

## Alinhamento Estratégico em Contexto Pluralista: Impactos da Capacitação de Lideranças da Fiocruz

### Strategic Alignment in Pluralistic Context: Leadership Training Impacts at Fiocruz

**Maria Elisa Brandão Bernardes**  
Fundação Dom Cabral – FDC – MG  
[mariaelisa@fdc.org.br](mailto:mariaelisa@fdc.org.br)

**Luiz Antônio de Assis Ferreira**  
Fundação Instituto Oswaldo Cruz – FIOCRUZ – RJ  
[luiz.assis@fiocruz.br](mailto:luiz.assis@fiocruz.br)

**Carla Xavier dos Santos Kaufmann**  
Fundação Instituto Oswaldo Cruz – FIOCRUZ – RJ  
[carla.kaufmann@fiocruz.br](mailto:carla.kaufmann@fiocruz.br)

**Vanja Abdallah Ferreira**  
Fundação Dom Cabral – FDC – MG  
[vanja@fdc.org.br](mailto:vanja@fdc.org.br)

**Submissão:** 04/09/2020

**Aprovação:** 05/12/2020

#### RESUMO

O contexto pluralista concerne às organizações onde há acentuada pressão de *stakeholders* e reguladores, cuja distribuição de poder internamente é difusa e onde o processo de trabalho é fortemente baseado no conhecimento especializado. Pesquisadores tem buscado entender melhor como vencer os desafios estratégicos nessas organizações, pois nelas há grande dificuldade de coordenação e de engajamento para a busca de resultados coletivos. Alguns estudos apontam para o impacto positivo de práticas capitaneadas pela área de gestão de RH e para o papel das lideranças, agenciadoras de estruturas de coesão, para superar as dificuldades. A pesquisa descrita neste artigo investigou, através de um estudo de caso, o efeito da capacitação em gestão para as lideranças de uma organização pluralista, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), promovida pela área de Gestão de RH com vistas a melhorar seu alinhamento estratégico. A análise dos achados, ancorada na perspectiva que foca práticas, identificou pelo menos quatro aspectos onde a capacitação contribuiu para incremento das práticas que levam ao alinhamento: na ampliação da visão sistêmica, na adoção de práticas de planejamento e controle, na melhoria do exercício da liderança e na promoção da gestão de significados (*sensemaking*).

**Palavra-chave:** organizações pluralistas; *sensemaking*; alinhamento estratégico; liderança; capacitação

## ABSTRACT

The pluralistic context concerns organizations where there is strong pressure from stakeholders and regulators, whose internal distribution of power is diffused and where the work process is strongly based on specialized knowledge. Researchers have aimed to better understand the strategic challenges in these organizations for the great difficulty in coordinating and engaging in the pursuit of collective results. Some studies highlight the impact of practices led by HR management and the role of leaders as cohesion agents in order to overcome such difficulties. The case study research described in this article aimed to investigate the effect of management training for leaders of a pluralistic organization, the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz), promoted by the HR Management area with a view to better strategic alignment of the institution. The finds analysis, based on the practice perspective, allowed us to identify at least four main aspects where the training contributed to the adoption of practices that can increase strategic alignment: systemic vision, planning and control, leadership and sensemaking.

**Keywords:** pluralistic organizations; sensemaking; strategic alignment; leadership; training

## 1. INTRODUÇÃO

Com o crescente desenvolvimento da perspectiva da estratégia vista como prática, uma das investigações crescentes dessa abordagem tem sido em torno dos desafios estratégicos em organizações pluralistas (CUCCURULLO; LEGA, 2013; CURRIE; PROCTER, 2005; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007; 2010; HUYBRECHTS; HAUGH, 2018; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; LAVARDA; PERITO; ROSSI, 2020; PASCUCCI; MEYERJR, 2013). Essas organizações, identificadas com hospitais e universidades, têm sua operação baseada no trabalho com conhecimento muito especializado e onde grupos de interesse distintos, tanto internos quanto externos, dificultam seu alinhamento estratégico em torno de um objetivo comum (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007; MINTZBERG, 1989). Essas características tornam seu processo estratégico especialmente desafiador e, conforme salientam Lavarda, Perito e Rossi (2020), ainda necessitam de mais estudos empíricos.

Em outra linha de investigação, Kärreman e Alvesson (2004); Alvesson e Kärreman (2007) e Cäker e Siverbo (2014) evidenciaram o papel de ações empreendidas pela área de gestão de RH (como treinamentos e comunicação corporativa) como promotoras de coesão em organizações onde o alinhamento não é evidente. Kraatz e Block (2008) ressaltam que processos de socialização e políticos podem facilitar a formação da identidade integrada em organizações pluralistas, facilitando, por consequência, o alinhamento. No entanto pouco também se conhece desses efeitos com dados empíricos.

Considerando assim a incipiência de estudos sobre organizações pluralistas, especialmente no Brasil (LAVARDA; PERITO; ROSSI, 2020), e a necessidade de maior entendimento dos impactos das ações de RH para alinhamento organizacional (NEVES e STEIL, 2019) esta pesquisa pretendeu contribuir para melhorar o entendimento sobre essa interseção. Em outras palavras, pretendeu-se investigar os efeitos de uma ação de treinamento em gestão, promovida pela administração de RH de uma organização pluralista, focada na melhoria do exercício do papel das lideranças, em suas práticas para promoção do alinhamento organizacional. Procurou-se desvendar *se e como* o impacto ocorreu.

A pesquisa foi ancorada na visão da estratégia como prática (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003;

WHITTINGTON; MOLLOY; MAYER; SMITH, 2006), através de um estudo de caso que investigou se e como os gestores que participaram de uma capacitação mobilizaram os conteúdos para melhorar sua prática, mais especificamente contribuindo para o alinhamento estratégico da organização pluralista onde atuam, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

Para realizar o estudo, foram levantados dados documentais, foram analisadas respostas a um questionário estruturado pós-treinamento e foram realizadas entrevistas em profundidade com amostra intencional de 10 líderes, passados 15 meses do fim do treinamento.

As análises dos conteúdos possibilitaram a identificação de quatro aspectos principais onde a ação de desenvolvimento contribuiu para melhorar as práticas dos gestores capacitados para promoção do alinhamento estratégico no contexto a ele adverso: na melhor compreensão da complexidade da organização (visão sistêmica) e do que é requerido ao líder, na aprendizagem de práticas de planejamento e controle, e na promoção da gestão de significados (*sensemaking*).

Os achados dessa pesquisa contribuem para enriquecer os ainda limitados estudos empíricos de organizações pluralistas no Brasil, agregam na literatura que identifica os impactos de capacitação nas práticas de lideranças e reforçam a compreensão do papel do *sensemaking* nesses contextos específicos. Os resultados, do ponto de vista prático, contribuem para o endereçamento de temas difíceis da gestão estratégica das organizações pluralistas.

Este artigo se desenvolve da seguinte maneira: na próxima sessão, através de uma revisão teórica, as organizações pluralistas serão caracterizadas e serão apresentados os desafios específicos do alinhamento estratégico nessas organizações e o que já se conhece sobre a influência das ações de RH nesse sentido. Em seguida, será explicitada a metodologia da pesquisa, o caso estudado será apresentado, assim como a ação de capacitação empreendida pelo RH que fundamentou a investigação. Na sessão seguinte serão expostos os resultados obtidos, bem como suas análises. O artigo se encerra com considerações sobre os limites reconhecidos, os avanços identificados e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES PLURALISTAS

Organizações pluralistas são caracterizadas como aquelas que "possuem múltiplos objetivos, poder difuso e processo de trabalho baseado em conhecimento" (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007, p.179 tradução nossa). São apontadas como exemplos das mesmas universidades (HOLSTEIN; STARKEY; WRIGHT, 2018; MEYER JR; PASCUCCI; MEYER, 2018) e hospitais (CUCCURULLO; LEGA, 2013; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2006; PASCUCCI; MEYERJR, 2013). Mintzberg (1989) denomina essas organizações como organizações profissionais e também assinala como exemplo justamente os hospitais, as universidades e as agências sociais. Segundo o autor, nessas organizações os profissionais da ponta atuam de maneira razoavelmente independente e não necessariamente alinhados com seus pares. Eles são, em geral, mais próximos dos clientes e mais dependentes da relação com outros públicos externos da empresa.

Outra característica dessas organizações, é que muitas vezes elas respondem a diferentes organismos regulatórios e sofrem com mais intensidade a ingerência de interesses conflitantes dos múltiplos *stakeholders* (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). A consequência de tantos antagonismos (internos e externos) é que a coesão é difícil de alcançar.

A gestão de organizações pluralistas deve compor com diferentes desafios: suas estruturas são altamente descentralizadas, preponderando mecanismos de gestão coletiva; a coordenação do trabalho especializado é espontânea, respondendo mais às orientações constituídas da profissão do que às definições organizacionais; o engajamento com o

resultado estratégico é fraco e a liderança acaba por exercer papel mais de fronteira do que de autoridade. Cada um desses desafios será mais bem destrinchado a seguir.

No que se refere à sua *estrutura*, as organizações pluralistas são *sui-generis* porque são desenhadas primordialmente para apoiarem os trabalhos complexos e dispendiosos dos profissionais da operação. Mintzberg (1989) ressalta que a gerência de linha geralmente não é cuidadosamente definida e as pessoas que ocupam cargos de gestão possuem pouco poder reconhecido para gerenciar/influenciar o trabalho especializado de seus liderados. Tais organizações se estruturam em unidades altamente descentralizadas, onde as pessoas trabalham com pouca supervisão, compartilhando o controle sobre as decisões administrativas que os afetam. O autor aponta para os frequentes usos de mecanismos de gestão coletiva (como eleições, colegiados e comitês), sem que, no entanto, privilegiem interesses coletivos. Segundo o autor, os critérios seguem as lógicas que regem as profissões: “muitos são leais à profissão não ao local onde a praticam” (MINTZBERG, 1989, p.187).

Ainda conforme descrito por Mintzberg (1989), o trabalho operacional complexo e muito especializado, faz com que muito das práticas exercidas dentro da organização sigam uma lógica construída e alimentada fora dela: são estabelecidas nos círculos profissionais que instituem os padrões específicos ao ofício (conselhos de medicina, padrões de pesquisa, publicações, etc.). Consequentemente, a maior parte da *coordenação* necessária entre os colaboradores é realizada de maneira espontânea e também ancorada nos pressupostos das formações profissionais. Por exemplo, a coordenação entre as atividades de um médico e de um enfermeiro é mais construída baseada em suas respectivas formações profissionais do que em regras e políticas organizacionais do hospital em que trabalham. Nesse sentido, o trabalho de gestão típico, que classicamente consiste em planejar, organizar, controlar e dirigir ações e recursos (FAYOL, 1966), é esvaziado.

Devido justamente às características descritas (pressão antagônica de diferentes *stakeholders* e reguladores, poder difuso, processo de trabalho baseado no conhecimento especializado e dificuldade de coordenação ancorada em políticas organizacionais), o *engajamento* das pessoas para a busca de resultados estratégicos coletivos é penoso. Para começar, é difícil mensurar resultados onde as lógicas dos sucessos individuais na profissão competem com a busca do resultado coletivo organizacional: muito discernimento é concentrado nas mãos de profissionais individuais, que raramente possuem visão sistêmica. Logo, a função de planejamento e controle é comprometida. Os métodos de acompanhamento são aleatórios e acabam seguindo propensões individuais. Essas práticas também reforçam nos colaboradores o desinteresse pelo futuro da organização: as pessoas se mostram motivadas apenas pelo seu próprio trabalho e para atender às necessidades dos seus clientes próximos. A pesquisa de Meyer Jr; Pascucci e Meyer (2018) por exemplo, revelou como a ação estratégica nas universidades brasileiras estudadas por eles, poderia ser descrita como um conjunto de iniciativas e micro ações espontâneas, desvinculadas de um plano coeso com vistas para o futuro coletivo.

No âmbito da *liderança* das organizações pluralistas, sobressai-se uma grande tensão entre as culturas da especialidade e a da gestão (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). O *modus operandi* da doutrinação profissional leva à valorização da autoridade da formação especialista e não da conferida pelo cargo ou pelas atribuições hierárquicas. Trata-se do “poder da expertise”, conforme Mintzberg (1989) analisa. Nesse contexto, o autor argumenta que os gestores acabam por exercer um papel mais de fronteira (entre as unidades e entre a organização e o contexto externo), para proteger a autonomia interna e amortecer as pressões externas, garantindo o fluxo de recursos.

Jarzabkowski e Fenton (2006) aprofundam o entendimento desse exercício, ressaltando o quanto é estressante para os ocupantes dos cargos de gestão capitanearem e negociarem demandas antagônicas o tempo todo. As autoras concluem que a tendência é que

o alinhamento nunca se estabilize em um ponto considerado ideal. No entanto, Kraatz e Block (2008) reforçam que, como as organizações pluralistas não são naturalmente integradas e coesas, é papel, justamente dos líderes nas diferentes esferas (topo e intermediário), tecer as estruturas de coesão. Pascucci, Meyer Jr e Crubellate (2017) também identificaram, pesquisando a gestão estratégica em dois hospitais brasileiros, a necessidade de habilidades políticas e negociais por parte das lideranças, para lidarem com as múltiplas tensões internas e externas, a fim de desdobrarem a estratégia organizacional em ações alinhadas do corpo técnico.

Clegg e McAuley (2005), ao investigarem o papel específico dos gestores intermediários em universidades, também apontam para o desafio integrador dessas lideranças, que mobilizam criatividade e esquemas de interpretação (*sense*, em inglês) para estabelecer ou fortalecer alianças na organização. Esses autores se juntam a outros que identificam a importância de gestores como *sensemakers* ou criadores de sentido/significado (BALOGUN; JOHNSON, 2004; HOON, 2004; MAYER; SMITH, 2007; PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2007; ROULEAU, 2005; ROULEAU; BALOGUN, 2011; WEICK, 1995) para viabilizar o alinhamento que levaria ao alcance de resultados estratégicos comuns.

Apesar de ancorado em Weick (1995), considera-se aqui a abordagem estrategicamente explícita de Gioia e Chittipeddi (1991), que definem o *sensemaking* como a tentativa de mobilização de significados pelos líderes para possibilitar o melhor entendimento da estratégia pretendida. Essa foi a conclusão a que chegaram as pesquisas de Pascucci e Meyer Jr (2013) e também a de Cuccurullo e Lega (2013), ambos estudando o processo estratégico em hospitais: o quanto as práticas de gestão de significado estão relacionadas com a gestão da complexidade dessas organizações.

### **3- ESTRATÉGIA, O DESAFIO DO ALINHAMENTO E O APOIO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH**

Ao se adotar a perspectiva da *prática*, a estratégia é aqui entendida como uma prática social (WHITTINGTON, 2002) e, como tal, é considerada não como algo que a empresa possui, mas como algo que as pessoas na organização *fazem* (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006). Nesse sentido o conceito abrange comportamentos, rotinas, procedimentos, alocação de recursos e também a prática do planejamento e o plano (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; WHITTINGTON, 2006).

Em organizações pluralistas, conforme exposto acima, há grande dificuldade de convergência estratégica e não raro há grande esforço para se alcançar consenso, que eventualmente se constrói em torno de objetivos poucos realistas (DENIS, LANGLEY e ROULEAU, 2007). Significativamente, a pesquisa de Pascucci & Meyer Jr (2013) concluiu que o processo estratégico nos hospitais estudados era sobretudo emergente, adaptativo e evolutivo, não aderente à um plano deliberado.

No entanto, é razoável que se considere que a prática do planejamento estratégico nessas organizações, quando adotada, almeje cumprir os mesmos diferentes papéis identificados para qualquer outra organização. Conforme salienta Langley (1988), o planejamento estratégico, além dos papéis tradicionalmente atribuídos de oferecer informação para decisão, e direcionamento e controle para a gestão, também exerce os papéis de relações públicas com os *stakeholders* e de terapia de grupo para os participantes (ao proporcionar discussões sobre o futuro da organização pelas lideranças envolvidas). A autora aponta que esse último talvez seja o papel mais importante identificado nas empresas que ela pesquisou, o que está aderente ao que se conhece dos processos decisórios em organizações pluralistas, que mobilizam muita negociação (MINTZBERG, 1989). Esses papéis, pode-se reconhecer,



suscitam alinhamento.

De fato, o alinhamento estratégico é perseguido tanto nas práticas de deliberação da estratégia, quanto nas práticas que concretizam sua execução. Mas alcançá-lo é desafiador em qualquer tipo de organização e o tema tem sido explorado em diversos estudos, sobretudo no tocante a implementação de estratégias (BERNARDES; DIAS; DRUMMOND, 2008).

Definido como o fruto de um “entendimento compartilhado pelos gestores de diferentes níveis e diferentes unidades hierárquicas a cerca dos objetivos organizacionais” (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007, p. 504, tradução nossa) o alinhamento organizacional pretende garantir com que todos trabalhem de maneira coesa para alcance dos objetivos estratégicos comuns. A premissa considerada é a de que o entendimento compartilhado dos objetivos organizacionais faria com que as pessoas incorporassem às suas atividades cotidianas as modificações necessárias para que as intenções expressas no plano sejam implementadas (ANDREWS, 1971; WALTER; KELLERMANN; FLOYD; VEIGA *et al.*, 2013). Nesse sentido, Kathuria; Joshi e Porth (2007), em sua revisão de literatura sobre alinhamento, ressaltaram a importância tanto do alinhamento horizontal quanto do alinhamento vertical, pois assim, a implementação da estratégia seria orquestrada através da consistência das decisões multidirecionais na organização. Para garantir alinhamento dos comportamentos com a estratégia, a pesquisa de Van Riel; Berens e Dijkstra (2009) demonstrou que é necessário estimular as contribuições das pessoas, estimular o análogo desenvolvimento de competências e comunicar constantemente sobre a evolução do processo.

Adicionalmente, alguns autores que têm estudado a superação de desafios do alinhamento organizacional, têm identificado o impacto de práticas sociais e da gestão de RH para tanto. Pesquisas como as de Kärreman e Alvesson (2004) e Alvesson e Kärreman (2007) evidenciaram o papel de ações como treinamentos e comunicação corporativa para este fim. Os citados autores estudaram práticas em empresa de consultoria, onde o controle social supera o burocrático, e seus impactos na coesão organizacional. Já Cäker e Siverbo (2014) evidenciaram o efeito das ações de controle social capitaneadas pelo RH quando combinadas com condições de estrutura e posturas da liderança em uma organização descentralizada. Esses estudos também concluíram que essas ações potencializam os esforços das lideranças, que conforme já exposto, são árduos.

A possibilidade de se alcançar o alinhamento estratégico através de ações calcadas na aprendizagem dos membros das organizações é também uma questão que vem sendo discutida em outras frentes teóricas (BEER; EISENSTAT, 2000; CYERT; MARCH, 1963; FIOL; LYLES, 1985; KAPLAN; NORTON, 1996). No entanto, apesar dos estudos sobre a comprovação da eficácia dessas aprendizagens terem crescido (LACERENZA; REYES; MARLOW; JOSEPH *et al.*, 2017), ainda estão longe de apresentar convergência conceitual ou robustez metodológica (NEVES e STEIL, 2019). Conforme argumenta Rusaw (2007), o pressuposto para o investimento em capacitação pelas organizações é o de que através das ações de gestão de recursos humanos se consegue promover mudanças porque são as pessoas que mudam as organizações. Espera-se que, a partir da aprendizagem e suas consequências, serão desencadeadas mudanças tanto nos modelos mentais quanto nas práticas. Nesse sentido, na revisão realizada por Tharenou; Saks e Moore (2007), sobre a eficácia das práticas relatadas em 67 estudos que buscaram elucidar o efeito de treinamentos nos resultados organizacionais, foi identificado que o efeito é comprovadamente positivo, mas mediado pela atitudes dos empregados e pela qualidade do capital humano. Esses autores também compartilham do raciocínio de que melhor capacitados (em termos de conhecimento, habilidade e atitudes), os empregados podem desempenhar melhor suas tarefas, o que levaria à melhoria de resultados organizacionais coletivos, como produtividade, qualidade e alinhamento (THARENOU; SAKS; MOORE, 2007, p. 252). No entanto, uma revisão mais recente realizada por Neves e Steil (2019) apontou que a visão da aprendizagem como

viabilizadora da maior eficácia da tomada de decisão e execução da estratégia é uma das vertentes ainda pouco exploradas no tema. Segundo esses autores, o campo ainda é embrionário e são poucos os estudos brasileiros sobre esses impactos.

Em se tratando de organizações pluralistas, pouco se conhece sobre como efetivamente as ações de aprendizagem podem contribuir para maior alinhamento e para potencializar o trabalho integrador das lideranças em torno de um objetivo comum. Rusaw (2007) por exemplo, discute que a despeito do investimento em treinamento formal em organizações públicas (como é o caso por vezes de hospitais e universidades), a escassez de recursos, de apoio e de oportunidades, pode inviabilizar consequentes mudanças. Com efeito, a pesquisa de Lima; Rowe; Mourão e Oliveira (2020) sobre os impactos das ações de capacitação em uma Universidade Pública Federal, apontou que a percepção dos servidores era de que a ação contribuiu pouco para os resultados almejados.

Diante desse panorama, onde são identificados os desafios da gestão estratégica alinhada nas organizações pluralistas, e pouco conhecidas as práticas adotadas para vencer estes desafios, sobretudo no Brasil, o objetivo dessa pesquisa foi o de investigar o efeito de uma ação da Gestão de RH de capacitação de lideranças para adoção de práticas que contribuam para o alinhamento estratégico de uma dessas organizações.

#### 4. A PESQUISA: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa consistiu em estudo de caso único (YIN, 1994) e investigou *se e como* os gestores que participaram da capacitação em liderança mobilizaram os conteúdos trabalhados para melhorar sua prática, mais especificamente na promoção do alinhamento estratégico em uma organização pluralista, a Fiocruz. Em outras palavras, procurou-se investigar quais conteúdos das aprendizagens foram colocados em prática e de que maneira o fizeram.

Essa pesquisa se inscreve na perspectiva que estuda a *estratégia como prática* (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON; MOLLOY; MAYER; SMITH, 2006), isto é, a perspectiva que foca nas atividades sociais dos indivíduos envolvidos nas práticas organizacionais. Segundo Golsorkhi; Rouleau; Sedl e Vaara (2010), é fundamental, ao se adotar essa perspectiva, se levar em consideração o que atores revelam de suas práticas, em suas próprias interpretações. Esse estudo se soma a outros estudos empreendidos e aqui citados, que investigaram as organizações pluralistas com este olhar da prática (ABDALLAH, 2006; CUCCURULLO; LEGA, 2013; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; LUSIANI; LANGLEY, 2018; SORSA; VAARA, 2020).

Para a pesquisa realizada foram seguidas as orientações de Yin (1994, p.93) de uso de múltiplas fontes de evidência, principalmente em se tratando de estudo de caso único. Sendo assim, foram levantados dados de três fontes: documentos, questionário estruturado e entrevista em profundidade.

Primeiramente, foram identificados e analisados documentos da organização que descrevem seu funcionamento, seu Planejamento Estratégico e os propósitos da capacitação para delinear o objeto de estudo (a Fiocruz como organização pluralista) e o processo de capacitação que ela implementou.

Em seguida, foram também analisadas as respostas aos questionários estruturados respondidos por mais da metade dos líderes que realizaram o treinamento. Trata-se de um questionário que a Escola Corporativa Fiocruz preparou para anteder seus próprios fins de controle e feedback da ação, e enviou para todos os que realizaram o curso após seu término. Os questionários foram enviados como links para os 175 participantes do curso e tiveram uma taxa

de resposta de 66%, ou seja, 115 gestores o responderam. O instrumento garantiu o anonimato dos respondentes e propôs questões em aberto. Ele continha cinco perguntas abertas específicas que poderiam ser respondidas espontaneamente: 1 (Questão 9) – Se e como o conhecimento adquirido foi aplicado em atividades diárias; 2 (Questão 12) – Se e como os conhecimentos adquiridos no curso contribuíram para melhoria da relação dos respondentes com os membros da sua equipe; 3 (Questão 14) – Se e como os conhecimentos adquiridos no curso contribuíram para melhoria na relação dos respondentes com seus superiores hierárquicos; 4 (Questão 21) – Se e como os conhecimentos adquiridos no curso contribuíram para provocar a reflexão dos respondentes sobre o seu papel na Instituição; 5 (Questão 22) – Sugestões ou críticas. Para analisar o conjunto das respostas espontâneas apresentadas pelos respondentes às perguntas acima, todas foram lidas, o conteúdo analisado e categorizado por temas na medida em que emergiram.

Como terceiro e último passo, e com o objetivo de aprofundar o entendimento dos relatos do questionário estruturado, foram entrevistadas 10 pessoas: 9 ex-participantes do curso, com escolha intencional que incluía gestores de níveis, áreas e lotação geográfica diferentes; e também o gestor *sponsor* do PDG na época de sua concepção. As entrevistas duraram entre 30 a 60 minutos e os entrevistados foram convidados a descrever suas práticas na liderança da organização antes da capacitação, a motivação para se engajarem no curso (uma vez que era espontânea), se e como alteraram suas práticas na liderança a partir do treinamento e, finalmente, como perceberam os efeitos da capacitação na Fiocruz como todo. As entrevistas foram gravadas e seu conteúdo analisado buscando a descrição dos entrevistados das mudanças nas práticas de gestão e na organização.

O esforço de categorização na análise chegou a três grandes temas de maneira indutiva, isto é, emergiram da leitura criteriosa das entrevistas (WHITE; MARSH, 2006) e da combinação dessa com a classificação das descrições espontâneas dadas à pesquisa empreendida pela Escola Corporativa (Yin, 1994). A indução se mostrou a abordagem mais adequada, uma vez que grande volume de depoimentos vinha dos respondentes do questionário, cujas perguntas abertas geraram respostas com temas variados. As entrevistas possibilitaram o aprofundamento na descrição das práticas. As categorias iniciais foram: gestão e planejamento, liderança, visão sistêmica e comunicação. Após análise mais aprofundada do que era descrito, a categoria de comunicação se refinou para *sensemaking*. Trechos da transcrição das entrevistas serão apresentados neste artigo como evidências, assim como das respostas registradas pelos respondentes anônimos do questionário. Todos os entrevistados estão designados no masculino, para efeito de sigilo.

#### **4.1- A Fiocruz como organização pluralista na busca de alinhamento estratégico**

Em estudos prévios caracterizada como “instituição pública de ciência e tecnologia” (CAVALCANTE; ALMEIDA; RENAULT, 2019; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010) e mesmo como um “tipo peculiar de democracia industrial” (ERMIDA, 2017), a Fiocruz é aqui identificada como uma organização pluralista por possuir as seguintes características: compreende unidades hospitalares, escolares e uma fábrica; o trabalho operacional é complexo e muito especializado na maioria das unidades; as práticas exercidas dentro da organização seguem lógica construída e alimentada fora dela (profissionais da saúde e pesquisadores); responde a diferentes organismos regulatórios gerando ingerência de interesses conflitantes dos múltiplos *stakeholders*; usa frequentemente mecanismos de gestão coletiva (eleições, colegiados e comitês); experimenta a dificuldade de coordenação e alinhamento entre as unidades.

A Fiocruz se declara como uma instituição de ciência e tecnologia em saúde vinculada ao Ministério da Saúde, que tem como objetivos produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o “fortalecimento e consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro, que contribuam para a melhoria da saúde e da qualidade de vida da população, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica



nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais” (RELATÓRIO DE GESTÃO 2016). Ela nasceu em 1900 como Instituto Soroterápico Federal e tinha como objetivo primeiro a fabricação de soros e vacinas contra a peste bubônica. Durante o século XX, várias transformações foram ocorrendo na instituição, sendo criadas ou incorporadas diversas unidades. Atualmente, a Fiocruz está presente em 10 estados brasileiros, além de possuir um escritório em Maputo (Moçambique). A organização é composta por 16 unidades técnico- científicas (voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde) que alocam 70% da força de trabalho e 4 unidades técnico-administrativas (dedicadas ao gerenciamento físico da Fundação, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira) que alocam 30% da força de trabalho. Sendo uma instituição de ciência e tecnologia em saúde, destacam-se, dentre suas atividades (RELATÓRIO DE GESTÃO 2016): a pesquisa biomédica e a formação em ciência e tecnologia em saúde; a pesquisa clínica e a atenção de referência em doenças infecciosas e na área da saúde da mulher, criança e adolescente; a pesquisa epidemiológica e social; a pós-graduação em saúde pública e a formação de nível técnico em saúde; a produção de imunobiológicos, reagentes e medicamentos; a produção e disseminação de informação em ciência e tecnologia e saúde.

O sistema de governança da instituição declara buscar conciliar o cumprimento de sua missão institucional com suas responsabilidades frente ao governo e frente à sociedade, aliando as aspirações da comunidade de servidores. Corroborando as definições de Mintzberg (1989), no sistema adotado pela Fiocruz, constam cinco colegiados institucionais: 1- o Conselho Superior e a Ouvidoria, 2- o Congresso Interno, 3- o Coletivo de Gestores, 4- as Câmaras e Fóruns técnicos, 5- os órgãos de autocontrole como Auditoria e Procuradoria.

O Conselho Superior da Fiocruz é o responsável, entre outras atividades, por acompanhar a execução de planos estratégicos e recomendar providências para este fim. Ele é composto por membros externos, com exceção do presidente, e os representantes podem ser “membros da sociedade civil, representantes do poder público, personalidades de reconhecida competência técnico-científica, representantes do SUS, da área de Ciência e Tecnologia e de outros setores, tais como Educação, Ambiente, Previdência, Agricultura e Trabalho” (FIOCRUZ, 2020), ou seja, muitos *stakeholders*, com posições conflitantes.

O espaço apontado como principal fórum de discussão estratégica é o denominado Congresso Interno. Nele se delibera sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sobre o regimento interno e propostas de alteração do estatuto. Trata-se de um evento que acontece a cada quatro anos e é presidido pelo presidente da Fiocruz, composto por delegados (com direito a voto nas plenárias), que são servidores eleitos pelo voto direto pelas unidades. Também são eleitos observadores profissionais terceirizados.

#### **4.2 O planejamento estratégico Fiocruz 2016, o PDG e a busca por alinhamento**

O Planejamento Estratégico Organizacional da Fiocruz precisa conciliar as diretrizes estabelecidas pelo Congresso Interno com as diretrizes do Plano Plurianual do Governo Federal (RELATÓRIO DE GESTÃO 2016). Com base nessa conciliação, são elencadas as prioridades a serem implementadas (desdobrados em projetos e operações). Dentre os objetivos estratégicos para o período de 2014-2017, pretendia-se fortalecer a política de captação, capacitação, formação e valorização de profissionais para as áreas de atuação prioritárias de acordo com a agenda da Fiocruz. Também foi elencado como objetivo, a promoção do aperfeiçoamento da gestão através do desenvolvimento dos trabalhadores, promovendo engajamento e compromisso dos mesmos, e maior eficiência dos processos, visando melhor servir à sociedade brasileira.

Assim, tendo como referência os objetivos estratégicos citados, bem como as quatro competências gerenciais mapeadas pela Instituição (Gestão de Pessoas, Gestão Pública,

Planejamento Estratégico e Gestão da Informação e do Conhecimento), a Diretoria de Recursos Humanos concebeu o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG. Ele foi constituído para oferecer aos participantes ferramentas e conhecimentos de modelos avançados que permitissem ao gestor analisar seu contexto de atuação, rever suas práticas e garantir resultados alinhados para a Fiocruz.

A primeira ação do PDG no período de 2014-2017 foi a capacitação desenvolvida em parceria com uma escola especializada e com boa reputação (*rankings* internacionais) na formação de executivos. O curso foi estruturado em duas etapas / níveis (básico e intermediário) e teve como objetivo desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas às quatro Competências Gerenciais Gerais elencadas. Cada um dos níveis foi estruturado em 4 módulos que correspondiam a cada competência gerencial. A carga horária total foi de 184 horas, sendo 96 horas no nível básico (24 horas para cada disciplina) e 88 horas no nível intermediário. Dos 346 servidores em cargos de liderança da Fiocruz, participaram, por adesão, 51%, ou seja, 175 gestores, divididos em 5 turmas.

A participação não foi mandatória: como é comum nesse tipo de organização, se inscrevia para o PDG quem tivesse interesse em participar. O candidato passava por uma breve entrevista com o objetivo de identificar sua compreensão sobre os desafios da instituição, em que medida ele acreditava que o curso poderia contribuir para os desafios da sua área alinhado aos desafios institucionais e à visão de futuro em relação à sua trajetória profissional na Fiocruz. O curso adotou como fundamento a valorização do conhecimento prévio de cada participante. O objetivo declarado foi o de criar um contexto que permitisse a troca de experiências e um diálogo que favorecesse a construção de uma equipe integrada. Um dos resultados esperados pelo programa era o fortalecimento de uma rede de aprendizagens capaz de integrar as diversas áreas dessa organização complexa.

Durante os módulos, os participantes foram solicitados a registrar seus *insights*, ideias, objetivos e possibilidades de aplicações na Fiocruz os conteúdos tratados. Esse registro foi compilado em um Portfólio de Realizações Individuais. Os participantes também foram solicitados a preencher o Portfólio de Realizações Institucionais. Passados oito meses do término da última turma do curso, a Escola Corporativa enviou o já mencionado questionário de avaliação do treinamento e de sua aplicabilidade. Os resultados e suas análises serão relatados a seguir.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1- Os desafios de alinhamento na Fiocruz

Quanto aos desafios de alinhamento estratégico, a pesquisa confirmou que características como o tamanho, a complexidade e a dispersão geográfica da Fiocruz desestimulam o alinhamento e deixam os líderes com sensação de isolamento em suas práticas (MINTZBERG, 1989). O reconhecimento das interdependências internas, conforme descrito por Jarzabkowski e Fenton (2006), é entendido como uma carga suplementar, apresentada assim por um dos gestores entrevistados: “Dá muito trabalho e todo mundo tem muito trabalho para você, então ninguém quer despendar tempo para resolver os problemas de interface.” Entrevistado 10

No caso da Fiocruz, ainda agravadas pelas mazelas atribuídas ao setor público, as dificuldades de coordenação são pouco combatidas e interpretadas como inerentes. Outro aspecto que emergiu, foi uma certa pressão social interna para o trabalho técnico independente. A falta de alinhamento e de processos comuns é interpretada (pelo menos por um grupo) como benéfica ao contexto inovador e à liberdade de práticas, o que exacerba a descentralização, conforme relatou um entrevistado:

Cada unidade [da Fiocruz] tem sua particularidade, é diferente (...). Não é trivial: um instituto tem 100 anos, outro tem 50, outro tem 30; proporções diferentes de terceirizados, servidor, de outros vínculos trabalhistas.... (...) Essa desorganização interna sempre foi frutífera, principalmente para questões de inovação e de bem-estar... Então talvez tenha um certo grupo que não queira [o alinhamento], por achar que vai plastificar a Fiocruz, que vai deixar ela mais quadradinha [E4]

Conforme descrito na literatura (ABDALLAH, 2006; COMEAU-VALLÉ; DENIS; NORMANDIN & THERRIEN, 2017; PASCUCI; MEYER JÚNIOR e CRUBELLATE, 2017), os entrevistados relataram que também na Fiocruz existem tensões entre duas lógicas, a da pesquisa biológica e as da gestão, que competem pela atenção da liderança. A capacitação em gestão foi percebida por alguns como desnecessária e usurpadora do tempo que deveria ser empregado com atividades mais nobres (ligadas à atividade-fim):

Na comunidade de pesquisa, não é bem aceito de jeito nenhum esse tipo de curso: é visto como um curso para quem faz apenas gestão, para os analistas, que isso não é coisa que pesquisador tem que fazer, e que o pesquisador tem que liderar um laboratório do jeito que vai e é assim (...). A gente deveria estar publicando artigo, orientando aluno e vendo se os experimentos estão corretos.[E8]

No entanto, práticas participativas, característica de organizações pluralistas, são apreciadas pelos gestores e levam ao maior engajamento, conforme manifestado:

Eu, sinceramente, como eu vim da iniciativa privada, o primeiro congresso interno que eu participei eu fiquei encantado. Eu falei: Como assim que reúne esse tanto de gente num auditório e as pessoas votam? É muito interessante o processo participativo! [E5]

Esses relatos demonstram o quanto e como o contexto de alinhamento da Fiocruz é de fato complexo, na percepção de seus gestores. Apesar dos desafios levantados, os testemunhos mais específicos sobre as mudanças de práticas possibilitaram identificar os impactos da capacitação, conforme serão apresentados a seguir.

## 5.2. Os efeitos da capacitação

Considerando que as atividades de treinamento podem ser atendidas pelo RH para grande efeito de alinhamento / controle social (CÁKER; SIVERBO, 2014), tal lacuna era percebida pela liderança que votou no congresso interno para que a capacitação fosse uma das iniciativas estratégicas do mandato 2014 / 2017. Logo, tal como foi reforçado por diversos entrevistados, a capacitação em gestão foi uma demanda dos gestores.

Conforme expressaram diversos comentários espontâneos do questionário fechado, os resultados alcançados foram percebidos como muito positivos. Os pontos específicos de efetividade vieram principalmente da análise das respostas às cinco perguntas abertas do questionário enviado pela Escola Corporativa Fiocruz, onde obteve-se uma primeira descrição dos efeitos da capacitação. A Tabela 1 apresenta os temas e as frequências com que mais emergiram nos relatos espontâneos analisados.

**Tabela 1 -Respostas Espontâneas sobre Aprendizagens Agrupadas por Temas**

| <b>Q9- Exemplos de como aplicou conteúdos aprendidos nas atividades cotidianas</b> | <b>Frequência(%)</b> |
|--|----------------------|
| Planejamento e melhoria da gestão (planos de ação, PDCA)                           | 32%                  |
| Práticas de liderança  | 28%                  |
| Gestão de Processos  | 10%                  |
| Melhoria da produtividade da equipe  | 9%                   |

|  |     |
|--|-----|
| Gestão de conflitos  | 9%  |
| Melhoria de resultados   | 6%  |
| Desenvolvimento de projetos ligados ao PE da Fiocruz   | 4%  |
| Entendimento da estratégia   | 3%  |
| <b>Q12- Descrição de pelo menos um aspecto de melhoria na relação com a equipe</b>   |     |
| Comunicação  | 31% |
| Melhoria do relacionamento interpessoal  | 17% |
| Diagnóstico do perfil dos liderados  | 16% |
| Prática de feedback  | 11% |
| Gestão de Conflitos  | 6%  |
| Delegação  | 4%  |
| Autoconhecimento   | 3%  |
| Planejamento e melhorias na gestão (metas)   | 3%  |
| Outros   | 9%  |
| <b>Q14- Descrição de pelo menos um aspecto de melhoria na relação com superiores</b>   |     |
| Assertividade (posicionar melhor / contribuir / expressar opiniões)  | 25% |
| Ampliação da visão sistêmica   | 20% |
| Compreensão do papel das lideranças  | 19% |
| Comunicação  | 18% |
| Adequação de expectativas  | 8%  |
| Entendimento da estratégia   | 5%  |
| Outros   | 5%  |
| <b>Q21- Descrição das principais mudanças que a experiência no curso provocou no seu dia a dia a partir da reflexão sobre o seu papel na Instituição</b> |     |
| Ampliação da visão sistêmica   | 24% |
| Entendimento do próprio papel de líder   | 19% |
| Gestão de rotina   | 15% |
| Melhoria relacionamento interpessoal   | 14% |
| Gestão de pessoas (em geral)   | 12% |
| Planejamento estratégico   | 8%  |
| Gestão Pública   | 4%  |
| Outros   | 5%  |

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao se concentrar naquelas que congregam mais de 20% da frequência das respostas, pode-se destacar que uma das maiores aprendizagens com a capacitação, apontada pelos respondentes, foi em *planejamento e práticas de gestão* de modo generalizado: 32% das citações espontâneas à pergunta 9 (se e como o conhecimento adquirido foi aplicado em atividades diárias). Outra grande frequência das respostas disse respeito à *prática da liderança*. Este tipo de consideração aparece em 28% das respostas espontâneas à pergunta 9 e em 19% da pergunta 14 (se e como a capacitação proporcionou melhoria na relação com os superiores) e também 19% das respostas à pergunta sobre as principais mudanças que o curso provocou no dia a dia do respondente a partir da reflexão sobre o seu papel na Instituição (pergunta 21).

Interessante ressaltar que quando perguntados sobre a liderança em si, isto é, *se e como* a capacitação permitiu melhoria na relação com a equipe, 31% das respostas relataram melhoria na *comunicação*. A comunicação também é citada por 18% das respostas sobre melhoria na relação com superiores hierárquicos.

Outro número significativo foi a maior frequência (24%) atribuída à melhoria da *visão sistêmica*, quando questionados sobre as mudanças que a experiência no curso provocou



no seu dia a dia a partir da reflexão sobre o seu papel na Instituição. A visão sistêmica também foi citada por 20% dos relatos sobre se e como os conhecimentos adquiridos no curso contribuíram para melhoria na relação dos respondentes com seus superiores hierárquicos (pergunta 14).

A melhoria nos relacionamentos interpessoais foi espontaneamente relatada em relação à equipe de liderados (17% para resposta 9) e aos colegas em geral na Instituição (14% das respostas à pergunta 21).

Os efeitos específicos incorporados pelos gestores na sua prática foram mais bem explicitados na análise das respostas espontâneas e nas entrevistas em profundidade, que serão apresentadas a seguir, do mais macro para o mais específico, em termos de prática de gestão: visão sistêmica, planejamento e controle, exercício da liderança, e *sensemaking*.

Esses achados, que convergem com os relatos das entrevistas em profundidade fortalecendo-os (YIN, 1994), serão mais bem explorados por tema, na sequência.

### 5.2.1 Ampliação da visão sistêmica

Quando perguntados sobre *se e como* o curso provocou mudanças na prática do dia a dia dos gestores a partir da reflexão sobre o seu papel na Instituição, 24% dos respondentes anônimos relataram melhoria de sua visão sistêmica sobre a Fiocruz. Também quando questionados sobre se e como o curso contribuiu para melhoria da relação dos gestores com seus superiores (que era um dos objetivos iniciais da capacitação), 67,9% dos respondentes afirmaram que o curso possibilitou a melhoria das relações na organização, sendo que dos 79 exemplos relatados, 20% atribuíram essa melhoria à ampliação de sua visão sistêmica. Pode-se aqui compreender melhor como se deu o impacto através do que escreveu um respondente anônimo: “O curso me permitiu entender a complexidade da Instituição e melhorar a minha visão de todo. Desta forma, compreendo melhor como minhas atividades podem influenciar a Instituição, aumentando o meu senso de responsabilidade”.

Este melhor entendimento de uma organização complexa se provou fundamental, pois é pouco evidente nas organizações pluralistas, muito fragmentadas (KRAATZ E BLOCK, 2008). Os relatos colhidos na Fiocruz sobre esse efeito da capacitação demonstram o quanto os gestores reconheceram suas consequências positivas para contrapor às dificuldades e promoverem o alinhamento horizontal:

Ter um olhar sistêmico sobre a Fiocruz que você não tinha: Você entra aqui e são vinte e poucas unidades, cada uma com uma missão e um papel completamente distintos; você mal conhece o que cada um faz e você não consegue ver essa integração. E um dos grandes questionamentos de todos que ali estavam [no curso] era [a falta de] integração. [E10]

Tal como este último testemunho, outros mencionaram como a visão sistêmica favoreceu o exercício das práticas para alinhamento entre unidades. Também foi explicitado o fato de o PDG ter sido ministrado em turmas mistas, o que possibilitou aos participantes exercitarem a convivência com os diferentes, verem “o outro lado”, melhorarem relacionamentos e aprenderem com colegas de outras unidades. Este esclarecimento oferece pistas adicionais de como tanto o conteúdo quanto a metodologia da capacitação (THARENOU; SAKS; MOORE, 2007) podem cooperar para melhorar o entendimento da organização como um todo – das organizações pluralistas tão desafiadoras de compreender – quanto da necessidade e desafios para alcançar seu alinhamento.

### 5.2.2 Maior planejamento e controle

Para Mintzberg (1989) nas organizações pluralistas as pessoas que ocupam cargos de gestão possuem pouco poder para influenciar o trabalho dos subordinados, que trabalham com

pouca supervisão, nenhum planejamento futuro coletivo e métodos de acompanhamento aleatórios que reforçam o desinteresse pelo futuro da organização. Esse *gap*, sentido e trabalhado pela capacitação, se mostrou o benefício prático mais citado pelos respondentes do questionário estruturado, quando perguntados se e como o conhecimento adquirido foi aplicado em atividades diárias: 32% das citações espontâneas referiram-se à práticas de gestão (em geral, aos moldes de Fayol, 1960).

Os respondentes relataram maior adoção de ferramentas de gestão que contribuem para a busca dos resultados de maneira mais sistemática. Foram citadas a adoção de planilhas, práticas de desdobramento em Planos de Ação, a adoção de painel de bordo e de ferramentas de gestão de projetos, tudo que diz respeito à planejamento, controle, direção e alinhamento estratégico. Conforme explicitou um entrevistado, o curso contribuiu para o “começo de uma cultura de que o planejamento é importante, de que a organização dos processos de trabalho é importante” [Entrevistado 6]. E nesse sentido, vencendo a prevenção contra, já mencionada, pelo pouco valor atribuído às práticas de gestão. Um respondente deixou mais claro:

Após o PDG, pude perceber que tinha que mudar e passar a agir como líder realmente. Através dos conhecimentos adquiridos no curso, motivei a equipe para a melhoria e qualificação da nossa gerência. Hoje, acredito que estamos mais integrados e alinhados para execução das nossas metas. [Respondente anônimo do questionário]

Apesar de, nas respostas espontâneas, poucos (3%) terem sido textuais quanto à melhoria do seu entendimento do *conteúdo* da estratégia da Fiocruz, muitos descreveram a adoção de práticas que contribuem para o alinhamento com a mesma: desenvolvimento de projetos alinhados com a estratégia, desdobramentos de planos de ação, busca de melhorias focadas nos resultados, etc. O tema foi melhor explicitado nas entrevistas em profundidade, onde, por exemplo, o Entrevistado 7 afirmou que “[o PDG] me obrigou a ler o PE da Fiocruz!”

Trata-se aqui de outra consideração relevante, uma vez que o alinhamento pressupõe o conhecimento por parte das lideranças das intenções estratégicas organizacionais (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007), que nem sempre são compartilhados nas organizações pluralistas (o que revelou-se ser o caso na Fiocruz), à despeito do processo participativo de construção das mesmas. Conforme salienta Mintzberg (1989) há um misto de política e desinteresse (naturalmente, por parte de pessoas diferentes) na deliberação. Vê-se no caso, que a capacitação proporcionou maior acesso e interesse àqueles que estavam alienados do processo existente. Essa foi uma significativa aprendizagem para gestores com formação puramente científica e implicou em abandonar “preconceitos” com práticas que, segundo relatos, foram incorporadas para se buscar justamente incrementar a integração organizacional.

Concomitantemente, três dos dez entrevistados mencionaram uma recém-compreendida importância, por parte dos egressos da capacitação, de que os candidatos aos cargos de gestão precisariam demonstrar, em suas plataformas, uma certa aderência ao Plano Estratégico da Fiocruz. Além do mais, um outro entrevistado especificamente relatou que o curso, ao ajudá-lo a entender o papel da estratégia para a organização, o fez se interessar em se envolver mais nos destinos da instituição, justamente para promover a integração - se candidatando e sendo eleito ao Conselho Político e Estratégico da Fiocruz. Ele explica o porquê:

Depois do PDG, me deu vontade de participar mais para mudar um pouco essa coisa tradicional que tem dentro da unidade e que no meu ponto de vista não atende mais as demandas: a gente precisa estar mais alinhado ao guarda-chuva Fiocruz, às

iniciativas da Fiocruz e ao mesmo tempo atender os desafios impostos pelo Ministério da Saúde. [E 3]

Por fim, reconhece-se que a melhoria da atuação mais compreensiva não desfez necessariamente as dualidades (pesquisa e gestão), mas como relatou o Entrevistado 8, possibilitou “o maior entendimento entre dois paradigmas”, o que representa uma mudança de modelo mental (RUSAW, 2007) que pode levar à práticas de alinhamento.

Em resumo, a capacitação em conteúdos de planejamento e estratégia contribuiu para melhorar o *entendimento* e o *interesse* pelos rumos coletivos da organização, assim como de adoção de *práticas* de gestão alinhadas.

### 5.2.3 Exercício da liderança

Segundo os entrevistados e respondentes ao questionário, uma das grandes aprendizagens com o PDG foi o entendimento do papel do líder (19% das respostas espontâneas) e no trato com as equipes. Este achado é especialmente significativo dado todos os desafios de complexidade (KRAATZ; BLOCK, 2008) e dispersão (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006) com os quais os líderes de organizações pluralistas precisam lidar. Com efeito, 31% dos respondentes do questionário estruturado descreveram que melhoraram a comunicação com sua equipe; 17% descreveram a melhoria do relacionamento, 16% aprenderam a entender os diferentes perfis dos liderados e 11% relataram que passaram a exercitar o *feedback*, enquanto 6% melhoraram a gestão de conflitos. Esses aspectos comportamentais, fundamentais para o maior alinhamento organizacional multidirecional, foram os primeiros temas abordados em todas as entrevistas em profundidade e amplamente descritos nos registros, em que se destacam textos como o selecionado abaixo:

O relacionamento dentro do serviço público tem diversas condicionantes que o tornam complexo, e o relacionamento envolvendo hierarquias tende a ser ainda mais complicado. (...) Percebi, com o curso, que outras questões também interferem muito, como estilo de liderança, entendimento do comportamento individual de cada integrante da equipe, motivação, etc. Com isso, pude intervir com maior eficácia em algumas questões e me tornei capaz de perceber com maior facilidade no que o meu comportamento influi (positivamente e negativamente) nos outros, e assim as relações e resultados da equipe têm melhorado. [ Respondente anônimo do questionário]

Diante do entendimento de seu papel de líder e suas implicações, os egressos da capacitação relataram melhorias tanto nas práticas de gestão de equipes quanto no poder de influência alinhado com a estratégia, isto é, no *comportamento estrategicamente alinhado* (VAN RIEL; BERENS; DIJKSTRA, 2009). A gestão de conflitos também emergiu tanto nas respostas espontâneas quanto nas entrevistas. As pessoas falaram explicitamente do alinhamento ao descreverem práticas que buscam maior integração entre as pessoas nas áreas e dessas com outras áreas, práticas aprendidas com os conteúdos do curso, reforçando os alinhamentos vertical e horizontal (KATHURIA; JOSHI e PORTH, 2007).

A grande ênfase dada pelos respondentes ao tema da comunicação fez com que emergisse um reconhecimento específico nesta prática: a gestão de significados (*sensemaking*).

### 5.2.4 Sensemaking

Conforme descrito na literatura acerca do papel integrador das lideranças nas organizações pluralistas (CLEGG; MCAULEY, 2005), especialmente mobilizando esquemas de interpretação (BALOGUN; JOHNSON, 2004; CUCCURULLO; LEGA, 2013; MAYER; SMITH, 2007; PASCUCI; MEYERJR, 2013; ROULEAU, 2005; ROULEAU; BALOGUN,

2011) e viabilizando o alinhamento para alcance dos resultados (KRAATZ;BLOCK, 2008), a gestão dos significados emergiu com grande ênfase como resultado da pesquisa empreendida, para além das práticas de gestão fayolistas em si. Na pesquisa realizada, todos os gestores entrevistados abordaram o assunto: o quanto o melhor entendimento da organização, da estratégia e do seu papel de líderes melhorou suas práticas, os possibilitando a serem melhores *tradutores* dessas questões, de forma a garantir a melhor execução da estratégia e o alinhamento da Fiocruz. Os entrevistados manifestaram o quanto o melhor entendimento do seu próprio papel, da organização e da estratégia os ajudou a serem melhor gestores, explicando-as para seus liderados. Nas respostas ao questionário, muitos depoimentos espontâneos exploraram o tema. Aqui um depoimento pode ser destacado:

Com os aprendizados do curso, passei a informar a equipe sistematicamente sobre quaisquer assuntos de interesse do setor, [como] por exemplo, o conteúdo de reuniões de participação exclusiva das chefias. Com isso, a equipe tornou-se também mais comunicativa, fornecendo mais informações nos processos de tomada de decisão, estreitando a relação profissional. [ Respondente anônimo do questionário]

A promoção da gestão de significados apareceu tanto em relatos de melhoria da relação com subordinados quanto com superiores, o que impacta o alinhamento vertical. Muitos citaram o fato de passarem a ter mais repertório para influenciar a tomada de decisão superior. Nas respostas espontâneas do *questionário*, 25% dos respondentes mencionaram terem aumentado a assertividade em relação à interlocução com seus superiores (contribuindo mais, expressando opiniões ou se posicionando mais claramente).

Dessa forma, em resumo, apreende-se que a capacitação, demandada pelos gestores através do planejamento estratégico da instituição, proporcionou aos líderes treinados, antes de mais nada, a melhor *compreensão* da própria organização Fiocruz, com suas pluralidades. Também proporcionou que eles aprendessem sobre o que implica a função de gerenciar e sobre o papel da estratégia e do planejamento para o futuro coletivo da organização. A partir desse entendimento, os líderes capacitados se apropriaram de seu papel de líderes e, mais bem equipados para influenciar seus liderados e colegas, passaram a exercer o *sensemaking*. Em outras palavras, eles passaram adotar *práticas* e exercitar o *sensemaking* que a cultura pluralista não promove naturalmente e a mobilizar significados para viabilizar o alinhamento em torno do futuro coletivo.

### 5.3. Dificuldades relatadas

Também foram relatadas dificuldades após a capacitação. Metade dos entrevistados se queixou da falta de apoio da alta direção para realizar mudanças mais profundas e sistêmicas, como foi alertado por Rusaw (2007). Alguns mencionaram que, apesar de tudo o que foi conquistado através do curso, ainda se sentiam isolados para implementação de melhorias na gestão: “Não tive como fazer com que durassem [os efeitos do curso]. Me senti numa ilha.”(Entrevistado 4)

Essa dificuldade já era conhecida dos idealizadores do projeto, que também entendem tratar-se de outra das agruras da gestão de organizações pluralistas:

Nossa governança interna é muito compartilhada: enquanto direção central eu não posso dizer ‘você que ganhou eleição na unidade A vai estar dentro do meu programa [de capacitação para gestores]’. Eu não posso fazer isso. Até tentamos negociar para instituir, mas não conseguimos. (...) Esse é um desafio que a gente já sabia, tentamos enfrentá-lo, mas temos que saber como melhor cuidar. [ Entrevistado – *sponsor*]



Segundo a análise de diversos entrevistados, essa distância entre os gestores que fizeram o curso e suas lideranças que não o fizeram é a mais danosa para a perenidade dos resultados positivos da capacitação. Como alguns relataram, as contendas têm procedências diversas, antigas e profundas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa relatada neste artigo buscou identificar *se* e *como* uma ação de capacitação em gestão para lideranças, promovida pela administração de RH da organização pluralista Fiocruz, impactou suas práticas no sentido de promover maior alinhamento estratégico organizacional. O artigo percorreu os avanços teóricos até o momento, identificando os complexos desafios de alinhamento em contexto pluralista, justamente pelo fato dessas organizações possuírem múltiplos objetivos, poder difuso e processo de trabalho baseado em conhecimento (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007). Conforme apresentado, alguns estudos atribuem às ações da área de gestão de RH e ao papel de coesão de lideranças o melhor resultado nesse contexto.

A pesquisa realizada se ancorou na abordagem da *prática*, onde são levantadas as atividades sociais dos indivíduos inqueridos, segundo sua própria interpretação (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010), entendendo que as práticas sociais levam tanto à reprodução quanto à transformação organizacional (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2015). Procurou-se assim identificar o que os entrevistados revelariam de suas mudanças nas práticas após a capacitação e seus potenciais efeitos para o alinhamento estratégico organizacional. Foram efetuadas análises documentais, de um questionário estruturado enviado pela própria área de RH aos líderes capacitados, e realizadas entrevistas em profundidade.

A análise dos dados avigorou o caráter pluralista da organização Fiocruz por seu tamanho, complexidade, gestão democrática dispersa e falta de alinhamento estratégico. Os achados identificaram também a existência de uma certa pressão social interna que acentua tanto o trabalho independente, como a dicotomia entre as práticas de gestão (consideradas menos nobres) e as atividades técnicas especializadas. Essa pressão, eventualmente, corrobora para firmar a impressão de que as atividades de alinhamento representariam para os gestores uma carga suplementar inconveniente de trabalho. Também foi mencionado como a independência das unidades pode ser vista internamente como benéfica para a inovação. Todos esses pontos alimentam a questão da existência de tensões ou paradoxos em organizações pluralistas (ABDALLAH, 2006; COMEAU-VALLÉ; DENIS; NORMANDIN E THERRIEN, 2017; PASCUCI; MEYER JR e CRUBELLATE, 2017), mas que não consistia objeto dessa pesquisa.

No sentido de superar as dificuldades inerentes, e apesar de contemplarem um caso único e de suas inerentes limitações quanto a generalizações, os achados aqui elencados contribuem para refinar o entendimento do impacto das ações empreendidas pela área de gestão de RH na capacitação de líderes, para efetiva adoção de práticas que contribuem para o alinhamento estratégico de organizações pluralistas. Novas práticas foram adotadas. As mudanças vieram: da melhor compreensão da complexidade da organização (visão sistêmica); da adoção de práticas clássicas de gestão (planejamento, organização controle e direção); da melhor compreensão do papel do líder; e do exercício do *sensemaking*. São temas já apontados por alguns autores, mas ainda pouco exploradas empiricamente neste contexto

Em resumo, o estudo levou à conclusão de que a ampliação da visão sistêmica e o melhor entendimento dos desafios inerentes da organização pluralista ajudou os gestores a aumentarem sua compreensão da necessidade de uma prática estratégica mais alinhada de

gestão, tornando-se mais ativos nesse sentido. Outro avanço veio da percepção dos gestores, da importância e subsequente adoção, de práticas de planejamento e controle alinhadas para o resultado coletivo (VAN RIEL; BERENS; DIJKSTRA, 2009). No caso estudado, a compreensão da importância da estratégia fez com que alguns egressos passassem mesmo a almejar ocuparem papéis proeminentes em discussões estratégicas macro da organização, abandonando o desinteresse (MINTZBERG, 1989). O melhor entendimento sobre o que significa o exercício do papel da liderança, gerou adoção de diversas práticas que promovem alinhamento tanto horizontal como vertical, como a melhoria da comunicação e assertividade e gestão de conflitos. Enfim, com maior e melhor entendimento de todas essas dimensões, os líderes capacitados passaram a ser melhores *sensemakers* (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007; GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) da organização, gerando práticas que podem levar ao maior alinhamento estratégico organizacional, segundo seus próprios relatos.

Do ponto de vista prático, os achados contribuem para o endereçamento de temas difíceis da gestão estratégica alinhada nas organizações pluralistas.

Quanto à influência das ações de RH, os resultados dessa pesquisa corroboram com os argumentos de Rusaw (2007), que defende que um modelo acertado de capacitação pode levar a mudanças tanto no modelo mental, quanto nas práticas organizacionais. Por outro lado, os achados contrastam com os de Lima et al. (2020), que identificaram poucos efeitos pós-capacitação nesse tipo de organização.

Adicionalmente, é interessante destacar que, ainda que na pesquisa de Mello e Amâncio Filho (2010), a conclusão tenha sido que a Fiocruz, na época, apresentava fragilidade na gestão estratégica de recursos humanos, o estudo do PDG aqui relatado, apresentou impactos estratégicos positivos nas práticas dos que escolheram o realizar, com efeitos potenciais para o alinhamento estratégico.

Esses achados possuem limitações. O primeiro deles reside no fato de que, à despeito de que o objetivo dessa pesquisa não tenha sido o de identificar se a capacitação gerou melhoria no alinhamento organizacional, é preciso reconhecer que não é possível se estabelecer essa relação. Ainda mais considerando-se que, como inserido em uma organização pluralista democrática que é, o PDG da Fiocruz não foi obrigatório e apenas metade (51%) dos gestores da instituição o realizaram. Logo, seria inconsistente almejar um impacto de tão alta monta.

Para continuidade futura, recomenda-se justamente o estudo de casos onde todos os gestores foram treinados. Também seria interessante se examinar as mudanças nas práticas específicas de gestores intermediários e seus efeitos. Por fim, seria enriquecedor se analisar o impacto da capacitação para o alinhamento na execução de um conteúdo estratégico específico.

## REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, C. The “Production” and “Consumption” of Strategy in Practice: A study of the appropriation of a strategic plan in an artistic organization. In: EGOS 2006 Conference - Sub-theme: Strategizing and Organizing Activity and Practice, Bergen, Norway, 2006
- ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Irwin Ed, 1971.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, n. 4, p. 523-549, 2004.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41, n. 4 - Summer, p. 29-40, 2000.
- BERNARDES, M. E. B.; DIAS, C. G.; DRUMMOND, A., Processo de Implementação de Estratégia: Onde Estamos e Como Podemos Prosseguir. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Rj., 2008
- CÄKER, M.; SIVERBO, S. Strategic alignment in decentralized organizations – The case of Svenska Handelsbanken. *Scandinavian Journal of Management*, 30, n. 2, p. 149-162, 2014.
- CUCCURULLO, C.; LEGA, F. Effective strategizing practices in pluralistic settings: the case of Academic Medical Centers. *Journal of Management & Governance*, 17, n. 3, p. 609-629, August 01 2013.
- CURRIE, G.; PROCTER, S. J. The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42, n. 7, p. 1325-1356, 2005.
- CYERT, R.; MARCH, J. A Behavioral Theory of the Firm. New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- DENIS, J.-L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4, n. 4, p. 349-377, 2006.
- DENIS, J.-L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60, n. 1, p. 179-215, 2007.
- DENIS, J.-L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, 6, n. 1, p. 67-88, 2010.
- FAYOL, H. Administração industrial e geral. Sao Paulo: Atlas, 1966.
- FIOCRUZ. Relatório de Gestão. 2016. Disponível em <[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio\\_de\\_gestao\\_2016\\_fiocruz.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio_de_gestao_2016_fiocruz.pdf)>. Acesso em 14 de junho 2018
- FIOCRUZ. Perfil Institucional, 2020. Disponível em <<https://portal.fiocruz.br/gestao-participativa>> Acesso em 27 de agosto de 2020
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, p. 803-813, 1985.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12, n. Sep 6, p. 433-448, 1991.
- GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press, 2010

HOLSTEIN, J.; STARKEY, K.; WRIGHT, M. Strategy and narrative in higher education. *Strategic Organization*, 16, n. 1, p. 61-91, 2018.

HOON, C. The Impact of Middle Management in Processes of Change. In: 20th European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium 2004, July. Disponível em: Pasta Managers.

HUYBRECHTS, B.; HAUGH, H. The Roles of Networks in Institutionalizing New Hybrid Organizational Forms: Insights from the European Renewable Energy Cooperative Network. *Organization Studies* ;39(8), 2018

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25, n. 4, p. 529–560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39, n. 6 - December, p. 631-648, 2006.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40, n. 1-Jan, p. 3-22, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 1996.

KATHURIA, R.; JOSHI, M. P.; PORTH, S. J. Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 45, n. 3, p. 503-517, 2007.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: GREENWOOD R.; OLIVER C., et al (Ed.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 2008. v. 840, p. 243-275.

LACERENZA, C. N.; REYES, D. L.; MARLOW, S. L.; JOSEPH, D. L. et al. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102, n. 12, p. 1686, 2017.

LANGLEY, A. The Roles of Formal Strategic Planning. *Long Range Planning*, .21, n. 3 - Jun, p. 4, 1988.

LAVARDA, R. A. B.; PERITO, B. Z.; ROSSI, E. Strategizing em contexto pluralistas: uma revisão narrativa da literatura. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v.9, n. n.2, 2020.

LIMA, M. C. d. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L.; OLIVEIRA, A. M. B. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? *Organizações & Sociedade*, 27, p. 152-170, 2020.

LUSIANI, M.; LANGLEY, A. The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership. *Long Range Planning*, 2018/05/24/ 2018.

MAYER, M.; SMITH, A. The Practice of Change: Understanding the Role of Middle Managers, Emotions and Tools. *European Management Journal*, 25, n. 2, p. 79-80, 2007.

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L. M.; MEYER, B. Strategies in Universities: Tensions Between Macro Intentions and Micro Actions. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, p. 163-177, 2018.



- MINTZBERG, H. Mintzberg on management : inside our strange world of organizations. New York: Free Press, 1989.
- NEVES, E. O.; STEIL, A. V. Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. *Organizações & Sociedade*, 26, n. 91, p. 708-728, 2019.
- PAPPAS, J. M.; WOOLDRIDGE, B. Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality. *Journal of Management Studies*, 44, n. 3, p. 323-341, 2007.
- PASCUCCI, L.; MEYERJR, V. Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 17, n. 5, p. 536-555, 2013.
- PASCUCI, L. M.; MEYER JÚNIOR, V.; CRUBELLATE, J. M. Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14, 2017.
- ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42, n. 7 - Nov, p. 1413-1441, 2005.
- ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48, n. 5\_July, p. 953-983, 2011.
- RUSAW, A. C. Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30, n. 3, p. 347-361, 2007/02/15 2007.
- SORSA, V.; VAARA, E. How Can Pluralistic Organizations Proceed with Strategic Change? A Processual Account of Rhetorical Contestation, Convergence, and Partial Agreement in a Nordic City Organization. *Organization Science*, 31, n. 4, p. 839-864, 2020.
- THARENOU, P.; SAKS, A. M.; MOORE, C. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, n. 3, 2007.
- VAN RIEL, C. B. M.; BERENS, G.; DIJKSTRA, M. Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees. *Journal of Management Studies*, 46, n. 7, p. 1197-1226, 2009.
- WALTER, J.; KELLERMANN, F. W.; FLOYD, S. W.; VEIGA, J. F. et al. Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11, n. 3, p. 304-328, August 1, 2013.
- WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Calif: Sage, 1995
- WHITE, M. D.; MARSH, E. E. Content analysis: A flexible methodology. *Library trends*, 55, n. 1, p. 22-45, 2006.
- WHITTINGTON, R. Practice Perspectives in Strategy: Unifying and Developing a Field. *Academy of Management Proceedings*, 2002, n. 1, p. C1-C6, 2002.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39, n. 6 - December, p. 615-629, 2006.

YIN, R. K. Case Study Research: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994