PRÊMIO SER HUMANO 2025 - ABRH/RJ

a) **Apresentação**

- Razão social: IOC - Instituto Oswaldo Cruz (Unidade técnico-científica da FIOCRUZ)
- Ramo de atividade: Pesquisa, Desenvolvimento e Ensino em Saúde Pública
- Ano de fundação: 1900
- Endereço completo: Avenida Brasil 4365 – Manguinhos / Rio de Janeiro Cep: 21040-360 distribuído em 15 prédios pelo campus.
- Número de empregados: corpo funcional constituído por 1.182 (mil cento e oitenta e dois) profissionais, entre servidores (estatutários), profissionais terceirizados, bolsistas etc. Deste total, são servidores ligados à pesquisa 540 especialistas, pesquisadores, tecnologistas, analistas e técnicos.

Descrição da atividade principal da empresa

O INSTITUTO OSWALDO CRUZ (IOC) E SUA HISTÓRIA

Ilustrar a história e o contexto atual da organização é fulcral para a compreensão da complexidade institucional no que tange a sua estrutura, dinâmica e o corpo profissional que a compõe.

Criado em 1900 como uma iniciativa pioneira no país para a produção de vacinas, o Instituto Oswaldo Cruz (IOC), ao longo dos seus 124 anos, diversificou suas ações e hoje constitui um complexo que gera conhecimentos, produtos e serviços na área biomédica para atender às necessidades de saúde da população brasileira.

O IOC, célula mater e uma das 16 unidades técnico-científicas que compõe a Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ, atua nas áreas de pesquisa,ensino, desenvolvimento tecnológico, inovação, na prestação de serviços de referência para diagnóstico de doenças infecciosas e genéticas e no controle de vetores.

O instituto possui laboratórios de referência responsáveis por apoiar o Ministério da Saúde na vigilância epidemiológica, prevenção e controle de uma série de agravos, assim como coleções que preservam o patrimônio biológico, gerando e difundindo conhecimento científico e tecnológico no país e no exterior.

A base de ação do instituto são seus 66 laboratórios dedicados ao estudo e à geração de produtos e insumos para diversas doenças. A interface mais direta do IOC junto ao Sistema Único de Saúde (SUS) consiste na prestação de serviços de referência de âmbito regional, nacional e internacional e com a população por meio da assistência médica em hanseníase e hepatites. O instituto também atua no ensino profissional com a oferta de 2 cursos técnico de nível médio, 4 cursos de especialização e 7 programas de mestrado e doutorado. Os programas de pós-graduação stricto sensu já titularam mais de 2.900 mestres e doutores e possuem, em sua maioria, conceitos CAPES entre 5 e 7.

Particularmente, na crise sanitária global do SARS-COVID,em 2020/2021, o IOC teve importante participação nas pesquisas nacionais e internacionais com desdobramentos em novos conhecimentos científicos sobre o vírus, produtos de testagens e conteúdos para campanhas educativas. Por fim, alguns de seus pesquisadores estiveram ligados à produção da vacina contra o vírus da Covid.

a) Título e resumo do case

SABER-LAB: SABERES ESSENCIAIS A GESTORES DE LABORATÓRIO – Por uma formação de liderança crítico-humanista

A experiência de ensino, no campo da educação corporativa, se diferencia pelo compromisso, teórico e metodológico, com o caráter crítico-humanista, dirigida a cientistas altamente qualificados na pesquisa científica (90% com PhD) que atuam como gestores de laboratórios. O programa nasce para solucionar problemáticas crônicas, de teor técnico-operacional e relacional, na interface dos processos entre a gestão (atividade-meio) e a pesquisa (atividade finalística), que provocam recorrentes perdas materiais e imateriais. A proposta foi muito exitosa em seu desenvolvimento, por razões multifatoriais, mas sobretudo pelo pioneirismo na abordagem de temáticas negligenciadas historicamente e na forma como foram desenvolvidas. A direção decidiu por torná-la uma formação permanente, de matriz temática orgânica (definida por demanda), indissociada da dimensão ético-política e, metodologicamente, ancorada em pressupostos freireanos de educação, como dialogicidade e politicidade.

b) Introdução

Refletir sobre as práticas formativas no desenvolvimento de liderança, a partir dos modelos de gestão prevalecentes no mercado e no Estado, e como tais padrões de desenvolvimento podem estar contribuindo, direta ou indiretamente, para a qualidade da ambiência de trabalho – considerando o aumento nos índices de adoecimento psíquico no espaço laboral - é dever moral do profissional do campo de Educação Corporativa na área de Gestão de Pessoas.

Até que ponto o estresse é motivado pelo trabalho ou o estresse é transferido para o trabalho não se tem muita clareza ainda, mas é mister reconhecer que o ambiente laboral, em suas mais recentes morfologias com seus novos arranjos produtivos, tem impactos determinantes na cena atual.

Outras razões apontadas para esta infelicidade que leva ao adoecimento residem na “carga de trabalho incontrolável, comunicação pouco clara dos gerentes, falta de suporte da chefia e pressão de tempo irracional” (Instituto Gallup, 2022, s/p), e finda por afirmar que chefias desqualificadas levam o trabalhador à insatisfação e ao sofrimento, apresentando como solução “melhores líderes no local de trabalho” (Instituto Gallup, 2022, s/p). O debate que

aqui se impõe requer compreender o sentido de ‘chefias desqualificadas’ e ‘melhores líderes’ aos olhos do trabalhador.

Na cena brasileira, segundo dados da Secretaria Especial da Previdência e Trabalho (TST, 2021), houve um aumento de 26% no número de afastamentos do ambiente de trabalho por razões de transtornos mentais ou comportamentais, num total de 576.000 trabalhadores. Reduzindo o universo da pesquisa aos índices de ansiedade e depressão, o aumento foi de 33,7% quando comparado os números de 2019 com os de 2020. Quando computado o número médio de 196 dias de ausência no trabalho, gerado pelo afastamento, temos dimensão prévia deste impacto no universo das organizações.

A mesma inquietação faz eco nas organizações públicas. Segundo um trabalho sobre Detecção de Riscos à Saúde Mental no Trabalho (ENAP/UNFPA-ONU, 2019), da FUNDACENTRO (órgão federal ligado ao Ministério da Economia) -, o governo federal teve 15.000 (quinze mil) servidores afastados de 2012 a 2019 em decorrência de transtornos mentais.

Pensar estes dados e seus índices, bem como o quanto nossas práticas de gestão de pessoas contribuem para eles, seja pela omissão em reconhecer o quadro e manter-se inerte, seja pela conduta de mera reprodução dos modelos de ações de desenvolvimento instituídos e dominantes no mercado, é um exercício reflexivo que se faz imperativo.

A pedagogia organizacional que prevalece no mercado é dedicada, majoritariamente, à racionalidade técnica, na qual temáticas humanistas, caras à sociedade como um todo e determinantes na formação do homem, são invisibilizadas e trazidas para a sala de aula, em sua ampla maioria, apenas de maneira marginal, a mercê da autonomia e da consciência crítica do docente.

Questionar e aprofundar a compreensão da essência dos atuais modelos, sua origem na história, as práticas dominantes, padrões estabelecidos, crenças cristalizadas e propagadas e os mecanismos de reprodução e perpetuação desta lógica funcional instrumental e utilitarista tornaram-se mister neste processo de construção da proposta formativa em voga.

Esta ação pedagógica experimental, além de instrumentalizar teórico e tecnicamente os gestores, é uma alternativa de combate ao adoecimento no espaço laboral - e de resistência -, pela via da educação, do esclarecimento, da conscientização e do agir criticamente pensado.

c) O Contexto

Testemunhamos nestas duas últimas décadas uma redução contínua de recursos destinados à Ciência e Tecnologia no Brasil (IPEA, 2020). Somado ao baixo investimento e a uma cultura historicamente incrédula do valor da pesquisa, há no Estado recorrentes mudanças legais, frequentes atualizações

de normativas, além de um crescente cenário de modernização digital – que traz celeridade a processos, mas também uma sobrecarga de trabalho –, o qual exige dos cientistas, pela via do esforço de aprendizagem e manipulação de novos sistemas, uma compreensão de processos burocráticos e a aplicação eficiente de recursos públicos e de resultados à sociedade.

Toda esta conjuntura supramencionada afeta diretamente o cientista investido em cargo de chefia, que termina por carecer de ferramentas de gestão e controle, exigindo um maior conhecimento da burocracia pública e de gestão, que não são o seu core. Apesar da sua compreensível resistência à área e ao tema da gestão, o cientista chefe de laboratório, que é um líder científico, também exerce um papel de gestor de equipe, e como tal, deve atender a um perfil que requer determinadas competências e expertises da gestão; gerir pessoas é uma delas. Este conhecimento a maioria dos pesquisadores não possui. Neste cenário, compreender o conceito de liderança como um processo coletivo, compartilhado entre todos os membros de um grupo, dependente de características humanas e habilidades socioemocionais, torna-se crucial.

Por se tratar de um instituto no qual a atividade-fim é a pesquisa, e, historicamente, ser uma instituição com uma sedimentada política de desenvolvimento técnico, sempre houve grande incentivo e investimento à formação de cientistas com inúmeras participações em pós docs, congressos, colóquios, seminários, projetos de cooperação técnica e cursos, nacionais e internacionais. Destarte, a gestão, por ser um campo que se constitui como atividade-meio, percebida como secundária ou não-prioritária, com um desmerecimento tácito, parece-nos gozar de uma percepção enviesada por parte dos pesquisadores. Ademais, a cultura institucional que permeou o instituto por muito tempo, fez com que não houvesse grandes investimentos neste campo direcionado aos laboratórios e nem houvesse grande adesão deste grupo às capacitações propostas.

d) Diagnóstico do problema

Esta negligência ou secundarização de ações de desenvolvimento no campo da gestão findou por gerar problemas crônicos. Exemplos de problemas perenes são a dificuldade dos pesquisadores com planejamento estratégico e, neste, o orçamentário; procedimentos incorretos em processos burocráticos legais; uso indevido de sistemas de governo; custos com compras equivocadas em seus trâmites ou fora das normatizações; conflitos intergeracionais; denúncias de abuso de poder, assédios morais e outras violências laborais; e inabilidades do gestor no campo da comunicação, da relação socioprofissional e no gerenciamento de conflitos.

Todas estas questões, acreditamos, tem relação ou são consequência direta da atuação do pesquisador que é alçado ao cargo de gestor por competência científica e não administrativa, e por sua resistência em reconhecer que há uma ciência técnico-comportamental que suporta e orienta o ato de gerir pessoas, processos e ambientes e que possui carência destes conhecimentos.

Não obstante, estes pesquisadores-gestores são desafiados, cotidianamente, por contínuas demandas internas e externas, de natureza científica, acadêmica e administrativa que, muitas vezes, envolvem problemas sofisticados, exigindo aptidões específicas - técnicas e humanas - para apresentar soluções (num contexto complexo), tensionados por metas e entregas.

No reconhecimento da complexidade desse cenário e de suas múltiplas demandas, há também uma velada disputa entre as áreas meio e finalística, com secretas acusações e problemas interpessoais de toda ordem.

Tais problemáticas acima descritas e o contexto de cobranças e pressão, gerador de desgaste e estresse psíquico, terminaram por criar uma ambiência fecunda (tanto por parte de alguns pesquisadores que se reconheceram limitados em competências no campo das públicas e todo seu instrumental teórico e prático, quanto pela nova direção do instituto) à proposição de uma formação em gestão exclusivamente elaborada para este público.

Num ensaio de buscar alternativas para lidar com esse crônico problema e mitigar os seus impactos, movido pelo caminho da aproximação, cria-se o Programa Gestão Perto de Você, em 2018. Neste, diversas ações como oficinas, palestras, consultorias internas e visitas técnicas são realizadas com o objetivo de (pela via do conhecimento mútuo das dinâmicas e processos das áreas) provocar maior empatia e solidariedade no encaminhamento dos processos. O programa obteve êxito, cumpriu seu objetivo inicial e continua a existir com ações mais pontuais. Entretanto, como fruto desta aproximação, que nos permitiu olhar mais de perto a pesquisa e por relatos diversos de problemáticas na seara das relações socioprofissionais, constatou-se uma crescente necessidade de uma ação mais ampla e fecunda pela via da educação. Assim nasce a proposta formativa, de longa duração, o SABER-LAB: saberes essenciais a gestores de laboratório.

c) **Corpo do trabalho**

Antecedendo a descrição do percurso metodológico, cabe destacar o cenário legal que ancora nossas ações de desenvolvimento.

Em 2006, o Decreto 7.707 (Marques e Carvalho, 2009) foi pioneiro na implementação de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, na propagação do conceito de competências como elemento norteador dos principais macroprocessos de pessoas – Seleção, Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração -, bem como na priorização de investimento em capacitação dos profissionais ocupantes dos cargos de liderança, com o incentivo a criação de Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDG). O decreto enfatiza a relevância do desenvolvimento permanente do servidor público. No ano de 2019, deu-se a implementação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) que aprimora regras de capacitação do servidor público. Por fim, o quadro se completa com a aprovação do Decreto nº 10.829/2021 que, no artigo 15º, parágrafo II, afirma a obrigatoriedade de se ter

perfil profissional ou formação acadêmica que seja compatível com as exigências do cargo de liderança. Tal determinação obriga as organizações a avaliar o perfil dos atuais ocupantes de cargos comissionados e desenhar ações de desenvolvimento para seu corpo de gestores, considerando que boa parte deste assume o posto por competência essencialmente técnica e não gerencial.

Apresentado o contexto legal que suporta e legitima um maior investimento em ações de profissionalização da lideraça pública, explanamos a seguir a dinâmica de elaboração e implementação da proposta formativa.

A construção inicial da formação ocorreu pela via da escuta de um grupo de 10 pesquisadores e a participação de profissionais do Setor de Desenvolvimento do DGP, da Vice-Diretoria de Gestão e dos setores de Planejamento, Contratos, Compras e de Gestão de Pessoas. Este grupo expressou sua percepção de temas fulcrais e necessários, tanto no campo da gestão, quanto no da pesquisa. Um total de três encontros com este grupo permitiu o desenho inicial desta matriz. Este primeiro modelo foi apresentado à Direção do instituto, a fim de avaliar, e nesta, também passou por ajustes finais, com o acréscimo de um módulo especial de abertura.

O lançamento do SABER-LAB ocorreu no mês de março de 2023, e, como estratégia de sensibilização e promoção, optamos por explorar uma série de temáticas ligadas à MULHER e a ocupação desta em diferentes espaços, já que mais da metade do corpo de cientistas é constituído por elas. Este Módulo chamou-se Bertha Lutz – A Mulher Hoje e Sempre, composto por 8 encontros semanais, com renomadas profissionais da pesquisa, do meio acadêmico, das organizações e da política, compartilhando suas experiências, dificuldades, obstáculos superados, conquistas, erros e aprendizados em suas carreiras nos diferentes papeis.

Os módulos seguintes, que contaram com inscrição espontânea, revezeram um caráter técnico-operacional com um caráter mais ético-político. Cada novo módulo, oferecido a cada semestre, abriam-se novas inscrições. Os módulos Especial e o módulo 2 foram oferecidos de maneira remota, pelo ZOOM, e os módulos 2, 3, 4 e 5 foram todos presenciais, em salas de aula do instituto, por solicitação espontânea dos pesquisadores. A formação ocorreu de de março de 2023 a junho de 2025, sempre com aulas nos mesmos dias e horários (terça-feira, das 9h às 13h), composto por 6 a 7 disciplinas cada módulo, num total variante de 24 a 28 horas. Houve controle de frequência para garantia de certificado a cada módulo.

A seguir descrevemos os módulos implementados e os temas que os compuseram.

MÓDULO ESPECIAL BERTHA LUTZ – A MULHER Hoje e Sempre
A Mulher e os Desafios: Gerir na Diversidade, o Trabalho Sombra e as Desconstruções Necessárias
O Empoderamento da Mulher
Experiências e Desafios como Mulher na Gestão de Ciência e Saúde

Viés Implícito e a Ameaça pelo Estereótipo
Mulher, (De) colonialidade e Ciência
A Mulher na Liderança e o Assédio Organizacional
Construindo ações de Equidade na Ciência: gênero, raça e deficiência
Gênero e Trabalho em Home Office: questões de poder

MÓDULO 1 - GESTÃO PÚBLICA PARA PESQUISA EM SAÚDE (On line/assíncrono) (*)
Planejamento e Orçamento / Gestão Financeira
Compras e Contratos
Gestão de Materiais (Almoxarifado e Patrimônio)
Gerenciamento de Conflitos
Avaliação de Desempenho – ADI Sistema Fiocruz
Alguns deveres e direitos como servidor
Licenças de Afastamento para Capacitação (Nova PNDP)
Sistemas de Pessoal do Governo (suporte no uso)

(*) Como estratégia de não perder os pesquisadores para uma temática demasiado burocrática na visão deles, colocamos os chefes dos Departamentos de GP, Compras, Planejamento e outros para gravarem pequenos videos, de 5 a 10 minutos, com os principais gargalos em seus respectivos processos e a maneira de solucioná-los. Disponibilizamos os vídeos numa plataforma virtual de aprendizagem e ao término de 45 dias (monitorados o acesso por nós) realizamos uma oficina presencial de 4 horas, com estudo de caso, que contemplava problemas e soluções de todos os departamentos e seus principais processos.

MÓDULO 2 – DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA
Liderança Dialógica: comunicação, escuta e acolhimento
Conectando gerações: descobrindo a força da intergeracionalidade
Desafios no Desenvolvimento de Equipes: lidando com conflitos e construindo a confiança
Comunicação Não-Violenta: técnicas, ferramentas e cuidados
Gestão do Desempenho: indicadores, monitoramento e feedback
Ouvidoria – responsabilidades e penalidades

MÓDULO 3 – GESTÃO DA PESQUISA
Gestão de Projetos e Gestão por projetos
Integridade Científica: plágio; autoria; fraude científica e ética na pesquisa
Gestão do Conhecimento
Comunicação na Pesquisa
Ciência Aberta
Gestão da Qualidade na Pesquisa

MÓDULO 4 – GESTÃO DA INOVAÇÃO

Ferramentas para potencializar a criatividade na inovação: Art Science e Design Thinking
Conceitos, Práticas e Tipos de Inovação
Propriedade Intelectual – Proteção de Criações
Sistema de Inovação, Política Industrial (NIB) e Oportunidades
Parcerias, Transferência de Tecnologia e Prestação de Serviço para Inovação
Vitrines Tecnológicas e Escalas TRL
Prospecção/ Foresight

MÓDULO 5 – LIDERANÇA SUSTENTÁVEL: desvelando crenças e construindo novas práticas
Gestão Responsável: construindo um ambiente de confiança
Liderança e a conduta antirracial
A arte da Escutatória e a construção de feedback
Como encaminhar conversas difíceis
Violências no espaço laboral: reconhecendo e combatendo
Masculinidades no Século XXI
Diversidade, inclusão e equidade: indo além do discurso cosmético

Fonte: Elaboração própria

d) Objetivo da Formação

O objetivo geral do SABER-LAB é instrumentalizar o gestor com temas, técnicas e ferramentas organizacionais que tornem sua dinâmica de gestão mais fluida e efetiva, mas, sobretudo, de prepará-lo para uma atuação de liderança capaz de fazer-se crítica e humanizada em sua práxis (Freire, 1987), ancorada na dimensão ético-política. Para tal, foi fundamental que a sala de aula se desenhasse como um espaço de educação onde o pesquisador pudesse parar e refletir a atual morfologia do trabalho na qual se encontra inserido, pensar-se como trabalhador atravessado por uma determinada lógica organizacional e, por fim, como gestor, sendo um reprodutor desta racionalidade muitas vezes perversa ou de tornar-se um agente de transformação da mesma.

Os objetivos específicos da formação são que os pesquisadores sejam capazes de:

a) apropriar-se da dinâmica de processos e procedimentos das áreas de Gestão de Pessoas, Planejamento, Compras, Contratos e Materiais no que tange aos pontos mais críticos;
b) fomentar uma gestão profissionalizada da pesquisa, baseada em técnicas, ferramentas e evidências da gestão;
c) aprofundar o conceito de inovação e formas de aplicá-lo;
d) promover o pensamento crítico e político sobre gestão pública, gestão com pessoas e o sentido de ser uma liderança;

e) ampliar o entendimento do conceito de liderança no campo da comunicação, do gerenciamento de equipes, da gestão de conflitos e do desempenho;
f) compreender conceitos fulcrais como interseccionalidade; educação antirracista; grupos minorizados; etarismo e capacitismo; diversidade, inclusão e equidade; assédio moral, sexual e organizacional; violências simbólicas; saúde mental etc.

d) **Resultados e Conclusão**

Enquanto estudo de caso, esta formação experimental guarda uma peculiaridade que a torna desafiadora: o perfil do seu alunado, composto por trabalhadores pesquisadores altamente qualificados. Em torno de 95% destes cientistas têm doutoramento e pós-doutoramento em instituições nacionais e internacionais, são especialistas de renome e alguns são referência nacional em seus campos de pesquisa. Este perfil, essencialmente ligado às ciências tem, historicamente, baixa tolerância ou desinteresse com o tema da gestão e suas demandas burocráticas, principalmente se forem da geração X ou babyboomers, ou seja, profissionais que têm, na média, mais de 55 anos. Estes se fizeram menos presente na demanda pela formação. Os pesquisadores ditos millenials, geração Y, mostraram-se mais interessados, motivados ao aprendizado porque acreditam na necessidade de mudanças na estrutura e dinâmica do instituto e se veem como força capazes de provocar transformações. Estes herdaram as condições históricas estabelecidas, mas estão em desacordo com seus modus operandis.

Acreditamos que nesse convívio intergeracional haja uma influência positiva dos pesquisadores mais novos sobre os mais antigos, provocando o desejo de novos conhecimentos, troca de saberes e revisões de comportamentos que tem poder de influência na aceitação e propagação desta proposta de formação. Os saberes explorados no espaço do Saber-Lab tem se feito presente na informalidade das trocas cotidianas entre profissionais e entre laboratórios, bem como em espaços de deliberação institucional, se desenhando como um caminho de aprendizado coletivo, compartilhado de maneira tácita.

Ao refletirmos sobre o processo avaliativo, reconhecer a peculiaridade deste perfil de público é um fator crítico de sucesso na proposta em curso. E também justifica a decisão de não estabelecermos uma avaliação formal de aprendizagem ao término de cada módulo, seja pela postura refratária dos mesmos à prática, seja pela proposta da formação que vem se redesenhando ao longo do caminho, trazendo novos olhares. Enfatiza-se aqui o caráter de formação orgânica, viva que a proposta assumiu em seu processo, ao reconhecer a legitmidade das demandas vindas do alunado, do valor da experiência vivida pelos trabalhadores e dos saberes acumulados no espaço laboral.

Pautados nos aprendizados que este estudo empírico tem nos trazido, optamos por realizar as seguintes modalidades de avaliação: a) uma avaliação somativa do comportamento dos pesquisadores ao longo dos módulos, realizada por uma pedagoga, via observação participativa em sala de aula e outros profissionais da área de gestão de pessoas; b) uma avaliação de reação ao

término de cada disciplina, para fins de aprimoramento dos módulos seguintes e; c) uma avaliação de impacto, realizada após o término dos cinco módulos.

Como encerramento da formação, em junho de 2025, os pesquisadores propuseram um encontro imersivo de três dias, fora dos muros institucionais. Este ocorreu num hotel de serra, com a particpação de 26 cientistas, garantindo um encontro de caráter prático e propositivo de mudanças. O IMERSA-LAB teve uma aula inaugural provocativa com o tema da Liderança e Saude Mental e se configurou como um momento de consolidação de aprendizados e de transferência prática destes – via oficinas de design thinking -, que se traduziram em proposições de melhorias de processos e inovações para o ambiente institucional. Desse encontro, se desdobrou a entrega de 4 projetos de inovação.

Destarte, vale jogar luz sobre algumas devolutivas trazidas, via relatos em sala, via avaliações de reação e em registros nas avaliações de impacto, que apontaram pontos de reflexões de suma importância para temas e questões pouco visíveis e negligenciadas, como: a falta de escuta empática entre os pares; lideranças omissas em conflitos entre subordinados; falta de apoio hierárquico a denúncias; menosprezo/demérito entre campos e linhas de pesquisa; toxidade na ambiência laboral; preconceito e discriminação entre pesquisadores de cargo técnico e nível superior etc. São questões que foram desveladas em debates em sala, registradas em avaliações e estão sendo avaliadas e consideradas como insumos de novas disciplinas ou oficinas na trilha formativa, como uma proposta de formação permanente.

Nos registros escritos pela via dos formulários de avaliação ou nos relatos orais em sala de aula, confirmamos a importância das temáticas abordadas. Muitos afirmaram terem sido provocados a releituras, a novas percepções e entendimentos de conceitos, comportamentos e situações antes interpretados por um prisma restrito e enviesado. Narrar questões ou situações delicadas, como ocorreu nas aulas de liderança, requereu dos seus expositores um grau de maturidade, uma dose de coragem e uma ambiência de confiança e de construção coletiva que trouxeram ganhos mútuos, pessoais e/ou profissionais.

Compartilhamos abaixo alguns destes depoimentos:

- “Este curso traz mais emoção.”;

- “Lidar com a burocracia do Estado é mais fácil. Mas lidar com gente e aprender que tem toda uma história por trás, pensar sobre isso, tem feito diferença.”;

- “A experiência do Saber-lab extrapola as fronteiras do laboratório, do Instituto Oswaldo Cruz e vai muito além, chegando nas relações com a família, com amigos. Está sendo muito gratificante e somos privilegiados por essa experiência.”;

- “A gente está tendo oportunidade de discutir aqui coisas que nunca discutimos antes.”;

- “É preciso falar mais de empatia, de respeito ao outro, menos competição, menos disputa. Esse curso tem sido uma escola. Ouvimos aqui e identificamos em nosso laboratório.”;

- “Estão nos ensinando os ‘bastidores’ que livro nenhum nos ensina.”

-“Eu me inscrevi no SABER-Lab pensando no credenciamento do laboratorio, mas com a formação a gente vai percebendo que não conhece os temas, aprende e vai contribuindo para o dia a dia (...) e nunca tivemos formação para a gestão.”

- “São momentos de ‘sacudida’, de revisão de certezas e vê que somos fiascos em muita coisa. Cabeça fervendo com tanta reflexão e dever de casa para fazer algo a partir da conscientização.

- “Estamos aplicando e reproduzindo vários termos e conceitos que a gente aprende no SABER-LAB em nossos laboratórios e reuniões do instituto”.

- “Muita coisa você aprende do que é seu ‘direito’, de até onde pode ir, mas também o seu limite do que aceitar. Eu acredito muito no SABER-LAB; as pessoas aprendem e querem mudar. Essas coisas não podem mais acontecer (violências), estas pessoas precisam ser situadas. O Saber-Lab pra mim é esse caminho.”

Estas falas denotam construção de massa crítica (Freire, 2018). Elas ilustram um processo de desvelamento relativo à qualidade da ambiência organizacional, seus tensionamentos e contradições, o esgotamento psíquico decorrentes de práticas tóxicas de liderança (Gaulejac, 2007, Dejours, 2003) e um ânimo despertado pela ação reflexiva em uma nova práxis (Freire, 1987, 2018, 2019) .

Estes trabalhadores se percebem como parte de um processo de ‘semeadura’ que traz a esperança de possíveis mudanças e se reconhecem como sujeitos ativos nesse movimento, com capacidade de tensionar a estrutura e sua dinâmica com questionamentos, com novas posturas de não aceitação da ordem estabelecida e com repertório interno sendo elaborado para o embate. Enxergam o processo educativo como um caminho de instrumentalização teórica e prática reflexiva para questionar e combater às injustiças, as desigualdades e incoerências internas.

Em resultados quantitativos, após 2 anos e 3 meses de formação, com um total de 150h de aula, foram implementados 5 módulos, com 33 disciplinas lecionadas, uma média de 22 a 30 pesquisadores em sala de aula a cada dia, num total de 214 pesquisadores e profissionais de laboratório contemplados.

Por demanda espontânea dos pesquisadores, implementamos uma 2ª edição do Módulo 2 – Desenvolvimento de Liderança para mais 32 profissionais (da pesquisa e gestores da gestão) e este módulo obteve o reconhecimento de agências de acreditação e certificação como ações de desenvolivmento de liderança válidos para seu processo de credenciamento. Estes números

configuram-se como bons indicadores de resultados alcançados no que concerne à expectativa de mobilização e participação.

Podemos constatar também, pelas práticas de avaliação e pelas devolutivas espontâneas que tem se feito corrente, que a formação tem sido capaz de mobilizar os cientistas na busca de conhecimentos no campo da gestão a fim de lidar com demandas governamentais, institucionais, assim como com as complexidades da vida coletiva que o trabalho de equipe exige. Os conteúdos abordados e a dinâmica das aulas, pela via da problematização, têm suscitado profundas reflexões pessoais e profissionais, capazes de provocar mudanças de condutas e práticas, sendo insumo para revisão de processos e padrões estabelecidos. Na avaliação dos discentes, acertamos em 100% das escolhas quanto à qualificação e preparo do corpo docente, em especial dos módulos crítico-humanistas.

Uma formatura oficial será realizada no 2º semestre de 2025, com a entrega dos certificados a 35 cientistas e a placa do SELO de QUALIFICAÇÃO EM GESTÃO para os laboratórios que tiveram representantes nos 5 módulos (28% do total de labs) e a placa do SELO DE LIDERANÇA SUSTENTÁVEL para os gestores (22 gestores de laboratórios de um total de 66, isto é, 30%) que participaram em 80% dos módulos com enfoque em liderança. O ganho dos selos, os quais pontuam em credenciamentos internos, servirá de estratégia para estimular novos participantes.

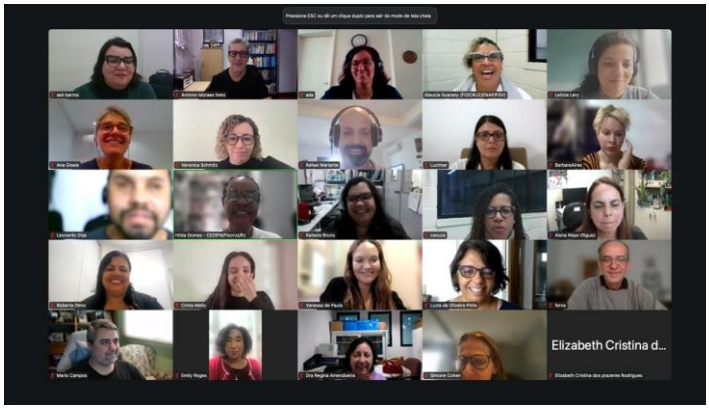
Pensar numa formação que tenha um caráter técnico no campo das públicas e, simultaneamente, uma natureza crítico-humanista, tem nos desafiado e estimulado por ser uma proposta que foge à regra prevalecente. Por óbvio, vivenciamos algumas dificuldades nessa trajetória, mas estas foram consideravelmente pequenas comparativamente aos êxitos.

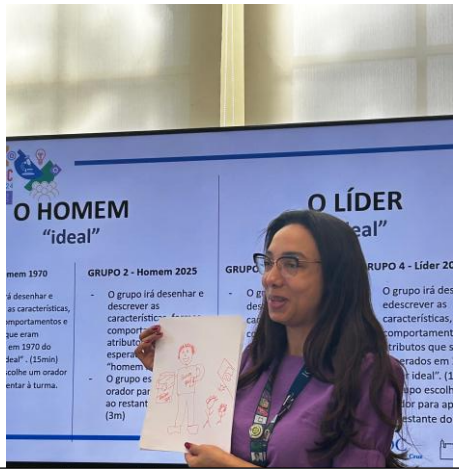
Em síntese, a caminhada pedagógica desta formação experimental se encontra em contínuo processo de construção/desconstrução/reconstrução a partir das demandas dos trabalhadores-alunos, da instituição e do contexto socioeconômico, nos proporcionando um rico aprendizado e o contentamento de estarmos contribuindo, em maior ou menor grau, para o crescimento pessoal e profissional do nosso corpo funcional e a revisão da organização e da dinâmica institucional com vistas a entregas sociais cada vez mais efetivas. Por tal, a formação se desenha como um processo permanente, a partir de uma trilha de oficinas, que dará continuidade a demandas temáticas que exigem maior aprofundamento e prática.

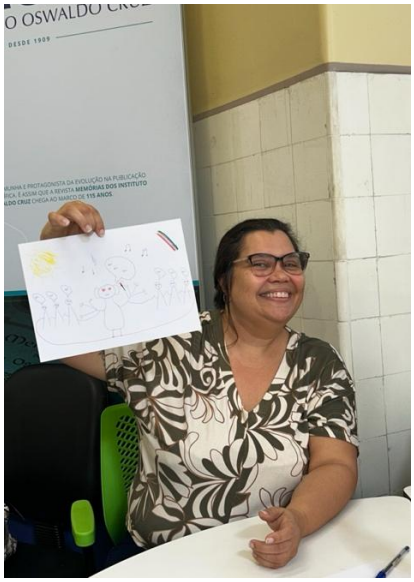
> “Não sou esperançoso por pura teimosia, mas por imperativo existencial e histórico. (Paulo Freire, 1996).

Anexos ilustrativos – Fotos de aulas e atividades ao longo da formação

IOC
IOC


Elizabeth Cristina d...

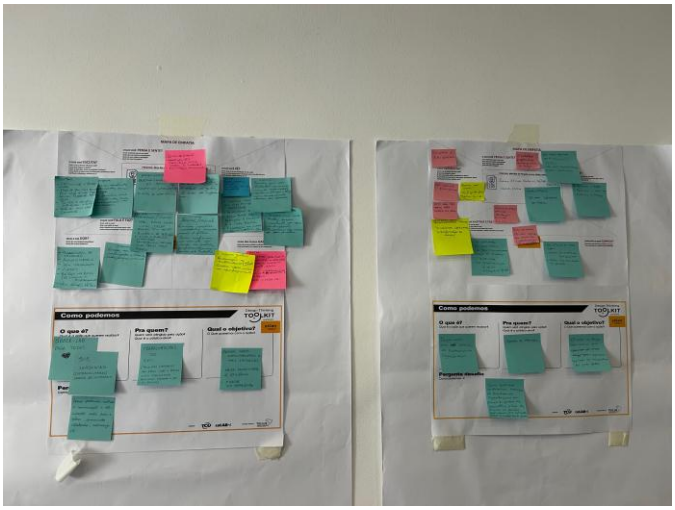

O HOMEM
"ideal"
O LÍDER
GRUPO 2 - Homem 2025
- O grupo irá desenhar e descrever as
- O grupo es
orador par
ao restant
(3m)
O grupo irá des
edescrever as
caracteristicas,

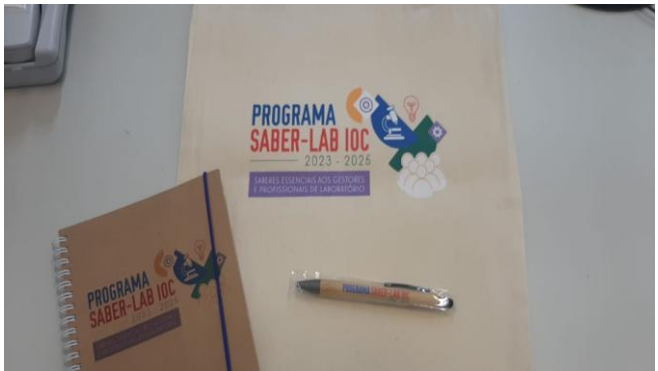

O OSWALDO CRUZ
DESDE 1909

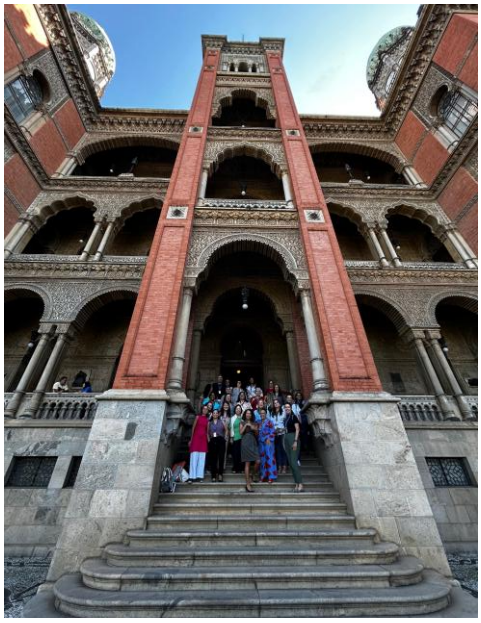
O HOMEM
O LÍDER

IOC

Vivência da imersão com a construção e apresentação de propostas de intervenção no IOC e a entrega dos certificados







Acesso a um vídeo de abertura do AVA – SABER-Lab

https://drive.google.com/drive/folders/1esb4VVDGVcUzhnmixpLE5BrEKe9SxGuv