



Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# **MAPEAMENTO DE PROCESSOS, COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: OS INSTRUMENTOS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DO FNS**

Márcia Blumm  
Débora Maria Victória de Barros  
Sonia Goulart



## MAPEAMENTO DE PROCESSOS, COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: OS INSTRUMENTOS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DO FNS

Márcia Blumm  
Débora Maria Victória de Barros  
Sonia Goulart

### RESUMO

Em 2011 foi iniciado um trabalho participativo de modernização da gestão no Fundo Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. A estrutura do Programa de Gestão da Inovação da Diretoria Executiva do Fundo Nacional de Saúde (PGI-FNS) é composta por três equipes de trabalho: Comitê Gestor de Inovação, Equipe de Gestão da Inovação e Equipe de Facilitadores de Inovação. As atividades foram desenvolvidas em três etapas, com ações simultâneas, envolvendo todos os integrantes do Fundo: mapeamento de processos; implantação da gestão de pessoas por competências, com definição e mapeamento das competências técnicas e elaboração de plano de desenvolvimento individual; e pesquisa de clima organizacional, que deu origem às oficinas de desenvolvimento de equipes e *coaching* gerencial. Este artigo descreve a implantação participativa do Programa de Gestão da Inovação do Fundo Nacional de Saúde, suas ações e seus resultados.



## 1 INTRODUÇÃO

O Fundo Nacional de Saúde (FNS) detém a responsabilidade de ser o agente financeiro do componente federal do Sistema Único de Saúde, organizado segundo suas diretrizes e objetivos, visando apoiar a efetiva realização dos programas do Ministério da Saúde. Em consequência desta responsabilidade, ele é o gestor financeiro do 5º maior orçamento da União e do 2º maior orçamento dentre os Ministérios. Sua missão institucional, no âmbito do Ministério da Saúde é contribuir para o fortalecimento da cidadania, mediante a melhoria contínua do financiamento das ações de saúde.

Para o cumprimento desta missão, os gestores do FNS vêm enfrentando dificuldades, principalmente com relação à administração dos seus profissionais. Há defasagem de servidores evidenciada há alguns anos. No final de 2010, houve uma substituição, quase maciça, de servidores sem vínculo empregatício permanente por novos concursados. Essa substituição, em função de uma racionalização dos recursos existentes, promoveu impactos negativos nos processos de trabalho. Os novos servidores que ingressaram não possuíam, em sua maior parte, experiências anteriores de administração pública, ou não eram devidamente preparados para o exercício das funções, além de desconhecerem os fluxos e práticas de trabalho necessárias ao desempenho das atribuições do FNS. O processo de substituição também não dedicou tempo ou esforço motivacional para a transferência de conhecimento dos que deixavam as atividades, para os recém-chegados na instituição.

Ressaltamos ainda a alta rotatividade dos profissionais, motivada pela incerteza e a não garantia de crescimento funcional; e a busca por melhorias profissionais e/ou salariais, por meio de gratificações condizentes com a complexidade, diversidade e responsabilidade das atividades exercidas. Os profissionais migram continuamente para outros setores do Ministério ou órgãos da administração pública, em busca dessas melhorias, especialmente a salarial, trazendo, assim, consequências danosas para o desenvolvimento e continuidade dos trabalhos, com a perda de qualificação técnica adquirida ao longo do tempo, impactando, sobremaneira, na qualidade dos serviços ofertados.



Todo esse contexto organizacional levou os gestores, que assumiram a liderança do FNS no início de 2011, a enfrentarem os problemas organizacionais existentes utilizando a inovação gerencial e a criatividade, bem como as estratégias para o desenvolvimento de equipes, envolvendo melhoria do clima organizacional e gestão por competências.

### **O Programa de Gestão da Inovação do Fundo Nacional de Saúde (PGI-FNS)**

Para estabelecer uma gestão focada em resultados, promovendo a inovação gerencial, e cumprir a sua missão, instituiu-se no âmbito do Fundo Nacional de Saúde, o Programa de Gestão da Inovação (PGI-FNS).

Seus propósitos específicos foram definidos como: contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos do Ministério da Saúde; promover técnicas de execução lastreadas em modernas metodologias de gestão pública, a partir de critérios de excelência aceitos nacional e internacionalmente; fortalecer o senso de eficiência e resolutividade na gestão de pessoas com o melhor aproveitamento dos recursos e insumos relativos à ação pública e o dever do servidor do Fundo Nacional de Saúde em servir à sociedade, para proporcionar a melhoria contínua do processo de repasse dos recursos que financiam as ações de saúde nas três esferas de governo; e, estimular um clima organizacional favorável, a partir da gestão de pessoas no FNS e de suas práticas de inovação.

Para a coordenação, implantação e execução dos projetos e ações que sustentariam os propósitos definidos, foram criadas equipes de trabalho com suas respectivas atribuições, conforme a seguir: Comitê Gestor de Inovação, formado pelo diretor-executivo, coordenadores-gerais e assessores do Gabinete; a Equipe de Gestão da Inovação, formada pelos integrantes da Assessoria de Gestão da Inovação (AGI); e a Equipe de Facilitadores de Inovação, formada pelos representantes formalmente indicados pelas lideranças das unidades do FNS. Também foram estabelecidas parcerias com áreas do Ministério da Saúde, que detêm as responsabilidades relacionadas à gestão de pessoas.



Foram estabelecidas, também, algumas estratégias para viabilizar o desenvolvimento de equipes de trabalho por meio do estabelecimento de diálogos com a participação dos gestores e servidores, auxiliando a compreensão e ação sobre os processos, práticas e relações no trabalho, tais como: avaliação de clima organizacional; definição e mapeamento de competências técnicas; e o desenvolvimento de equipes.

O ponto de partida foi a necessidade de trabalhar as pessoas e os grupos para que as relações fossem mais saudáveis, trazendo mais qualidade de vida para todos os envolvidos e, principalmente, inovações no campo da gestão para a própria organização. Com isso, criou-se o espaço para trabalhar tanto a gestão de competências, em conformidade com o Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2003, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e que regulamentou dispositivos da Lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990, como o desenvolvimento de pessoas e equipes no âmbito do FNS.

Como o alinhamento entre a gestão por competências e a gestão de resultados seria o foco do desenvolvimento, a decisão tomada pelos dirigentes do FNS foi iniciar pelo que mais impactava a gestão: o relacionamento com as pessoas, a gestão de pessoas.

O projeto de melhoria do clima organizacional foi desenvolvido cumprindo as seguintes etapas: pesquisa e diagnóstico; desenvolvimento de equipes; processo de coaching com diretor e gestores. O projeto de gestão por competências teve como etapas: capacitações dos facilitadores; entrevistas com todos os gestores, realização de grupos focais com os servidores, por coordenação, e, por fim, a descrição, validação e avaliação das competências gerais e técnicas específicas das unidades do FNS.

## **2 OBJETIVO**

O objetivo desse artigo é apresentar o processo participativo de implantação do Programa de Gestão da Inovação do Fundo Nacional de Saúde, suas ações e seus resultados.



### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada pelos autores é a de estudo de caso, que se presta à pretensão de investigar fenômenos que estão no contexto da vida real (Yin, 2005), de natureza qualitativa e descritiva.

O foco desse trabalho é demonstrar como os dirigentes de uma unidade específica, no âmbito de uma organização pública federal, podem utilizar estratégias de inovação e ferramentas de gestão de pessoas para alavancar a capacidade coletiva de dirigentes e equipes de efetuar mudanças, algumas radicais, em direção a melhores resultados e um melhor ambiente de trabalho.

### **4 DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS NO FNS**

Os trabalhos de implantação de competências e desenvolvimento de equipes foram desenvolvidos em paralelo, com a realização de reuniões periódicas entre as equipes que conduziam os dois projetos, para alinhamento conceitual e compartilhamento de resultados, bem como ajustes nos dois projetos, em função dos resultados obtidos.

O desenvolvimento de equipes foi realizado com a metodologia da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, e entendido como o processo no qual, mais do que utilizar-se de técnicas prontas e acabadas, o que beira o tecnicismo, se utiliza o próprio processo grupal para dar respostas ao coletivo, fazendo com que dentro da dinâmica do próprio grupo, sob a coordenação de um facilitador de processo grupal, as relações se tornem mais cooperativas, mais resolutivas e direcionadas para a solução dos conflitos, dentro do entendimento da cultura organizacional em que todos estão inseridos.

O diretor do Fundo Nacional de Saúde designou uma assessora para propor e coordenar a gestão de pessoas no FNS e implementar processos de melhoria em nível de gestão. Com isso, criou-se o espaço para que fossem realizados tanto o projeto de implantação da gestão por competências, quanto o de desenvolvimento de pessoas e equipes no âmbito do FNS.



Para realizar os projetos propostos a assessoria do FNS estabeleceu parcerias com diversas áreas do Ministério da Saúde, entre elas a área de Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), e, em conjunto, foi construído um plano de ação que atendesse às diversas demandas no processo de desenvolvimento de pessoas, com foco nos resultados estratégicos do Fundo.

#### **4.1 Desenvolvimento de equipes**

O passo inicial do projeto foi efetuar o diagnóstico do clima organizacional de todo o corpo do FNS. Para tanto foram elaborados dois questionários: um para aplicação aos gestores dos níveis estratégico, tático e operacional e outro para aplicação aos demais servidores do FNS.

Em seguida, foi realizado um grupo focal com os 18 gestores dos níveis estratégicos e táticos a fim de aplicar o questionário do clima organizacional e ouvi-los quanto aos problemas que identificavam em suas áreas. Três perguntas nortearam este momento do trabalho:

1. Em sua opinião, como está o clima organizacional dentro de sua coordenação e no Fundo Nacional de Saúde e qual a importância/impacto dele nos processos de trabalho?
2. Quais são os problemas de clima organizacional que você detecta em sua equipe e na equipe do FNS que impactam seu trabalho?
3. O que já foi feito/ação para resolvê-los?

Do resultado dos 18 questionários e análise das respostas às perguntas, produziu-se um relatório de diagnóstico do clima organizacional sob a ótica desses gestores estratégicos. A partir deste diagnóstico elaborou-se um desenvolvimento de equipes em oficinas com carga horária de 16 horas com exercícios vivenciais, trabalhando os temas: Comunicação, Comprometimento, Planejamento, Estratégia, Liderança e Feedback.

Repetiu-se o processo com os 22 gestores do nível operacional: aplicação de questionário e das três perguntas, em grupo focal, e posterior elaboração de diagnóstico, sendo que, do resultado deste diagnóstico, também foi efetuado encaminhamento para o desenvolvimento de equipes, em oficinas de 16 horas, onde foram trabalhados os mesmos temas que constaram da oficina dos gestores estratégicos.



Para que o que denominamos de “Lua de mel entre equipes” (estado de bem estar e fluidez que ocorre após o término do desenvolvimento de equipes) se mantivesse e se consolidasse, efetuamos com todos os gestores dos três níveis uma pactuação em 3 encontros com carga horária de 3 horas. Essa pactuação consiste em um plano de ação, onde são registrados: os problemas que eles identificaram (situação atual), a situação que queriam alcançar (situação desejada) e o caminho que iriam percorrer (ações que foram pactuadas).

Ao realizar o trabalho com os gestores dos níveis tático e estratégico, os mesmos demandaram algumas ações para a melhoria do processo de trabalho de todo FNS, dentre elas o plano estratégico entre áreas, construído participativamente. O tema foi encaminhado para a Assessoria de Planejamento do próprio FNS e está em execução. Outra demanda surgida foi a necessidade de construção da identidade do FNS, a partir da identificação das competências do Fundo, identificadas no Decreto nº 7530 de 21 de julho de 2011. Esse processo está em construção pelos gestores dos níveis tático, estratégico e operacional.

## **4.2 Gestão por competências**

O Ministério da Saúde iniciou em setembro de 2009 a elaboração e implantação, de forma participativa, do seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências, alinhado aos objetivos expressos em seu Mapa Estratégico. A definição e mapeamento das competências gerenciais necessárias à consecução desses objetivos, realizada em 2010, e a elaboração coletiva e participativa de um Plano de Anual de Capacitação, com a participação das Secretarias, Núcleos Regionais, Hospitais e Institutos vinculados ao Ministério, realizado em 2011, foram os pilares de um modelo de Gestão de Pessoas que busca a otimização de recursos e a efetividade da capacitação na administração pública.

O modelo de competências do Ministério da Saúde foi construído a partir das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, e alinhado ao Planejamento Estratégico da Instituição, uma vez que o objetivo da identificação e avaliação das competências gerenciais de uma instituição é fornecer capacitação aos profissionais que desempenham atividades de gerenciamento para o alcance dos objetivos institucionais.





O Decreto 5.707/06, em seu artigo 2º, define a capacitação como um “processo intencional e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais, a partir do desenvolvimento das competências individuais, alinhadas ao alcance dos resultados da organização”.

A definição de gestão por competências, no citado decreto, é “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Tais definições trazem à luz a relação fundamental entre o mapeamento de competências, gerenciais e técnicas, e a elaboração dos planos de capacitação para seu desenvolvimento. A gestão de pessoas por competências proporciona à organização maior efetividade na utilização dos recursos destinados à capacitação, uma vez que, segundo Kerr (2006), “a nova política convida os ministérios a elaborar planos de capacitação reais e não burocráticos”.

Com esse foco, aliado à necessidade de identificar competências gerenciais que respondessem aos objetivos estratégicos definidos para o Ministério da Saúde, o Projeto de Implantação da Gestão por Competências no Ministério da Saúde foi gerenciado, em 2010, pela Coordenação de Desenvolvimento Institucional por Competências (CODIC), da Coordenação-Geral de Inovação Gerencial (CGIG), na Secretaria Executiva, tendo como parceira a Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH).

Em 2011, a coordenação do Projeto de Gestão de Pessoas por Competências passou para a SE/SAA/CGESP/CODEP – Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas para que fosse iniciado o segundo ciclo de mapeamento de competências gerenciais gerais. Em paralelo a esse ciclo gerencial, a CODEP recebeu a demanda de estabelecer uma parceria com o Fundo Nacional de Saúde (FNS), para realizar o mapeamento das competências técnicas daquela unidade.

O desenvolvimento dos trabalhos foi conduzido a partir da análise documental e da realização de grupos focais com os técnicos de todas as coordenações do FNS.



As competências técnicas foram divididas em dois tipos:

- a) Gerais – que devem ser apresentadas por todos os servidores não ocupantes de função de chefia;
- b) Específicas – que devem ser apresentadas pelos servidores não ocupantes de função de chefia em sua área de atuação (no nível de Coordenação).

As competências gerais definidas para os servidores do FNS foram:

C1 – Demonstrar comprometimento com os resultados de suas atividades e de sua unidade de trabalho, por meio de atitudes cooperativas.

C2 – Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe, com cordialidade e foco no objetivo comum.

C3 – Demonstrar atualização técnica e predisposição para aprender continuamente.

O quadro completo de competências técnicas do FNS está apresentado a seguir:

Competências técnicas gerais do FNS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrar comprometimento com os resultados de suas atividades e de sua unidade de trabalho, por meio de atitudes cooperativas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe, com cordialidade e foco no objetivo comum.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrar atualização técnica e predisposição para aprender continuamente.</li> </ul>
Competências Técnicas Específicas do DIMAS
Para o Desenvolvimento:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver sistemas informatizados para o FNS, com proatividade e comprometimento, utilizando as ferramentas e os modelos conceituais adotados pelo DATASUS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociar soluções e prazos com os usuários dos sistemas do FNS, com base em argumentos técnicos claros e objetivos.</li> </ul>
Para o Suporte:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender os usuários dos sistemas informatizados do FNS, registrando com clareza suas necessidades e auxiliando na resolução dos problemas identificados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientar os usuários na operação dos sistemas informatizados do FNS, com educação, paciência e presteza.</li> </ul>



<b>Competências Técnicas Específicas do SEAT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar o trâmite de documentos, com atenção e responsabilidade, utilizando os sistemas informatizados do FNS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestar apoio administrativo ao gabinete do FNS, por meio da triagem e arquivamento de documentos, em conformidade com as regras de arquivo do MS.</li> </ul>
<b>Competências técnicas específicas das ASSESSORIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrar atenção e comprometimento com o atendimento aos prazos de recepção e encaminhamento de documentos às áreas internas e externas ao FNS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenhar suas atividades com ética, comprometimento, proatividade e agilidade, utilizando os sistemas informatizados do FNS.</li> </ul>
<b>Competências técnicas específicas da CORF</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar atentamente processos, portarias e documentos afins, com base na legislação e nas diretrizes do MS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrar conhecimentos técnicos na operacionalização ágil e segura dos sistemas informatizados do FNS, relacionados a sua área de atuação.</li> </ul>
<b>Competências técnicas específicas da CORC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar e interpretar atentamente a demanda de execução orçamentária apresentada, em conformidade com as normas internas do FNS e do MS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretar os orçamentos e rubricas dos processos, demonstrando conhecimentos técnicos sobre o orçamento e as atividades pertinentes à execução orçamentária.</li> </ul>
<b>Competências técnicas específicas da CCONT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhar a utilização dos recursos públicos nos Estados, através dos sistemas informatizados do FNS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar os conhecimentos contábeis, a fim de resolver os problemas existentes na execução do orçamento.</li> </ul>
<b>Competências técnicas específicas da TCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expressar-se com clareza, na forma escrita, apresentando argumentos técnicos na conclusão dos processos analisados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretar e analisar processos, de forma organizada, proativa, criteriosa e ética, com base na legislação pertinente.</li> </ul>
<b>Competências técnicas específicas da COPAC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrar capacidade analítica e noção clara de prioridades na execução de suas atividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar e analisar a coerência dos dados inseridos nas propostas, nos convênios e nos sistemas informatizados.</li> </ul>
<b>Competências técnicas específicas da CEPROC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar minuta de convênios e instrumentos congêneres, em conformidade com a legislação vigente, de forma ágil e organizada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejar suas atividades de forma a facilitar a tramitação do processo em todas as suas instâncias e áreas relacionadas.</li> </ul>



Competências técnicas específicas da CAAV
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executar o processo de avaliação dos convênios e instrumentos congêneres de forma profissional, com discrição e imparcialidade, observando a legislação e normas técnicas vigentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fornecer orientações aos representantes de instituições Federais, Estaduais e Municipais, durante as atividades de acompanhamento e avaliação, para a melhor execução dos convênios e instrumentos congêneres.</li> </ul>
Competências técnicas específicas da CPCONT
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhar o trâmite dos processos na coordenação, com agilidade e celeridade, atendendo os prazos solicitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar documentos, verificando clareza e correção ortográfica e gramatical nas informações.</li> </ul>

Cada servidor foi avaliado nas três competências gerais e nas competências específicas de sua área de atuação.

O mapeamento de competências foi realizado por duas fontes:

- a) Automapeamento realizado pelo servidor;
- b) Mapeamento realizado pela chefia imediata.

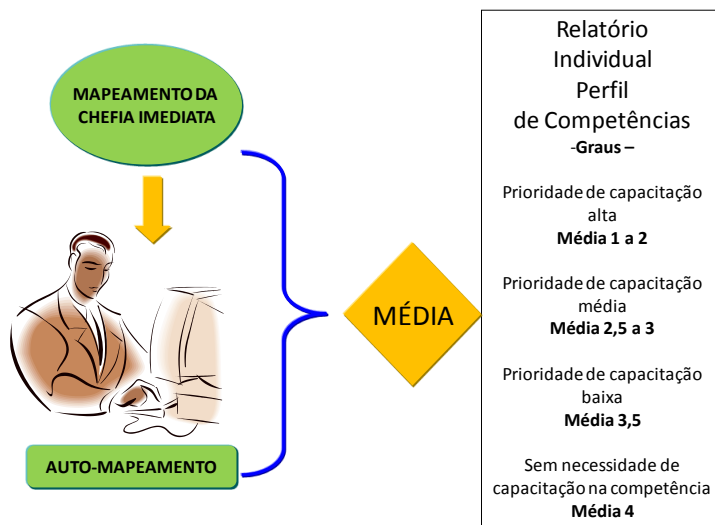
A média aritmética simples das duas avaliações é a base para a priorização do desenvolvimento das competências. A priorização do desenvolvimento é feita pelo agrupamento das médias em quatro graus:

- I – Alta prioridade de capacitação – média 1,0 a 2,0
- II – Média prioridade de capacitação – média 2,5 a 3,0
- III – Baixa prioridade de capacitação – média 3,5
- IV – Sem necessidade de capacitação na competência – 4,0

A figura abaixo demonstra as fontes de mapeamento e os graus de priorização das competências para desenvolvimento.



Figura 1 – Fontes de mapeamento e graus de priorização para desenvolvimento.



Fonte: GOULART, Sonia. (2011)

Participaram do mapeamento 202 técnicos das equipes do FNS. Desse total foram obtidos 183 perfis completos, o que corresponde a 91% do total de perfis possíveis.

É considerado perfil completo aquele obtido pela média das duas fontes: automapeamento e mapeamento da chefia imediata. Os perfis completos foram entregues à CODEP, em meio eletrônico, para guarda e impressão, garantindo-se o sigilo das avaliações obtidas.

O agrupamento dos perfis foi realizado por competência mapeada e tem como objetivo principal indicar os técnicos para o desenvolvimento da competência, de acordo com o seu grau de prioridade. O agrupamento por grau de prioridade forneceu à CODEP a indicação dos nomes dos técnicos em cada grau, de cada competência, o que facilita a composição de turmas para eventos de aprendizagem e capacitação.

De posse dos resultados do mapeamento de competências, a equipe da CODEP elaborou, com o auxílio valioso dos facilitadores capacitados no Fundo, as Trilhas de Desenvolvimento para cada competência.

A entrega dos perfis de competências foi realizada em reuniões presenciais, por Coordenação-Geral, acompanhada da orientação sobre as Trilhas de Desenvolvimento elaboradas e oferecidas a todos pela CODEP, e a orientação para preenchimento do formulário de PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, que deu origem ao Plano Anual de Capacitação técnica do FNS.



Nas competências gerais, para todas as equipes do FNS, verifica-se que o percentual de colaboradores com alta e média necessidade de capacitação é inferior a 30% nas três competências definidas, conforme demonstra a tabela a seguir.

Prioridade de Capacitação	C1 - Demonstrar comprometimento com os resultados de suas atividades e de sua unidade de trabalho, por meio de atitudes cooperativas	C2 - Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe, com cordialidade e foco no objetivo comum	C3 - Demonstrar atualização técnica e predisposição para aprender continuamente
Alta	2		2
Média	30	37	51
Baixa	68	63	54
Sem necessidade de capacitação	83	83	76

Tal resultado demonstra que o FNS possui um grupo de colaboradores comprometidos com os resultados de sua atividade, com alta capacidade de trabalhar em equipe, com predisposição para aprender continuamente e atualização técnica constante.

O segundo ciclo de mapeamento das competências técnicas, em julho de 2012, demonstrará a maturidade do processo de avaliação com foco em capacitação, uma vez que o primeiro ciclo sempre traz o temor da avaliação por parte dos colaboradores, o que, em geral, eleva a média de prioridade de capacitação.

Ressaltamos no trabalho desenvolvido o apoio intensivo dos facilitadores capacitados, constituindo-se o FNS em modelo a ser aplicado a outras áreas do Ministério da Saúde, onde a parceria entre a CODEP e a Assessoria de Gestão da Inovação revelou-se fundamental para o sucesso do trabalho.

Asseguramos que tal modelo só obterá o mesmo sucesso, em outra unidade ou instituição, se contar com o patrocínio e participação intensiva dos gestores e servidores, como amplamente demonstrado, durante todo o período de realização do projeto, pela equipe do Fundo Nacional de Saúde.



## 5 RESULTADOS

No âmbito de desenvolvimento de equipes podemos citar como os resultados mais relevantes até o presente momento: dois relatórios de diagnóstico do clima organizacional, sob a ótica de todos os gestores estratégicos, táticos e operacionais; desenvolvimento das equipes de gestores nos temas: Comunicação, Comprometimento, Planejamento, Estratégia, Liderança e *Feedback*; e, a construção conjunta e pactuada do Plano de Ação para a Gestão do Clima Organizacional do FNS.

As avaliações de reação do trabalho desenvolvido foram muito positivas e os resultados na integração e no clima organizacional do FNS já estão se fazendo presentes pelo relato dos envolvidos no processo.

No âmbito das competências, a descrição de competências técnicas gerais e específicas levou a um amplo debate nas equipes do Fundo sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para a execução das atividades. A validação final das competências foi realizada por 60% dos técnicos do FNS, e a elaboração das Trilhas de Desenvolvimento foi efetuada pelas próprias equipes que sugeriram cursos (presenciais e a distância), livros (com resumo de conteúdo), sites para pesquisa de temas relacionados às competências técnicas, artigos e documentos relacionados; eventos (congressos, seminários, conferências).

O mapeamento completo dessas competências forneceu às equipes do Fundo um retrato completo de suas necessidades de capacitação, de desenvolvimento técnico.

O trabalho conjunto de mapeamento de competências, de desenvolvimento dos gestores em temas identificados como prioritários para o sucesso das estratégias do FNS, e de ações de pactuação entre equipes e gestores, criaram uma dinâmica inovadora na forma de atuação dos profissionais. Temas como resultados, comprometimento pessoal e de equipes, competências, pactuação, clima organizacional e melhoria da gestão passaram a fazer parte da realidade cotidiana de gestores e técnicos.



## 6 CONCLUSÕES

Esse trabalho apresentou os avanços e desafios na experiência de inovação no modelo de gestão do Fundo Nacional de Saúde (FNS), do Ministério da Saúde (MS), órgão da Administração Pública Federal, responsável pela gestão do sistema público de saúde do Brasil, na sua extensa complexidade, frente aos aspectos políticos e culturais.

Foi a partir das limitações dos modelos gerenciais vigentes e da necessidade de se obter mais resultados com os recursos alocados, que o “projeto de mudança” e de “inovação” começou a ser executado.

A iniciativa relatada contou com uma rede de colaboração imprescindível para a implementação do “projeto de mudança” do FNS. Trata-se de uma experiência de grande esforço de transformação organizacional em um domínio de política pública, numa organização de altíssima complexidade, na busca de desenvolver capacidade de resposta e de geração de resultados para a sociedade.

Medidas como redefinição da estrutura organizacional, redesenho dos processos, qualificação dos trabalhos e dos trabalhadores, criação de uma assessoria de inovação na gestão, fizeram parte desse “projeto de mudança”, tendo como pano de fundo uma agenda integradora.

É importante destacar aqui o conceito de inovação como a busca de novos resultados por meio de novas estratégias, de novas ideias, de novas ações. Porém, inovar leva tempo. O desafio de um novo processo pode levar anos para que passe a ideia de modernidade para a produção, e o tempo de gestão por diversas vezes é muito curto para a transformação da cultura organizacional.

Inovar significa mudar. Estruturas organizacionais mecanicistas, rígidas e resistentes à mudança não são compatíveis com a inovação. Uma cultura inovadora só se cria modificando atitudes, crenças e valores arraigados. Como colocar a inovação em prática em uma instituição que apresenta modelos organizacionais com essas características?





Inovar significa romper com as práticas existentes. A inovação deve ser um processo continuado e não episódico. Deve ser um processo gerenciado. O grande desafio é fazer com que todos os líderes sejam facilitadores do fluxo de ideias e do conhecimento, e atuem como transformadores da realidade de organização. O líder deve ser capaz de responder à questão fundamental: como transformar a organização e fazer sua equipe caminhar na mesma direção, aspirando aos mesmos resultados, com competências instaladas?

Diante da necessidade crescente de lidar com um conjunto cada dia mais complexo, articulado e organizado de atores envolvidos com saúde no país, são exigidas mudanças substanciais no estilo de liderança – cada vez mais, os gestores são chamados a desempenhar funções de negociação, mediação de conflitos, flexibilização de posicionamentos, e assim por diante. São habilidades novas, praticamente desconhecidas pelos profissionais de saúde no contexto político institucional brasileiro.

Os desafios para o FNS em garantir a governança desse caminhar na inovação permanecem, apesar dos esforços de gestão já empreendidos, e requerem um exercício de criatividade que permita, ao mesmo tempo, o compromisso da direção com o processo e seus resultados, e a mobilização e motivação das equipes técnicas para a construção coletiva de uma agenda integradora. Só assim acreditamos que possa haver maior maturidade nos processos e alcance de resultados por uma gestão mais qualificada, com agregação de valores públicos à sociedade brasileira.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 5.707/06.

GOULART, Sonia. **Relatório Executivo da Implantação de Competências no FNS**. Brasília, DF, 2011.

KERR, Helena. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 57 (4): 549-563. Out/Dez 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

## AUTORIA

**Márcia Blumm** – Subsecretaria de Planejamento, Regulação, Avaliação e Controle/SUPRAC. Secretaria de Saúde/ Governo do Distrito Federal.

Endereço eletrônico: [marcia.blumm@gmail.com](mailto:marcia.blumm@gmail.com)

**Débora Maria Victória de Barros** – Ministério da Saúde.

Endereço eletrônico: [debora.barros@saude.gov.br](mailto:debora.barros@saude.gov.br)

**Sonia Goulart** – SG Educação Empresarial.

Endereço eletrônico: [sonia@sgeduc.com.br](mailto:sonia@sgeduc.com.br)

