

A Fiocruz como instituição estratégica de Estado para a saúde

ESTRATÉGIA PARA LONGO PRAZO (2022)
E PLANO QUADRIENAL (2011-2014)

(Documento de Trabalho – Conselho Deliberativo
29 e 30 de abril de 2010)

Rio de Janeiro, 17 de maio de 2010

Fundação Oswaldo Cruz

Presidência da Fiocruz

Paulo Gadelha, presidente

Carlos Grabois Gadelha, vice-presidente de Produção e Inovação em Saúde

Claude Pirmez, vice-presidente de Pesquisa e Laboratório de Referência

Maria do Carmo Leal, vice-presidente de Ensino, Informação e Comunicação

Pedro Ribeiro Barbosa, vice-presidente de Gestão e Desenvolvimento Institucional

Valcler Rangel Fernandes, vice-presidente de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde

Fernando José Marques de carvalho, chefe de Gabinete

Conselho Deliberativo

Antônio Ivo de Carvalho (Ensp)

Artur Roberto Couto (Biomanguinhos)

Carlos Maurício de Paulo Maciel (IFF)

Eduardo Chaves Leal (INCQS)

Eduardo Freese de Carvalho (CPqAM)

Hayne Felipe da Silva (Farmanguinhos)

Isabel Brasil Pereira (EPSJV)

Joel Majerowicz (Cecal)

Mitermayer Galvão dos Reis (CPqGM)

Nara Margareth Azevedo (COC)

Paulo César de Castro Ribeiro (Asfoc-SN)

Roberto Sena Rocha (CPqLMD)

Rodrigo Correa de Oliveira (CPqRR)

Rodrigo Guerino Stabeli (Ipepatro)

Samuel Goldenberg (ICC)

Tânia Cremonini de Araújo Jorge (IOC)

Umberto Trigueiros Lima (Icict)

Valdiléa Gonçalves Veloso dos Santos (Ipec)

Carlos Alberto de Matos (Direb)

Cristiane Teixeira Sendim (Dirad)

Juliano de Carvalho Lima (Direh)

Leonardo Ribeiro de Lacerda (Dirac)

Comissão de Organização do Congresso

Akira Homma (Biomanguinhos)

Antonio Ivo de Carvalho (Ensp)

Carlos Maurício de Paulo Maciel (IFF)

Fernando José Marques de Carvalho (Presidência) / Secretaria Executiva

Hayne Felipe da Silva (Farmanguinhos)

Ilma Maria Hoth Noronha (Icict)

Juliano de Carvalho Lima (Direh)

Mitermayer Galvão dos Reis (CPqGM)

Paulo Cesar de Castro Ribeiro (Asfoc-SN)

Pedro Ribeiro Barbosa (VPGDI) / Coordenação

Tânia Cremonini de Araújo Jorge (IOC)

Wagner Barbosa de Oliveira (CCS)

Índice

1. Apresentação 04
 2. Uma proposta de país 08
 3. Tendências e desafios para a saúde 11
 4. Oportunidades e ameaças 17
 5. Estratégia para 2022 23
 6. Mapa Estratégico 25
- | Anexo: modelo ~~de gestão jurídico~~ 35

1. Apresentação

Este ano a Fiocruz completa 110 anos de existência com uma trajetória de sucesso nacional e internacional no campo da saúde pública. Em sua história, construiu uma imagem reconhecida nas áreas da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico, da formação profissional, da produção de insumos e da prestação de serviços em saúde, com atuação diferenciada na formulação e nas contribuições para políticas e programas de saúde do país e do mundo, com destaque para a América Latina e África.

Nos últimos anos, a Fiocruz tem experimentado importante crescimento, acompanhando e contribuindo para políticas de Estado e governamentais voltadas ao desenvolvimento e à saúde pública. A realidade atual e, sobretudo, a futura reservam importantes desafios ~~e ameaças à para a~~ Fiocruz, ~~assim como oportunidades a serem aproveitadas,~~ de modo a garantir, de forma duradoura, a sua trajetória de sucesso e seu papel no desenvolvimento sustentável do país, reforçando sua condição de **instituição estratégica de Estado para a saúde**.

Assim, o VI Congresso demanda, para o médio e o longo prazo, um posicionamento institucional e construído democraticamente sobre o futuro da Fiocruz.

Ele se propõe à formulação e aprovação do Plano Quadrienal (PQ) 2011-2014, assumindo, pela primeira vez, uma abordagem de planejamento numa perspectiva mais larga, para 2022.

Os debates foram abertos em outubro de 2009 e serão agora retomados em definitivo, esperando-se um processo rico e intenso de discussão, a culminar em plenária final agendada para a semana de 30 de agosto.

No modelo da Fiocruz, o Congresso Interno tem atribuições estatutárias relacionadas à definição de macroestratégias institucionais¹. Nesse sentido, as agendas dos congressos já realizados expressaram importâncias contextuais e estratégicas reconhecidas, com relevantes contribuições para a dinâmica da instituição, estivessem elas relacionadas às suas diretrizes e aos seus objetivos e ações, ou à consolidação de seu caráter democrático e participativo.

É indubitável que, ao chegarmos ao VI Congresso, o fazemos tendo acumulado um legado que expressa enorme experiência, base para o continuado aperfeiçoamento quanto à prática institucional democrática e, sobretudo, condição para formulação e alavancagem da Fiocruz para o futuro. Consagra-se o processo congressual como momento e espaço nobre na vida da Fiocruz, envolvendo o conjunto de seus trabalhadores e de seus dirigentes.

Consoante este acúmulo, o VI Congresso assume uma agenda de caráter fortemente estratégico, tomando de imediato o desafio de reforçar o papel da Fiocruz como órgão estratégico de Estado no âmbito da saúde, ~~e~~ à altura das demandas da sociedade ~~para a saúde em nosso país brasileira,~~ inclusive no caso de ações intersetoriais que tenham impacto direto sobre o acesso a insumos e serviços estratégicos de saúde.

O Conselho Deliberativo (CD) da Fiocruz propõe uma formulação estratégica, visando um horizonte de longo prazo, que projete um salto institucional e de gestão numa perspectiva de mais largo alcance. A referência para a estratégia a ser formulada alcança o ano de 2022².

¹ São atribuições do Congresso Interno, conforme definição estatutária da Fiocruz:

a) deliberar sobre assuntos estratégicos referentes ao macroprojeto institucional; b) deliberar sobre o regimento interno e propostas de alteração do estatuto e; c) apreciar matérias que sejam de importância estratégica para os rumos da Fiocruz

² Foi adotado o ano de 2022 em função de uma iniciativa governamental que tomou o bicentenário da independência do país como referência para um planejamento de longo prazo que envolve praticamente todas as áreas e setores de governo, incluindo a saúde. A responsabilidade da Fiocruz nesse processo foi materializada em recente convênio

Tal discussão se inicia e se desenvolve no contexto de uma escolha, cujo propósito maior é o fortalecimento da Fiocruz como instituição estratégica de Estado para a saúde, de modo a permitir aliar a ciência e a tecnologia em saúde às necessidades dos cidadãos brasileiros, contribuindo para aprofundar conquistas de saúde como direito de cidadania e dever do Estado e sendo liderança na ampliação e consolidação de uma base nacional e soberana de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação.

A justificativa para se planejar a Fiocruz para 2022, destacando-se o período inicial do PQ 2011-2014, é especialmente decorrente de seu porte e da natureza de suas atividades, para as quais é imperioso planejar em prazos mais longos, dadas as características de seus produtos e serviços, e dos nítidos processos de transformação e inovação em curso nas suas áreas de atuação. Não se trata apenas de criar suas imagens de futuro, mas, especialmente, auxiliar na sua gestão estratégica, mediante diretrizes, as mais precisas, para seu alinhamento com um futuro desejado.

O processo estratégico agora proposto se assemelha a momentos históricos da Fiocruz, em que a instituição assumiu um papel protagonista e indutor de políticas governamentais e de Estado, a exemplo do próprio momento de sua criação, quando “...do parto incessante de uma nação que buscava sua identidade na construção de uma capital européia...”, enfrentando, nas décadas seguintes, “...o grande desafio da incorporação dos sertões, um vasto mundo de territórios, populações, culturas e representações sociais... esse projeto de nação...” e, mais recentemente, “...quando a redemocratização do país trouxe a saúde para um primeiro plano graças ao Movimento da Reforma Sanitária, que se tornou relevante ator da construção democrática e consagrou na nova constituição de 88 o princípio da saúde como direito de todos e dever do Estado” e os fundamentos do Sistema Único de Saúde (Gadelha, 2009)³.

Estamos diante de mais um momento em que a nação brasileira afirma-se no cenário internacional e o novo padrão de desenvolvimento demanda o alinhamento entre competitividade, inovação e equidade. Trata-se do desafio de uma nova Fiocruz, parte integrante, e, mais uma vez, contribuindo decisivamente para um Estado brasileiro inovador e socialmente mais justo e equânime. Muitos desafios já assumidos, com vários projetos em curso que alteram o escopo e a escala institucional, tanto na dimensão da sua nacionalização, quanto em grandes projetos em todas as suas unidades e, ainda, na dimensão internacional.

Escolhas de futuro determinam não apenas que atividades uma organização realizará e como elas serão configuradas, mas também a sua viabilidade. Assim, mantém-se como questão relevante para o VI Congresso a discussão sobre o modelo jurídico de gestão a ser adotado, na perspectiva de que constitui condição crítica para a viabilidade do projeto estratégico da instituição e, portanto, para seu sucesso e sua sustentabilidade.

A sistemática aprovada no Conselho Deliberativo para o VI congresso Interno estabelece que, num primeiro momento, este documento aponte para questões mais estratégicas e de longo prazo, condicionando o detalhamento do Plano Quadrienal, a ser elaborado durante o mês de maio sob a coordenação da Comissão Organizadora do Congresso. Assim, temos o material para discussão ao longo do processo em duas partes, sendo este primeiro documento complementado pelo Plano Quadrienal 2011-2014, segundo diretrizes aqui contidas.

com a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE), o Ministério da Saúde e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

³ Trechos extraídos do discurso de posse de Paulo Gadelha em 2009.

Para tratar da dimensão mais estratégica, este documento está organizado em 6 (seis) partes específicas, além da apresentação. As duas primeiras trabalham com o desafio de análises estratégicas consoante as tendências consideradas para 2022 e tomando por referência variáveis que de algum modo consideram tanto um projeto de país, quanto cenários para a saúde no Brasil. São grandes temas que condicionam o ambiente em que se insere a Fiocruz, balizando o seu projeto estratégico. São selecionadas sete variáveis estratégicas, baseadas em modelo proposto pelo Ipea para o desenvolvimento do Brasil até 2022, a saber: (i) macroeconomia para o desenvolvimento e pleno emprego; (ii) desenvolvimento regional: infraestrutura urbana e logística de base; (iii) proteção social e geração de oportunidades; (iv) estruturas tecnológicas e produtivas avançadas e regionalmente articuladas; (v) inserção internacional soberana; (vi) fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia; e (vii) sustentabilidade ambiental. Os eixos relacionados ao campo da saúde e mais referidos à Fiocruz apresentam-se como macrodirecionadores estratégicos que expressam debates institucionalmente em curso. São assumidos os seguintes eixos: (i) saúde, desenvolvimento e ambiente; (ii) desafios epidemiológicos e SUS; (iii) geração, difusão de conhecimento em saúde e desenvolvimento tecnológico; (iv) inovação e produção de bens e serviços; e (v) inovação e gestão em saúde.

[\(AJUSTAR AO NOVO MAPA\)](#)

Na terceira parte, a partir da interação entre esses dois conjuntos de parâmetros (variáveis Ipea e eixos estratégicos para a saúde – Fiocruz), são ~~identificadas oportunidades e ameaças à instituição decorrentes das análises antecedentes~~ destacadas as análises dos ambientes interno e externo.

A proposição estratégica para a Fundação está contida nas duas partes seguintes, em missão, visão e valores e ~~visão~~ para a Fiocruz de 2022, bem como nas diretrizes e nos objetivos expressos em seu mapa estratégico.

O documento apresenta por fim, em anexo, um tema de destaque, que, muito embora já esteja presente nos objetivos de longo prazo, tem mobilizado o processo congressual e merece atenção especial. Trata-se da proposição e dos encaminhamentos para um novo modelo ~~de gestão jurídico~~ para a Fiocruz.

2. Uma proposta de país

Em 2022, o Brasil comemorará o bicentenário de sua independência, o que traz à tona a necessidade de pensar uma sociedade mais igualitária, integrada regionalmente e inserida nas questões mundiais. Impõe-se então construir, no âmbito de todos os setores do governo e da sociedade, uma visão integrada e compartilhada sobre as possibilidades do futuro do país, com a definição de compromissos e indicação dos esforços necessários para alcançá-los, a fim de acelerar e aprofundar o processo do desenvolvimento brasileiro.

Visando configurar e qualificar tal cenário favorável, apresentam-se recomendações para um novo modelo de desenvolvimento⁴:

Macroeconomia para o desenvolvimento e o pleno emprego

A geração de empregos deve estar no centro do modelo de desenvolvimento. A relação direta entre os agentes econômicos ~~O movimento das forças de mercado~~, por si só, não é capaz de levar economias capitalistas a situações socialmente ótimas de emprego, geração e distribuição de renda. Desta maneira, o pleno emprego dos fatores produtivos, como a terra, o capital, o trabalho e o conhecimento, é central para o interesse coletivo e apenas possível por um manejo de políticas públicas que articule virtuosamente os diversos atores sociais em torno de um projeto de desenvolvimento nacional sustentável e incluyente.

Desenvolvimento regional: infraestrutura urbana e logística de base

A adequação da infraestrutura e logística de base é uma dimensão fundamental do desenvolvimento nacional, regionalmente equilibrado. Nela, têm destaque a atualização da matriz energética brasileira e a expansão adequada da infraestrutura ~~econômica e social~~ do país, com destaque para a complementaridade entre habitação, saneamento e mobilidade. Todos os modais transportes, fontes energéticas e telecomunicações – e as interconexões existentes entre tais dimensões – complementam o esquadro da infraestrutura ~~econômica e social~~ necessária ao desenvolvimento nacional.

Proteção social e geração de oportunidades

No mundo contemporâneo, o avanço material das forças produtivas e o amadurecimento das instituições públicas e privadas reforçam a ideia de que garantir direitos, promover a proteção social e gerar oportunidades de inclusão qualificada são não só objetivos teoricamente possíveis, como condição necessária a qualquer projeto nacional de desenvolvimento.

A partir de uma perspectiva histórica desse movimento, percebe-se que a civilização ocidental constituiu um conjunto de parâmetros fundamentais de convívio e sociabilidade em torno dos quais passaram a se organizar certos direitos civis, políticos e sociais, balizadores da condição humana moderna. Condensado na ideia forte de cidadania, o acesso a este conjunto de direitos

⁴ Inicialmente formulados pelo Ipea, os sete pontos programáticos de alinhamento estratégico foram incorporados pela Rede de Prospecção Estratégica, coordenada pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) e composta pela Fiocruz e por outros participantes.

passa a operar como critério de demarcação para a inclusão ou exclusão populacional em cada país ou região, portanto, como critério de demarcação para se aferir o grau de desenvolvimento nacional em cada caso concreto.

Estruturas tecnológicas e produtivas avançadas e regionalmente articuladas

O entendimento de que o desenvolvimento de um país soberano não pode prescindir de uma estrutura produtivo-tecnológica avançada traz como imperativo a valorização da pesquisa e desenvolvimento em C&T como elemento indispensável do desenvolvimento nacional. Por outro lado, a compreensão de que a estratégia e a estrutura a serem implementadas devam ser regionalmente articuladas faz com que temáticas ligadas à territorialização e regionalização do desenvolvimento adquiram centralidade na agenda pública.

Por isso, esta dimensão do desenvolvimento abrange temas de organização industrial e economia regional, e inclui, ainda, aspectos referentes à estrutura produtiva e à política de C&T, P&D, inovação e **competitividade** como condicionantes de uma estratégia de desenvolvimento que reduza as desigualdades existentes no país.

Inserção internacional soberana

Uma nação, para entrar em rota sustentada de desenvolvimento, deve necessariamente dispor de autonomia elevada para decidir acerca de suas políticas internas e também daquelas que envolvem o relacionamento com outros países e povos do mundo. Para tanto, deve buscar independência e **sustentabilidade, mobilidade** econômica, financeira, política e cultural; ser capaz de fazer e refazer trajetórias, visando reverter processos antigos de inserção subordinada e desenhar sua própria história.

Fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia

Não existe experiência exitosa de desenvolvimento que tenha prescindido do Estado como ator estratégico nos processos nacionais de construção econômica, social e política. Paralelamente, por mais que as economias e alguns processos sociopolíticos estejam internacionalizados, importantes dimensões da vida social permanecem sob custódia das políticas nacionais, aprofundando a ideia de que o Estado-Nação é ainda a principal referência na regulação das diversas dinâmicas que se desenrolam em seu espaço territorial. Sendo assim, é imprescindível refletir sobre os arranjos institucionais mais adequados **para conjugar Estado, mercado e sociedade** em torno de um modelo de desenvolvimento incluyente, soberano e sustentável que seja a meta da nação brasileira e o objetivo maior das políticas públicas.

Sustentabilidade ambiental

A sustentabilidade ambiental é aqui afirmada como dimensão transversal inseparável das demais. Biomas de alta relevância devem ser alvo de proteção e de iniciativas estratégicas. O acesso à água potável e a condições sanitárias adequadas são ativos fundamentais na concepção de

desenvolvimento que já se faz imperativa entre os povos do mundo. A conservação das bacias hidrográficas, portanto, deve ser compatibilizada com as atividades econômicas em geral e com os processos de urbanização em curso no mundo. A gestão da biodiversidade e da biotecnologia brasileira se converte igualmente em ativo econômico e político. Por fim, as mudanças climáticas e o fenômeno do aquecimento global devem receber atenção especial e tratamento prospectivo para que se conheçam seus alcances sobre os biomas e a própria humanidade, e se formulem políticas preventivas em tempo hábil.

|

3. Tendências e desafios para a saúde (falta ênfase em saneamento)

O estado de saúde das populações é estabelecido dinamicamente pela interação de fatores relacionados à biologia humana, ao ambiente físico e social, aos hábitos individuais e à presença de serviços de saúde. Portanto, uma perspectiva estratégica da saúde exige a sua abordagem como uma produção social e não apenas como progresso do conhecimento biomédico.

Recentemente, já nesta década, vem se estabelecendo o consenso de que melhorias consistentes nos níveis de saúde, assim como reduções significativas das iniquidades, exigem iniciativas que impactem os determinantes sociais. A publicação, em 2008, do Relatório da Comissão Global sobre Determinantes Sociais em Saúde (DSS) consolidou essa crença e vem impulsionando iniciativas nessa direção. Também no Brasil, no mesmo ano, a Comissão Nacional concluiu seus trabalhos e publicou recomendações.

Uma abordagem prospectiva da saúde deve então envolver a busca e articulação de fatores favorecedores da saúde e do bem estar: (a) no plano das condições mais gerais de organização social e econômica da sociedade; (b) no plano das condições específicas de vida da população (trabalho, educação, água/esgoto, habitação, serviços de saúde etc.); (c) no desenvolvimento de redes sociais e de vida comunitária; e (d) nos estilos de vida dos indivíduos.

O desafio demográfico-epidemiológico

No contexto demográfico-epidemiológico, espera-se no país o progressivo aumento da expectativa de vida e o conseqüente envelhecimento da população, acompanhado de mudanças no quadro de morbi-mortalidade, que se torna mais complexo e sob o qual as doenças agudas e de origem infecciosa apresentam incidências reduzidas e ainda em queda, com aumento constante e consistente da prevalência de doenças crônico-degenerativas.

Observadas as tendências, a estrutura da população brasileira se alterará de modo significativo ainda nas próximas décadas, com expressivo crescimento da população mais idosa e diminuição relativa da população de menor idade, correspondendo ao que se convencionou designar de diminuição da base da pirâmide populacional brasileira, já prevista para a próxima década e já bastante nítida no ano de 2020.

A alteração da estrutura populacional gerará forte impacto nas necessidades de saúde, acarretando uma forte e esperada demanda por serviços concentrados em faixas etárias mais elevadas.

O envelhecimento populacional marcará as próximas décadas do sistema de saúde brasileiro, revestindo-se de dramaticidade, ao menos mantidas as tendências atuais, dadas as limitações que ele apresenta para enfrentar essa nova realidade.

Dados de hoje já afloram uma importante limitação em se garantir que a expectativa de vida crescente em muitos países seja acompanhada de qualidade de vida.

Estudos recentes da Organização Mundial da Saúde (OMS) e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) trazem à tona uma realidade pouco conhecida e explorada, denotando limitações em muitas sociedades para garantir qualidade de vida de forma associada à elevação da sua expectativa.

Os dados da carga da enfermidade apontam a tendência de aumento do peso das doenças crônico-degenerativas e redução das doenças infecciosas, projetando uma expressiva transformação nos padrões de adoecimento e morte.

O desafio da inovação dos modelos de organização da atenção à saúde e na gestão

O atual perfil epidemiológico da população brasileira, com o predomínio das doenças crônico-degenerativas, em que o conceito de cura é substituído pelo de cuidado (COCHRANE, 1973), torna-se imperiosa a revisão do modelo assistencial de Leavell e Clark (1965), que propunha a organização da assistência e da prevenção em saúde pelos níveis primário, secundário e terciário. Com o envelhecimento da população e a superação progressiva do saldo das doenças da pobreza e miséria nos próximos anos, maior será a dependência das pessoas dos cuidados de saúde continuados. Cada vez menos se poderá segmentar o atendimento das necessidades das pessoas em um nível determinado de organização do sistema assistencial. Os recortes político-administrativos, que já se mostravam frágeis para que se lhes atribuisse um nível correspondente de responsabilidade sanitária, em função da diversidade de tamanhos e capacidades de estados e municípios, não mais se sustentam e menos ainda se sustentarão nos anos por vir. Os territórios com suas populações e suas ofertas de serviços de saúde e meios de transporte e comunicação serão crescentemente determinantes para o aumento da eficiência e efetividade dos cuidados prestados.

As pessoas transitam contínua e crescentemente em espaços contíguos a seus locais de residência (integração horizontal), onde os programas da chamada atenção básica, seja em suas modalidades tradicionais, seja no modelo do programa de saúde da família, exigirão interseções mais frequentes com os serviços sociais de apoio, associações comunitárias (além da intersectorialidade requerida para a melhoria geral das condições de saúde) e um dinamismo e uma articulação maior com as outras unidades e níveis de complexidade do sistema.

Também vence o modelo de maior resolubilidade de níveis inferiores do sistema, pois o que se trata agora é de atender às necessidades de cuidados das pessoas em níveis capazes de dar resposta e, crescentemente, em determinados momentos da evolução da enfermidade, ele poderá estar em níveis de alta complexidade. Isto não exclui a observação de que a maior frequência de atendimentos continuará predominando nos níveis inferiores do sistema. A exploração desses arranjos na diversidade territorial brasileira, diante das mudanças demográficas e epidemiológicas projetadas e a modelagem de soluções integradoras horizontais e verticais, é um importante desafio a ser enfrentado na década que se inicia.

No âmbito da gestão, a coordenação do Estado sobre o sistema de saúde exige novos mecanismos de pactuação e regulação entre entes estaduais e municipais, visando adequadas escalas e escopos de serviços no plano regional, estabelecendo-se lógicas típicas de arranjos produtivos sustentáveis, que inclui, naturalmente, racionalização e integração entre estados e municípios.

Tais arranjos supõem um grau de resolubilidade importante, mantendo-se lógicas de referenciamento para tratamentos mais diferenciados e centralizados em pólos centrais. Os arranjos regionais, intramunicipais, municipais e mesmo intermunicipais devem estar instituídos e serem assumidos como base de todo o sistema nacional. Os sistemas necessitarão estar interligados e propiciar as mais diversas interações, naturalmente com base intensiva em TI. Programas específicos para o desenvolvimento de TICs aplicadas à saúde devem ser incentivados. A diferenciação do sistema exige ainda o fomento à abertura de novos tipos de serviços, tais como unidades de cuidados de enfermagem, cuidados para idosos, cuidados paliativos, unidades para diagnóstico e tratamentos do tipo hospital-dia. Empresas e serviços para monitoramento e tratamento remoto, basicamente domiciliar, deverão mobilizar importantes tecnologias, tanto biomédicas, quanto com base em informação e comunicação, permitindo

integrações a centros de regulação e controle internos a hospitais e outros serviços médicos e de enfermagem.

Os serviços de saúde, para estarem ajustados às realidades demográficas e epidemiológicas do país, completando nas próximas décadas um longo processo de transição, não prescindirão de progressiva diferenciação e elevada integração. A diferenciação dos serviços é condição para uma atenção abrangente e à altura da significativa complexidade das necessidades e demandas, de modo que haja atenção em níveis de integralidade e segundo níveis distintos de atenção, com tecnologias igualmente diferenciadas e ajustadas técnica e economicamente, para que mantenha qualidade no cuidado e a sustentabilidade econômica em cada ponto de atenção.

O sistema de saúde brasileiro, quanto à integração, exige uma engenharia complexa, que, simultaneamente, respeite autonomias nas diversas esferas de governo da federação e possibilite pactos racionais para a configuração dos sistemas de atenção, em grande parte transcendendo os limites federativos.

Pesquisa, desenvolvimento e inovação em saúde

No campo da ciência, tecnologia e inovação (CT&I), a tendência é de que os gastos governamentais e privados continuem crescendo e a infraestrutura de C&T se expanda, fortalecendo a coordenação do Sistema Nacional de Inovação. Deverão ocorrer mudanças no modo de alocação destes recursos e na forma de condução das políticas de CT&I, com implementação de políticas de articulação da demanda e foco em tecnologias estratégicas.

As tendências apontam para ~~mudanças tecnológicas, uma ruptura tecnológica e dinamicidade de mudança profunda~~ na configuração dos arranjos institucionais voltados à inovação de procedimentos industriais que afetarão a produtividade relativa das indústrias. Verifica-se a necessidade de fortalecer o sistema de desenvolvimento tecnológico visando a aumentar o lançamento de novos produtos e serviços especializados em atendimento as demandas de saúde pública. Os níveis de investimentos ~~financeiros~~ em áreas estratégicas, como a nanotecnologia, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, são, desde já, significativos e crescentes. Dentre os temas com grande potencial de desenvolvimento nos próximos anos, destaca-se a manipulação de nanobiotecnologia, incluindo os nanofármacos. No Brasil, despontam como áreas promissoras, pela capacidade instalada de produção científica e tecnológica, os campos da biodiversidade, bioeconomia, biorremediação, farmacogenética, tecnologia recombinante, de biomarcadores específicos, fertilidade, reprodução animal, mudanças climáticas globais e segurança biológica. Métodos biomatemáticos, bioestatísticos e biocomputacionais consolidam-se como área científica e tecnológica para o desenvolvimento biotecnológico. A área de biologia de sistemas (biologia quantitativa) emerge na superação de desafios em integração de dados e redes complexas. O campo da biodiversidade é particularmente importante, dado que o Brasil é o país mais biodiverso do mundo – cerca de 90% da diversidade biológica nativa ainda está por ser descoberta, o que deve levar à criação de novos medicamentos e fármacos.

Uma área crítica é a pesquisa do patrimônio genético da biodiversidade nacional.

A Amazônia é o centro das citações no campo da biodiversidade, aparecendo em patentes referentes a diversos temas e/ou termos: bioprodutos, biofungicidas e controle biológico.

As tecnologias da informação alcançarão elevado patamar de desenvolvimento, com destaque para a geração de ferramentas de análise de impacto das mudanças climáticas sobre a biodiversidade, adoção da computação *Cloud* – “componentização” de *softwares*, de modo que

estes possam ser ligados a atividades finalísticas institucionais –, e adoção de inteligência de TI para análise de bases de dados e tecnologia verde (eficiência energética, controles ambientais, biosensores etc.).

Numa perspectiva de síntese, o cenário de futuro apresenta expressiva inflexão, com destaque para crescente complexidade e realidades potenciais extremamente novas e diversas, gerando e sendo também consequência de enorme dinamismo das nações e de suas organizações governamentais e empresariais. Os desafios ambiental e demográfico-epidemiológico são acompanhados por acelerado e significativo aumento do conhecimento científico e de novas soluções, ainda que não necessariamente elevando-se os padrões de equidade.

Desenvolvimento da base produtiva e de inovação em saúde

A perspectiva estratégica que alia as dimensões econômica, social e regional num projeto nacional de desenvolvimento se expressa de modo decisivo na saúde como uma área em que o direito de cidadania, o consumo de massa e o desenvolvimento da base produtiva e de inovação estão intrinsecamente relacionados. Nesta direção, a evolução do Complexo Econômico-Industrial (CEIS), que envolve o conjunto de atividades produtivas de bens e serviços – medicamentos, vacinas, reagentes para diagnóstico, hemoderivados e serviços hospitalares, ambulatoriais e de diagnóstico – é decisiva para o projeto nacional de desenvolvimento.

A saúde representa uma alavanca pelo seu impacto na demanda, expresso na participação de 8,5% do PIB do país, respondendo por cerca de 10% do emprego qualificado e por 12 milhões de ocupações diretas e indiretas. Ao mesmo tempo, em conjunto com a área de defesa, concentra a maior parte dos esforços mundiais de P&D e inovação, respondendo por mais de 20% do dispêndio mundial. Claramente, é uma área-chave, portadora de futuro, e base de um sistema de proteção social universal. Essa compreensão coloca como fator primordial a dinamização e a construção de capacidade produtiva de insumos estratégicos para a saúde, como vacinas, reativos para diagnóstico laboratorial, medicamentos e biofármacos e tecnológica em saúde, como uma das alavancas da estratégia de desenvolvimento para o século 21.

Assim sendo, o tratamento desta dimensão essencial solda, de modo endógeno, a saúde com uma estratégia de desenvolvimento que alia a busca de **competitividade**, a inclusão e equidade social, e a base material para a visão da dimensão social como parte inerente do cenário a ser construído para o país.

Neste contexto, destaca-se o papel estratégico dos laboratórios públicos produtores e, em especial, as duas unidades técnicas da Fiocruz responsáveis pela produção de insumos estratégicos para a saúde – Bio-Manguinhos e Farmanguinhos – que garantem o acesso e disponibilidade de vacinas, reativos para diagnóstico laboratorial, biofármacos e medicamentos de alta qualidade para a população.

4. ~~Oportunidades e ameaças~~ Análise do Ambiente Externo

A análise de tendências para 2022, decorrente da avaliação do ambiente externo à Fiocruz, mostrou-se relevante para suas estratégias e seu desempenho institucional.

Assim, essas referências para mudança devem ser explicitadas ~~não apenas~~ como um espaço para atuação da Fiocruz no cumprimento de sua missão; ~~anelas de oportunidade a serem exploradas, enquanto instituição estratégica de Estado na área da saúde~~ mas também como ameaças ao êxito estratégico da Fiocruz.

A seguir, listamos importantes ~~fatores e tendências do ambiente externo à Fiocruz que deverão ser oportunidades e ameaças a serem~~ consideradas em seu planejamento estratégico, e agrupados em quatro temas – Saúde Pública (SP); Socioeconomia (SE); Político-institucional (PI); e Industrial e tecnológico (IT):-

Oportunidades estratégicas

- A saúde, como valor individual e bem coletivo, adquire no mundo contemporâneo principalidade, sendo fundamento para definir qualidade e estilos de vida, fronteiras tecnológicas, modelos de desenvolvimento, seguridade social, estruturas de poder, geopolíticas, segurança e governança global; (SP)
- Desenvolvimento do SUS, alavancando cadeias produtivas específicas, tais como: fármacos e medicamentos, imunobiológicos e materiais e equipamentos associados à própria dinamização de serviços (abertura de novos serviços, Território Integrado de Atenção à Saúde – Teias –, Qualisus etc.); (IT)
- Expansão e dinamização da demanda por serviços do parque laboratorial em saúde, com acelerado desenvolvimento tecnológico; (IT)
- Maturidade e desenvolvimento do SUS, condicionando novos modelos de atenção que valorizam padrões de integração, regionalização, regulação e ampliação do acesso qualificado; (SP)
- Tendência de fortalecimento do papel do Estado no financiamento de sistemas de saúde, no Brasil e exterior, com pressões permanentes por aumento da participação pública no financiamento em saúde; (PI)
- ~~Envelhecimento e aumento da carga de enfermidade para doenças crônicas~~ Ampliação da demanda por serviços de saúde e tecnologias em função do envelhecimento degenerativas, ampliando a demanda por serviços de saúde, com manutenção da população, e da transição do quadro epidemiológico; (SP)
~~carga de morbidade de doenças infecciosas gerais e, em particular, da pobreza;~~
- Ampliação de políticas de atenção à saúde com foco em problemas de oferta, restrição de acesso e qualidade dos serviços; (PI)

[i1] Comentário: Sugerimos subdividir os itens abaixo em: SAÚDE PÚBLICA (SP), SOCIOECONÔMICO (SE), POLÍTICO-INSTITUCIONAL (PI), INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO (IT)

- ~~Ampliação da intervenção de~~ Consolidação do papel do Estado, com adoção de estratégias de desenvolvimento integradas e voltadas para a ampliação da capacidade de inovação nacional; (PI)
- Crescentes investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação, especialmente em áreas intensivas em C&T, como nanobiotecnologia, inovação orientada a processos mais limpos e biodiversidade; (PI)
- ~~Elevação~~ Aumento da demanda mundial por bens e serviços intensivos em conhecimento (nanotecnologia e biotecnologia), por tecnologias orientadas ao aproveitamento sustentável da biodiversidade brasileira e por produtos social e ecologicamente corretos (bioprodutos); (IT)
- Valorização da dimensão ~~econômica~~ da saúde e de sua importância para o desenvolvimento, com consequente inclusão em políticas e programas estatais de desenvolvimento; (PI)
- Fortalecimento do Sistema Nacional de Inovação em Saúde, mediante ações do MS, MCT, BNDES, Finep, dentre outros agentes, com a expansão da infraestrutura de C&T e incorporação de inovações no sistema produtivo (p. ex.: CT Infra); (PI)
- Tendência à Potencial para formação de novos arranjos institucionais ou redes de P&D&I flexíveis e de parcerias público-privadas no nível de infraestrutura e da parte finalística de atuação, com fortalecimento da competitividade brasileira-pública na área de C&T e arcabouço legal propício à expansão desses arranjos (Lei de Inovação, Lei do Bem, PAC Saúde, PAC Ciência e PDI-MDIC); (PI)
- ~~Impacto da saúde nas relações multilaterais~~ Presença destacada do Brasil nos ~~múltiplos diversos fóruns multilaterais para a~~ fóruns e redução das desigualdades de fronteira sul-americanas e nas relações com países africanos; (PI)
- Políticas de redução das desigualdades internas do país – nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte –, associadas à desconcentração regional; (PI)
- Política de saneamento voltada para a promoção da saúde e para o controle e a prevenção de doenças, beneficiando áreas de interesse epidemiológico; (SP)
- Política do Ministério do Meio Ambiente para formação de redes de promoção da educação ambiental nas diversas regiões do país; (PI)
- Reconfiguração das políticas de saúde, com incorporação dos problemas ambientais, gerando alinhamento entre proposições de saúde e ambiente, orientado ao desenvolvimento sustentável e contando com maior integração entre as instâncias de governo; (PI)
- Tendências a aumento e maior efetividade em práticas regulatórias (meio ambiente, segurança, saúde, comunidade e práticas trabalhistas) da organização (PRESIDÊNCIA EXPLICAR); ~~impulsionando a criação de valor a longo prazo para os beneficiários institucionais (p. ex.: organizações com excelente reputação social reforçam sua imagem junto aos beneficiários imbuídos de consciência social, além de atrair e reter funcionários talentosos);~~
- Diferenciação, dentre os processos regulatórios, para o desempenho ambiental que dispõe de sistemas de indicadores mais avançados nos países desenvolvidos (consumo de energia, efluentes líquidos e gasosos, produção e descarte de resíduos sólidos, desempenho do produto, indicadores ambientais agregados etc.); (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)
- Ampliação da ação do Estado na proteção e no desenvolvimento sustentável da Amazônia e no fomento à pesquisa do patrimônio genético da biodiversidade nacional; (PI)
- Relevância crescente da gestão do conhecimento em P&D&I, ~~gerando rupturas tecnológicas, inovações e impacto sobre o modelo de atenção à~~ na área da saúde; (IT)
- Ampliação da atuação brasileira em nichos tecnológicos internacionais intensivos em conhecimento, como na biotecnologia aplicada à saúde; (IT)

- Impacto crescente do capital informacional para a gestão científica de P&D&I, integração de processos e instituições, e gestão operacional em saúde – redução de custos e aumento de produtividade; [\(PRESIDÊNCIA EXPLICAR\)](#)
- Demanda do Estado e da sociedade por modelos de gestão mais eficazes, eficientes, transparentes e com maior responsabilidade social; [\(PI\)](#)
- Demanda por (mais e melhor) profissionalização na gestão de sistemas e serviços de saúde por meio da formação permanente de gestores e técnicos; [\(PI\)](#)
- Crescente importância da comunicação, informação e das tecnologias em saúde aliada à exploração de sua capacidade de indução para a construção de uma democracia cidadã, saudável e solidária e, por conseguinte, como instrumento de fortalecimento do SUS [\(PI\)](#) ~~(p. ex.: no processo de descentralização e gestão participativa, com a integração conceitual e/ou operacionalmente da informação gerada pelos sistemas de informação em saúde ao processo de formulação e ao acompanhamento e à avaliação das políticas de saúde).~~

Ameaças estratégicas

- Falta de convergência entre políticas necessariamente intersetoriais, tais como saúde, ambiente e educação, gerando perda de qualidade de vida para a população, refletida nos determinantes sociais da saúde; [\(PI\)](#)
- Problemas na atenção à saúde: (i) desigualdade pessoal e territorial – restrição de acesso; e (ii) processo de descentralização fragmentado – limitada indução do Estado na estruturação de redes regionalizadas e hierarquizadas; [\(SP\)](#)
- Risco de limitação de financiamento da saúde (p. ex.: não regulamentação da emenda constitucional) face a demandas por evolução progressiva dos gastos em saúde; [\(PI\)](#)
- Elevada vulnerabilidade da política nacional da saúde, comprometendo os objetivos do SUS, em virtude, dentre outros fatores, do limitado dinamismo do complexo industrial da saúde nacional, que também acarreta déficits comerciais internacionais crescentes; [\(PI\)](#)
- Desenvolvimento de produtos e serviços em fronteiras tecnológicas concentrado em países asiáticos e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); [\(IT\)](#)
- Risco de exclusão dos países da sociedade do conhecimento que não possuem capacidade de gerar e transformar conhecimento em inovação; [\(PRESIDÊNCIA EXPLICAR\)](#)
- ~~Ameaças de novas organizações nacionais e internacionais competidoras em diversas áreas de conhecimento e produção, potencializando redução de demanda, perda de imagem, queda de produtividade etc.;~~
- ~~Perspectiva de baixo faturamento nacional (cerca de 1% de 1 trilhão de dólares) do mercado mundial de produtos de tecnologia estratégica (biomateriais, nanofármacos etc.);~~
- ~~Consolidação da política de financiamento de C&T pela demanda em relação à clássica política operada a partir da oferta;~~ [\(PRESIDÊNCIA EXPLICAR\)](#)
- Crescente dinamismo do ambiente de C&T e de serviços em saúde, com ampliação da **concorrência** e limitação da formação de parcerias qualificadas; [\(PRESIDÊNCIA EXPLICAR\)](#)
- Perdas de público-alvo e de apoio institucional por parte de órgãos de fomento, favorecidas por serviços e produtos não atualizados tecnologicamente; [\(PRESIDÊNCIA EXPLICAR\)](#)
- Desarticulação dos principais atores públicos e privados desenvolvedores de P&D&I; [\(IT\)](#)
- Modelo jurídico-institucional erigindo barreiras operacionais para adequada captação e gestão de fundos de financiamento para desenvolvimento; [\(PI\)](#)

- Impacto da dinâmica do ambiente ~~competitivo~~-internacional e nacional sobre os processos institucionais ~~(IT)~~; ~~gerando maior demanda por efetividade dos processos finalísticos internos~~;
- ~~Rupturas-Mudanças~~ tecnológicas com impactos em processos produtivos das áreas de atuação da Fiocruz – inovações tecnológicas simplificadoras de processos; ~~(PRESIDÊNCIA EXPLICAR)~~
- Elevados níveis de investimento em C&Ts estratégicas da saúde (ex. nanociência, nanotecnologia e biotecnologia – nanofármacos) por parte de países desenvolvidos (p. ex.: EUA, Alemanha) e em desenvolvimento (p. ex.: China e Índia); ~~(IT)~~
- Adoção da estratégia de inovação em processo, na área da saúde (indústrias e serviços), para melhoria da gestão e da qualidade da saúde; ~~(IT)~~
- Populações carentes sujeitas a maior parte dos efeitos negativos da urbanização (patologias transmissíveis etc.), gerando uma situação de extrema desigualdade e iniquidade ambiental e em saúde; ~~(SE)~~
- Aplicação limitada da legislação e dos princípios ambientais devido à: (i) dissociação entre os objetivos das políticas ambientais e as estratégias de desenvolvimento econômico adotadas pelo Estado; (ii) presença de interesses sociais contraditórios segundo cada instância de governo; (iii) falta de recursos ~~financeiros~~ para a área ambiental; (iv) falta de capacitação técnica dos órgãos ambientais; ~~(PI)~~
- Carência de mão-de-obra especializada em saúde ~~(IT)no mundo, com grande absorção de competências profissionais nacionais pelo mercado internacional, mais especificamente pelos países desenvolvidos~~;
- Comprometimento da evolução do SUS, em função da falta de sistematização no aperfeiçoamento de sua gestão, ocorrida devido à limitação de qualificação permanente de seus gerentes; ~~(PRESIDÊNCIA EXPLICAR)~~
- Risco de judicialização da saúde e da administração pública devido ao despreparo das instituições para o atendimento aos marcos regulatórios; ~~(PI)~~
- Impacto da dinâmica do setor saúde sobre os atuais modelos de gestão, demandando maior profissionalização da gestão das organizações; ~~(PRESIDÊNCIA EXPLICAR)~~
- ~~Ameaças-Crescentes limites à atuação dos atuais modelos de gestão jurídico-institucional híbridos, dependentes de das fundações privadas de apoio, impostos pelos órgãos de controle (PI)devido à elevada vulnerabilidade~~
INCLUSÃO: Morosidade no processo de reforma do Estado e regulamentação de outros modelos jurídicos dentro da Administração Pública (PI)jurídica e ao importante risco de sustentabilidade, além de falta de autonomia e flexibilidade face os desafios futuros.
INCLUSÃO: Grande interesse das multinacionais pelos mercados emergentes, como o Brasil, nas áreas de vacinas, medicamentos e reativos para diagnóstico laboratorial. (SE).
INCLUSÃO: Sugerimos incluir tendências do ambiente socioeconômico para 2022 que terão impacto sobre a missão da Fiocruz

451

452

INCLUSÃO DE ITEM

Formatado: Cor da fonte: Vermelho

5. Análise do Ambiente Interno Incluir diagnóstico das Unidades

Pontos Fortes

- Diversificado portfólio de produtos e serviços
- Posição singular na área de saúde pública e mercado de vacinas
- Imagem de reconhecimento nacional e internacional potencializando o desenvolvimento institucional
- Capacidade para atração de parceiros tecnológicos e de produção em saúde e de captação de recursos
- Papel estratégico de Estado (nacional, internacional, "regulatório", indução e cooperação técnica de áreas — a exemplo do campo de produção e desenvolvimento tecnológico em imunobiológicos e farmacêutico, além da lógica e ações de escola de governo, dentre outros)
- Consistente base científica (quadro profissional, infra-estrutura, etc.) em diferentes domínios campos portadores de futuro e elevada produção científica acadêmica
- Elevada Capacidade de formação de peçoal quadros técnicos e de dirigentes para o sistema científico, tecnológico e de serviços de saúde, com extenso quadro de profissionais formados disseminados no país, na AL e em países de língua portuguesa da África
- Presença de portfólio de projetos de alto importância para a saúde pública e para o desenvolvimento industrial e tecnológico do País valor financeiro e perspectiva de impacto — CDTS e CIPBR
- O SUS enquanto cliente consolidado e com perspectiva de desenvolvimento
- Quantidade expressiva Existência de projetos de cooperação nacionais e internacionais em quantidade expressiva
- Relação político-estratégica com atores e provedores nacionais e internacionais (ex. BNDES, MCT, OPAS, OMS, SESDEC, etc)
- Fiocruz Participação participa n da rede nacional de gespública e alcança premiação bronze
- Sistema de gestão decisão participativa favorecendo a estrutura de coalizõe democrática
- Elevada e Capacidade de articulação política em âmbito nacional
- Be baixa susceptibilidade a interferências externas

Pontos Fracos

- Limitada capacidade gerencial/ legal para captação e desenvolvimento de quadros qualificados vis a vis perdas e dinâmica de crescimento e renovação, com decorrente risco de evasão dos melhores talentos em C&T
- Limitada qualidade em processos operacionais – falta de excelência na operação de processos administrativos e dificuldade de resolução de problemas orçamentários-financeiros da rede de financiamento do desenvolvimento fruto das limitações do modelo (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)
- Limitada produtividade (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)
- Problema de foco institucional e duplicidade — pluralidade e replicação de produtos/serviços comprometendo a qualidade global da oferta (muitos produtos com baixo valor agregado)
- Limitação em áreas científicas portadoras de futuro (ex. nanociência) e

- ~~Baixas investimento capacidade instalada de produção científica em projetos e atividades voltados aos~~ em problemas de saúde que concentrarão a maior parte da carga da doença no futuro
- Limitada capacidade de conversão da ~~base produção~~ científica em produtos e serviços para atender às crescentes demandas de saúde pública ~~desenvolvimento tecnológico~~
- ~~Esforço incipiente no Débil desenvolvimento e gestão da marca Fiocruz —desconhecimento do valor da marca e como utilizá-la na cadeia de valor~~
- Limitada estruturação e profissionalização da gestão das relações político-institucionais externas (executivos, legislativos, judiciários), ~~incluindo os provedores~~
- ~~Ausência de diagnóstico orientado à competitividade~~, de visão sistêmica
- ~~Ausência~~ e de discussão de resultados em relação às cooperações nacionais e internacionais
- ~~Existência de parques estudos críticos sobre qualidade dos atributos de produtos/serviços para fins de criação de inovação de valor~~
- Falta de mapeamento dos problemas de saúde pública ~~eteneiais clientes~~ não atendidos
- Processos com falhas de estrutura para suporte a divisionalização/diversificação, gerando ~~uma~~ cadeia de valor sinergia inter-unidades que não favorece ao desenvolvimento da base científica e P&D&I (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)
- ~~Frágeis e~~ Estruturas incipientes de para gestão e proteção do conhecimento
- Débil comunicação institucional e com a sociedade-comunidade voltada para atuação estratégica (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)
- Ausência de processos e instrumentos estruturados para dea gestão das relações com ~~os usuários—~~ acolhimento, atendimento, retenção e pós-venda (alunos, pesquisadores internos e externos) ~~a sociedade~~
- ~~Fragilidades do~~ sistema de gestão da inovação como ausência de gestão de portfólio de P&D&I na maioria das Unidades
- Fragmentação dos processos internos relativos àmente a segurança e responsabilidade sócio-ambiental (~~práticas internas e externas ambientalmente sustentáveis~~)
- Reduzida competência informacional em —infra-estrutura e aplicativos para enfrentar a demanda finalística
- Ausência de instrumento de governança consultiva de especialistas (PRESIDÊNCIA EXPLICAR)
- Reduzida agilidade para a tomada ~~capacidade~~ de decisão gerencial para responder às crescentes demandas de saúde pública, deao crescimento da demanda de C&T, e desenvolvimento tecnológico e industrial ~~m função de limitadores legais regulatórios~~
- Ausência/Debilidade de instrumentos flexíveis de gestão viabilizadores de associações/parcerias

65. Estratégia para 2022

Missão

A Missão da Fiocruz, razão de ser institucional e base para sua identidade e seu desenvolvimento, é: “Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde por meio do desenvolvimento integrado de atividades de pesquisa, e desenvolvimento tecnológico e inovação, educação, produção de bens e insumos estratégicos para a saúde, prestação de serviços de referência, informação e comunicação, e preservação do patrimônio e acervos, contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade do SUS e para a dinâmica nacional de inovação, em benefício da sociedade brasileira”.

Visão: horizonte para 2022

Em 2022, a Fiocruz atuará num mundo ainda mais complexo e com novas exigências. A Fundação estará completando 122 anos e pretende seguir como instituição diferenciada no campo da ciência e tecnologia em saúde, coerente com sua história. Sua visão para 2022 pode ser sintetizada na seguinte afirmativa:

Ser líder nacional e localizar-se dentre os mais importantes centros internacionais na produção e integração de conhecimentos, em tecnologias e inovação para soluções sustentáveis em saúde, na produção de insumos estratégicos e prestação de serviços para a saúde.

~~SUGESTÃO DE REVISÃO: “Proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira e para o exercício pleno da cidadania, por meio de ensino, produção de bens, prestação de serviços de referência, informação e comunicação, e preservação do patrimônio e acervos.”~~

Valores

Os valores que prescrevem as atitudes, os comportamentos e o caráter da Fiocruz são as verdadeiras causas do sentimento “**orgulho de ser Fiocruz**” e configuram as doutrinas essenciais da organização em consonância com a nossa relevância para a sociedade. São propostos os seguintes valores:

Responsabilidade socioambiental: possuímos compromisso socioambiental com a sociedade, utilizando mecanismos efetivos de controle dos nossos atos e assumindo permanente desenvolvimento organizacional, assim como continuada mudança de postura para o maior valor socioambiental.

Cooperação e integração: buscamos maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da Fiocruz em nossas ações e decisões, e construindo redes de cooperação e parcerias em nível nacional e internacional.

[i2] Comentário: A Visão deve vir logo após a MISSÃO e antes dos VALORES

Ética e Transparência: orientam nossas ações, compromissos e relações. Realizamos divulgação oficial da informação ou ação para conhecimento público e início dos seus efeitos externos, sendo uma exigência de efetividade e moralidade.

486-Diversidade: valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições, e a diversidade de ações e compromissos múltiplos da Fiocruz com os múltiplos temas e saberes que constroem a saúde. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades.

Comprometimento: interligamos objetivos pessoais, organizacionais e da sociedade, revelando o nível de compromisso de cada um, em função de sua atuação como colaborador na geração de valor no interesse da sociedade, e otimizando recursos e maximizando qualidade.

Democracia participativa: temos um compromisso inabalável com o respeito à democracia em todos os níveis e espaços da sociedade, e mantemos instâncias representativas e permanentes de consulta e participação de nossos profissionais e da sociedade em nossos órgãos de planejamento e decisão.

Resultados, qualidade e excelência: buscamos incessantemente ~~a geração de valor~~ excelência operacional em em nossos resultados ~~nossas atividades,~~ com respeito aos recursos públicos, ~~em nós investidos e com gestão~~ responsabilidade fiscal, eficiência e efetividade no desempenho das atividades em tempo oportuno para o atendimento das demandas do SUS responsável de custos. ~~Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com alto desempenho.~~

SUGESTÃO DE INCLUSÃO:

Valorização de Pessoas: temos um compromisso institucional com o aperfeiçoamento educacional e profissional, ambiente de trabalho saudável, e qualidade de vida dos colaboradores

Formatado: Fonte: Negrito

Inovação - buscamos permanentemente o desenvolvimento de produtos e serviços visando ao atendimento das demandas de saúde pública

Formatado: Fonte: Negrito

Visão: horizonte para 2022

[i3] Comentário: A Visão deve vir logo após a MISSÃO e antes dos VALORES

~~Em 2022, a Fiocruz atuará num mundo ainda mais complexo, globalizado e com novas exigências. A Fundação estará completando 122 anos e pretende seguir como instituição diferenciada no campo da ciência e tecnologia em saúde, coerente com sua história. Sua visão para 2022 pode ser sintetizada na seguinte afirmativa:~~

~~**Ser líder nacional e localizar-se dentre os mais importantes centros internacionais na produção e integração de conhecimentos, tecnologias e inovação para soluções sustentáveis em saúde.**~~

6. Mapa estratégico

Macrodiretrizes para a Fioacruz 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 Fioacruz de 2022, as macrodiretrizes compõem uma estratégia maior, sendo articuladas em perspectivas e decompostas em objetivos estratégicos no Mapa Fioacruz. Assume-se uma perspectiva de base, denominada de gestão dos recursos (tangíveis e principalmente intangíveis), para o desenvolvimento da Fioacruz, 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.

Visão Fioacruz

Figura 1: Mapa estratégico 544 Fioacruz 2022

A partir de um mapa estratégico institucional para 2022, no qual constam as diretrizes estratégicas (fig 1), definem-se os objetivos por perspectiva.

Para a perspectiva de base de gestão de recursos, cujas diretrizes estão relacionadas à gestão do conhecimento e informação, do trabalho, do clima organizacional, do financiamento e da cooperação e inovação na gestão, os objetivos propostos são:

1) Gestão do conhecimento e informação:

- 1.1) Promover a ampliação e modernização da gestão do conhecimento;
- 1.2) Fortalecer a comunicação institucional interna e com a sociedade;
- 1.3) Implantar um sistema integrado de gestão na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão.

2) Gestão do trabalho

- 2.1) Fortalecer a gestão estratégica das competências de líderes e profissionais, a fim de que operem com padrão de excelência;
- 2.2) Fomentar a gestão da diversidade trabalhista para o desenvolvimento do potencial produtivo e a ampliação da geração de idéias e inovações;
- 2.3) Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão de conflitos e interesses trabalhistas.

3) Gestão do clima organizacional

- 3.1) Aprimorar o modelo de gestão democrática e governança institucional, com a ampliação e consolidação de sistemas de transparência e tomada e prestação de contas interna e externa;
- 3.2) Aprimorar um ambiente que respalde o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores institucionais;
- 3.3) Promover, alcançar e manter a condição de organização saudável e ambientalmente sustentável;
- 3.4) Trabalhar os arranjos institucionais integrando e aprimorando a lógica de divisionalização (especialização das missões das Unidades) e combinando a com uma maior integração e coordenação interunidades (articulação da cadeia de valor interna).

4) Gestão da captação e do financiamento

~~4.1) 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;~~

~~4.2) Garantir a sustentabilidade econômico financeira de programas (porta-fólio de projetos) e projetos estratégicos.~~

5) Gestão da cooperação

~~5.1) Assegurar parcerias e arranjos organizacionais em áreas estratégicas (sustentáveis) com entidades públicas e privadas, visando à geração de novos bens e serviços conjuntos, bem como economia de escopo e dinamismo para o SUS e no Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS).~~

6) Inovação na gestão

~~6.1) Implantar um modelo de gestão jurídico-institucional que supere a vulnerabilidade jurídica e o risco de sustentabilidade, e assegure autonomia e governabilidade para o desenvolvimento institucional, na condição de instituição de Estado;~~

~~6.2) Inovar no modelo de gestão operacional (gestão dos riscos, custos de produção, do compartilhamento de recursos, das parcerias com fornecedores e da qualidade) e de gestão do beneficiário (gerenciar a imagem, o relacionamento, a retenção etc);~~

~~6.3) Introduzir uma estrutura/configuração de reflexão estratégica com vistas a produzir estudos prospectivos periódicos nas áreas estratégicas da Fiocruz nacional, a partir dos quais serão revisados os planos diretores institucional e das unidades;~~

~~6.4) 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, clientes cruzados, alinhamento de estratégias e projetos, etc (PRESIDÊNCIA EXPLICAR).~~

Na perspectiva dos processos estratégicos, as diretrizes propostas foram: gestão dos desafios do SUS, gestão do desenvolvimento sustentável e gestão de P&D&I. Os objetivos estão listados a seguir:

1) Gestão dos desafios do SUS (incluindo educação e comunicação)

~~1.1) Assumir a liderança na geração de informações e conhecimentos sobre os Determinantes Sociais da Saúde (DSS) e na proposição de políticas, programas e intervenções a eles relacionadas, além de atuar na mobilização da sociedade civil e de órgãos governamentais, a fim de possibilitar a constituição de um intenso e multifacetado movimento social em defesa da instituição de políticas de proteção social e do SUS;~~

~~1.2) Mobilizar redes de instituições e contribuir, de forma diferenciada, para a formulação de políticas e programas que promovam a equidade em saúde e no acesso aos serviços de saúde, além de atuar sistematicamente no monitoramento de tais desigualdades, uma vez que elas representam o principal determinante das diferentes chances de adoecimento e morte entre classes sociais e regiões do país;~~

~~1.3) Desenvolver, experimentar e avaliar novos modelos de atenção à saúde na perspectiva das redes integradas de serviços de saúde (integração de serviços, uso de TI para melhor coordenação do cuidado e modalidades inovadoras de atenção);~~

~~1.4) Desenvolver, em alinhamento com o MS e por meio de parcerias nacionais e internacionais, uma atuação mais intensa no campo da vigilância epidemiológica, especialmente no monitoramento de surtos e emergências epidemiológicas que eoloquem em risco a saúde da população em qualquer local do país e na análise global e sistemática da situação de saúde;~~

~~1.5) Estruturar os programas de cursos *lato sensu* da Fiocruz de acordo com a perspectiva da Escola de Governo em Saúde, inclusive em linhas de larga escala, com a incorporação e o desenvolvimento das potencialidades de todas as unidades na formulação de cursos na modalidade de Ensino a Distância (EAD), por meio do fomento ao trabalho em rede de instituições e a partir da articulação de necessidades e demandas pelos gestores do SUS.~~

2) Gestão do desenvolvimento sustentável (incluindo educação e comunicação)

~~2.1) Desenvolver uma gestão do desempenho ambiental para a geração de bens e serviços (integração entre saúde e ambiente, C&T, P&D&I e produção), por meio, por exemplo, da otimização das características dos produtos e processos, e das instalações orientadas para o meio ambiente (projeto de bens e serviços que reduzam o impacto ambiental em todo ciclo do produto/serviço);~~

~~2.2) Ampliar e implementar o conceito e a noção de gerenciamento do risco ambiental (redução da exposição) no sentido de educar para evitar e reduzir os acidentes ambientais (promoção), desenvolver ações de prevenção, desenvolver reações etc.;~~

~~2.3) Estabelecer parcerias públicas (Ministério da Saúde e o das Cidades) e privadas para fazer cumprir as atividades e os programas de saúde e ambiente da Agenda 21 e~~

~~projetar, para 2022, uma política integrada entre saúde e ambiente, C&T, P&D&I e produção que garanta instituições e uma sociedade ambientalmente limpas e ecoeficientes;~~

~~2.4) Firmar compromissos socioambientais e comunitários para ampliar a cidadania e a inclusão social, e explorar benefícios de gestão em função do valor agregado (PRESIDÊNCIA EXPLICAR);~~

~~2.5) Gerar e integrar conhecimentos entre ambiente e saúde visando soluções para o desenvolvimento.~~

3) Gestão de P&D&I: gestão da pesquisa e DT e gestão da inovação e produção (incluindo educação e comunicação)

3.1) Gestão de pesquisa e DT

~~3.1.1) Consolidar a qualidade da pesquisa biomédica da Fioeruz que tem foco em doenças infecciosas, terapias e imunoprevenção, com acompanhamento de indicadores de impacto na saúde e no quadro epidemiológico de morbimortalidade, visando liderança nacional e internacional em P&D&I;~~

~~3.1.2) Compôr uma agenda de pesquisa alinhada às mudanças tendências projetadas pelo quadro demográfico e epidemiológico, incluindo estudos biológicos, epidemiológicos, clínicos e sociais relacionados a doenças crônico-degenerativas, transmissíveis e negligenciadas;~~

~~3.1.3) Consolidar a pesquisa em áreas de fronteira do conhecimento (p. ex.: genômica e proteômica) aplicada à medicina, a fim de gerar interações com o setor produtivo e a implantação de um parque biotecnológico nacional;~~

~~3.1.4) Tornar a Fioeruz organização líder em pesquisa clínica e uma 702 referência para estudos de avaliação de tecnologias, consoante o quadro epidemiológico projetado e a demanda crescente por novos serviços;~~

~~3.1.5) Expandir a oferta de vagas para mestrado e doutorado, com prioridade na redução das iniquidades regionais e privilegiando a abertura de novos cursos nos institutos regionais já existentes e nos que estão em via de implantação;~~

~~3.1.6) Desenvolver programas de formação em áreas estratégicas voltadas para o fortalecimento do Sistema de Ciência e Tecnologia em Saúde (bioinformática, pesquisa clínica, avaliação de tecnologias, propriedade intelectual e inovação, e informação e comunicação), inclusive mediante o estabelecimento de parcerias com outros centros de excelência nas áreas afins e na perspectiva de redução das iniquidades regionais;~~

~~3.1.7) Consolidar e expandir a rede laboratorial de referência em vigilância de doenças infecciosas, genéticas e crônico-degenerativas, baseada nos laboratórios de pesquisa, integrando redes nacionais e internacionais.~~

~~3.2) Gestão da inovação e produção~~

~~3.2.1) Organizar o desenvolvimento tecnológico da FioCruz, a fim de gerar soluções tecnicamente viáveis para problemas de saúde específicos, de acordo com as necessidades da população e as demandas do SUS, a partir de programas indutores com alta seletividade e foco;~~

~~3.2.2) Attingir um novo patamar tecnológico em produtos biotecnológicos, nanocientíficos e biodiversos, assegurando competitividade no desenvolvimento de tecnologias inovadoras;~~

~~3.2.3) Adotar estratégias e ações para expandir intensamente sua capacidade de transferência de tecnologias para parceiros públicos e privados, inclusive em outros países;~~

~~3.2.4) Articular as redes nacional, pública e privada, de geração e difusão de inovação, no âmbito do CEIS, de forma a assegurar um papel estratégico à produção pública de bens e serviços em saúde e atender às demandas de programas nacionais no setor e dar suporte às atividades regulatórias de Estado;~~

~~3.2.5) Ampliar a produção de insumos estratégicos para saúdeo portfólio de insumos produzidos, buscando atuação em novas áreas industriais não cobertas por outros setores privados ou públicos nacionais, como a produção de matérias-primas biotecnológicas, que tenham alto impacto na redução da dependência nacional em biotecnologia;~~

~~3.2.6) Implantar um sistema de prospecção tecnológica e de mercado para subsidiar a estratégia de produção e inovação, assim como das competências disponíveis nas unidades técnico-científicas da FioCruz;~~

~~3.2.7) Promover a gestão e a proteção do portfólio tecnológico, priorizando a gestão tecnológica em toda a sua amplitude de atuação (prospecção, propriedade intelectual e patentes, estudos de viabilidade, cooperação e escritório de negócios), com captação de pessoal especializado e integração com o sistema Gestec Nits.~~

Ná na perspectiva da sociedade, as diretrizes voltadas à melhoria da saúde e da qualidade de vida do cidadão, e ao desenvolvimento socioeconômico do país, têm por objetivos:

1) Melhoria da saúde e qualidade de vida do cidadão

~~1.1) Implementar um programa da nacionalização FioCruz orientado por uma nova concepção do papel nacional da instituição como instituição estratégica de Estado, contribuindo para a consolidação e sustentabilidade~~

[b4] Comentário: Sugerimos que este seja apresentado no início.

~~do SUS, a identificação de novos objetos de intervenção (saúde de fronteiras, diversidade de biomas e efeitos do crescimento e expansão econômica na sustentabilidade ambiental, problemas de saúde e aprimoramento de sistemas, e serviços de saúde voltados para necessidades da população local) e o estímulo à inovação e a arranjos produtivos.~~

~~1.2) Reconhecimento social da Fioeruz como empresa ambientalmente responsável;~~

~~1.3) Manter um papel diferenciado e estratégico no processo de consolidação do SUS por meio de uma articulação interna que possibilite a ampliação da interlocução coordenada e orgânica com todas as esferas de gestão do Sistema;~~

~~1.4) Ofertar uma educação em saúde inovadora em: (i) *stricto sensu* com vistas excelência acadêmica com reflexo em PDI; (ii) *lato sensu* voltado à ampliação da formação profissional específica com um viés criativo/inovador; e (iii) formação profissional orientada à formação e qualificação de profissionais empreendedores e com vivência de situações da vida profissional;~~

~~1.5) Tornar a Fioeruz um modelo de participação e controle social para o SUS;~~

~~1.6) Desenvolver um projeto nacional de comunicação para a Fioeruz em parceria com ministérios, como o da Saúde, de C&T, Educação, Cidades etc, com vistas a gerar e fortalecer a imagem da Fioeruz como instituição de Estado competitiva estratégica, inovadora, de futuro e ambientalmente sustentável;~~

~~1.7) Participar da formulação das políticas nacionais de desenvolvimento para a melhoria da saúde e da qualidade de vida, por meio de propostas/subsídios estratégicos.~~

2) Desenvolvimento socioeconômico do país

~~2.1) Integrar a infraestrutura tecnológica da Fioeruz (CDTS, CIPBR, insulina, pneumococos, dentre outros) como prioridade da agenda de desenvolvimento do SUS e do país;~~

~~2.2) Gerar inovações tecnológicas (serviços e produtos) em saúde e disseminá-las a parceiros públicos e privados (PRESIDÊNCIA EXPLICAR);~~

~~2.3) Estabelecer parcerias/arranjos organizacionais em áreas estratégicas sustentáveis com entidades públicas e privadas visando à geração de bens e serviços conjuntos — economia de escopo;~~

~~2.4) Participar da formulação de políticas nacionais para o desenvolvimento socioeconômico no campo da saúde, por meio de propostas/subsídios estratégicos;~~

~~2.5) Fortalecer a integração político-estratégica junto ao MS, Conass e Conasems.~~

Anexo

A estratégia de longo prazo para 2022, o Plano Quadrienal (PQ) 2011-2014 e a demanda por um novo modelo ~~de gestão~~ jurídico para a Fiocruz

A estratégia para o longo prazo abrange o conjunto das áreas de atuação da Fiocruz. Dentre as diretrizes do mapa estratégico, aquela que ~~se relaciona ao~~ modelo de gestão ~~ao~~ (modelo jurídico-organizacional) é diferenciadamente mobilizadora, dada a sua proposição e seu efeito já para o curto e médio prazo, e, ainda, por gerar ~~mudanças transformações~~ pragmáticas e objetivas para toda a Fiocruz, sendo assumida como condição *sine qua non* para a consecução das demais diretrizes.

Em relação ao tema, o aparato legislativo para a administração pública brasileira reflete uma concepção de Estado marcada por uma clivagem entre a atuação social e o domínio econômico. Desta forma, a missão e a matriz institucional da Fiocruz, presididas pela finalidade social, mas com importante atividade no domínio econômico, não encontra adequado acolhimento para a realização plena de seu potencial.

Apesar de ser um tema recorrente, por sua relevância para o desenvolvimento econômico e social, uma reforma mais abrangente na estrutura do Estado tem sido postergada, sem que haja perspectivas de ~~alterações mudanças~~ estruturais, salvo a partir de eventual proposição pelo futuro governo.

Na configuração atual, a tipologia existente dentro da administração pública estatal e alinhada às cláusulas pétreas estabelecidas pelos congressos internos da Fiocruz compreende a administração direta, as autarquias, as fundações públicas e empresas estatais. Os serviços sociais autônomos, que, por sua maior flexibilidade de funções, tem se prestado a soluções híbridas, integram a órbita paraestatal, não possuindo, portanto, atribuição de função estratégica de Estado.

Modificações desejáveis para essa concepção restrita de atuação estatal exigiriam uma ~~mudança alteração na Constituição~~ ~~constitucional~~ para a qual não há qualquer iniciativa em curso ou à vista. A proposta mais abrangente refere-se à Consolidação da Lei Orgânica da Administração Pública, que precisa as finalidades dos entes existentes, sem muito inovar na concepção de modelos. Ela traz, dentre outras importantes contribuições, a proposta de um contrato de autonomia, mas não há, também nesse caso, perspectivas de sua aprovação na atual conjuntura. Restam, portanto, possibilidades de incrementos tópicos, que estão sendo, inclusive, objeto de negociações com forte presença das instituições de C&T e do próprio Governo Federal.

Constrangidas por essa limitação estrutural, várias instituições, com histórico e missões diferenciadas, têm adotado soluções, com o consentimento do governo, pressionadas pela necessidade de melhor responder a demandas públicas, apesar de ambiguidades interpretativas no aparato legal, inclusive com pronunciamentos de tribunais superiores para ~~alterações em mudanças de~~ seu modelo jurídico ~~e de gestão~~.

A Fiocruz foi instituída pelo Decreto 66.624/1970 na condição legal de Fundação Pública de Direito Privado, funcionado atualmente, na prática, com um modelo misto, que combina a natureza de uma fundação autárquica (transformada para essa condição em 1990, em decorrência da Norma Constitucional de 88, que eliminou da administração pública a condição de fundação estatal de direito privado) e fundação privada de apoio (Fiotec). Esse ~~modelo misto~~ mecanismo de apoio opera desde 1998 e tem possibilitado, ainda que por arranjos instáveis, um significativo desenvolvimento institucional. No entanto, ele está sob forte ameaça de esgotamento, em função

[b5] Comentário: Esta condição “sine qua non” não está totalmente clara, assim como não foram dados exemplos reais dos limites relativos ao modelo jurídico. O documento precisa avançar, desvinculando as melhorias que independem do modelo jurídico daquelas que só serão resolvidas ou serão melhor resolvidas com um novo modelo jurídico que não fira o compromisso da Fiocruz como instituição estratégica do Estado Brasileiro com a equidade no acesso a insumos e serviços de saúde, e com a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos na área da saúde.

da magnitude e do escopo que a atualização da missão da Fiocruz está exigindo e das crescentes restrições impostas pela legislação e pelos órgãos de controle.

Diante desse quadro, dentre as questões que o Congresso Interno deve tratar acerca do seu modelo jurídico-institucional, destacam-se:

- Que princípios (missão, cláusulas pétreas, modelos e instrumentos de gestão) serão condicionantes do posicionamento estratégico da Fiocruz nos próximos anos?
- Qual o diagnóstico do desempenho da gestão da Fiocruz no atual modelo autárquico-fundacional e dos desafios para sua agenda de futuro?
- Em que medida ajustes incrementais no atual modelo jurídico da Fiocruz serão capazes de superar os obstáculos existentes e quais pontos devem ser priorizados?
- ~~Qual o diagnóstico do desempenho da gestão da Fiocruz no atual modelo autárquico-fundacional e dos desafios para sua agenda de futuro? Em que medida mudanças incrementais no atual modelo serão capazes de alterar significativamente os obstáculos existentes e quais pontos devem ser priorizados?~~
- ~~Que princípios (missão, cláusulas pétreas, modelos e instrumentos de gestão) serão condicionantes dessas mudanças?~~
- Considerando o debate atual acerca da reforma do Estado cenários desejáveis (mudança constitucional; aprovação da Lei Orgânica da Administração Pública;), inerentes (ajustes mudança incrementais tópicos nos dispositivos legais vigentes) ou negativos (ausência de inovação radical e colapso do modelo autárquico-fundacional), como delinear, para cada caso, orientações estratégicas, conformação de modelos e processos de negociação?

[b6] Comentário: Onde está este diagnóstico? Este diagnóstico deveria fazer clara distinção do que é preciso mudar que não tem a ver com o modelo jurídico e do que é possível somente com mudança do modelo jurídico.

Ao final de 2009, já no âmbito do VI Congresso Interno, a Presidência da Fiocruz propôs o modelo de Empresa Estatal Especial, com base na premissa de ameaça de esgotamento do modelo jurídico vigente e das crescentes limitações ao frágil expediente – desde sua criação – de utilizar a Fiotec para conferir maior agilidade aos projetos institucionais. Esta proposta baseou-se em – e estimulada por – janelas de oportunidade no âmbito do Governo Federal, a partir de incentivos e análises preliminares positivas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Considerou-se a possibilidade de adequação desse modelo, mantendo-se os fundamentos de sua missão e cláusulas pétreas, com possibilidade – ainda que restrita pelo curto calendário político – de aprovação na atual legislatura.

Os debates então realizados e a evolução da conjuntura evidenciaram a necessidade de maior aprofundamento do tema e análises de cenários que incorporassem o médio prazo. Foram fatores determinantes:

1) O curto prazo para o amadurecimento da proposta, destacando-se:

- Interpretações sobre as implicações de um modelo estatal de empresa pública na missão e matriz da Fiocruz (~~relação estado-mercado; lógica econômica e dimensão social; acolhimento das unidades e programas que produzem bens intangíveis, como, por exemplo, geração de conhecimento, educação e crítica social~~);
- Incertezas sobre a possibilidade jurídica de o novo modelo atender à estrutura de governança democrática;

- Garantias para a gestão do trabalho na vigência de dois quadros (RJU e CLT), incluindo elementos como equidade de remuneração, progressão funcional, aposentadorias e saúde suplementar, dentre outros;
- Restrito reconhecimento pela comunidade – e, por vezes, mesmo pelos dirigentes – quanto às limitações e ameaças do modelo autárquico-fundacional, muito embora sejam explícitos os riscos e apontamentos legais que têm se exacerbado para as fundações de apoio em geral, incluindo decisões quanto ao fechamento ou o forte cerceamento que elas têm sofrido no âmbito federal e, em particular, junto ao Ministério da Saúde;
- No âmbito da Fiocruz, conhecer os limites da condição de fundação autárquica é fundamental. A gestão atual certamente pode ser aprimorada em diversos sentidos. Entretanto, não se pode superestimar as “folgas de gestão” ~~[flexibilidades gerenciais da gestão]~~ deste modelo, com o risco de minimizar o peso de regras intransponíveis frente às pretensões da Fiocruz no futuro, mas já expressas no presente.

2) Diferentemente da conjuntura ao final de 2009, a evolução das consultas junto ao Governo Federal indicou que a tramitação da proposta de Empresa Estatal Especial exigiria um tempo maior de negociação e convencimento sobre alguns pré-requisitos para sua aceitação. Frente a esses condicionantes – produção de consenso interno e alongamento do prazo de negociação externa –, foi imperativo redefinir a estratégia no trato sobre o modelo ~~de gestão~~ jurídico, remetendo para análise de cenários de curto e médio prazo com graus de governabilidade incertos, frente à existência de um novo governo em 2011.

Não obstante a discussão sobre o modelo jurídico da Fiocruz, e os desdobramentos de um modelo que confira maior flexibilidade e autonomia, consoante os princípios da administração pública, entende-se também a necessidade de uma discussão a respeito de seu modelo de gestão, em conformidade com as cláusulas pétreas do Estatuto da Fiocruz.

O tema certamente mantém sua grande relevância. Torna-se imprescindível um posicionamento quanto à necessidade e importância de ~~pele~~ mudança do modelo jurídico para o conjunto da Fiocruz, o estabelecimento de condições e critérios, incluindo alternativas potenciais de modelos, para serem tratadas em processo de negociação continuada. Mas, é ~~É~~ preciso considerar incertezas da conjuntura para o curto e médio prazo, tais como:

- O novo governo adotará uma estratégia para reforma do aparelho de Estado em termos mais abrangentes, considerando, por exemplo, acelerar a discussão e proposta de nova lei orgânica para a administração pública? Qual será o horizonte de desfecho desta discussão e as implicações para a continuidade das atividades da Fiocruz?
- A Fiocruz buscará seguirá com um modelo incremental, a partir de reformas ajustes focalizadas pontuais e medidas dentro do atual marco legal, com a implementação, por exemplo, da regulamentação do contrato de autonomia (aplicável a autarquias e fundações), trazendo pequenos ganhos? Qual o impacto e extensão de tais ajustes na superação dos obstáculos atualmente enfrentados relativos ao modelo jurídico vigente?

O debate eleitoral poderá clarear tendências, mas, seguramente, apenas a posse e os primeiros atos do novo governo trarão mais clareza, com ~~a~~ efetiva abertura de canais de negociação técnico-política. Assim, o atual processo congressual deverá trabalhar com cenários e estratégias alternativas, mas não excludentes.

No entanto, dentro dos diversos cenários de curto prazo, ~~ao se assumir~~ a proposição de modelos jurídicos alternativos, ~~deveriam ser considerados~~ apenas aqueles que integram a administração pública, em função da existência de marco legal quanto à sua regulamentação. A análise comparativa entre modelos permanece como referência, mas deve ser enriquecida por debates e, em especial, com apoio externo, seja por meio de consultorias, seja por contatos técnicos com o Ministério do Planejamento e sua Secretaria de Gestão, organismo que seria responsável por operar tecnicamente as respostas sobre o futuro modelo.

Um capítulo à parte e de enorme importância está na área de gestão do trabalho. Qualquer alteração ou ajuste devem assumir como premissa a ~~A mudança não é possível sem que haja~~ segurança para todos os envolvidos. Naturalmente, há respostas que somente o processo pode elucidar, mas muitas outras são passíveis de serem alcançadas imediatamente. O Guia de Perguntas e Respostas, disponível-disponibilizado ao final de 2009, já apresenta um importante avanço, mas os primeiros debates trouxeram novas questões importantes, dentre elas: ~~o~~ alinhamento entre os planos, as conquistas extensíveis à aposentadoria, considerando a existência de diferentes regimes previdenciários no próprio RJU; ~~a~~ situação dos atuais aposentados, os cedidos de outros planos à Fiocruz, os cedidos da Fiocruz a outros órgãos; e a garantia de emprego no novo plano CLT. Todas essas questões demandam novos esclarecimentos que e seriam apenas ~~alcançáveis-elucidados durante a~~ estudos para subsidiar a elaboração do projeto de ~~possível-lei de alteração do modelo jurídico de criação do futuro ente administrativo da~~ Fiocruz.

A atual condição de fundação pública ~~e sua consequente submissão às normas de Direito Público dependente do orçamento da União~~ tem se demonstrado ~~ser~~ inadequada ao atendimento de demandas inerentes, preponderantemente a determinadas atividades finalísticas da instituição, observados rigorismos burocráticos e limitadores de atuação com forte impacto estratégico-operacional. Vale destacar que o modelo resultante da Constituição de 88, referendado por entendimento do STF, anterior à EC nº 19/98, consubstanciou o que ficou conhecido como Fundação Autárquica. O modelo autárquico foi concebido para o exercício do poder de polícia, administrativo ou judiciário, e não para a implementação de políticas públicas sociais, que requerem, por sua natureza, maior agilidade e flexibilidade na gestão.

O atual modelo jurídico-institucional condiciona necessidades e entraves comuns a todos os grandes grupos de atividades da Fiocruz, em diferentes esferas como orçamento, gestão de pessoas, etc., dentre os quais podem ser enumerados, a título de exemplo:

- Orçamento e Compras

- INCLUSÃO Incompatibilidade do modelo de gestão de orçamento e RH da fundação autárquica com a atividade industrial e com evolução dinâmica dos marcos regulatórios que a regulam
- Impossibilidade de reinvestimento imediato de excedente de recursos financeiro na atividade relacionada do Tesouro: ainda que haja possibilidade de aplicar excedentes de recursos de receitas próprias não previstas, quanto maior a capacidade de gerar receitas próprias menor a necessidade de recursos diretamente alocados pelo Tesouro. Como se trata de receitas não previstas, este é um expediente altamente frágil para conferir maior autonomia no gerenciamento (planejamento, execução e controle) do orçamento;
- Falta de flexibilidade no gerenciamento dos recursos condicionados e utilização dos recursos do orçamento atrelada aos elementos de despesa e restrições orçamentárias e

Formatados: Marcadores e numeração

permanentes práticas de contingenciamento: o orçamento da Fiocruz enquadra-se dentro do Orçamento da Seguridade Social, resultando em pouca ou nenhuma flexibilidade na discussão quanto às necessidades de recursos para investimento, e, conseqüentemente no processo de aprovação da Lei Orçamentária Anual;{falta de flexibilidade na alocação de recursos entre custeio e capital}

-
- Impossibilidade de formação de capital de giro, seja a partir de resultados alcançados, ou mediante empréstimos, capitalização e capital de reserva para depreciação e investimento: (PRESIDÊNCIA DAR EXEMPLOS);
- Restrição de acesso aos recursos de grande vultomercaado financeiro, mesmo o público, para financiar os investimentos⁵; historicamente as necessidades de recursos para investimento para toda a Fiocruz (seja novos investimentos, seja para manutenção da infraestrutura) têm sido acima do que efetivamente é aprovado na LOA. Enquanto fundação pública incorporada ao Orçamento da Seguridade Social, a Fiocruz não tem condições de atrelar sua necessidade de recursos de capital a um plano de desenvolvimento institucional. Além disso, também não tem condições de captar recursos junto ao BNDES ou FINEP, com exceção de eventuais fundos classificados como “não reembolsáveis” (via de regra montantes aquém das atuais e/ou futuras necessidades);
- Carência de recursos adicionais e tempo de espera para liberação em face da LOA: a integração do orçamento da Fiocruz ao Orçamento da Seguridade Social implica em (PRESIDÊNCIA DAR EXEMPLOS); no caso de enquadramento no Orçamento de Investimento, (PRESIDÊNCIA DAR EXEMPLOS);
- Rigidez e/ou limitações da Lei de Licitações: dificuldade e demora na aquisição de insumos e equipamentos; inadequação da legislação geral de licitação às exigências da legislação sanitária.
- Dificuldade de estabelecimento de parcerias com empresas: (PRESIDÊNCIA DAR EXEMPLOS);
- INCLUSÃO Modelo orçamentário incompatível com as características de unidades de produção industrial

- Gestão de pessoas:
 - Dificuldade de contratação e retenção de pessoal qualificado na magnitude necessária para substituição do atual expediente precário de terceirização, e mesmo para posterior expansão;
 - Dificuldade para reposição ágil, sustentável e legal de quadros, com baixa flexibilidade para estabelecer salários e ajustes na estrutura organizacional e de cargos, conforme a necessidade e especificidade de cada Unidade;
 - Limitadores salariais que inviabilizam em geral a captação e manutenção de pesquisadores de alto nível de especialização: (PRESIDÊNCIA DAR EXEMPLOS);

Formatados: Marcadores e numeração

⁵ No começo da gestão da atual Presidência, a Fiocruz apresentou uma pauta de negociação de recursos para investimentos junto ao BNDES na ordem de R\$900 milhões, tendo sido sinalizada tanto a pertinência com programas do banco, quanto o interesse em apoiar a Fiocruz, mas, no momento, inviabilizada dada a sua atual estrutura jurídica, impeditiva.

- Inexistência de aparatos jurídico-legais eficazes que possibilitem assegurar o retorno do investimento nos profissionais capacitados, em favor da sociedade e em especial à própria Fiocruz: (PRESIDÊNCIA DAR EXEMPLOS);
- ~~• Impossibilidade de contratar empregados pelo regime celetista, estando estes praticamente restritos a lógicas de terceirização por intermédio de outras empresas;~~
- ~~• Dificuldade para reposição ágil, sustentável e legal de quadros, com forte regulação de salários e necessidade de criação de cargos por lei;~~ Carência de ferramentas/incentivo para a gestão de pessoas além daqueles que já estão disponíveis para o atual modelo jurídico, como por exemplo: criação de programas de remuneração variável conforme avaliação de desempenho e resultados alcançados pela maior eficiência na gestão e aplicação dos recursos orçamentários;
- Rigidez na gestão de benefícios, com risco de extinção de alguns deles, como planos de saúde na modalidade de autogestão: (PRESIDÊNCIA DAR EXEMPLOS);
- ~~• Rigidez e/ou limitações da Lei de Licitações, em especial, às atividades industriais;~~
- ~~• Limites para parcerias estratégicas de longo prazo;~~

Formatados: Marcadores e numeração

Formatados: Marcadores e numeração

Estes são exemplos de necessidades/problemas vivenciados diuturnamente no ambiente Fiocruz, que decorrem, certamente, dentre outras causas, dos limitadores inerentes ao modelo fundacional público, gerando assim uma defasagem - gap de autonomia e flexibilidades.

Desta forma, ainda que estejam sendo discutidas – de maneira bastante morosa – alterações no Não se trata de conjecturar sobre fantasiosas características inapropriadas ao ordenamento jurídico vigente da administração pública, e que seja necessário modernizar as práticas gerenciais na Fiocruz, existem entraves jurídico-legais que criam sérios obstáculos à continuidade do cumprimento da missão da Fiocruz. Ao contrário, trata-se da análise do possível, maximizado diante da necessidade e realidade, de forma a atingir a otimização dos mecanismos de gestão, materializada em resultados concretos que beneficiem abrangente e eficientemente a coletividade. A proposta não é implantar uma lógica patrimonialista, mercadológica mas sim conferir maior agilidade para responder aos desafios atuais e de futuro com ética, transparência e prestação de contas. Portanto, propõe-se buscar formas de adequação do modelo jurídico da Fiocruz de forma modo a viabilizar uma resposta mais ágil às necessidades de acesso à saúde e insumos estratégicos pela população.

Alternativas de modelos na administração pública e novo paradigma de sustentabilidade

O quadro a seguir apresenta os modelos jurídico-administrativos mais comuns e suas respectivas localizações nas esferas pública e privada, considerando a norma constitucional vigente.

Em cenário desejável, reconhecidamente com baixa viabilidade a médio prazo, um modelo mais ajustado à missão da Fiocruz implicaria uma mudança constitucional na organização administrativa do Estado brasileiro. Tal reforma poderia ensejar a constituição de ente estatal híbrido, com finalidade social e atuação simultânea em área de domínio econômico. Desta forma, instituições estatais, a exemplo da Fiocruz, regidas pela finalidade social, poderiam realizar plenamente sua missão na interface entre saúde e desenvolvimento.

No atual regime constitucional, é importante compreender o sentido e a finalidade de ao menos alguns modelos. A administração pública indireta, ou descentralizada, é composta de pessoas administrativas (personalidade jurídica distinta, o que a faz indireta e com certa autonomia,

definida sempre nas respectivas leis de criação), podendo operar no regime administrativo público ou privado. São entes operantes em regime administrativo público:

- **Autarquia:** tipo de autonomia usada pelo Estado para a gestão descentralizada na execução de **tarefas típicas e exclusivas** de Estado quando exigem o poder de polícia em particular. No entanto, tem sido usada para ensino (universidades) e saúde (hospitais), gerando as limitações já conhecidas;
- **Autarquia com Regime Especial:** autarquia para a qual a lei de criação estipulou algumas condições especiais, como é o caso da Universidade de São Paulo (USP), mas que não ultrapassam determinados limites próprios;
- **Agência Executiva:** autarquia especial criada para o gerenciamento estatal de determinadas atividades. Não existem no campo da saúde;
- **Agência Reguladora:** autarquia de regime especial voltada, nos termos de sua lei de criação, para a realização de atividades no campo da regulação. São exemplos: Anvisa, ANS, Aneel e Anatel;
- **Fundação de Direito Público:** destinadas a atividades de finalidade social e não exclusivas de Estado. Hoje praticamente reduzidas à condição de autarquias, como é o caso da Fiocruz;
- **Consórcio Público:** entes de cooperação entre municípios e/ou entre estados, criados por lei e com autorização expressa dos legislativos envolvidos, com o objetivo de gerenciar um bem comum, como uma usina de asfalto, um hospital regional, uma região de saúde etc. A gestão do consórcio se realiza por intermédio da instituição de uma associação, que pode estar tanto no regime de direito público, como no de direito privado. Tem sido utilizada nas áreas de saúde, saneamento e abastecimento de água.

São entes públicos ou estatais operantes em regime administrativo privado:

- **Fundação Pública de Direito Privado:** com regime administrativo privado e instituída pelo poder público, tem a mesma finalidade da fundação pública, sendo constitucional a partir da reforma de 1998, embora não regulamentada no âmbito federal e existente em alguns estados para atuar na área da saúde. Era a personalidade da Fiocruz quando criada até 1990;
- **Empresa Pública:** instituída por lei pelo Estado para intervir no domínio econômico do setor privado, em igualdade de condições com empresas privadas. Exemplos: Finep, Caixa, BNDES e o Hospital de Clínicas da FMUFRGS, instituído como empresa pública em 1970 e que está entre os hospitais brasileiros com padrão de excelência;
- **Sociedade Anônima:** serve ao propósito do Estado de intervir no domínio econômico a partir da criação de sociedades anônimas por ações, como é o exemplo da Petrobrás e do Banco do Brasil. Também há um hospital federal nessa condição: o Grupo Hospitalar Conceição, em Porto Alegre.

Como ente localizado entre a esfera pública e a privada, conhecido como paraestatal:

- **Serviço Social Autônomo (SSA):** personalidade jurídica muito utilizada no passado para gerenciar serviços de saneamento básico, ou seja, dar condições ao Estado para construir, operar e cobrar por esse serviço. Também é a forma de se expressarem os serviços sociais de apoio da indústria, comércio etc, criados por lei federal e financiados com recursos dos empregadores (Sesc, Sesi, Senac). É interessante registrar que, após a Constituição de 88, o Hospital das

Pioneiras Sociais, então Fundação, foi transformado em Serviço Social Autônomo, mantendo sua autonomia garantida por essa personalidade jurídica.

São entes privados que prestam serviços à administração pública:

- **Organização Social (OS):** regida pela Lei 9637/98, é uma personalidade jurídica de direito privado, não estando submetida às normas do direito público.

As obrigações são estabelecidas pelo contrato de gestão e trata-se de associação, sem finalidade lucrativa, ou fundação privada qualificada pelo poder público para exercer atividade pública descentralizada. Tem o objetivo específico de oferecer mais autonomia e flexibilidade ao serviço público, possuindo privilégios tributários. Na saúde, o principal exemplo está na área hospitalar pública do estado de São Paulo;

- **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP):** regida pela Lei 9790/99 (“Lei do Terceiro setor”), são entidades civis sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares e qualificadas pelo poder público (Ministério da Justiça), não estando submetidas às normas do direito público. As obrigações são estabelecidas pelo termo de parceria e seus objetivos são ampliar o universo de entidades com possibilidade de parceria com o setor público fora daquelas definidas como utilidade pública e fortalecer o terceiro setor para o fomento de projetos relevantes. O termo de parceria substitui as formas de contrato regidas pela Lei 8.666 e pelos convênios. Não é modelo próprio para desenvolver atividade pública e tem sido instituído com frequência na área cultural;

- **Outros modelos:** fundações privadas sem fins lucrativos, convênios e contratos com associações ou entidades filantrópicas para atuação em atividades de responsabilidade pública.

Para o caso Fiocruz, diante das necessidades percebidas e informadas, bem como do desejo de estabelecimento de um novo paradigma de sustentabilidade, é importante avaliar sinteticamente eventuais modelos jurídico-administrativos que potencialmente se prestarão a garantir maior autonomia e flexibilidade à instituição no atual quadro constitucional.

Quadro comparativo resumido entre modelos

Segue abaixo um quadro comparativo entre alguns dos modelos anteriormente explicitados pertencentes à administração pública indireta e entes de colaboração:

Análise das alternativas existentes aplicadas à Fiocruz

Toda avaliação de enquadramento de uma organização nos modelos jurídicos pré-existentes deve levar em consideração suas atividades atuais e futuras. O arcabouço brasileiro privilegiou as atividades exclusivas de Estado e a intervenção no domínio econômico, e relegou para o segundo plano as atividades com finalidade social, inclusive aquelas relacionadas ao ensino, à pesquisa científica e 1146 ao desenvolvimento tecnológico.

A alternativa transitória encontrada pelas fundações e autarquias, em especial as universidades, foi a constituição de fundações de apoio de caráter privado, que, por suas características, restabelecia, com limitações, as flexibilidades necessárias às atividades finalísticas, como no caso da Fiocruz. A principal limitação, como a própria denominação prevê, é o seu caráter de “apoio”,

[b7] Comentário: Ou contrato de autonomia, que é o termo que o documento tem utilizado?

ou seja, não realiza ou detém a atividade principal. Logo, todo o seu potencial não pode, ou não deve, ser aplicado a ela mesma.

Igualmente, o modelo de fundação de apoio, como é o caso da Fiotec, vem sofrendo permanentes estrangulamentos e fortes questionamentos de natureza legal. Ressalte-se ainda a posição já firmada no interior da Fiocruz, em congressos anteriores, de sua condição transitória, na perspectiva de um modelo único, legal e sustentável dentro do arcabouço da administração pública.

O fato é que não há modelo perfeito e há limitações constitucionais para construí-lo. Porém, não obstante inexistir até o momento uma modelagem perfeita que abarque as necessidades da Fiocruz, há modelos que melhor se adequarão a essa realidade, com menor grau de questionamento acerca de sua constitucionalidade e diante da necessidade de formulação de lei de competência exclusiva da União.

Frente aos modelos jurídico-administrativos teóricos citados e ante o cotejo da realidade vivenciada pela Fiocruz e as referidas possibilidades, destaca-se a alternativa de Empresa Estatal Especial, que poderia ser constituída como modalidade específica aderente a maioria dos desafios da Fiocruz, bem como às suas necessidades, inclusive futuras, sendo sua legislação de competência exclusiva da União. É possível prever na lei a isenção tributária para as atividades vinculadas à saúde pública, incluindo a produção. Vale destacar ainda a existência de diversas decisões judiciais em última instância (Superior Tribunal Federal – STF), no sentido de conferir isenções a empresas estatais com finalidade pública e para atividades específicas.

Assim, considerando o conjunto dos elementos conjunturais apresentados e numa perspectiva estruturante frente ao futuro da Fiocruz, sua missão e visão formuladas, três alternativas podem inicialmente ser ensinadas e debatidas no processo congressional:

- Aplicação do modelo de empresa pública especial para o conjunto da Fiocruz dentro dos condicionantes já referidos;
- Constituição pela Fiocruz ~~de~~ de subsidiárias independentes na condição de empresas públicas especiais com modelo jurídico adequado às H que responderiam por atividades finalísticas conforme a especificidades da missão de uma ou mais de cada -Unidade e estrutura de governança que garanta processo decisório e controle para Fiocruz e autonomia executiva para as subsidiárias, especialmente voltadas para o desenvolvimento tecnológico e a produção de insumos uma subsidiária na condição 1180 de empresa pública especial que responderia por atividades finalísticas especialmente voltadas para o desenvolvimento tecnológico e a produção de insumos. Nesta condição, a Fiocruz atual seria a controladora destas subsidiárias da empresa estatal, em participação do Conselho de Administração das mesmas, e gerindo um contrato de gestão plurianual onde estariam estabelecidas metas, resultados esperados e reinvestimento na própria Fiocruz. A criação de subsidiárias e uma possibilidade contemplada no Estatuto da Fiocruz aprovado pelo Congresso Interno, pelo Congresso Nacional e sancionado pelo Presidente da Republica em 2003. pleno controle sobre sua gestão e os ganhos relacionados aos seus resultados, com repercussão sobre o conjunto da instituição;
- Manutenção da condição de fundação pública, considerando ~~potenciais~~ ajustes legais futuros, seja no âmbito constitucional, seja a partir da implementação de medidas infraconstitucionais, como uma nova lei orgânica da administração pública ou a regulamentação de instrumentos como o contrato de autonomia.

[b8] Comentário: Acho que o MS teria que ser um controlador também.

Elementos a serem garantidos para o modelo a ser aplicado

Quanto à possível mudança do modelo jurídico-institucional, além de superar ~~lacunas-obstáculos relativos ao~~ entre o formato atual ~~e o desejado~~, não se pode prescindir das garantias a seguir:

- A condição da Fiocruz de instituição estatal, integrada e participativa: a condição de única e integrada implica que o modelo a ser implantado deve atender as cláusulas pétreas da Fiocruz ~~abranger o conjunto das unidades hoje pertencentes à Fiocruz; a condição participativa implica ainda a manutenção dos atuais processos participativos e democráticos de consulta à comunidade interna quanto à indicação de seus dirigentes e ao processo decisório relacionado a estratégias, planos e ações institucionais;~~
- A garantia dos direitos trabalhistas hoje assegurados no âmbito do RJU para todos os servidores, bem como a gestão continuada do atual plano de cargos e carreira, de modo que ele acompanhe as exigências de desenvolvimento e a recompensa profissional à altura da Fiocruz e de seus compromissos sociais.

Finalmente, a Presidência da Fiocruz deve assumir a responsabilidade, após aprovação do Congresso Interno, em conjunto com o Conselho Deliberativo, por conduzir o processo de negociação externa, considerando cenários alternativos e as propostas emanadas do futuro governo, visando à formatação de um modelo inovador para a Fiocruz, bem como as interações políticas e legais junto ao Governo Federal, em particular, aos ministérios da Saúde e do Planejamento, à Casa Civil e, ainda, junto ao legislativo. Em função do avanço das negociações externas, uma plenária extraordinária do VI Congresso deve ser convocada, visando apreciar propostas concretas.