe, delega responsabilidades fazendo com que a energia das pessoas possa ser melhor aproveitada com vistas à consecução dos objetivos organizacionais, sem prejuízo dos objetivos individuais e organizacionais. Essa visão moderna enfatiza que o gerente deve representar múltiplos papéis para o cumprimento de sua função.

Os gerentes estão deixando de ser controladores, para serem instrutores; de ser supervisores, para serem apoiadores; de ser administradores, para serem capacitadores. Como ocorre em todos os processos a capacitação gerencial demanda um aprendizado constante de valores e a educação gerencial exigirá, muitas vezes, todos os recursos de desenvolvimento. Assim, além do ensino formal, a ajuda dos pares e a crítica construtiva dos subordinados podem contribuir para o desenvolvimento gerencial.

Diante da perspectiva da adoção de um novo modelo de gestão na FIOCRUZ o gerente deverá estar apto a superar esse desafio. Ele precisa ter mente aberta, pensamento estratégico e disposição para aprender permanentemente. A adoção de um programa de desenvolvimento gerencial próprio garantirá ao gerente a possibilidade de ampliar seu "*portfolio* de competências" através da exposição a novas idéias e novos instrumentos de análise e intervenção.

X- ANEXOS

ANEXO I



Figura 1 - Fonte: Extraído do livro “Desperte o líder em você: mudança organizacional a partir do autoconhecimento” de Robert E. Quinn. P. 129.

X- ANEXOS

## ANEXO II

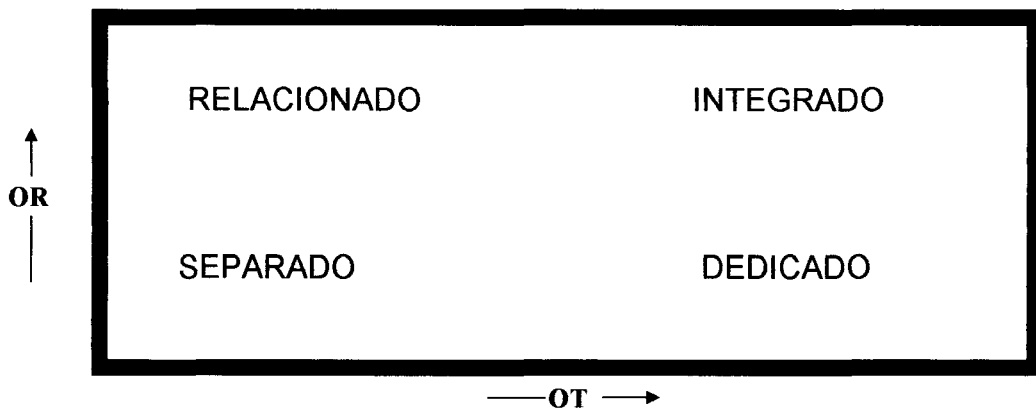


Figura 2 - Fonte: Extraído do livro “Eficácia Gerencial” de W. J. Reddin p. 27.

ANEXO III

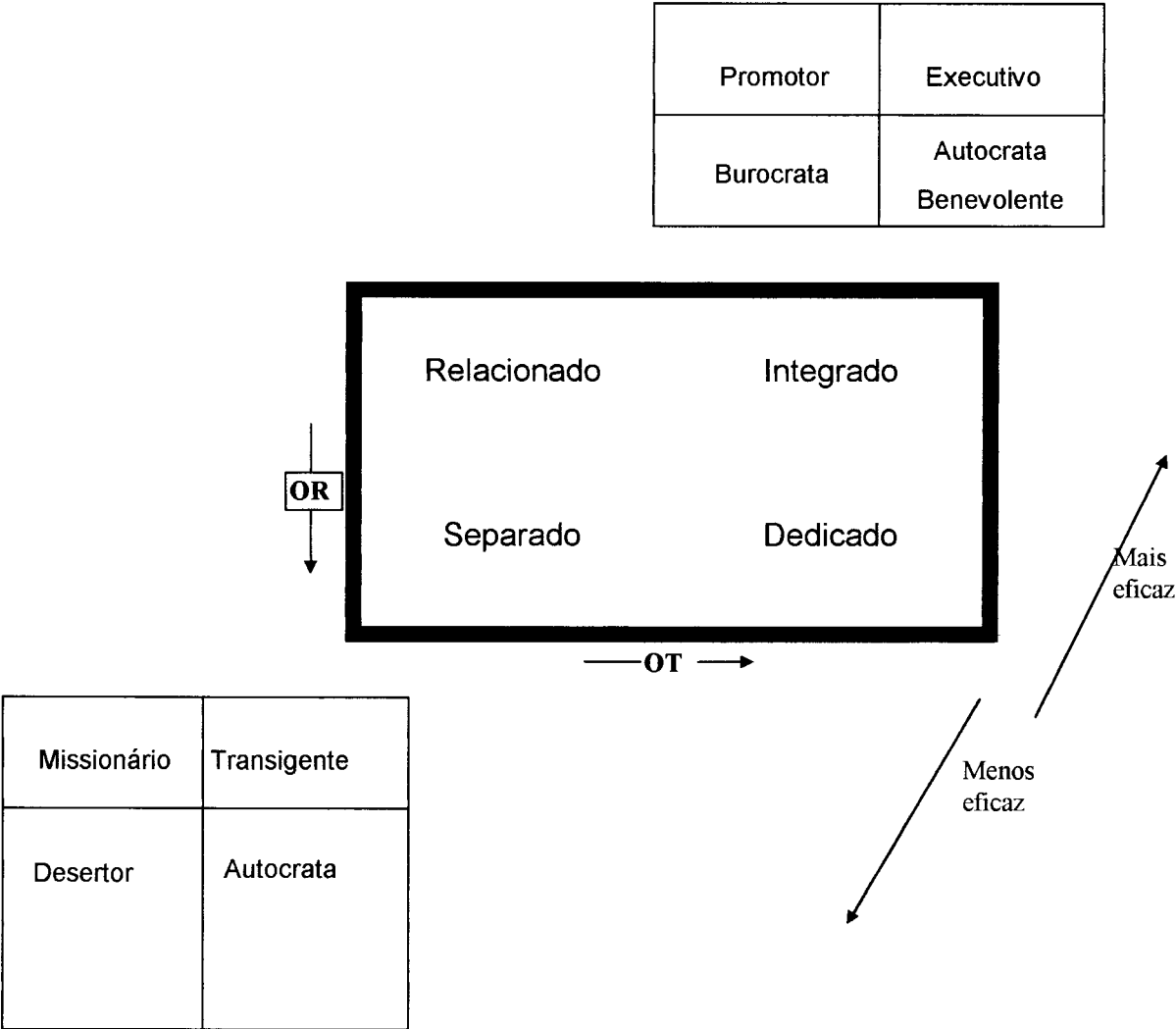


Figura 3 - Representação da Teoria 3 D - Fonte: Extraído do livro “Eficácia Gerencial” de W.J.Reddin,p.231.

ANEXO IV

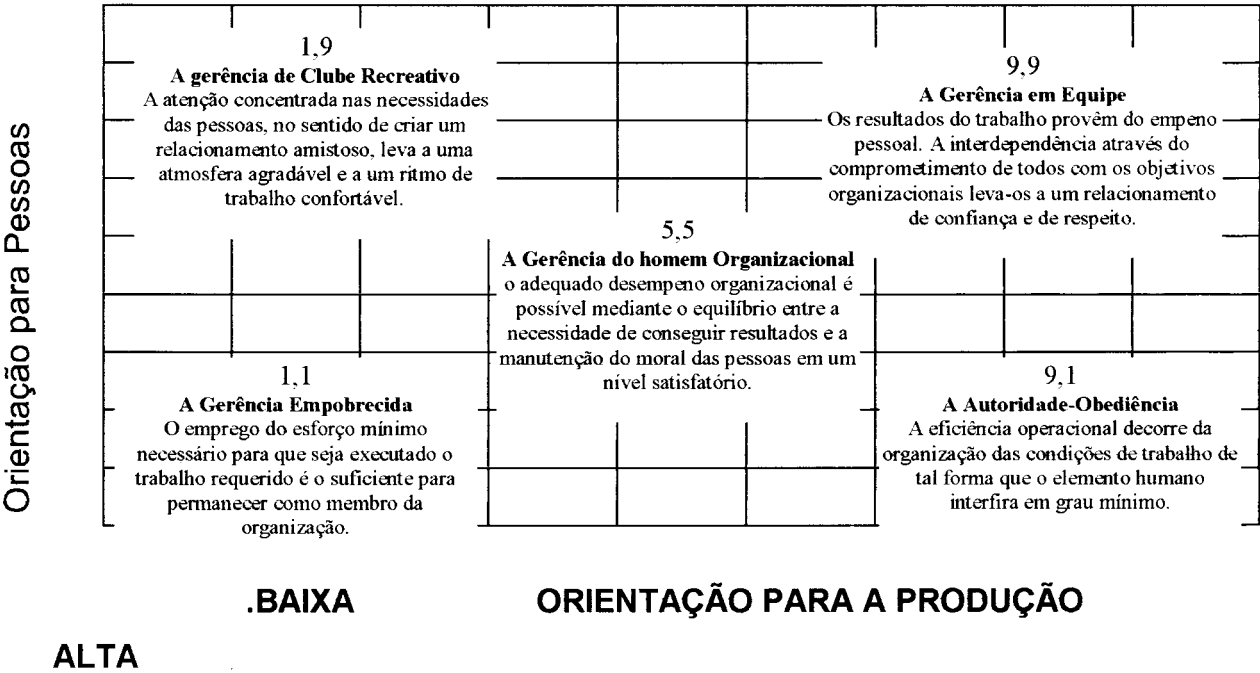


Figura 4 - Representação do Grid Gerencial - Fonte: Extraído do livro “O Novo Grid Gerencial” de Blake e Mouton, p. 13.

## **XI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, Sergio. *Revigorando a Cultura da Empresa*, 1ª ed. São Paulo.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de Recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. 1ª ed. São Paulo. Editora Atlas. 1980.

\_\_\_\_\_. Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do Sentido*. 1ª ed. São Paulo. Editora Atlas. 1994.

BLAKE, Robert R e Mouton, Jane S. *O Novo Grid Gerencial*, 2ª ed. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1980.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira. *Desenvolvimento gerencial no setor público: velhas questões e novos desafios*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV 29(4): 27-37, out./dez. 1995.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o Futuro*, 3ª ed. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1993.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Relatório de Atividades 1993/1994.

\_\_\_\_\_. Relatório de Atividades 1995.

\_\_\_\_\_. Relatório de Atividades 1996.

\_\_\_\_\_. Relatório de Atividades 1999.

GALBRAITH, Jay R. e LAWLER III, Edward E. *Organizando para Competir no Futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações*. 2ª ed. São Paulo. MAKRON Books do Brasil Editora Ltda. 1995.

HANDY, Charles B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para Administradores de Empresas*. 2ª ed. São Paulo. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1974.

HESELBEIN, Frances e GOLDSMITH, Marshall e BECKARD, Richard. *O Líder do Futuro: Visões Estratégicas e Práticas para uma Nova Era*. 6ª ed. São Paulo: Editora Futura, 1998.

KLIKSBERG, Bernardo. *A Gerência na Década de 90*, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV 22(1): 59-85, jan./mar. 1988.

KLIKSBERG, Bernardo. *A Gerência no Final do Século XX*, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV 27(2): 183-201, abr./jun. 1993.

LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*, 1ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1971.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento de Recursos Humanos* 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MACCOBY, Michael. *Perfil de Águia*, 1ª ed. Rio de Janeiro - São Paulo: Difel / Difusão Editorial S. A. 1977.

MARQUES, Antonio Carlos F. *Deterioração Organizacional*, 1ª ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1994.

MATOS, Francisco Gomes de . *Reciclagem Situacional - Desenvolvendo o Gerente e a Organização*, 1ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S. A. 1981.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvimento Gerencial Permanente - 2ª ed.* Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S. A. 1988.

MILLS, D. Quinn. *O Renascimento da Empresa - 1ª ed.* Rio de Janeiro: Editora Campus. 1993.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas e BARROS, Jorge Pedro Dalledone. *Gerenciando em Ambientes de Mudança - 1ª ed.* São Paulo: McGraw-Hill. 1988.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record 1996.

\_\_\_\_\_. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. 1ª ed. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora Ltda. 1997.

NASCIMENTO, kleber. A Revolução conceptual da administração, implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 6(2): 5-52, abr/jun. 1972.

PENTEADO, J. R. W. *Técnica de Chefia e Liderança*. 9ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Da Administração Pública Burocrática à gerencial*. Revista do Serviço Público - RSP. Brasília. MARE, jan./abr. 1996.

\_\_\_\_\_. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 1ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas e FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão*. 1ª ed. São Paulo. MAKRON Books do Brasil Editora Ltda. 1997.

POTTS, Tom e SYKES, Arnold. *Talento Executivo: como identificar e desenvolver os melhores*. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1994.

QUINN, Robert E. *Desperte o Líder em Você*. 1ª ed. Rio de Janeiro. Editora Campus Ltda. 1988.

RAMALHO, Newton Correa. *O Fator Humano na Empresa: aspectos técnico, psicossociais e gerenciais*. 1ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 1977.

REDDIN, W. J. *Eficácia Gerencial*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1975.

RESENDE, Ênio J. *É Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo. Summus Editorial Ltda. 1986.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

ROWNTREE, Derek. *Avaliação Gerencial*. 1ª ed. São Paulo: Maltese-Editorial Norma. 1992.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1991.

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*. 1ª ed. Portugal: Editora Mac GRAW-HILL de Portugal, 1998.

TOLEDO, Flávio de. *Recursos Humanos e Globalização*. 1ª ed. São Paulo. FTA Editora, 1997.

VERGARA, Sylvia Vergara. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.



VROOM, Victor. *Gestão de Pessoas não de Pessoal*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Afiliada, 1997.