

# A Fiocruz como instituição estratégica de Estado para a saúde

## Plano Quadrienal 2011-2014

### Versão 16/07/2010

Formatado: Justificado

#### 1. Apresentação

A primeira versão para o Plano Quadrienal (PQ) 2011 – 2014 foi originalmente preparada para o Coletivo de Gestores, que se reuniu de 30 de maio a 1º de junho com o objetivo de apreciá-lo e enriquecê-lo.

Agora, chega-se a esta nova versão, distribuída a toda a Fiocruz, tendo sido incorporadas contribuições sistematizadas no Coletivo de Gestores.

Conforme decisão do Conselho Deliberativo, o processo do VI Congresso Interno apreciará tanto proposições para o longo prazo (2022), quanto deverá aprovar o planejamento para o médio prazo (PQ 2011/2014). As proposições para o longo prazo estão contidas em documento de referência apresentado à instituição em 17 de maio, incluindo o tema acerca do modelo de gestão. Nele, foram destacadas análises de contexto e desafios para o futuro da Fiocruz, possibilitando ~~a identificação~~ ~~proposição de oportunidades e ameaças ao ambiente institucional, e correspondentes proposições~~ de missão, visão, valores, ~~visão~~ e objetivos, com foco em 2022, incluindo uma síntese expressa em um mapa estratégico.

O primeiro documento é tomado como referência para as formulações iniciais do Plano Quadrienal 2011-2014 aqui apresentado. Como dito, esta nova versão já se encontra alterada a partir dos grupos de trabalho reunidos no Coletivo de Gestores e que contou com cerca de 250 profissionais da instituição, pertencentes a todas as unidades da Fiocruz.

A estrutura do presente documento inclui duas partes já contidas no documento inicial (17 de maio) – mapa e objetivos estratégicos –, de modo a facilitar a compreensão e possibilitar maior coerência. Lembramos que no início de agosto, conforme cronograma aprovado no CD, teremos apenas um único documento, composto de duas partes, sendo uma primeira na dimensão mais estratégica e de longo prazo, e a segunda dedicada ao PQ.

Desta forma, este documento é composto por uma primeira parte, em que são apresentados o mapa estratégico e os objetivos que o acompanham. A seguir, estão os eixos da estratégia institucional, assumidos como relativos aos processos estratégicos, vis-à-vis a missão e visão propostas para a Fiocruz. São eles: Desafios para o SUS; C&T, Saúde e Sociedade; Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde; Saúde Ambiental e Promoção da Saúde Pública; Saúde, Estado e Cooperação Internacional; e Inovação na Gestão.

Para cada um deles é apresentado um texto básico, com foco em elementos de contexto específico, tendências e desafios a serem considerados, de modo a servir de reflexão inicial para a formulação dos macroprojetos que comporão o PQ no respectivo eixo.

Finalmente, são agrupados, por eixo, os macro-objetivos propostos e os macroprojetos a serem analisados para o PQ 2011-2014.

Os macroprojetos estão estruturados com base em parâmetros mínimos a serem considerados (declaração de escopo). Quanto a isso, lembramos que não se trata apenas de apresentarmos intenções ou formulações de caráter mais geral, mas sim de apreciar e enriquecer proposições em padrões mínimos a serem gerenciados nas dimensões de execução, monitoramento e avaliação, quando da sua efetiva implementação (análise de pertinência e viabilidade preliminares). Assumem-se os limites atuais para clareza e detalhamento pleno de macroprojetos, especialmente quanto a parâmetros, como

viabilidade, factibilidade, orçamento, indicadores de monitoramento, dentre outros. Cumpre ressaltar, entretanto, que em função da assimetria de desenvolvimento dos parâmetros de escopo dos macroprojetos pelos grupos temáticos no Coletivo de Gestores, e igualmente devido ao fato de se poder concentrar, no VI Congresso, o debate em um menor e mais relevante contingente de parâmetros, optou-se por trabalhar nesse documento parte dos parâmetros inicialmente assumidos, deixando o desenvolvimento pleno dos macroprojetos para o período pós-aprovação no VI Congresso.

Cabe destacar ainda que se reconhece existir um processo em curso, em que se articula a formulação política com a necessária e associada base técnica, ambos continuamente em aprofundamento.

O Coletivo de Gestores ocorrido de 30 de maio a 1º de junho, como espaço técnicopolítico, contribuiu com o enriquecimento do processo de planejamento, incorporando novas formulações para os macroprojetos. Ainda assim, este documento encontra-se em versão a ser aperfeiçoada, incorporando os debates e as proposições de todas as nossas unidades. A versão final a ser apreciada na Plenária do VI Congresso Interno deverá ser gerada em meados do mês de agosto, estando a Plenária final agendada para 30 e 31 de agosto, 1º e 2 de setembro.

## 2. Mapa estratégico

### Macrodiretrizes para a Fiocruz 2022

As macrodiretrizes estratégicas definem uma agenda de mudança em direção à posição desejada no futuro – 2022. Tais direções são sintetizadas e tratadas em um mapa estratégico, conforme apresentado a seguir:

Para a Fiocruz de 2022, as macrodiretrizes compõem uma estratégia maior, sendo articuladas em perspectivas e decompostas em objetivos estratégicos no Mapa Fiocruz. Assume-se uma perspectiva de base, denominada de gestão dos recursos (tangíveis e principalmente intangíveis), para o desenvolvimento da Fiocruz, incluindo, dentre outras áreas, gestão conhecimento/informação, do trabalho/pessoal, do clima da organização (autonomias, alinhamentos, participação/controle, flexibilidades etc), do financiamento e da cooperação e inovação na gestão.

Uma segunda perspectiva no mapa se ocupa dos processos mais estratégicos da organização, refletindo os focos de atuação centrais da instituição, assumidos enquanto gestão dos desafios SUS, do desenvolvimento sustentável e de tendências de PDI e inovação na gestão (este deslocado para a perspectiva de gestão de recursos).

A terceira e perspectiva, mais diretamente voltada aos resultados, à sociedade, assume as seguintes diretrizes: (i) oferta aos beneficiários de serviços para a melhoria da saúde e qualidade da vida do cidadão; e (ii) desenvolvimento socioeconômico do país (produção e desenvolvimento).

Abaixo é apresentado um esboço da estrutura do mapa em questão com os macroobjetivos estratégicos, que serão, a seguir, detalhados em objetivos estratégicos.

PRESIDÊNCIA EXPLICAR: é importante uma nota metodológica explicando os conceitos e implicações para a elaboração do PQ dos seguintes termos: macrodiretrizes, macroobjetivos, objetivos estratégicos, eixos estratégicos e macroprojetos, bem como a hierarquização entre eles.

## Visão Fiocruz

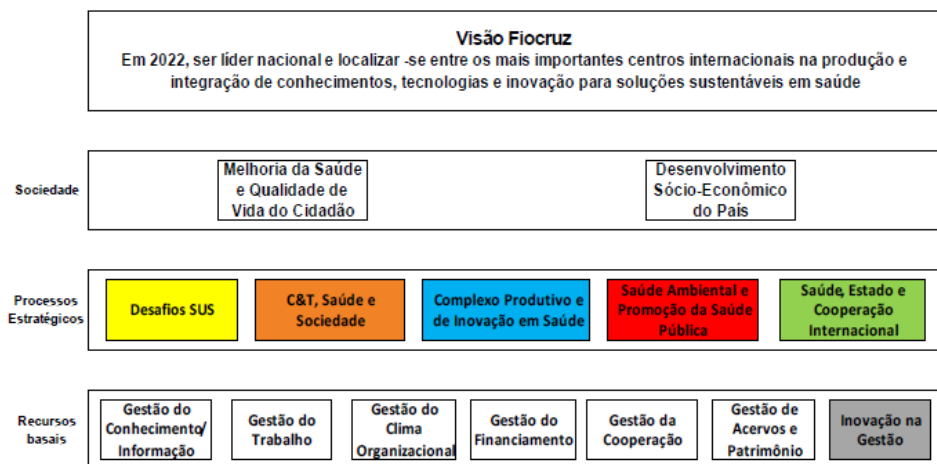


Figura 1: Mapa estratégico 544 Fiocruz 2022

PRESIDÊNCIA EXPLICAR: como “inovação na gestão” pode ser um “eixo estratégico” e ao mesmo tempo conter os demais macroobjetivos da perspectiva “recursos básicos” do Mapa Estratégico?

Linha 34 “...estratégicos e aos recursos básicos estão dispostos no interior dos ~~seis eixo~~-eixos trabalhados no ...”

Linha 56: “Desenvolver um projeto nacional de comunicação para a Fiocruz em parceria com ministérios, como o da Saúde, de C&T, Educação, Cidades etc, com vistas a gerar e fortalecer a imagem da Fundação como instituição de Estado inovadora, de futuro, ambientalmente sustentável e de excelência;” (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)

Substituir: Desenvolver um projeto de comunicação da Fiocruz alinhado as diretrizes e políticas dos ministérios, como o da Saúde, de C&T, Educação, Cidades etc, com vistas a gerar e fortalecer a imagem da Fiocruz como instituição de Estado competitiva, inovadora, de futuro e ambientalmente sustentável

Formatado: Realce

Linha 65: Integrar a infraestrutura tecnológica da Fiocruz (~~CDTS, CIPBR, insulina, pneumococos, dentre outros~~) como prioridade da agenda de desenvolvimento do SUS e do país; (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)

Substituir: Compartilhar competências técnico-científicas para atender a agenda de desenvolvimento do SUS e do país

Formatado: Realce

Linha 68: “Gerar inovações tecnológicas (serviços e produtos) em saúde e disseminá-las a parceiros públicos e privados”; (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)

Migrar para: Eixo Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde

Formatado: Realce

Linha 70: “Estabelecer parcerias/arranjos organizacionais em áreas estratégicas sustentáveis com entidades públicas e privadas visando à geração de bens e serviços conjuntos – economia de escopo”

Formatado: Realce

Substituir: Estabelecer parcerias/arranjos organizacionais em áreas estratégicas com entidades públicas e privadas visando à geração de bens e serviços

Linha 76: sugerimos que os trechos que estão repetidos no item 3 “Eixos Estratégicos” no documento do PQ e no item 3 “Tendência e Desafios para a Saúde” do documento do PLP sejam suprimidos, da seguinte maneira

Item 3.1.1: suprimir da linha 88 a 163.

Linha 164 e linha 213: poderia organizar os principais desafios em itens: desafio 1 (linha 164-171), desafio 2 (linha 172-184), desafio 3 (linha 185-213).

Linha 510: Objetivo estratégico “Fortalecer a comunicação institucional”

Sugestão: incluir dentro dos objetivos do macroprojetos: planejamento, promoção e realização de eventos científicos como ferramenta para a comunicação estratégica. Fortalecimento da atividade de assessoria de imprensa objetivando mais integração entre os temas (e feitos) comuns as Unidades. Sugestão: incluir dentro dos objetivos do macroprojetos: promover eventos científicos e estimular as atividades de assessoria de imprensa.

Formatado: Realce

Linha 520: A área da saúde é uma dos as principais fatores relacionados à melhoria das condições socioeconômicas e indutoras do desenvolvimento, frentes de inovação e de expansão econômica, respondendo por cerca de um quarto do esforço mundial em pesquisa e desenvolvimento.

Linha 543 - missão de ser uma das âncoras do processo de desenvolvimento nacional. Almeja-se ...

Formatado: Realce

Linha 569 - Maior oportunidade para organizações nacionais na introdução e produção de insumos estratégicos para saúde com 570 patentes expiradas e a expirar.

Formatado: Realce

Linha 571: Crescente interesse aproximação das principais indústrias farmacêuticas, inclusive as multinacionais, buscando joint-ventures ou acordos de transferência de tecnologias, notadamente com produtores públicos;

Incluir item após linha 574

Formatado: Realce

- Implantação de instalações industriais no Brasil para produção de produtos biológicos por multinacionais

Formatados: Marcadores e numeração

Linha 579 - ser uma instituição âncora no desenvolvimento nacional, incluindo parcerias com outras instituições 580 brasileiras, sejam elas públicas ou privadas.

Formatado: Realce

Sugestão incluir como objetivo estratégico:

Fortalecer a adequação e modernização das instalações físicas em conformidade com as Boas Práticas;

Garantir produção de alta qualidade, produtividade, com introdução de produtos modernos para atender às demandas de saúde pública;

Fortalecer as atividades de desenvolvimento tecnológico, produção, controle de qualidade e gestão industrial;

Ampliar e melhorar o acesso da sociedade brasileira a insumos e serviços estratégicos em saúde.

Linha 1086: Trabalhar os arranjos institucionais integrando e aprimorando a lógica da ~~1087 divisionalização~~ (especialização das missões das unidades) e combinando-a com uma maior integração e coordenação interunidades ~~(articulação da cadeia de valor 1089 interna)~~.

Linha 1093: Consolidar cooperações com parceiros oficiais (MS, MCT, MEC, BNDES, Finep) e atrair parceiros privados nacionais e internacionais com a ampliação dos financiamentos em áreas estratégicas; (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)

Formatado: Não Realce

Linha 1096: Garantir a sustentabilidade econômico-financeira de ~~programas (porta-fólio de projetos)~~ e projetos estratégicos.

Linha 1115: Introduzir estratégias para ajustes no atual modelo de diversificação/divisionalização da instituição, com integração dos planos diretores da Fiocruz nacional, a fim de gerar compartilhamento de recursos, usuários cruzados, alinhamento de estratégias e projetos etc. (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)

Migrar o objetivo abaixo para o eixo C&t, Saúde e Sociedade para a linha 492

- Introduzir estratégias para ajustes no atual modelo de diversificação/divisionalização 1116 da instituição, com integração dos planos diretores da Fiocruz nacional, a fim de 1117 gerar compartilhamento de recursos, usuários cruzados, alinhamento de estratégias e 1118 projetos etc.

Linha 1130: migrar o macroprojeto “Fiocruz saudável” para o eixo “Saúde ambiental e promoção da saúde pública”.

Linha 1136: Macroprojeto “Gestão da comunicação interna”. Incluir em produtos: “projeto de sinalização e padronização nos campi da Fiocruz”.

Linha 1139 – Macroprojeto Expansão Fiocruz nacional – migrar para eixo C&t, Saúde e Sociedade abaixo da linha 512

Reescrever o contexto do eixo C&t, Saúde e Sociedade dando ênfase a importância desse projeto para o fortalecimento da Fiocruz como organização estratégica de Estado.