



A Fiocruz como  
Instituição (P.AD) pública  
estratégica de Estado para a saúde

PLANO QUADRIENAL (2011-2014)  
Versão Pós-Coletivo de Gestores



Ministério da Saúde

FIOCRUZ  
**Fundação Oswaldo Cruz**

Presidência

## **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 Laboratórios 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)

Fabius Abrahão Torreão Esteves (VPGDI) / Assessor

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	6
2. Mapa estratégico	8
3. Eixos estratégicos	12
3.1. Desafios do SUS	12
3.1.1. Contexto	
3.1.2. Objetivos estratégicos	
3.1.3. Macroprojetos	
3.2. Ciência & Tecnologia, Saúde e Sociedade	21
3.2.1. Contexto	
3.2.2. Objetivos estratégicos	
3.2.3. Macroprojetos	
3.3. Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde	38
3.3.1. Contexto	
3.3.2. Objetivos estratégicos	
3.3.3. Macroprojetos	
3.4. Saúde Ambiental e Promoção da Saúde Pública	
3.4.1. Contexto	
3.4.2. Objetivos estratégicos	
3.4.3. Macroprojetos	
3.5. Saúde, Estado e Cooperação Internacional	44
3.5.1. Contexto	
3.5.2. Objetivos estratégicos	
3.5.3. Macroprojetos	
3.6. Inovação na Gestão	59
3.5.1. Contexto	
3.5.2. Objetivos estratégicos	
3.5.3. Macroprojetos	

# Sumário

1. Apresentação .....	6
2. Mapa estratégico .....	8
Macrodiretrizes para a Fiocruz 2022.....	8
Melhoria da saúde e qualidade de vida do cidadão (P.SB) da população .....	10
Desenvolvimento socioeconômico (P.SB) sustentável do país .....	11
3. Eixos estratégicos .....	12
3.1. Desafios do SUS .....	12
3.1.1. Contexto .....	12
3.1.2. Objetivos estratégicos .....	16
3.1.3. Macroprojetos .....	17
Rede de Apoio à Gestão Estratégica do SUS.....	17
Qualificação da atenção à saúde no âmbito da Fiocruz .....	18
Constituição de uma rede de vigilância em saúde na Fiocruz. ....	19
Instituto Nacional de Referência em Infectologia .....	19
Instituto Nacional de Referência em Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente .....	20
3.2. Ciência & Tecnologia, Saúde e Sociedade .....	21
3.2.1. Contexto .....	21
3.2.2. Objetivos Estratégicos.....	28
Programa Interinstitucional de P&D integrando uma agenda comum de pesquisas entre os institutos do MS .....	30
Rede Fiocruz de Avaliação de Tecnologias em Saúde. ....	30
Rede Fiocruz de Pesquisa Clínica.....	31
Rede de Plataformas Tecnológicas em Saúde .....	32
Estratégias de formação de competências em áreas estratégicas para o sistema de C&T em saúde.....	32
Sistema de Excelência na Gestão em Pesquisa, Desenvolvimento, Produção de insumos e Serviços. ....	33
Pesquisa e atuação na fronteira das áreas de competência da Fiocruz.....	33
Integrar redes de formação em saúde para quadros estratégicos do SUS. ....	34
Comunicação em saúde e ciência e tecnologia para o SUS e com a sociedade .....	35
(P.SB): Comunicação e divulgação em saúde e ciência e tecnologia para o SUS e com a sociedade .....	35
Gestão do Patrimônio Cultural da Ciência e Tecnologia em Saúde. ....	36
Popularização da C&T em saúde para redução de iniquidades sociais e desenvolvimento da cidadania.....	37
3.3. Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde .....	38
3.3.1. Contexto .....	38
3.3.2. Objetivos estratégicos .....	40
3.3.3. Macroprojetos .....	41
Desenvolvimento de plataformas tecnológicas de produção e DT&I em suporte ao desenvolvimento do Ceis .....	41
Constituir programas para desenvolvimento de produtos e plataformas tecnológicas em áreas de fronteira .....	42
Aprimoramento da gestão de DT&I e Produção.....	42
Fortalecimento de redes de produção e inovação de bens e serviços em saúde no País .....	43
Fortalecimento e articulação da gestão da inovação na Fiocruz .....	44
Subsídio a regulação sanitária .....	44
3.4. Saúde Ambiental e Promoção da Saúde Pública .....	44
3.4.1. Contexto .....	45
3.4.2. Objetivos estratégicos .....	48
3.4.3. Macroprojetos.....	48
Título do macroprojeto: Institucionalização do Programa de Saúde e Ambiente .....	48
3.5. Saúde, Estado e Cooperação Internacional.....	50
3.5.1. Contexto .....	50
3.5.2. Objetivos Estratégicos.....	57
3.5.3. Macroprojetos .....	57
Consolidar a rede de observatório internacional de saúde pública e diplomacia em saúde. ....	57
Contribuir para consolidar a Unasul Saúde .....	58
Estabelecer parceria na gestão do Plano Estratégico de Cooperação em Saúde no âmbito da CPLP/Palops.....	58
Cooperação para o desenvolvimento institucional e tecnológico da Fiocruz. ....	59
3.6. Inovação na gestão .....	59
3.6.1. Contexto .....	59
3.6.2. Objetivos estratégicos .....	63
Gestão do conhecimento e informação.....	63
Gestão do trabalho .....	64
Gestão do clima organizacional.....	64
Gestão da captação e do financiamento .....	64
Gestão da cooperação .....	65
Inovação na gestão .....	65
Gestão de Acervos e Patrimônio.....	65
3.5.3. Macroprojetos .....	65

Centro de Estudos Estratégicos em Saúde .....	66
Excelência da gestão .....	66
<del>Gestão do Conhecimento</del> .....	67
Promover a gestão do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência das ações institucionais .....	68
Expansão Fiocruz Nacional: Noroeste, Cerrado/Pantanal, Ceará, Piauí .....	69
Gestão da comunicação interna .....	70
<b>3.7 Recursos Básais</b> .....	<b>71</b>
3.7.1 <i>Objetivos estratégicos</i> .....	71
Gestão do trabalho .....	71
Gestão do <del>Clima Organizacional</del> (P.SB) da Governança Institucional .....	72
Gestão da captação e do financiamento .....	72
Gestão da cooperação .....	72
3.7.2 <i>Macroprojetos</i> .....	73
Contratualização da gestão Fiocruz (interna e externa) .....	73
Qualificação Profissional da Gestão .....	74
Gestão da diversidade profissional .....	75
Fiocruz Saudável .....	75
Controladoria .....	77
Sistema de Informação Integrado de Gestão .....	78

## 1 **1. Apresentação**

2

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

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

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

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

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

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

31 Para cada um deles é apresentado um texto básico, com foco em elementos de  
32 contexto específico, tendências e desafios a serem considerados, de modo a servir de  
33 reflexão inicial para a formulação dos macroprojetos que comporão o PQ no respectivo eixo.  
34 Finalmente, são agrupados, por eixo, os macro-objetivos propostos e os macroprojetos a  
35 serem analisados para o PQ 2011-2014.

36 Os macroprojetos estão estruturados com base em parâmetros mínimos a serem  
37 considerados (declaração de escopo). Quanto a isso, lembramos que não se trata apenas de  
38 apresentarmos intenções ou formulações de caráter mais geral, mas sim de apreciar e  
39 enriquecer proposições em padrões mínimos a serem gerenciados nas dimensões de  
40 execução, monitoramento e avaliação, quando da sua efetiva implementação (análise de  
41 pertinência e viabilidade preliminares). Assumem-se os limites atuais para clareza e  
42 detalhamento pleno de macroprojetos, especialmente quanto a parâmetros, como  
43 viabilidade, factibilidade, orçamento, indicadores de monitoramento, dentre outros. Cumpre  
44 ressaltar, entretanto, que em função da assimetria de desenvolvimento dos parâmetros de  
45 escopo dos macroprojetos pelos grupos temáticos no Coletivo de Gestores, e igualmente  
46 devido ao fato de se poder concentrar, no VI Congresso, o debate em um menor e mais  
47 relevante contingente de parâmetros, optou-se por trabalhar nesse documento parte dos  
48 parâmetros inicialmente assumidos, deixando o desenvolvimento pleno dos macroprojetos  
49 para o período pós-aprovação no VI Congresso.

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

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

60

## 61 2. Mapa estratégico

62

### 63 **Macrodiretrizes para a Fiocruz 2022**

64

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

68 Para a Fiocruz de 2022, as macrodiretrizes compõem uma estratégia maior, sendo  
69 articuladas em perspectivas e decompostas em objetivos estratégicos no Mapa Fiocruz.  
70 Assume-se uma perspectiva de base, com a função de gestão dos recursos (tangíveis e  
71 principalmente intangíveis), para o desenvolvimento da Fiocruz, incluindo, **(P.SP)** gestão  
72 ~~de conhecimento/informação~~, do trabalho/pessoal, do clima da organização (autonomias,  
73 alinhamentos, participação/controle, flexibilidades etc), do financiamento, da cooperação,  
74 **(P.SP)** ~~de acervos e patrimônio~~ e de inovação na gestão.

75 Uma segunda perspectiva no mapa se ocupa dos ~~processos~~ **(P.SB)** eixos mais  
76 estratégicos da instituição, refletindo os focos de atuação centrais da instituição, assumidos  
77 enquanto Desafios SUS, C&T, Saúde e Sociedade; Complexo Produtivo e de Inovação em  
78 Saúde; Saúde Ambiental e Promoção da Saúde Pública; Saúde, Estado e Cooperação  
79 Internacional; e Inovação na Gestão (este deslocado para a perspectiva de gestão de  
80 recursos).

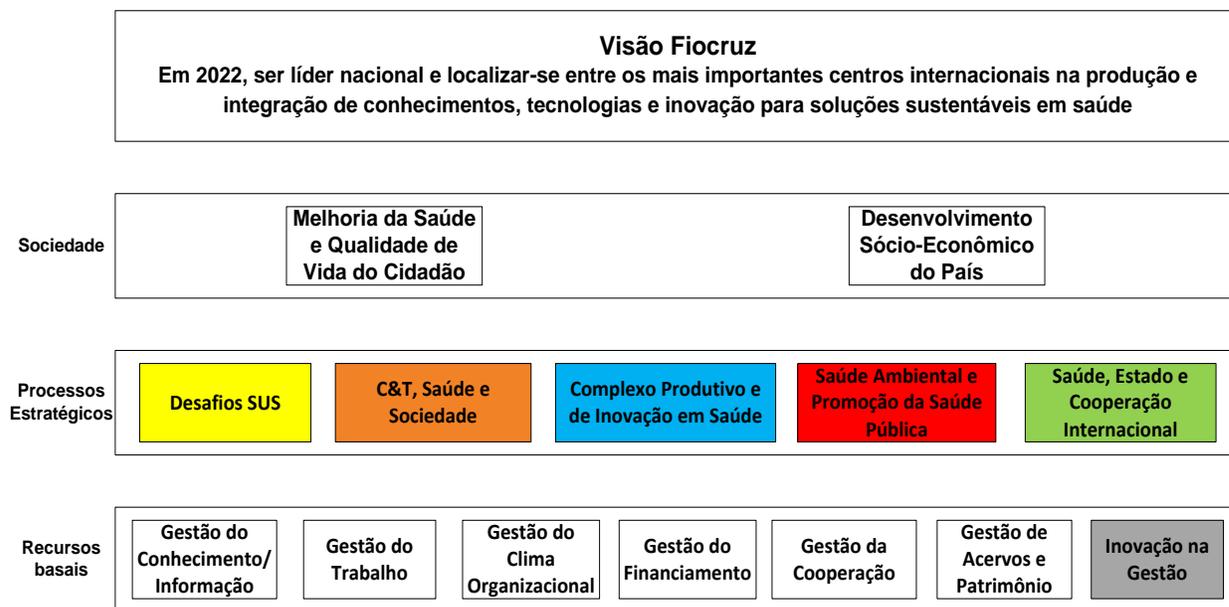
81 A terceira perspectiva, mais diretamente voltada aos resultados, à sociedade, assume  
82 as seguintes diretrizes:

83 (i) oferta aos beneficiários de serviços para a melhoria da saúde e qualidade da vida  
84 ~~do cidadão~~ **(P.SB)** da população; e

85 (ii) desenvolvimento ~~socioeconômico~~ **(P.SB)** sustentável do país (~~produção e~~  
86 ~~desenvolvimento~~).

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

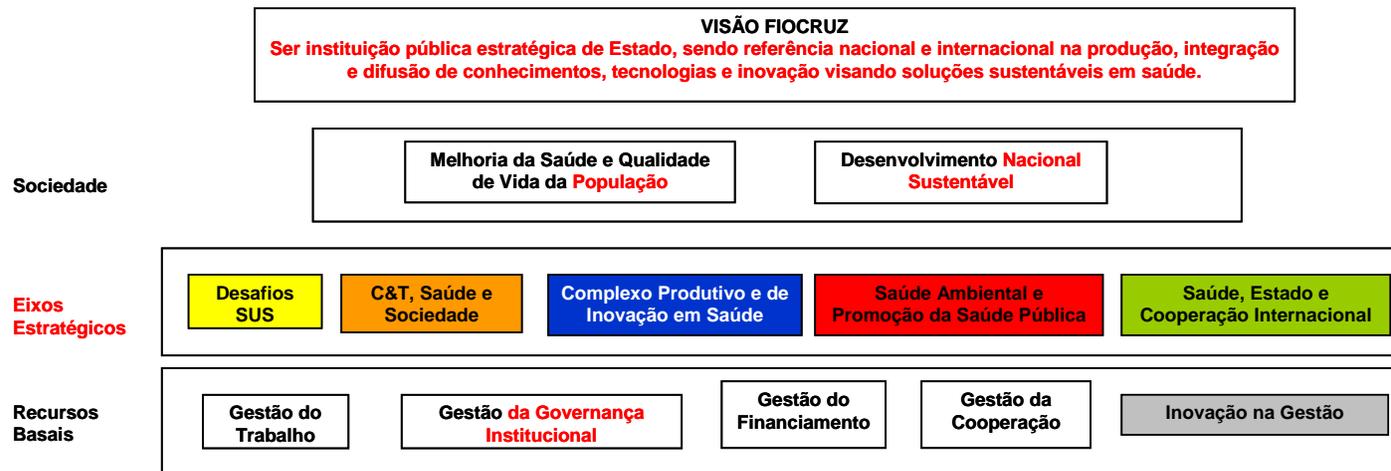
89



90  
91  
92  
93  
94

**Figura 1: Mapa estratégico Fiocruz 2022**

**PROPOSTA SUBSTITUTIVA**



95  
96  
97  
98  
99  
100  
101  
102

**Figura 1: Mapa estratégico Fiocruz 2022**

Os objetivos a seguir estão relacionados à perspectiva da sociedade, conforme identificada no mapa. Todos os demais relacionados à perspectiva dos processos estratégicos e aos recursos básicos estão dispostos no interior dos seis eixos trabalhados no documento.

103 **Melhoria da saúde e qualidade de vida ~~de cidadãos~~ (P.SB) da população**

- 104 • Implementar um programa da nacionalização da Fiocruz, orientado por uma nova  
105 concepção do papel nacional da instituição como instituição estratégica de Estado,  
106 contribuindo para a consolidação e sustentabilidade do SUS, a identificação de  
107 novos objetos de intervenção (saúde de fronteiras, diversidade de biomas e efeitos de  
108 expansão econômica na sustentabilidade ambiental, problemas de saúde e  
109 aprimoramento de sistemas, e serviços de saúde voltados para necessidades da  
110 população local) e o estímulo à inovação e a arranjos produtivos.
- 111 • Reconhecimento social da Fiocruz como instituição ambientalmente responsável;
- 112 • Manter um papel diferenciado e estratégico no processo de consolidação do SUS,  
113 por meio de uma articulação interna que possibilite a ampliação da interlocução  
114 coordenada e orgânica com todas as esferas de gestão do Sistema;
- 115 • Ofertar uma educação em saúde inovadora em: (i) *stricto sensu* – com vistas à  
116 excelência acadêmica com reflexo em PDI; (ii) *lato sensu* – voltado à ampliação da  
117 formação profissional específica com um viés criativo/inovador; e (iii) formação  
118 profissional – orientada à formação e à qualificação de profissionais empreendedores  
119 e com vivência de situações da vida profissional; **(P.AD):** (iv) programas especiais –  
120 **direcionados à divulgação de informações sobre temas relacionados à saúde e à**  
121 **melhoria da qualidade de vida na sociedade;**
- 122 • Tornar a Fiocruz ~~um modelo~~ **(P.SB) uma referência** de participação e controle social  
123 para o SUS;
- 124 • ~~Desenvolver um projeto nacional de comunicação para a Fiocruz em parceria com~~  
125 ~~ministérios, como o da Saúde, de C&T, Educação, Cidades etc, com vistas a gerar e~~  
126 ~~fortalecer a imagem da Fundação como instituição de Estado inovadora, de futuro,~~  
127 ~~ambientalmente sustentável e de excelência;~~ **(P.SB): Realizar uma comunicação**  
128 **integrada a outras instituições do Estado com ações relacionadas ao campo da saúde,**  
129 **para o estabelecimento de canais de diálogo com a usuários e parceiros, a fim de**  
130 **promover melhorias nas ações realizadas pela Fundação e ampliar a visibilidade da**  
131 **Fiocruz como referência de insituição de saúde.**

- 132 • **(P.AD):** Fortalecer as ações de popularização e divulgação científica, em parceria  
133 com outras instituições, ampliando o acesso ao conhecimento e o engajamento  
134 público em C&T em saúde

135

### 136 **Desenvolvimento socioeconômico (P.SB) sustentável do país**

137

- 138 • Integrar a infraestrutura tecnológica da Fiocruz (CDTS, CIPBR, insulina,  
139 pneumococos, dentre outros) como prioridade da agenda de desenvolvimento do  
140 SUS e do país;
- 141 • Gerar inovações tecnológicas (serviços e produtos) em saúde e disseminá-las a  
142 parceiros públicos e privados;
- 143 • Estabelecer parcerias/arranjos organizacionais em áreas estratégicas sustentáveis  
144 com entidades públicas e privadas visando à geração de bens e serviços conjuntos –  
145 economia de escopo;
- 146 • Participar da formulação de políticas nacionais para o desenvolvimento  
147 socioeconômico no campo da saúde, por meio de propostas/subsídios estratégicos.

148

149

### 150 **3. Eixos estratégicos**

151

#### 152 **3.1. Desafios do SUS**

153

##### 154 **3.1.1. Contexto**

155

156 A Fiocruz compõe o SUS enquanto uma de suas instituições mais diferenciadas e  
157 estratégicas. Identifica-se, no entanto, uma limitada visibilidade tanto externa quanto interna  
158 sobre a amplitude das relações da Fiocruz no âmbito do SUS. Há espaço para elevar em  
159 muito a organicidade, de modo que a Fiocruz aprimore o seu papel frente os desafios do  
160 SUS, gerando inclusive demandas externas mais ricas e qualificadas, diante do potencial  
161 interno institucional.

162 Uma perspectiva estratégica da saúde exige a sua abordagem como uma produção  
163 social e não apenas como progresso do conhecimento biomédico ou como dependente  
164 exclusivamente da prestação de serviços de caráter setorial. Amplia-se assim o consenso de  
165 que melhorias consistentes nos níveis de saúde, assim como reduções significativas das  
166 iniquidades, exigem iniciativas que impactem os determinantes sociais. Uma abordagem  
167 prospectiva da saúde deve então envolver a busca e articulação de fatores favorecedores da  
168 saúde e do bem estar: (a) no plano das condições mais gerais de organização social e  
169 econômica da sociedade; (b) no plano das condições específicas de vida da população  
170 (trabalho, educação, saneamento básico, habitação, serviços de saúde etc.); (c) no  
171 desenvolvimento de redes sociais e de vida comunitária; e (d) nos estilos de vida dos  
172 indivíduos. Tomando a abordagem dos Determinantes Sociais da Saúde (DSS) e o seu  
173 impacto nos diversos níveis sobre a situação de saúde, compreende os determinantes  
174 vinculados aos comportamentos individuais e às condições de vida e trabalho, bem como os  
175 relacionados com a macroestrutura econômica, social e cultural.

176 Dentre importantes desafios para o SUS, o contexto demográfico-epidemiológico  
177 projeta para o país o progressivo aumento da expectativa de vida e o conseqüente  
178 envelhecimento da população, acompanhado de mudanças no quadro de morbi-mortalidade,  
179 que se torna mais complexo e sob o qual as doenças agudas e de origem infecciosa

180 apresentam incidências reduzidas e ainda em queda, com aumento constante e consistente da  
181 prevalência de doenças não transmissíveis. Observadas as tendências, a estrutura da  
182 população brasileira se alterará de modo significativo ainda nas próximas décadas, com  
183 expressivo crescimento da população mais idosa e diminuição relativa da população de  
184 menor idade. A alteração da estrutura populacional gerará forte impacto nas necessidades de  
185 saúde, acarretando uma forte e esperada demanda por serviços concentrados em faixas  
186 etárias mais elevadas. O envelhecimento populacional marcará as próximas décadas do  
187 sistema de saúde brasileiro, revestindo-se de dramaticidade, ao menos mantidas as  
188 tendências atuais, dadas as limitações que ele apresenta para enfrentar essa nova realidade.  
189 Embora o quadro demográfico brasileiro evidencie um cenário do envelhecimento da  
190 população, acompanhado da redução da taxa de fecundidade, vivenciaremos ainda um largo  
191 tempo a convivência das doenças não transmissíveis e causas externas, com as doenças  
192 transmissíveis, emergentes e reemergentes, com todas as repercussões que isto gera sobre a  
193 estrutura, prioridades e planejamento da Fiocruz. Acrescente-se o peso das doenças  
194 decorrentes das causas externas, das zoonoses, da dependência química, com destaque para  
195 o seu peso na adolescência e juventude e as doenças mentais como características  
196 importantes no atual estágio da transição epidemiológica no país.

197         No atual perfil epidemiológico da população brasileira, com o aumento das doenças  
198 não transmissíveis, em que o conceito de cura é substituído pelo de cuidado, torna-se  
199 imperiosa a revisão do atual modelo assistencial. Com o envelhecimento da população e a  
200 sobreposição das doenças da pobreza e miséria nos próximos anos, maior será a dependência  
201 das pessoas dos cuidados de saúde continuados. Somam-se outras implicações evidenciadas  
202 no cenário demográfico e epidemiológico, como por exemplo, na área de neonatologia, com  
203 os avanços das ciências biomédicas, da genética e dos suportes tecnológicos, possibilitando  
204 o alargamento das chances de sobrevida, demandando, entretanto, a continuidade de  
205 cuidados complexos de alto custo por longo tempo. Cada vez menos se poderá segmentar o  
206 atendimento das necessidades das pessoas em um nível determinado de organização do  
207 sistema assistencial. Os recortes político-administrativos, que já se mostravam frágeis para  
208 que se lhes atribuísse um nível correspondente de responsabilidade sanitária, em função da  
209 diversidade de tamanhos e capacidades de estados e municípios, não mais se sustentam e  
210 menos ainda se sustentarão nos anos por vir. Os territórios, com suas populações e suas

211 ofertas de serviços de saúde e meios de transporte e comunicação, serão crescentemente  
212 determinantes para o aumento da eficiência e efetividade dos cuidados prestados. Recentes  
213 sistematizações e formulações sobre Territórios Integrados de Atenção à Saúde (Teias),  
214 abrangem tanto o processo de integração da saúde quanto o de integração e alinhamento da  
215 estrutura logística e de governança, na região de saúde, reconhecendo-a como espaço  
216 político, intersetorial por definição, para a pactuação e exercício da gestão compartilhada.

217         As pessoas transitam contínua e crescentemente em espaços contíguos a seus locais  
218 de residência (integração horizontal), onde os programas da atenção primária, seja em suas  
219 modalidades tradicionais, seja estratégia de saúde da família, exigirão interseções mais  
220 frequentes com os serviços sociais de apoio, associações comunitárias (além da  
221 intersetorialidade requerida para a melhoria geral das condições de saúde) e um dinamismo  
222 e uma articulação maior com as outras unidades e níveis de complexidade do sistema.  
223 Também vence o modelo de maior resolubilidade na atenção básica do sistema, pois o que  
224 se trata agora é de atender às necessidades de cuidados das pessoas em níveis capazes de dar  
225 resposta e, crescentemente, em determinados momentos da evolução da enfermidade, ele  
226 poderá estar em níveis de alta complexidade. Isto não exclui a observação de que a maior  
227 frequência de atendimentos continuará predominando nos níveis da atenção primária do  
228 sistema. Os sistemas necessitarão estar interligados e propiciar as mais diversas interações,  
229 naturalmente com base intensiva em tecnologia de informação. Programas específicos para o  
230 desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação aplicadas à saúde devem ser  
231 incentivados. A diferenciação do sistema exige ainda o fomento à abertura de novos tipos de  
232 serviços, tais como unidades de cuidados de enfermagem, cuidados para idosos, cuidados  
233 paliativos, unidades para diagnóstico e tratamentos do tipo hospital-dia. Serviços para  
234 monitoramento e tratamento remoto, basicamente domiciliar, deverão mobilizar importantes  
235 tecnologias, tanto biomédicas, quanto com base em informação e comunicação, permitindo  
236 integrações a centros de regulação e controle internos a hospitais e outros serviços de saúde.

237         A exploração desses arranjos na diversidade territorial brasileira, diante das  
238 mudanças demográficas e epidemiológicas projetadas e a modelagem de soluções  
239 integradoras horizontais e verticais, é um importante desafio a ser enfrentado na década que  
240 se inicia. Ainda nesse âmbito, tomar por referência o conceito e a prática da promoção da  
241 saúde, enquanto ações sobre os condicionantes e determinantes sociais da saúde, dirigidas a

242 impactar favoravelmente a qualidade de vida, com uma abordagem e composição inter e  
243 intrassetorial, pelas ações de ampliação da consciência sanitária – direitos e deveres da  
244 cidadania, educação para a saúde, estilos de vida e aspectos comportamentais etc.

245 O campo da vigilância em saúde é outro onde ainda se expressam limitações e o  
246 baixo grau de coesão entre os componentes federal e estadual, além da ainda generalizada  
247 incipiência do componente municipal e precário controle social. A vigilância em saúde lida  
248 em grande medida com os processos de produção e seus efeitos na saúde, exigindo uma  
249 maior capacidade de intervenção do Estado, seja por meio de políticas, quanto por projetos e  
250 ações de desenvolvimento das vigilâncias sanitária, ambiental e de saúde do trabalhador. Há  
251 aspectos a serem aperfeiçoados em vários âmbitos, dos laboratórios oficiais de saúde  
252 pública, com forte e importante interrelação com a Fiocruz, às consequências para a saúde  
253 com a precarização do trabalho e a participação assistemática e mais restrita ao setor formal  
254 e urbano dos trabalhadores.

255 Todo o processo deve ainda considerar as imensas desigualdades ainda persistentes  
256 no país, tanto quanto aos aspectos epidemiológicos, mas em especial sobre as condições de  
257 desenvolvimento, oferta e acesso a bens e condições promotoras da saúde.

258 No âmbito da gestão, a coordenação do Estado sobre o sistema de saúde exige novos  
259 mecanismos de pactuação e regulação entre entes estaduais e municipais, visando adequadas  
260 escalas e escopos de serviços no plano regional, estabelecendo-se lógicas típicas de arranjos  
261 produtivos sustentáveis, que inclui, naturalmente, racionalização e integração entre estados e  
262 municípios, implicando e condicionado pela adequada revisão e atualização dos marcos  
263 regulatórios da gestão dos serviços de saúde. Tais arranjos supõem um grau de  
264 resolutividade importante, mantendo-se lógicas de referenciamento para tratamentos mais  
265 diferenciados e centralizados em polos. Os arranjos regionais, intramunicipais, municipais e  
266 mesmo intermunicipais devem estar instituídos e serem assumidos como base de todo o  
267 sistema nacional. Quanto à integração, exige uma engenharia complexa, que,  
268 simultaneamente, respeite autonomias nas diversas esferas de governo da Federação e  
269 possibilite pactos racionais para a configuração dos sistemas de atenção, em grande parte  
270 transcendendo os limites federativos. A perspectiva da equidade exige maior investimento

271 do Estado. A estrutura de financiamento não apenas deve alcançar novos padrões, tanto que  
272 valorizem a equidade, quanto em relação ao volume total de recursos públicos a serem  
273 alocados. A condição de sistema universal, para ser de fato garantida, exige padrões bastante  
274 superiores aos cerca de 45% de recursos públicos gastos em saúde no país, impondo em  
275 definitivo a necessidade de regulamentação legal para das bases de recursos de  
276 financiamento do SUS – Emenda Constitucional 29. O atual contexto, caso não revertido,  
277 tende a exacerbar tensões no âmbito do sistema de saúde e da sociedade. A ampliação do  
278 setor privado segue em padrões subsidiados pela sociedade, além de relações público–  
279 privado na assistência pouco reguladas e com riscos à universalidade do SUS. São desafios  
280 não apenas a merecer maior regulação estatal, mas também e fortemente maior capacidade  
281 de intervenção da sociedade. A participação e o controle social devem ser fortalecidos e  
282 atualizados, com destaque para processos de formação e empoderamento do conjunto das  
283 instâncias e das representações organizadas da sociedade. São aspectos que podem ser  
284 sintetizados na imperiosa necessidade de politização, no sentido de defesa de políticas e  
285 projetos, que assegurem o continuado processo de reforma sanitária, na forma como Sergio  
286 Arouca a definiu, um processo civilizatório.  
287

### 288 **3.1.2 Objetivos estratégicos**

289

- 290
- 291 • ~~Investir no papel estratégico da instituição na geração de informações e~~  
292 ~~conhecimentos, e na proposição de políticas, programas e intervenções em saúde;~~  
293 **(P.SB): Investir no papel estratégico da instituição de gerar e dar acesso a**  
294 **informações e conhecimentos em saúde, e de propor políticas, programas e**  
295 **intervenções em saúde;**
  - 296 • Contribuir para a formulação de políticas e programas que promovam a ampliação  
297 do acesso e a qualidade de redes temáticas de saúde, por meio do desenvolvimento,  
298 da experimentação e da avaliação de modelos de atenção à saúde na perspectiva de  
redes integradas de serviços;

- 299 • Colaborar para ampliar a capacidade nacional de vigilância em saúde, por meio da  
 300 produção de conhecimentos, metodologias e modelos de intervenção, e mediante  
 301 parcerias nacionais e internacionais;

302

303

### 304 3.1.3 Macroprojetos

305

<p><b>Objetivo estratégico:</b> <del>Investir no papel estratégico da instituição na geração de informações e conhecimentos e na proposição de políticas, programas e intervenções em saúde.</del></p> <p><b>(P.SB):</b> <del>Investir no papel estratégico da instituição de gerar e dar acesso a informações e conhecimentos em saúde, e de propor políticas, programas e intervenções em saúde</del></p>
<p><b>Objetivo estratégico:</b> Contribuir para a formulação de políticas e programas que promovam a ampliação do acesso e a qualidade de redes temáticas de saúde, por meio do desenvolvimento, da experimentação e da avaliação de modelos de atenção à saúde na perspectiva de redes integradas de serviços.</p>
<p><b>Título do macroprojeto:</b> Rede de Apoio à Gestão Estratégica do SUS</p>
<p><b>Objetivos do macroprojeto:</b></p> <p>1) Ampliar a participação da Fiocruz na geração de conhecimento e inovação em serviços de saúde;</p> <p>1)2) <b>(P.AD):</b> Ampliar o papel da Fiocruz no acesso da sociedade a informações e conhecimentos em C&amp;T em saúde;</p> <p>2)3) Fortalecer o papel indutor da instituição no desenvolvimento de projetos estratégicos na área de serviços de saúde;</p> <p>3)4) Priorizar a integração dos projetos, favorecendo o desenvolvimento de pesquisas em rede entre as unidades e com parceiros externos;</p> <p>4)5) Utilizar mecanismos/ferramentas de prospecção de necessidades do SUS, visando subsidiar pesquisas com foco nas necessidades do SUS;</p> <p>5)6) <del>Organizar os conhecimentos e as práticas existentes em âmbito nacional e internacional para subsidiar a tomada de decisão no SUS;</del></p> <p><b>(P.SB):</b> Incorporar práticas de gestão da informação em rede que promovam a criação e a socialização de práticas e conhecimentos nacionais e internacionais em saúde de forma alinhada às necessidades dos gestores do SUS, para subsidiar a tomada de decisão;</p> <p>6)7) Ampliar a capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação focada em resultados de longo prazo;</p> <p>7)8) Contribuir para articulação de competências no SUS com vistas à implantação, à consolidação e à avaliação de propostas inovadoras na gestão;</p> <p>8)9) Articular as atividades realizadas nos diferentes observatórios da Fiocruz relacionados à gestão e a situação de saúde no país;</p> <p>9)10) Fortalecer a cultura de cooperação e apoio técnico aos gestores dos sistemas de saúde;</p> <p>10)11) Identificar necessidades de atividades de capacitação vinculadas à formação de quadros estratégicos para o SUS;</p>

~~11~~12) Ampliar a contribuição da instituição na oferta de produtos/serviços estratégicos para o SUS;

~~12~~13) Ampliar a articulação com os movimentos sociais para a construção de projetos e propostas articulados às pautas de luta no campo da saúde.

**Resultados esperados:**

- 1) Oferta sistemática de soluções para a gestão do SUS que reduzam custo e aumentem a acessibilidade;
- 2) Alinhamento dos projetos de desenvolvimento às necessidades do SUS;
- 3) Geração de evidências científicas na proposição de políticas de saúde e demais políticas sociais.

~~3~~4) (P.AD): Maior acesso da sociedade a informações e conhecimentos em C&T em saúde

**Produtos:**

- 1) Rede de Apoio à Gestão Estratégica do SUS estruturada (desenvolvimento de processos de regulação interna, prospecção de oportunidades de cooperação e articulação com outros projetos, tais como Escola de Governo e Sistema de Vigilância em Saúde);
- 2) Programas internos de fomento a geração de soluções de ruptura (D&T) para o SUS fortalecidos;
- 3) Soluções tecnológicas (produtos e métodos) geradas por meio da integração de competências identificadas nos níveis de gestão do SUS;
- 4) Núcleos de telessaúde e telemedicina fortalecidos.

306

**Objetivo estratégico:** Contribuir para a formulação de políticas e programas que promovam a ampliação do acesso e a qualidade de redes temáticas de saúde, por meio do desenvolvimento, da experimentação e da avaliação de modelos de atenção à saúde, na perspectiva de redes integradas de serviços.

**Título do macroprojeto:** Qualificação da atenção à saúde no âmbito da Fiocruz

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Qualificar as diversas iniciativas no campo da atenção à saúde (IFF, Ipec, Teias/CSEGSF, serviços de referência, ambulatórios especializados, Cesteh);
- 2) Otimizar a capacidade instalada da oferta de serviços de saúde;
- 3) Adequar os serviços de atenção à saúde aos padrões nacionais e internacionais de qualidade;
- 4) Promover maior integração das unidades de atenção à saúde com as instâncias gestoras do SUS;
- 5) Contribuir para a redução das iniquidades de acesso às ações e aos serviços de saúde com qualidade;
- 6) Fomentar projetos inovadores de atenção à saúde, articulando o cuidado ao desenvolvimento tecnológico, ao ensino e à pesquisa;
- 7) Desenvolver e implementar projetos de avaliação de serviços e de atividades de atenção integrada à saúde.

**Resultados esperados:**

- 1) Implementação de modelos inovadores e integrados de atenção à saúde;
- 2) Garantia de acesso resolutivo às ações de atenção à saúde de responsabilidade da Fiocruz, conforme pactuações.

**Produtos:**

- 1) Rede de serviços de atenção à saúde integrada com aprimorado controle social;
- 2) Serviços de atenção à saúde acreditados.

307  
308  
309

<b>Objetivo estratégico:</b> Colaborar para ampliar a capacidade nacional de vigilância em saúde, por meio da produção de conhecimentos, metodologias e modelos de intervenção, e mediante parcerias nacionais e internacionais.
<b>Título do macroprojeto:</b> Constituição de uma rede de vigilância em saúde na Fiocruz.
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Articular e qualificar as diferentes iniciativas no âmbito da vigilância em saúde desenvolvidas pelas unidades da Fiocruz;</li><li>2) Ampliar as ações da Fiocruz no Sistema Nacional de Vigilância em Saúde;</li><li>3) Otimizar os fluxos, métodos e processos da vigilância laboratorial nas unidades da Fiocruz;</li><li>4) Consolidar as iniciativas em desenvolvimento (Claves, Centro de Informação em Saúde Silvestre – Ciss, Cievs, Ceped, <b>(P.AD) Rede de observatórios</b>, dentre outras) e projetos de pesquisa vinculados à vigilância em saúde;</li><li>5) Instituir processos de gestão na área da vigilância em saúde;</li><li>6) Desenvolver soluções metodológicas de vigilância em saúde concernente a demandas do SUS;</li><li>7) Fortalecer a gestão da qualidade na vigilância em saúde.</li></ol>
<b>Resultados esperados:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Ampliação do número de projetos de pesquisa de vigilância em saúde realizados em rede;</li><li>2) Ampliação das atividades contratualizadas com a Secretaria de Vigilância em Saúde/MS, em relação a ações e investimentos.</li></ol>
<b>Produtos:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Rede de vigilância em saúde estruturada;</li><li>2) Implantação do Gerenciador de Ambiente Laboratorial (GAL) nos laboratórios de referência e na Central de Recebimento de Amostras;</li><li>3) CISS, CIEVS e Ceped implantados;</li><li>4) Central de Recebimento de Amostras implantada;</li><li>5) Laboratórios aprovados/certificados após auditoria.</li></ol>

310  
311

<b>Objetivo estratégico:</b> Contribuir para a formulação de políticas e programas que promovam a ampliação do acesso e a qualidade de redes temáticas de saúde, por meio do desenvolvimento, da experimentação e da avaliação de modelos de atenção à saúde, na perspectiva de redes integradas de serviços.
<b>Título do macroprojeto:</b> Instituto Nacional de Referência em Infectologia
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Contribuir para a formulação de políticas e programas junto ao Ministério da Saúde por meio da geração de evidências científicas;</li><li>2) Responder de forma dinâmica, sistematizada e integrada às demandas de assistência, pesquisa, ensino e vigilância epidemiológica em Doenças Infecciosas - DI;</li><li>3) Coordenar e estruturar rede de serviços de atenção à saúde capaz de identificar agravos e necessidades do sistema de saúde em DI;</li></ol>

- 4) Gerar competências para a qualificação da assistência interdisciplinar em DI;
- 5) Garantir atenção qualificada dos casos mais complexos de DI;
- 6) Desenvolver avaliação da incorporação tecnológica em DI no SUS;
- 7) Desenvolver estratégias de regionalização da atenção especializada (telemedicina, mobilização de profissionais, ambulatórios e laboratórios móveis);
- 8) Contribuir na qualificação da força de trabalho do SUS, visando à melhoria da qualidade dos serviços e programas de saúde, e à ampliação da cobertura da produção de conhecimento científico e do desenvolvimento tecnológico em infectologia.

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação da capacidade de resposta do SUS às necessidades e emergências de saúde em DI;
- 2) Proposição de políticas e programas/projetos em avaliação tecnológica, formação profissional e regionalização da assistência em DI;
- 3) Redução das iniquidades regionais na formação de profissionais qualificados para atenção à saúde em DI.

**Produtos:**

- 1) Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (Ipec) funcionando como instituto nacional;
- 2) Rede de atenção à saúde em DI estruturada.

312

313

**Objetivo estratégico:** Contribuir para a formulação de políticas e programas que promovam a ampliação do acesso e a qualidade de redes temáticas de saúde, por meio do desenvolvimento, da experimentação e da avaliação de modelos de atenção à saúde, na perspectiva de redes integradas de serviços.

**Título do macroprojeto:** Instituto Nacional de Referência em Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Consolidar o Instituto Fernandes Figueira (IFF) como órgão de assessoramento à formulação e implementação da política pública de saúde da criança, mulher e adolescente, baseadas no cenário demográfico e epidemiológico e na melhor evidência disponível;
- 2) Ampliar o papel do IFF como pólo de formação de profissionais da área da saúde, no tratamento e diagnóstico na área de saúde da mulher, da criança e do adolescente;
- 3) Gerar e difundir conhecimento na área de saúde da mulher, da criança e do adolescente;
- 4) Desenvolver, avaliar, incorporar e difundir tecnologias e serviços para a saúde da mulher, da criança e do adolescente;
- 5) Consolidar o papel do IFF como âncora nas diversas redes de atenção em que participa e/ou coordena, como a Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano;
- 6) Assessorar o SUS para gerar respostas rápidas às necessidades de saúde, assegurando o acesso a rede de atenção;
- 7) Qualificar e ampliar a infraestrutura e processos voltados para produção de conhecimento, ensino e assistência à saúde da mulher, da criança e do adolescente.

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação da capacidade de resposta do sistema de saúde às demandas de saúde e do sistema por atenção de referência em saúde da mulher, da criança e do adolescente;
- 2) Proposição de políticas e programas/projetos em avaliação tecnológica, formação profissional e gestão de redes vinculado à saúde da criança, mulher e adolescente;

3) Redução das iniquidades regionais na formação de profissionais qualificados para atenção à saúde em saúde da mulher, da criança e do adolescente.

**Produtos:**

1) IFF funcionando como instituto nacional.

314

315

316

317

318

319

## 320 **3.2. Ciência & Tecnologia, Saúde e Sociedade**

321

### 322 **3.2.1. Contexto**

323

324 A articulação entre C&T, Saúde e Sociedade envolve importantes desafios. De um  
325 lado, o vasto campo da saúde pública, de outro, o diversificado e complexo universo da  
326 ciência e tecnologia, ambos demandados por um amplo conjunto de necessidades, interesses  
327 e expectativas da sociedade, esta com graus diferenciados de controle sobre tal dinâmica.  
328 Interações virtuosas sobre tais relações resultam seguramente em progresso social e  
329 econômico de uma nação. No caso brasileiro, ainda há relativo desalinhamento entre C&T e  
330 necessidades da população, sendo o campo da saúde pública parte dessa condição. É  
331 fundamental abreviar o hiato entre diversas áreas da saúde, nas suas dimensões de prestação  
332 de serviços e enfrentamento de problemas, e o campo da C&T, de modo que a pesquisa  
333 científica, mas também a formação profissional, a educação continuada, a gestão da  
334 informação e comunicação em saúde, sejam compreendidos como estratégicos e contribuam  
335 para ações de desenvolvimento da saúde e da sociedade.

336 Quanto ao cenário da pesquisa científica em saúde no mundo, constata-se profunda e  
337 acelerada mudança. Por um lado, há uma associação cada vez mais intensa entre a pesquisa  
338 e o desenvolvimento de aplicações industriais, com uma aproximação marcante entre  
339 indústria e centros de pesquisa. Estima-se que a maior parte da geração de conhecimento  
340 voltado para inovação, particularmente na área de pesquisa farmacêutica, é feita hoje em

341 empresas privadas, e somente uma parte dos resultados destas pesquisas é divulgada sob  
342 forma de publicações e/ou patentes.

343 No Brasil, vê-se uma progressiva aproximação das empresas, especialmente as  
344 multinacionais e ainda menos as nacionais, as instituições de pesquisa e um crescente  
345 interesse das empresas transnacionais nos campos da biotecnologia e pesquisa clínica,  
346 mesmo para doenças negligenciadas, acrescido de uma crescente tendência de absorção de  
347 pesquisadores pelas empresas privadas e uma ampliação da mobilidade de pesquisadores no  
348 âmbito internacional. Muito desse desejável processo, passa no entanto, ao largo de políticas  
349 públicas e adequada regulação do Estado. Por outro lado, para que possamos ter uma real e  
350 efetiva inserção no novo cenário internacional, a ciência brasileira de hoje tem à frente o  
351 imenso desafio de conseguir agregar valor ao conhecimento gerado no país, transformando-  
352 o em bens com valor econômico e retorno social. Apesar do indiscutível crescimento da pós-  
353 graduação e da pesquisa, a ciência brasileira ainda é muito distante do setor produtivo, o que  
354 mantém a pesquisa muito dependente dos setores internacionais, da importação e faz com  
355 que a conhecida criatividade do pesquisador brasileiro seja em muitos casos meramente  
356 repetitiva ou, no máximo, incremental.

357 Além disso, há uma evidente lacuna de ambientes adequados para o  
358 desenvolvimento de produtos e processos biotecnológicos inovadores e o estímulo a maior  
359 eficiência da estrutura produtiva nacional. O alcance do preenchimento desses objetivos  
360 exige a reorganização da infraestrutura de conservação e distribuição de material biológico,  
361 a adequação de marcos legais, a criação de uma rede metrológica capaz de auferir qualidade  
362 que permitam a excelência no ambiente internacional, a capacitação dos quadros técnicos de  
363 serviços especializados e a gestão dos centros de produção e distribuição de material  
364 biológico que tenha relevância para o desenvolvimento de produtos relevantes à saúde  
365 humana.

366 O ciclo de vida de muitas tecnologias utilizadas na pesquisa em saúde é cada vez  
367 mais curto, com rápida obsolescência de instrumentação e abordagens técnicas, o que  
368 resulta, muitas vezes, em quebras de paradigmas e, ao mesmo tempo, na geração de  
369 conhecimento em novos campos. Algumas das novas tecnologias ganham importância no  
370 cenário internacional (ex. nanotecnologia, diferenciação celular e células tronco,  
371 bioinformática, metagenômica e biologia de sistemas, biologia sintética) e deixam antever

372 mudanças radicais no desenvolvimento e uso de produtos biotecnológicos, por um lado, e a  
373 sofisticação e multidisciplinaridade de projetos de pesquisa, resultando inclusive em uma  
374 quantidade e complexidade dos dados gerados, que exigem adequação técnica para  
375 processá-los e para representar e interpretar os resultados obtidos. Muitas dessas tecnologias  
376 requerem investimentos consideráveis, e por isso a tendência mundial é de desenvolver  
377 estratégias de compartilhamento dos recursos, como a estruturação de plataformas  
378 multiusuário, ou mesmo multi-institucional, com projetos mais complexos e áreas avançadas  
379 de pesquisa sendo organizados em grandes consórcios e redes internacionais.

380       Novos desafios surgem, destacando-se: (a) a gestão da produção de ativos  
381 econômicos intangíveis resultantes (conhecimentos e tecnologias); (b) a integração  
382 equitativa dos benefícios destas tecnologias e aplicações num país onde as dimensões  
383 continentais dificultam a superação das desigualdades regionais; (c) a gestão dos diversos  
384 níveis de comunicação entre grupos de pesquisa e com a sociedade, por meio de informação,  
385 debates, participação na revisão e construção dos conceitos éticos relativos às novas  
386 tecnologias.

387       A pesquisa científica dos dias de hoje não pode mais ser vista dentro de um conceito  
388 monodisciplinar e a tendência mundial é de tratar a ciência de uma forma mais sistêmica,  
389 multidisciplinar e multisetorial. Em todos esses campos evoluem as diversas áreas de  
390 pesquisa, sejam biomédicas ou de natureza mais social, o que passa a exigir a busca de  
391 competências em campos que ultrapassam a saúde. Há hoje uma clara prioridade para  
392 pesquisas de doenças não infecciosas (crônico-degenerativas), embriologia, senescência e o  
393 envelhecimento da população, e pesquisas relacionadas ao aquecimento global. O  
394 desenvolvimento de novas tecnologias e áreas de conhecimento permitiu a drástica redução  
395 de incidência de doenças relacionadas à pobreza, mas, ao mesmo tempo, fez surgir no Brasil  
396 problemas de prevalência global como hipertensão, obesidade e diabetes. Em espaço  
397 específico, o reconhecimento e valor da pesquisa translacional se elevam, com poucos  
398 centros adquirindo diferenciação nesse campo.

399       Igualmente, a geração mais intensiva de conhecimento no campo de Saúde Coletiva  
400 e o seu diálogo no campo das políticas públicas ganham cada vez mais terreno.  
401 Acompanham a complexidade crescente no âmbito da organização e gestão de sistemas e  
402 serviços de atenção, nas suas relações com a sociedade, na interação com outras políticas

403 públicas, no desafio de compreender os antigos e novos fatores a contribuir para a dinâmica  
404 do processo saúde-doença e suas consequências para o modo de prover serviços.

405 De outro modo, nas duas últimas décadas, ocorreu um movimento global de  
406 exposição e discussão do grande descompasso existente entre os esforços investidos em  
407 pesquisa em saúde e seu impacto na melhoria de condições da saúde da população mundial.  
408 Explicado em parte pelos determinantes sociais e pelos interesses econômicos, além de  
409 limitada capacidade regulatória estatal, o desenvolvimento tecnológico em saúde tendeu a se  
410 concentrar em produtos, tecnologias e serviços modernos, de custo elevado e não  
411 necessariamente relacionados ao atendimento de necessidades fundamentais e à busca de  
412 soluções para problemas mais prevalentes e de importância na saúde pública.

413 Em outro campo de desafios, a formação profissional, a gestão e o desempenho das  
414 pessoas nas organizações de saúde constituem-se em elementos fundamentais para alavancar  
415 a gestão, o alcance de resultados com qualidade e a satisfação e resolução das necessidades e  
416 demandas dos usuários/cidadãos. Na saúde, a natureza do trabalho e sua eficácia sobre os  
417 problemas da população encontram elevada dependência nos seus profissionais. A gestão  
418 do trabalho e das pessoas, de todo modo, encerra a continuada emergência de novos  
419 desafios, estando associada ao próprio desenvolvimento de novos e diferenciados processos  
420 de trabalho em saúde, seja pela permanente e acelerada incorporação de novas tecnologias,  
421 tanto relacionadas com equipamentos, automações, ou mesmo as ditas tecnologias leves,  
422 expressando novos métodos, processos e que possuem grande importância para novas  
423 práticas sanitárias, no campo da promoção, atenção básica ou mesmo novas modalidades  
424 assistenciais, como a atenção domiciliar.

425 Fato inescapável é que o trabalho em saúde que avança em várias e diversificadas  
426 frentes, com pluralidade de desafios, seja no âmbito da regulação do trabalho, seja na  
427 demanda por formação básica profissional, ou ainda na educação profissional permanente e  
428 sobretudo no próprio ambiente de trabalho. São demandas que atingem funções de elevada  
429 especialização profissional, muitas vezes com pouca ou nenhuma correspondência em  
430 políticas diferenciadas no interior dos serviços ou sistemas. A lógica de formação a partir  
431 dos pares profissionais, por meio de sociedades, por exemplo, muitas vezes prevalecem,  
432 com pouco ou nenhum alinhamento a diretrizes de desenvolvimento do sistema maior,  
433 materializadas em políticas públicas e no caso, a partir e com base no interesse do SUS.

434 Admite-se que boa parte da ponta mais especializada de profissionais de saúde esteja sendo  
435 formada e mesmo experimentando lógicas de educação continuada a partir de demandas  
436 típicas de mercado, em particular pelo processo de incorporação tecnológica acrítica, pouco  
437 regulada e em muitos casos sem conexão com necessidades prioritárias de saúde. Registra-  
438 se ainda descompasso entre a maioria das lógicas de formação básica, níveis técnicos e  
439 graduação, mas, sobretudo em profissões com elevado impacto na conformação das práticas  
440 de trabalho, com destaque para medicina e enfermagem.

441 Acrescente-se que os contingentes de trabalhadores que se incorporam ao sistema de  
442 saúde são expressivos, alcançando cerca 10% da população em postos formais de trabalho  
443 no país. A saúde enquanto setor é dos maiores empregadores na sociedade brasileira. A  
444 precarização do trabalho, sob diversas formas, também afeta o setor, constituindo-se em  
445 característica não rara. O limitado investimento na qualificação das pessoas, expressa uma  
446 deficiência que compromete o desempenho do sistema, interferindo na qualidade das ações,  
447 quanto na própria conformação da política de saúde como uma política estável de Estado,  
448 muito embora sejam reconhecidas e valorizadas iniciativas visando alterar esse cenário.  
449 Acrescente-se novas realidades administrativas, novas relações sociais de trabalho, a maior  
450 flexibilidade e mobilidade no trabalho, fatores a tornar mais complexa a gestão e a  
451 fundamental qualificação profissional em saúde.

452 Todo esforço será inócuo se a força de trabalho não for tomada como o componente  
453 prioritário para viabilizar e implementar, com eficácia, os projetos, as ações e os serviços de  
454 saúde ofertados. Atingir o objetivo de efetivar o SUS significa estabelecer estratégias de  
455 articulação entre os diferentes níveis de formação profissional (pós-graduação, superior e  
456 médio) e os serviços de saúde.

457 No contexto do SUS, tomar por estratégico a formação e qualificação permanente de  
458 quadros profissionais dirigentes e em destaque nos níveis centrais de gestão do sistema, são  
459 condições para a estabilidade e continuidade institucional, de forma combinada com a  
460 adequada conformação de quadros estáveis, em órgãos como o Ministério da Saúde e  
461 mesmo secretarias, que estão em permanente busca de adequada estabilização e renovação  
462 profissional baseada em quadros públicos. Essa condição deve ainda levar em conta as  
463 importantes desigualdades de qualificação entre as diferentes regiões do país, além da maior  
464 precariedade no interior e em municípios de menor porte e débeis sistemas de formação.

465 As estratégias de formação por meio de redes colaborativas envolvendo associações  
466 inclusive entre centros de formação e serviços é parte da necessária qualificação continuada,  
467 seja no nível profissional técnico, superior ou na pós-graduação *lato e stricto sensu*. A nova  
468 realidade do trabalho, a dinâmica e complexidade dos processos de trabalho exigem  
469 igualmente abordagens pedagógicas inovadoras, que elevem a centralidade da formação no  
470 sujeito profissional, de modo distinto a abordagens clássicas baseadas na transmissão  
471 simples de conhecimentos. A qualificação exige distintos itinerários formativos,  
472 multiplicando-se de forma criativa as ofertas, em favor das particularidades da realidade, dos  
473 tipos e interesses profissionais a serem atendidos. O desafio de escala de formação, além da  
474 multiplicidade de escopos exige cada vez mais o desenvolvimento de novas tecnologias,  
475 produtos, processos e metodologias de ensino e comunicação (plataformas de educação a  
476 distância, telessaúde, produção e difusão de recursos audiovisuais e meios complementares)  
477 para órgãos gestores do SUS, mas também a outros, como a ampliação da cooperação  
478 internacional, que cada vez mais toma, no caso brasileiro, a saúde como espaço diferenciado  
479 de relacionamento entre países.

480 Ao lado, mas também parte da própria pesquisa e processos de formação e  
481 capacitação profissional, a gestão da informação (P.AD), divulgação e comunicação em  
482 saúde tem enorme importância na democratização e qualificação da saúde pública e da  
483 ciência e tecnologia no sistema de saúde e na sociedade. (P.AD) Os processos de tomada de  
484 decisão na área da saúde são mais eficientes e eficazes quando subsidiados por informação  
485 de qualidade. A capacidade de ação de gestores, profissionais, pesquisadores, estudantes e  
486 cidadãos aumenta de forma direta e proporcional ao nível de informação e conhecimento de  
487 qualidade disponível. O desafio é estabelecer laços entre a produção, comunicação e o uso  
488 deste conhecimento, reforçando as relações entre ciência e sociedade. Nesta perspectiva o  
489 acesso à informação e ao conhecimento científico e técnico são determinantes sociais para o  
490 desenvolvimento da saúde. A informação (P.AD), divulgação e a comunicação emergem  
491 como dimensões estruturantes de processos organizativos, mas, sobretudo, enquanto  
492 dimensões cruciais de políticas públicas, sendo vitais em áreas com a relevância da saúde. A  
493 difusão de conhecimento, como a sua própria criação e processo de socialização,  
494 organizacional e na sociedade, tem sido tomada como elemento a expressar o grau de  
495 maturidade e desenvolvimento social, na medida em que favorece a inclusão e o

496 aprimoramento da cidadania. Equidade, qualidade e humanização dos serviços de saúde e o  
497 controle social no âmbito do SUS estão, portanto, fortemente associados ao campo da  
498 comunicação e da informação.

499 Este campo igualmente estimula o debate e o processo de qualificação dos gestores e  
500 profissionais do campo da saúde e potencializa a produção de conhecimentos, no ensino, na  
501 pesquisa e na interação entre saúde e população, valorizando novas concepções de  
502 comunicação e suas consequências políticas, metodológicas e técnicas sobre a prática  
503 comunicativa entre o SUS e a sociedade. A comunicação alcança importância decisiva para  
504 as políticas e interações com a sociedade, e desta com as organizações, inclusive por meio  
505 de práticas avaliativas, pesquisas, de modo a retroalimentar processos de formulação de  
506 políticas, planejamento e da organização e prestação de serviços, no caso do SUS.

507 Reflexões acumuladas pelos profissionais da Fiocruz e pelas Conferências  
508 Nacionais de Saúde apontam seguidamente a importância dos processos de comunicação  
509 **(P. AD), divulgação** e informação para o início e desdobramento da maioria das ações no  
510 campo da saúde pública e da ciência e desenvolvimento tecnológico para a saúde. Indicam  
511 ainda que a comunicação tem lugar essencial na construção de uma cultura científica e  
512 tecnológica coletivamente compartilhada e para o estabelecimento de processos para a sua  
513 gestão participativa. Além disso, mencionam que as áreas de comunicação **(P.AD),**  
514 **divulgação** e informação devem induzir a ampliação dos espaços de pesquisa e ensino que  
515 respondam à necessidade de desenvolver e consolidar a capacidade de intervenção de  
516 profissionais e outros atores sociais em contextos institucionais e sociais, internos e  
517 externos, por meio da incorporação de conhecimentos, contextualização política e inovação  
518 tecnológica. Por isso, a Fiocruz tem um papel central na identificação, no fortalecimento e  
519 na formação de redes de informação **(P.AD), divulgação** e comunicação entre sociedade e  
520 governos.

521 Finalmente, a importante dimensão ~~do patrimônio e acervos cultural e científico~~ em  
522 saúde, ~~com preservação das condições históricas aliada à sua condição de~~ contribuição  
523 presente e viva, que alimenta e renova o campo do conhecimento científico em saúde.  
524 **(P.SB): Finalmente, a importante dimensão da preservação do patrimônio cultural e**  
525 **científico em saúde, que se revela uma contribuição presente e viva, que alimenta e renova o**  
526 **campo do conhecimento científico em saúde. Há poucos anos, considerando a história da**

527 ~~saúde pública, ganha importância a demanda por identificar, conservar e organizar os~~  
528 ~~diferentes acervos científicos do país, como também disponibilizá-los e realizar sua difusão.~~  
529 (P.SB): Considerando a história da saúde, ganha importância a demanda por identificar,  
530 gerir, organizar e conservar os diferentes acervos científicos do país, como também  
531 disponibilizá-los e realizar sua difusão. Essas exigências dialogam com o próprio campo da  
532 pesquisa, da formação profissional e muito naturalmente com a gestão da informação e  
533 comunicação científica em saúde. São componentes que adequadamente integrados  
534 possibilitam movimento virtuosos. Utilizam-se e dependem cada vez mais de investimentos  
535 em modernas tecnologias da informação e comunicação como instrumentos para diferentes  
536 iniciativas de preservação e acesso amplo aos acervos, patrimônios públicos, espalhados em  
537 diversas instituições e regiões, mas com destaque para a própria Fiocruz. Há desafios por  
538 articular as ações de preservação e uso dos acervos no sentido de fortalecer e enriquecer as  
539 atividades de pesquisa, formação e desenvolvimento tecnológico em saúde. O  
540 desenvolvimento de uma sociedade é também cada vez mais marcado e condicionado por  
541 sua capacidade não apenas em preservar a memória, mas sobre como tomá-la como  
542 instrumento para o progresso.

543 Assim, articular e coordenar de modo complementar e cooperativo a pesquisa  
544 científica, a formação e continuada qualificação profissional, a gestão da informação e  
545 comunicação e a gestão do patrimônio cultural da ciência e tecnologia em saúde, conferem  
546 enorme diferenciação e condição estratégica para institutos que pretendem singularidades,  
547 no cenário nacional e internacional.

548

549

### 550 **3.2.2. Objetivos Estratégicos**

551

- 552 • Compor uma agenda de pesquisa e DT da Fiocruz alinhada às mudanças projetadas
- 553 pelo quadro demográfico e epidemiológico, necessidades sociais e de saúde pública;
- 554 • Articular iniciativas e desenvolver a área de Avaliação de Tecnologias em Saúde
- 555 (ATS) e de tecnologias sociais;

- 556 • Fortalecer o papel estratégico da Pesquisa Clínica na Fiocruz para a superação da  
557 vulnerabilidade tecnológica nacional, contribuindo para o alcance de autonomia,  
558 suficiência e racionalidade dos processos e produtos acessíveis ao cuidado da saúde  
559 da população brasileira.
- 560 • Promoção de redes colaborativas interunidades visando à redução das iniquidades  
561 locais, regionais e nacionais mediante o fortalecimento da infraestrutura de pesquisa  
562 e desenvolvimento tecnológico, inclusive com atenção ao enfrentamento dos  
563 problemas de saúde locais;
- 564 • Desenvolvimento de competências em PD&I voltadas às necessidades geradas pelas  
565 mudanças do quadro epidemiológico, ao fortalecimento do sistema de ciência e  
566 tecnologia em saúde e à redução das iniquidades regionais;
- 567 • Promover qualidade na pesquisa pelo aperfeiçoamento das condições para a  
568 excelência em pesquisas e serviços (infraestrutura, gestão de compras, animais de  
569 laboratório etc) com padrões de eficiência e qualidade reconhecidos  
570 internacionalmente, gestão de projetos, e indicadores de impacto;
- 571 • Induzir o desenvolvimento de projetos de pesquisas que incorporem novas  
572 tecnologias/conceitos em áreas portadoras de futuro;
- 573 • Intensificar a formação de quadros estratégicos para o SUS e para o sistema de  
574 ciência e tecnologia em saúde, em escala nacional, mobilizando a rede instalada de  
575 instituições formadoras **(P.SP)** e o emprego de pedagogias inovadoras.
- 576 • Fortalecer a ~~comunicação institucional~~. **(PSB): Fortalecer a informação, divulgação e**  
577 **comunicação em C&T em saúde**;
- 578 • **(P.AD): Fortalecer as ações de popularização da ciência, sobretudo pela combinação**  
579 **de ações de comunicação, educação e divulgação científica e da promoção da saúde,**  
580 **entendida como parte integrante do fazer científico, colocando-se como área**  
581 **estratégica da instituição e das atividades de Ciência e Tecnologia com a sociedade;**
- 582 • Promover a excelência na gestão do patrimônio. **(P.SB): Promover a excelência na**  
583 **gestão, conservação e difusão do patrimônio científico e cultural da saúde.**
- 584
- 585 • 3.2.3. Macroprojetos
- 586

**Objetivo estratégico:** Compor uma agenda de pesquisa e DT da Fiocruz alinhada às mudanças projetadas pelo quadro demográfico e epidemiológico, necessidades sociais e de saúde pública.

**Título do macroprojeto:** Programa Interinstitucional de P&D integrando uma agenda comum de pesquisas entre os institutos nacionais vinculados ao Ministério da Saúde.

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Constituir rede de produção de conhecimentos e tecnologias (insumos e processos) envolvendo o Instituto Nacional do Câncer (Inca), o Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia (Into) e o Instituto Nacional de Cardiologia (INC);
- 2) Fortalecer a rede nacional e a Rede Rio de Pesquisa Clínica para o enfrentamento de doenças e agravos do cenário demográfico e epidemiológico nacional;
- 3) Compartilhar recursos de P&D, incluindo infraestrutura física, financiamento e força de trabalho para a geração de conhecimentos e tecnologias nestas áreas;

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação e difusão do conhecimento para enfrentamento das doenças não transmissíveis (crônico-degenerativas);
- 2) Disponibilização de novas tecnologias diagnósticas, terapêuticas e assistenciais para o SUS.

**Produtos:**

- 1) Agenda integrada de pesquisa entre institutos;
- 2) Subredes de projetos estratégicos: Avaliação da Atenção em Doenças Crônicas; Epidemiologia das Doenças Crônicas; implementação Diagnóstica e Terapêutica; identificação de Marcadores de Diagnóstico e Prognóstico;
- 3) Soluções tecnológicas (insumos e métodos) para problemas do SUS;
- 4) Produção técnico-científica compartilhada;
- 5) Formação de pessoal;
- 6) Desenvolvimento e avaliação de tecnologias terapêuticas; identificação de fatores de risco genético-ambiental, dentre outras;
- 7) Acordos de cooperação entre institutos.

587

588

**Objetivo Estratégico:** Articular iniciativas e desenvolver a área de Avaliação de Tecnologias em Saúde (ATS) e de tecnologias sociais.

**Título do macroprojeto:** Rede Fiocruz de Avaliação de Tecnologias em Saúde.

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Integrar profissionais, conhecimentos e recursos voltados para a avaliação de tecnologias em saúde;
- 2) Assessorar o Ministério da Saúde, fornecendo subsídios para decisões de incorporação, monitoramento e abandono de tecnologias no contexto de suas utilizações no sistema de saúde;
- 3) Viabilizar a padronização de metodologias, validar e atestar a qualidade de estudos e instituir educação permanente;
- 4) Dar suporte interno às unidades e programas da Fiocruz na tomada de decisão para o desenvolvimento de tecnologias de interesse para a sociedade;
- 5) Potencializar a participação da Fiocruz em redes de avaliação de tecnologias em saúde externas.

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação do número de tecnologias incorporadas racionalmente ao SUS;

- 2) Desenvolvimento de tecnologias, no âmbito da Fiocruz, custo-efetivas do ponto de vista da sociedade;
- 3) Ampliação da disponibilidade de profissionais com competências no campo da avaliação de tecnologias em saúde.

**Produtos:**

- 1) Rede implantada;
- 2) Agenda Fiocruz de estudos e pesquisas prioritários no campo da avaliação de tecnologias em saúde;
- 3) Pareceres técnico-científicos, revisões sistemáticas e avaliações econômicas, análises de impacto orçamentário e estudos no campo da gestão de tecnologias em saúde;
- 4) Ambiente virtual com um banco de dados de estudos realizados na Fiocruz, projetos e relatórios voltados para o público em geral e gestores.

589  
590

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer o papel estratégico da Pesquisa Clínica na Fiocruz para a superação da vulnerabilidade tecnológica nacional, contribuindo para o alcance de autonomia, suficiência e racionalidade dos processos e produtos acessíveis ao cuidado da saúde da população brasileira.

**Título do macroprojeto:** Rede Fiocruz de Pesquisa Clínica.

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Estabelecer fórum de análise de situação e prioridades, participando da Gestão de Política Nacional de Tecnologia em Saúde, em parceria com a Rede Brasileira de Tecnologias em Saúde e a Rede Nacional de Pesquisa Clínica;
- 2) Fortalecer e expandir a competência tecnológica, regulatória e profissional de Pesquisa Clínica na Fiocruz;
- 3) Intensificar e formalizar parcerias internas e externas, nacionais e internacionais;
- 4) Ampliar a formação profissional multidisciplinar em Pesquisa Clínica.
- 5) Intensificar o debate e aumentar a participação da Fiocruz na definição de diretrizes nacionais relacionadas à bioética e à pesquisa envolvendo seres humanos.

**Resultados esperados:**

- 1) Estabelecimento de agenda ancorada em missão, metas e investimentos em Pesquisa Clínica desenvolvida na Fiocruz;
- 2) Criação de uma carteira de projetos, desenvolvidos e retroalimentada por acompanhamento e avaliação de impacto;
- 3) Consolidação da Plataforma de Serviços em Pesquisa Clínica;
- 4) Compartilhamento de competências e otimização de processos com outras Instituições nacionais e de outros países, com maior e com menor experiência e competência;

**Produtos:**

- 1) Disponibilização e recomendação de tecnologias em saúde efetivas, seguras e acessíveis ao sistema de saúde brasileiro.

591  
592

**Objetivo estratégico:** Promoção de redes colaborativas interunidades visando à redução das iniquidades locais, regionais e nacionais mediante o fortalecimento da infraestrutura de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, inclusive com atenção ao enfrentamento dos problemas de saúde

locais.
<b>Título do macroprojeto:</b> Rede de Plataformas Tecnológicas em Saúde
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 1) Fortalecer redes regionais de PD&I em saúde, por meio da articulação com organizações e estruturas estaduais e municipais de inovação; 2) Articular pesquisa, DT e ensino com estratégias de desenvolvimento local; 3) Mobilizar e envolver a sociedade civil em parcerias visando ao desenvolvimento local; 4) Fortalecer programas interunidades da Fiocruz na formação de doutores; 5) Instituir processos de comunicação e de negociação entre agentes regionais envolvidos em C&T em saúde, com o objetivo de especificar problemas tecnológicos e processar demandas por projetos cooperativos para a solução desses problemas; 6) Desenvolver processos e produtos inovadores em saúde; 7) Fortalecer e expandir a infraestrutura regional em P&D (plataformas tecnológicas em saúde); 8) Induzir programas de fomento apoiados pelas agências regionais.
<b>Resultados esperados:</b> 1) Redução das iniquidades regionais na produção de conhecimentos e tecnologias; 2) Ampliação da qualificação e fixação de força de trabalho em P&D nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste; 3) Disponibilização de novas tecnologias diagnósticas, terapêuticas e assistenciais adequadas aos respectivos contextos regionais.
<b>Produtos:</b> 1) Parcerias regionais firmadas para PD&I, envolvendo órgãos governamentais locais de PD&I, a sociedade e o setor privado regional; 2) Formação de doutores em P&D.

593

594

<b>Objetivo estratégico:</b> Desenvolvimento de competências em PD&I voltadas às necessidades geradas pelas mudanças do quadro epidemiológico, ao fortalecimento do sistema de ciência e tecnologia em saúde e à redução das iniquidades regionais.
<b>Título do macroprojeto:</b> Estratégias de formação de competências em áreas estratégicas para o sistema de C&T em saúde, especialmente naquelas voltadas para as áreas de Biotecnologia (p.ex. Bioinformática, Nanotecnologia), Propriedade Intelectual e Inovação, Gestão em C&T.
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 1) Estabelecer parcerias com centros de excelência nas áreas afins; 2) Formular estratégias e capacitar a força de trabalho, contribuindo para que o Brasil supere os desafios atuais de inovação; 3) Ampliar o portfólio de cursos a partir de novas competências; 4) Desenvolver competências para dar suporte a projetos internos de inovação (CDTS, CIPBR, PDTIS); 5) Gerar conhecimento voltado às lacunas identificadas.
<b>Resultados Esperados:</b> 1) Ampliação das competências para suprir as lacunas identificadas no sistema de C&T em saúde.
<b>Produtos:</b> 1) Programas de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> em articulação interinstitucional;

- 2) Introdução de cadeias estruturantes da formação em saúde nos cursos ministrados pela Fiocruz;
- 3) Monografias, dissertações e teses nas áreas supracitadas.

595

596

**Objetivo estratégico:** Promover qualidade na pesquisa pelo aperfeiçoamento das condições para a excelência em pesquisas e serviços (infraestrutura, gestão de compras, animais de laboratório, etc) com padrões de eficiência e qualidade reconhecidos internacionalmente, gestão de projetos, e indicadores de impacto.

**Título do macroprojeto:** Sistema de Excelência na Gestão em Pesquisa, Desenvolvimento, Produção de insumos e Serviços.

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Garantir os requisitos da qualidade para o desenvolvimento de pesquisa nas unidades e grupos de pesquisa da Fiocruz (Infraestrutura, Gestão da Qualidade, Gestão de Projetos, Boas Práticas de Laboratório, Biossegurança, Boas Práticas em Pesquisa Clínica, Ética em Pesquisa);
- 2) Assegurar trabalho com animais de laboratório certificados, acreditados e com garantia da qualidade;
- 3) Aperfeiçoar e buscar eficiência na gestão de compras para a pesquisa;
- 4) Identificar e validar grupos (**P.AD**) específicos de indicadores de desempenho para avaliação estratégica de desempenho das pesquisas na Fiocruz;
- 5) Realizar análise de eficiência relativa (*benchmarking*) com outras instituições de C&T.

**Resultados esperados:**

- 1) Adequação dos procedimentos de pesquisa aos padrões internacionais de qualidade;
- 2) Melhoria do desempenho da pesquisa, por meio do aprimoramento de suas práticas de gestão e avaliação permanente da qualidade e dos resultados, vis-à-vis padrões internacionais.

**Produtos:**

- 1) Laboratórios de pesquisa habilitados segundo normas de gestão da qualidade pertinentes;
- 2) Laboratórios de pesquisa habilitados segundo normas de biossegurança;
- 3) Indicadores de qualidade e de efetividade da produção científica instituídos e incorporados aos documentos institucionais de prestação de contas à sociedade e de avaliação do desempenho institucional.

597

598

599

**Objetivo estratégico:** Induzir o desenvolvimento de projetos de pesquisas que incorporem novas tecnologias/conceitos em áreas portadoras de futuro.

**Título do macroprojeto:** Pesquisa e atuação na fronteira das áreas de competência da Fiocruz.

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Desenvolver, acompanhar e incorporar novas tecnologias;
- 2) Ampliar a cooperação em áreas multidisciplinares, tais como: genômica, proteômica, nanotecnologia, bioinformática, biologia sintética e de sistemas, células tronco e diferenciação celular.

**Resultados esperados:**

- 1) Participação ativa em pesquisas multidisciplinares e inserção em redes nacionais e internacionais em áreas altamente inovadoras;
- 2) Renovação e inovação tecnológica.

**Produtos:**

- 1) Domínio de tecnologias avançadas e aplicação em projetos de DT&I;
- 2) Produção de conhecimentos relevantes para a sociedade e com impacto para a saúde pública.

600

601

**Objetivo estratégico:** Intensificar a formação de quadros estratégicos para o SUS e para o sistema de ciência e tecnologia em saúde, em escala nacional, mobilizando a rede instalada de instituições formadoras **(P.SP)** e o emprego de pedagogias inovadoras

**Título do macroprojeto:** Integrar redes de formação em saúde para quadros estratégicos do SUS.

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Integrar a Escola de Governo em Saúde da Fiocruz Distrito Federal às redes de formação em saúde para o SUS, atendendo às demandas e necessidades estratégicas do SUS;
- 2) Contribuir para a qualificação e formação de profissionais de nível médio e superior, e de gestores para o SUS, visando atenuar as iniquidades regionais no acesso ao conhecimento;
- 3) Potencializar as capacidades de difusão do conhecimento e formação profissional por meio de parcerias nacionais e internacionais;
- 4) Mobilizar a configuração de redes colaborativas de formação - ensino técnico, pós-graduação *lato e stricto sensu* - em saúde;
- 5) Desenvolver ~~atividades pedagógicas inovadoras que extrapolem a dimensão tradicional dos cursos;~~ **(P.SB): Desenvolver novos métodos e processos de ensino e aprendizagem que assimilem ferramentas e tecnologias inovadoras;**
- 6) Desenvolver e difundir tecnologias, produtos, processos e metodologias de ensino e comunicação (plataformas de educação a distância, telessaúde, produção e difusão de recursos audiovisuais e meios complementares) para órgãos gestores do SUS.
- 7) Favorecer a comunicação e integração dos modelos de plataformas Fiocruz e atender às particularidades regionais;
- 8) Estruturar os programas de educação profissional em saúde na perspectiva dos itinerários formativos, contemplando projetos integrados de elevação de escolaridade no horizonte da universalização da formação técnica;
- 9) Elaborar metodologias de avaliação de egressos e dos cursos oferecidos, para além do sistema de avaliação da Capes. **(P.SB): Elaborar metodologias de acompanhamento de egressos e avaliação dos cursos oferecidos, para além do sistema de avaliação da Capes**
- 10) **(P.AD) Ampliar a estrutura da área de gestão de educação na Fiocruz**

**Resultados esperados:**

- 1) Redução do grau de iniquidades regionais no acesso ao conhecimento estratégico e aos serviços de saúde de qualidade.
- 2) Ampliação da qualificação e formação de quadros estratégicos do SUS

**Produtos:**

- 1) Ampliação do número de profissionais de nível superior e médio egressos de atividades de capacitação, valorizando competências para agir criticamente e trabalhar em coletividade;
- 2) Realização das atividades de formação de quadros estratégicos para o SUS no âmbito das

- redes de formação configuradas;
- 3) Ampliação da oferta de cursos e oportunidades de qualificação profissional e educação continuada com foco na resolutividade do SUS;
  - 4) Sistema de gerenciamento acadêmico implantado, atendendo a todas as unidades da Fiocruz.
  - 5) **(P.AD) Ampliação da estrutura central de educação na Fiocruz**

**Objetivo estratégico:** Fortalecer a comunicação institucional.

**Título do macroprojeto:** Comunicação em saúde e ciência e tecnologia para o SUS e com a sociedade

**(P.SB): Comunicação e divulgação em saúde e ciência e tecnologia para o SUS e com a sociedade**

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Promover debate e processo de qualificação dos gestores e profissionais do campo da comunicação **(P.AD) e divulgação** na Fiocruz sobre as concepções de comunicação e suas consequências políticas, metodológicas e técnicas sobre a prática comunicativa da instituição com a sociedade e para o SUS;
- 2) Ampliar a integração entre os diferentes programas e projetos da área de comunicação **(P.AD) e divulgação** na Fiocruz para o SUS e com a sociedade, com vistas a estabelecer um diálogo de qualidade sobre saúde pública, ciência e tecnologia e inovação com a sociedade brasileira;
- 3) Estabelecer maior interlocução entre os setores da Fiocruz responsáveis pelo ensino e pesquisa em comunicação **PROPOSTA ADITIVA: e divulgação** e os responsáveis pelas ações de comunicação com a sociedade, visando a potencialização do processo de produção de conhecimentos;
- 4) Apoiar a pesquisa, o desenvolvimento e aplicação de metodologias de planejamento, gestão e avaliação das estratégias de comunicação, por meio de programas de indução à pesquisa e à inovação;
- 5) Ampliar a relevância da comunicação **PROPOSTA ADITIVA: , divulgação** e informação e de suas tecnologias em saúde, aliada à construção de uma democracia cidadã, saudável e solidária e, por conseguinte, como instrumento de fortalecimento do SUS;
- 6) Priorizar a política de “acesso livre” na gestão da informação e do conhecimento produzido na Fiocruz.
- 7) Desenvolver produtos, linguagens e suportes de referência ~~comunicacional~~ **(P.AD) na comunicação e divulgação** em saúde e C&T;
- 8) Promover nos programas institucionais de ensino uma abordagem da comunicação **(P.AD) e divulgação** em uma perspectiva crítica, incorporando seus potenciais e limites, e inclusão de disciplinas de comunicação **(P.AD) e divulgação** em saúde e ciência e tecnologia nas diferentes modalidades de ensino oferecidas pela Fiocruz;
- 9) Desenvolver pesquisas avaliativas sobre as representações dos diversos segmentos da sociedade relativa à Fiocruz, ao SUS e à saúde de forma mais ampla;
- 10) Fortalecer e ampliar os canais de escuta da sociedade, incentivando e favorecendo maior interlocução com diferentes segmentos da população;
- 11) Fomentar o desenvolvimento da pesquisa em comunicação em saúde, ciência e tecnologia;
- 12) Promover cursos e processos de qualificação em comunicação **(P.AD) e divulgação** para a saúde, ciência e tecnologia no âmbito das parcerias internacionais da Fiocruz, desenvolvendo e estimulando ainda a troca de experiências em produtos e processos em comunicação **(P.AD) e divulgação** com outros países;
- 13) Ampliar a atuação na qualificação de profissionais de comunicação **(P.AD) e divulgação** no

âmbito do SUS;

- 14) Integrar o conteúdo (comunicacional e acadêmico) produzido pela Fiocruz às novas mídias digitais, explorando diferentes formatos e plataformas como a internet e a TV digital, com especial atenção para as plataformas interativas, potencializando as políticas públicas de saúde, fortalecendo o SUS e a atuação institucional na democratização da comunicação;
- 15) Articular a participação da Fiocruz na televisão digital aberta.

**Resultados esperados:**

- 1) Consolidação e ampliação dos canais de comunicação **(P.AD)** e divulgação da Fiocruz com a sociedade, ampliando a capacidade de interlocução da instituição;
- 2) Produção de conhecimentos no campo da comunicação, em sinergia com as atividades de ensino e pesquisa;
- 3) Integração dos programas e projetos institucionais de comunicação **(P.AD)** e divulgação;
- 4) Maior conhecimento sobre os sentidos sociais circulantes sobre a saúde, o SUS e a Fiocruz.
- 5) Maior qualidade tecnológica de comunicação por meio de integração com a área de informação/TI da Fiocruz;
- 6) Um entendimento comum das concepções de comunicação e suas consequências nas práticas institucionais e sociais decorrentes;

**Produtos:**

- 1) Definição de instrumentos/mecanismos de diálogo com a sociedade;
- 2) Pesquisas junto à sociedade em geral e ao setor saúde em particular sobre os produtos, ações e serviços da área de comunicação institucional;
- 3) Elaboração de novo Programa institucional Integrado de Ensino em Comunicação em Saúde e Ciência e Tecnologia;
- 4) Plano estratégico para uso, pelos cursos da Fiocruz (presenciais ou a distância) de ferramentas, processos e conteúdos da comunicação;
- 5) Digitalização e indexação dos acervos de comunicação;
- 6) Produtos audiovisuais e ou impressos que alcancem a sociedade de forma abrangente;
- 7) Criação e ampliação de linhas de pesquisa em comunicação em saúde, ciência e tecnologia, com participação de um número maior de unidades;
- 8) Plano de comunicação com a sociedade;

603

604

**Objetivo Estratégico:** Promover a excelência na gestão do patrimônio.

**(P.SB)** Promover a excelência na gestão, conservação e difusão do patrimônio científico e cultural da saúde

**Título do Macroprojeto:** Gestão do Patrimônio Cultural da Ciência e Tecnologia em Saúde.

**Objetivos do Macroprojeto:**

- 1) Identificar, conservar e organizar os diferentes acervos científicos; **(P.SB)** Identificar, gerir, organizar, conservar e difundir os diferentes patrimônios científicos e culturais
- 2) Integrar as ações e projetos voltados para identificação, valorização e difusão dos acervos científicos; **(P.SB)** Integrar as ações e projetos relacionados aos patrimônios científicos e culturais;
- 3) Desenvolver planos **(P.AD)** e ações de conservação preventiva;
- 4) Intensificar o uso das tecnologias da informação e comunicação como instrumentos para diferentes iniciativas de preservação e acesso amplo aos acervos da instituição;
- 5) Articular as ações de preservação e uso dos acervos com os processos de gestão das atividades

<p>de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;</p> <p>6) Modernizar a infraestrutura de guarda, preservação e acesso aos acervos científicos <b>(P.AD)</b> e culturais;</p> <p>7) Promover o acesso <del>livre de</del> produção científica e cultural da Fiocruz. <b>(P.SB)</b> Promover o acesso à produção científica e cultural da Fiocruz;</p> <p>8) <b>(P.AD)</b> Induzir a realização de pesquisas que possibilitem a identificação, organização e preservação de acervos científicos e culturais em saúde;</p> <p>9) <b>(P.AD)</b> Fortalecer a colaboração nacional e internacional na área de patrimônio cultural e científico da saúde;</p> <p>10) <b>(P.AD)</b> Formular e implementar uma política de preservação do patrimônio cultural e científico da Fiocruz.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>1) Preservação do patrimônio histórico, científico e cultural da Fiocruz;</p> <p>2) Gestão da qualidade e do conhecimento do patrimônio <b>(P.AD)</b> científica e cultural Fiocruz.</p> <p>3) <b>(P.AD)</b> Ampliação da produção de conhecimento com base no patrimônio científico e cultural da Fiocruz.</p>
<p><b>Produtos:</b></p> <p>1) Disponibilização de acervos para atividade científica em geral (arquivos, <del>publicações</del> etc) e como fonte de pesquisa para ciências biológicas, da saúde, sociais e humanas; <b>(P.SB):</b> Disponibilização de acervos para atividade científica em geral (arquivos e <u>coleções bibliográficas, biológicas e museológicas</u>) e como fonte de pesquisa para ciências biológicas, da saúde, sociais e humanas;</p> <p>2) Atualização periódica de infra-estrutura de guarda e preservação do patrimônio <b>(P.AD)</b> científico e cultural da saúde;</p> <p>3) Ampliação da competência técnico-científica da instituição;</p> <p>4) Política de acesso livre ao acervo de patrimônio científico e cultural da Fiocruz.</p> <p>5) <b>(P.AD)</b> Programa de preservação e de difusão de acervos científicos e culturais da saúde;</p> <p>6) <b>(P.AD)</b> Produção técnico-científica a partir e sobre a preservação do patrimônio científico e cultural da saúde .</p>

605

606

## PROPOSTA ADITIVA

<p><b>Objetivo estratégico:</b></p> <p>Fortalecer as ações de popularização da ciência, sobretudo pela combinação de ações de comunicação, educação e divulgação científica e da promoção da saúde, entendida como parte integrante do fazer científico, colocando-se como área estratégica da instituição e das atividades de Ciência e Tecnologia com a sociedade.</p>
<p><b>Título do macroprojeto:</b> Popularização da ciência e tecnologia em saúde como instrumento de redução de iniquidades sociais e desenvolvimento da cidadania</p>
<p><b>Objetivos do macroprojeto:</b></p> <p>1) Promover a reflexão na Fiocruz sobre as ações de popularização da ciência visando ao aperfeiçoamento de práticas, políticas, metodologias, técnicas e recursos materiais utilizados na área;</p> <p>2) Ampliar as ações e a sinergia entre os diferentes projetos e programas de popularização da ciência na Fiocruz, bem como com outras instituições de ensino e pesquisa brasileiras, contribuindo para criar e ampliar redes intersetoriais nos processos de produção social da saúde;</p> <p>3) Promover a integração entre as áreas de pesquisa e educação da Fiocruz e as responsáveis pelas</p>

ações no campo da popularização da ciência, visando ampliar os impactos sociais dos processos de produção e difusão de conhecimentos e contribuir para promoção da saúde;

- 4) Contribuir, por intermédio de ações de popularização da ciência, para uma integração entre as políticas do SUS, do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e do Ministério da Educação.
- 5) Subsidiar o desenvolvimento de políticas, bem como pesquisar, desenvolver, implementar e avaliar metodologias que contribuam para o processo de redução das iniquidades sociais;
- 6) Avaliar, subsidiar, elaborar e implementar políticas públicas de popularização da ciência contribuindo para o desenvolvimento no campo de popularização da ciência, contribuindo para a promoção de ações que visem a redução das iniquidades sociais e desenvolvimento da cidadania.

**Resultados esperados:**

- 1) Apoio à redução das iniquidades vinculadas aos Determinantes Sociais de Saúde pela ampliação do acesso da população aos conhecimentos de C&T e saúde, necessários ao exercício da cidadania;
- 2) Promoção de uma participação democrática, cidadã, saudável e solidária da sociedade brasileira sobre saúde, ciência e tecnologia e inovação, contribuindo para o fortalecimento do SUS;
- 3) Consolidação das ações de popularização da ciência e o estabelecimento de parcerias intra e interinstitucionais ampliando a participação da instituição na promoção da saúde;
- 4) Produção e difusão de conhecimentos no campo da popularização da ciência em sinergia com as atividades de ensino e pesquisa das diferentes unidades da Fiocruz;
- 5) Integração de políticas do SUS, do SNCT e do MEC em ações de popularização da ciência;
- 6) Produzir propostas relativas a políticas públicas no campo da popularização de ciência.
- 7) Desenvolvimento de metodologias cooperativas em ações intersetoriais, voltadas para a promoção da saúde, envolvendo as diversas áreas da Fiocruz, tal como o projeto Teias Escola Manguinhos, e outras instituições.
- 8) Apoio à construção de uma política institucional e de planejamento estratégico para a área da popularização da ciência na Fundação Oswaldo Cruz

**Produtos:**

- 1) Elaboração de novos projetos de popularização da ciência com participação de um número maior de unidades da Fiocruz e de outras instituições;
- 2) Elaboração de uma política integrada de popularização da ciência;
- 3) Definição de indicadores e instrumentos de avaliação das ações de popularização da ciência visando um melhor diálogo com a sociedade;
- 4) Desenvolvimento de produtos de popularização da ciência em diferentes mídias (relatórios, artigos, livros, cartilhas, exposições, vídeos, sites, programas de televisão, revistas etc.).

607

608 **3.3. Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde**

609

610 **3.3.1. Contexto**

611

612 A área da saúde é uma das principais frentes de inovação e de expansão econômica,  
613 respondendo por cerca de um quarto do esforço mundial em pesquisa e desenvolvimento.

614            Nesse contexto, existe uma crescente assimetria na geração do conhecimento em  
615 saúde. Dos gastos em P&D, 96% concentra-se nas nações desenvolvidas; desse montante,  
616 somente 4% está no âmbito dos países em desenvolvimento de média e baixa renda, como é  
617 o caso do Brasil.

618            O complexo produtivo de bens e serviços em saúde responde por parte majoritária da  
619 realização das atividades de P&D em países desenvolvidos. Entretanto, nos países como o  
620 Brasil, essa lógica, historicamente, não se vinculava às necessidades sociais e dos sistemas  
621 nacionais de inovação em saúde.

622            Contudo, o contexto nacional atual vem se mostrando mais favorável ao  
623 fortalecimento do sistema de inovação em saúde, constituindo-se em um dos grandes  
624 objetivos da política nacional de desenvolvimento, conforme pauta as principais políticas  
625 voltadas para o desenvolvimento produtivo, tais como a Política de Desenvolvimento  
626 Produtivo, o Programa Mais Saúde, o PAC da Inovação, do Ministério de Ciência e  
627 Tecnologia, dentre outras.

628            As políticas de inovação constituem um elo entre as políticas de ciência, de  
629 tecnologia e industriais. Elas partem da premissa de que o conhecimento tem um papel  
630 estratégico no progresso econômico e social. Não basta ter uma boa ciência se não houver  
631 uma forte base produtiva. Não basta ter uma base produtiva se não houver interação com os  
632 objetivos sociais, tais como: melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento  
633 socioeconômico.

634            No campo da saúde, a Fiocruz, como instituição estratégica de Estado, assume a  
635 missão de ser uma das âncoras do processo de desenvolvimento nacional em parceria com  
636 outras instituições brasileiras, sejam elas públicas ou privadas. Como resultado, almeja-se  
637 atuar na formação de uma ampla articulação técnica, científica, produtiva e política em  
638 saúde nos âmbitos nacional e internacional.

639            Tal missão aponta para a necessidade de visão sistêmica e ágil, e, portanto, de  
640 mecanismos mais eficazes para identificar e suprir lacunas na cadeia de pesquisa e  
641 desenvolvimento tecnológico até a produção e o registro. Nesse contexto, estão incluídos  
642 não apenas tecnologias inovadoras, mas também o aprimoramento e a absorção de  
643 tecnologias já em uso, revisão de modelos e sistemas de serviços, e subsídios às políticas  
644 públicas de saúde.

645 Os cenários nacionais e internacionais apontam para algumas tendências  
646 tecnológicas e estratégias corporativas que merecem análise mais detalhada com foco nas  
647 áreas de atuação industrial da Fiocruz, assumindo como referência o quadro sanitário do  
648 país, tais como:

649

- 650 • Crescentes movimentos de alianças, fusões, aquisições e parcerias para inovação;
- 651 • Dinâmica de substituição, ou mesmo introdução, de produtos biotecnológicos para a  
652 saúde;
- 653 • Dinâmica de introdução de novas plataformas de tecnologias para a produção de  
654 bioprodutos e fármacos;
- 655 • Menor ritmo de introdução de novas moléculas de fármacos de origem sintética;
- 656 • Crescente relevância da indústria baseada em equipamentos no segmento de  
657 dispositivos para diagnóstico;
- 658 • Crescente demanda por técnicas diagnósticas dirigidas para alvos específicos;
- 659 • No Brasil, aponta-se uma crescente abordagem da saúde como um campo sistêmico e  
660 crescente peso do Complexo-Econômico e Industrial da Saúde na economia;
- 661 • Maior oportunidade para organizações nacionais na introdução de produtos com  
662 patentes expiradas e a expirar;
- 663 • Crescente aproximação das principais indústrias farmacêuticas, inclusive as  
664 multinacionais, buscando, *joint-ventures* ou acordos de transferência de tecnologias,  
665 notadamente com produtores públicos;
- 666 • Ambiente político nacional favorável à inovação e às parcerias público-privadas.

667

668 O cenário apresentado desafia a Fiocruz a desempenhar papel estratégico como  
669 instituição-chave para colaborar e apoiar a Política Nacional de Ciência e Tecnologia e  
670 Saúde. Não obstante a reconhecida e secular tradição da Fiocruz, emerge o novo desafio de  
671 ser uma instituição âncora no desenvolvimento nacional em parceria com outras instituições  
672 brasileiras, sejam elas públicas ou privadas.

673

### 674 **3.3.2. Objetivos estratégicos**

675

- 676 • Ampliar o portfólio de produtos, bens, processos e serviços, buscando atuação em  
677 áreas estratégicas para o SUS e visando contribuir para a melhoria da capacitação  
678 tecnológica nacional existente em atendimento às demandas do SUS;
- 679 • Fortalecer o desenvolvimento de produtos e processos de alto conteúdo tecnológico e  
680 impacto sanitário investindo em novas rotas tecnológicas, assegurando excelência  
681 em tecnologias inovadoras;
- 682 • Direcionar e articular o DT&I Fiocruz gerando soluções tecnicamente viáveis para  
683 problemas de saúde específicos de acordo com as necessidades da população e as  
684 demandas do SUS, a partir de programas indutores;
- 685 • Fortalecer o papel estratégico da Fiocruz nas redes nacionais de geração e difusão de  
686 inovação no âmbito do Complexo Econômico-Industrial da Saúde (Ceis),  
687 assegurando o atendimento às demandas de saúde da população por meio de  
688 produção de bens, serviços e suporte às atividades regulatórias de Estado;
- 689 • Fortalecer a gestão da inovação;
- 690 • Subsidiar ação regulatória no âmbito do Ceis.

691  
692  
693  
694

### 3.3.3. Macroprojetos

<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Ampliar o portfólio de produtos, bens, processos e serviços, buscando atuação em áreas estratégicas para o SUS e visando contribuir para a melhoria da capacitação tecnológica nacional existente em atendimento às demandas do SUS.</p>
<p><b>Título do Macroprojeto:</b> Desenvolvimento de plataformas tecnológicas de produção e DT&amp;I em suporte ao desenvolvimento do Ceis no Brasil (suporte às inovações incrementais)</p>
<p><b>Objetivos do macroprojeto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Introduzir novas plataformas tecnológicas;</li> <li>2) Promover a produção de insumos críticos na cadeia produtiva da saúde;</li> <li>3) Mapear necessidades estratégicas do SUS a partir das competências disponíveis na Fiocruz e demandas da política nacional de saúde;</li> <li>4) Captar e coordenar ações de financiamento para DT&amp;I;</li> <li>5) Promover contratos e acordos de cooperação tecnológica para a melhoria de processos e produtos;</li> <li>6) Estabelecer parcerias com instituições públicas e/ou privadas e centros de P&amp;D para DT&amp;I.</li> </ol>
<p><b>Resultados esperados:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ampliação da capacidade de atendimento as demandas do SUS;</li> <li>2) Domínio de tecnologias estratégicas no estágio de desenvolvimento do CEIS no Brasil.</li> </ol>

**Produtos:**

- 1) Produtos, insumos e processos desenvolvidos;
- 2) Serviços desenvolvidos;
- 3) Produtos, insumos e processos em desenvolvimento.

695  
696

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer o desenvolvimento de produtos e processos de alto conteúdo tecnológico e impacto sanitário investindo em novas rotas tecnológicas (incluindo inovações radicais), assegurando excelência em tecnologias inovadoras.

**Título do macroprojeto:** Constituir programas específicos para desenvolvimento de produtos e plataformas tecnológicas em áreas de fronteira

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Identificar e absorver tecnologias inovadoras;
- 2) Promover contratos e acordos de cooperação tecnológica;
- 3) Estabelecer parcerias com instituições públicas e/ou privadas e centros de P&D para DT&I e produção em tecnologias portadoras de futuro;
- 4) Estimular a pesquisa translacional usando a capacidade instalada das plantas pilotos para *scale-up*, produção de lotes piloto, realização de testes clínicos e pré-clínicos, inclusive com contratação de serviços;
- 5) Incorporar a prospecção da informação tecnológica utilizando bases de patentes e outras fontes de informações.

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação e diversificação das plataformas tecnológicas e carteira de produtos desenvolvidos e produzidos, sobretudo os de alto conteúdo tecnológico e impacto sanitário.

**Produtos:**

- 1) Parcerias para o desenvolvimento de produtos tecnológicos implantadas;
- 2) Produtos desenvolvidos em novas rotas tecnológicas;
- 3) Contratos de transferência de tecnologia e de codesenvolvimento estabelecidos.

697  
698

**Objetivo Estratégico:** Direcionar e articular o DT & I Fiocruz gerando 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.

**Título do Macroprojeto:** Aprimoramento da gestão de DT&I e Produção, mediante a estruturação e/ou reestruturação dos programas de indução articulando as atividades desenvolvidas na Fiocruz, de acordo com as prioridades institucionais.

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Instituir um plano diretor de indução de desenvolvimento tecnológico, inovação e produção, agregando as diversas iniciativas desenvolvidas na Fiocruz;
- 2) Definir uma agenda de prioridades de DT&P articulada à rede de laboratórios públicos;
- 3) Articular as infraestruturas de DT (CDTS, Plantas Piloto) e de produção, e suprir as lacunas existentes, inclusive com a contratação de serviços;
- 4) Racionalizar os recursos destinados a DT/Inovação e Produção;
- 5) Otimizar resultados por meio da integração de projetos e programas;
- 6) Promover atividades motivacionais por meio de incentivos (p.ex.: participação nos *royalties*) vinculados à produtividade e a resultados;

- 7) Implantar um processo de avaliação e monitoramento efetivo dos programas de DT;
- 8) Definir uma política de financiamento da inovação;
- 9) Apoiar a modelagem do sistema de prospecção tecnológica e mercadológica;
- 10) Utilizar o sistema de prospecção tecnológica e mercadológica como apoio ao plano diretor;
- 11) Desenvolver nos laboratórios oficiais tecnologia de produção de medicamentos, insumos farmacêuticos ativos (IFAs), equipes e serviços de interesse do MS;
- 12) Garantir a sustentabilidade dos principais programas do MS;
- 13) Diminuir o déficit da balança comercial em saúde;
- 14) Corroborar com a atual Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), que visa ao Fortalecimento da base produtiva nacional.

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação do desenvolvimento de soluções eficazes e eficientes, em resposta às necessidades do SUS, com agilidade;
- 2) Articular os programas indutores e alinhamento e priorização dos projetos de DT &I.

**Produtos:**

- 1) Plano estratégico de DT &I;
- 2) Agenda Institucional de Prioridades de DT &I pactuada e divulgada ;
- 3) Indicadores estratégicos definidos e implementados (com avaliação anual periódica);
- 4) Plano de informação e comunicação para ampliar o debate de Inovação e Produção

699  
700

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer o papel estratégico da Fiocruz nas redes nacionais de geração e difusão de inovação no âmbito do CEIS, assegurando o atendimento às demandas de saúde da população por meio de, produção de bens, serviços e suporte às atividades regulatórias de Estado

**Título do macroprojeto:** Fortalecimento de redes de produção e inovação de bens e serviços em saúde no País

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Desenvolver modelo e plataformas de TICs facilitadoras da gestão de redes em DT&I;
- 2) Identificar e integrar competências da Fiocruz com as redes;
- 3) Articular os produtores públicos de bens e serviços visando à racionalização dos projetos de DT &I, TT (transferência de tecnologia) e portfólio de produção;
- 4) Induzir e formar novas redes em áreas de interesse
- 5) Expandir parcerias tecnológicas visando transferências de tecnologias entre universidades, institutos tecnológicos e empresas;
- 6) Fortalecer e integrar as atividades regulatórias, de padronização, monitoramento e avaliação de tecnologias em saúde
- 7) Subsidiar e apoiar a implementação das políticas públicas em DT&I.

**Resultados esperados:**

- 1) Consolidação do papel estratégico da Fiocruz no Sistema Nacional de Inovação em Saúde.

**Produtos:**

- 1) Modelo de gestão de rede desenvolvido;
- 2) Racionalização dos projetos de DT &I e produção no âmbito do Ceis;
- 3) Cooperação tecnológica;
- 4) Transferência de tecnologia.

701  
702

<b>Objetivo Estratégico:</b> Fortalecer a gestão da inovação
<b>Título do macroprojeto:</b> Fortalecimento e articulação da gestão da inovação na Fiocruz
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fortalecimento do Sistema Gestec-NIT;</li> <li>2) Fortalecer o papel dos NIT's nas unidades e no âmbito institucional;</li> <li>3) Ampliar mecanismos de indução e disseminação da proteção à propriedade intelectual;</li> <li>4) Capacitar pessoas em áreas-chave, identificando e integrando as competências da Fiocruz nessas atividades;</li> <li>5) Sistematizar e dinamizar os processos de inovação e transferência de tecnologias com parceiros públicos e privados;</li> <li>6) Diversificar as fontes de financiamento, e promover a criação do Fundo de Inovação com vistas a melhorar a sustentabilidade;</li> <li>7) Articular a prospecção tecnológica e de tendências produtivas e econômicas no âmbito do CEIS para subsidiar a estratégia de produção e inovação.</li> <li>8) Articular as iniciativas existentes de estudos estratégicos orientados para subsidiar políticas e estratégias nacionais no âmbito da produção e inovação em saúde.</li> </ol>
<b>Resultados esperados:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mapeamento e gestão do conhecimento para gerar produtos e serviços alinhados as prioridades institucionais possibilitando a sustentabilidade da Fiocruz.</li> <li>2) Maior capacidade de identificação, absorção e oferta de tecnologias para terceiros</li> </ol>
<b>Produtos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sistema de Gestão da Inovação (Gestec-NIT e outras iniciativas) fortalecido e consolidado;</li> <li>2) Atividades de prospecção tecnológica articuladas e integradas aproveitando as competências existentes nas unidades da instituição;</li> <li>3) Contratos celebrados;</li> <li>4) Sistema fortalecido e consolidado nas unidades.</li> </ol>

703

<b>Objetivo estratégico:</b> Subsidiar ação regulatória no âmbito do Ceis
<b>Título do macroprojeto:</b> Subsídio a regulação sanitária
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Garantir a articulação entre os direitos de acesso aos bens e serviços em saúde com o estímulo à inovação;</li> <li>2) Garantir isonomia regulatória entre a produção nacional e importada;</li> <li>3) Incorporar boas práticas de produção e garantia de qualidade de bens e serviços;</li> <li>4) Promover a incorporação tecnológica pautada pelas necessidades de saúde.</li> </ol>
<b>Resultados esperados:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fortalecimento do ambiente regulatório do CeisS articulando a dimensão sanitária e econômica</li> </ol>
<b>Produtos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Influência da Fiocruz nas políticas e normas de regulação em saúde</li> </ol>

704

705

706

707

### 3.4. Saúde Ambiental e Promoção da Saúde Pública

708

### 709 **3.4.1. Contexto**

710

711 Um dos campos de atuação da Fiocruz se situa na interface entre Saúde & Ambiente.  
712 A atuação destacada nesse campo, em nível nacional e internacional, trouxe como  
713 desdobramento o processo de designação da Fiocruz como Centro Colaborador em Saúde  
714 Pública e Ambiental da Organização Mundial da Saúde/Organização Pan-Americana da  
715 Saúde (OMS/Opas), o que coloca novas oportunidades e desafios para a instituição, no  
716 contexto de processos sócio-ecológicos globais com impactos na saúde pública.

717 A atuação da Fiocruz foi fundamental na realização da Conferência das Nações  
718 Unidas de Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), mais conhecida como ECO-92,  
719 e nas articulações posteriores na área de saúde e ambiente. Desde então, a instituição vem  
720 ampliando as linhas de pesquisa e atividades de ensino, além de desenvolver projetos de  
721 impacto em diversas áreas de interface, resultando na necessidade crescente de  
722 institucionalização da temática que se revela absolutamente transversal. Nesse sentido, a  
723 participação de quadros da Fiocruz na 1ª Conferência de Saúde Ambiental, na 1ª  
724 Conferência de Defesa Civil, na 15ª Conferência das Partes da Convenção Quadro sobre  
725 Mudanças Climáticas da Organização das Nações Unidas (UNFCCC), entre outras, bem  
726 como a participação em comissões no plano nacional, regional e internacional no campo do  
727 ambiente, nos coloca o desafio de elevar nossa organização e integração, para atuar de modo  
728 a oferecer à sociedade, diagnósticos, soluções e tecnologias no caminho da sustentabilidade  
729 socioambiental, em articulação com o Sistema Único de Saúde.

730 São evidentes os sinais de deterioração do ambiente em escala planetária. A  
731 degradação progressiva dos ecossistemas, a contaminação crescente da atmosfera, solo e  
732 água, bem como o aquecimento global são exemplos dos impactos das atividades humanas  
733 sobre o ambiente. Esses problemas são exacerbados em situações locais em que se  
734 acumulam fontes de riscos advindas de processos produtivos passados ou presentes, como a  
735 disposição inadequada de resíduos industriais, a contaminação de mananciais de água e as  
736 péssimas condições de trabalho e moradia. ([www.saude.gov.br/svs](http://www.saude.gov.br/svs)).

737 Do ponto de vista da relação entre Saúde & Ambiente, a OMS estima que 30% dos  
738 danos à saúde estão relacionados aos fatores ambientais decorrentes de inadequação do  
739 saneamento básico (água, lixo, esgoto), poluição atmosférica, exposição a substâncias

740 químicas e físicas, desastres naturais, fatores biológicos (vetores, hospedeiros e  
741 reservatórios) entre outros. Nos países em desenvolvimento essa situação é mais acirrada.  
742 Em 1990, os 11% dos anos de vida perdidos por morte ou incapacidades evitáveis na ALC  
743 foram atribuídos a problemas ambientais. A OPS estima que atualmente, a carga de  
744 enfermidades atribuída a fatores ambientais seja de 18% nos países em desenvolvimento e  
745 de 4,5% nos países desenvolvidos.

746 No Brasil, o perfil de saúde da população está composto por três cenários principais,  
747 todos eles condicionados por diferentes contextos socioambientais. O primeiro deles revela,  
748 predominantemente, doenças cardiovasculares e neoplásicas (respectivamente, primeira e  
749 terceira causas de óbito), cuja tendência crescente nos últimos dez anos acompanha a  
750 transição demográfica. Esta situação se torna possível na medida em que tais expressões  
751 mórbidas são consideradas como efeito de condições genéticas, de vida e trabalho  
752 vivenciadas pelas populações, principalmente por aquelas expostas a determinados  
753 poluentes ambientais. O segundo cenário é conformado pelas doenças infecto-parasitárias,  
754 nitidamente determinadas também pelas condições socioambientais. As chamadas causas  
755 externas compõem o terceiro cenário, que engloba os acidentes e as violências. Pode-se  
756 dizer que esses três cenários constituem-se como acontecimentos socioambientais  
757 produtores de traumas, lesões e doenças.

758 Esse quadro está fortemente relacionado ao modelo de desenvolvimento, que  
759 perpetua alguns processos produtivos inadequados que provocam danos evitáveis à saúde  
760 humana e ao meio ambiente. Ainda coexistem atualmente, no Brasil, relações e processos de  
761 trabalho primários ao mesmo tempo em que se difundem processos produtivos com riscos  
762 tecnológicos complexos, que incorporam tecnologias nucleares, químicas e biológicas.  
763 Dessa forma, esse modelo de desenvolvimento injusto do ponto de vista social e não-  
764 sustentável do ponto de vista ambiental vem favorecendo a degradação ambiental, ao  
765 mesmo tempo em que afeta o homem, sua qualidade de vida e seu estado de saúde, por  
766 intermédio de alterações significativas no meio natural e destruição de diversos  
767 ecossistemas, que levam a mudanças nos padrões de distribuição de doenças e nas condições  
768 de saúde dos diferentes grupos populacionais.

769 O referido quadro é agravado pelo fato de ainda não ter se atingido um patamar  
770 adequado da presença do Estado brasileiro no que se refere às políticas públicas voltadas

771 para a infraestrutura urbana, especialmente os serviços de abastecimento de água,  
772 esgotamento sanitário e do gerenciamento dos resíduos sólidos e águas pluviais. Nesse  
773 contexto, não faltam evidências de que as relações entre mudanças climáticas e saúde,  
774 devem passar a fazer parte da agenda do SUS uma vez que elas podem influenciar na  
775 propagação de vetores, na poluição do ar, na qualidade das águas, na produção de alimentos  
776 e tantas outras questões. Dentre as ações a serem desenvolvidas pela Fiocruz nesse campo se  
777 situam a análise de risco e estudos prospectivos sobre doenças emergentes, reemergentes e  
778 negligenciadas, sobretudo, as infecciosas e de veiculação hídrica derivadas das mudanças  
779 climáticas globais. Ressalta-se também a ocorrência de desastres naturais, como uma nova  
780 área de importância para as populações e objeto a ser articulado com a saúde pública,  
781 envolvendo a Fiocruz em iniciativas relacionadas à geração de conhecimento para a redução  
782 de desastres e seus impactos sobre a vida.

783 Em boa medida, esse processo está relacionado, em escala global, aos problemas  
784 decorrentes do modelo de desenvolvimento que não leva em consideração a questão da  
785 sustentabilidade socioambiental. Atualmente, já está comprovado o impacto de  
786 empreendimentos e projetos de desenvolvimento aos problemas decorrentes do modelo de  
787 desenvolvimento que não leva em consideração a questão da sustentabilidade  
788 socioambiental. Merecem destaque as questões ligadas à matriz energética, ao modelo do  
789 agronegócio e o uso indiscriminado dos agrotóxicos, a ocupação desordenada do solo  
790 urbano, entre tantas ações antrópicas sobre o ambiente, que trazem prejuízos a saúde das  
791 populações humanas, animais e dos ecossistemas.

792 Observa-se, também, o crescimento de doenças emergentes em razão das mudanças  
793 globais empreendidas pelas atividades humanas, muitas das quais relacionadas aos impactos  
794 sobre a biodiversidade no Brasil e na América Latina. As pesquisas são desenvolvidas no  
795 Brasil sobre a ocorrência de doenças que envolvem humanos, parasitos, vetores e seus  
796 hospedeiros silvestres. Também se podem observar os impactos econômicos e sociais que  
797 diretamente afetam a saúde, como é o caso das perdas na produção de alimentos, plantas  
798 medicinais e fitoterápicos com graves consequências sobre a possibilidade de inovação  
799 nestas áreas.

800 Assim, o momento histórico brasileiro coloca para a Fiocruz o desafio de ampliar a  
801 sua histórica contribuição na formulação e implementação de políticas públicas de saúde que

802 levem em consideração, de forma enfática, a pobreza, que é produzida pelo desequilíbrio na  
803 distribuição da renda e, que, ao mesmo tempo, sejam adequadas ao enfrentamento do  
804 processo de degradação ambiental, que está relacionada à transformação não-sustentável dos  
805 recursos naturais, à dependência energética de fontes não-renováveis, à geração de resíduos  
806 e à frequente exposição humana a substâncias e agentes químicos presentes na produção de  
807 bens e serviços para a sociedade. Trata-se de políticas públicas voltadas à promoção da  
808 equidade e justiça social e ambiental, sem o quê não será possível a construção da  
809 sustentabilidade socioambiental em nosso país.

810

811

812

813

### 814 **3.4.2. Objetivos estratégicos**

815

- 816 • Contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas integradas de saúde  
817 e ambiente, em âmbito nacional e internacional, a partir de atividades de  
818 desenvolvimento tecnológico, pesquisa, educação, e prestação de serviços de saúde  
819 voltados à sustentabilidade socioambiental.

### 820 **3.4.3. Macroprojetos**

**Objetivo estratégico:** Contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas de saúde e ambiente, em âmbito nacional e internacional, a partir de atividades de desenvolvimento tecnológico, pesquisa, educação, e prestação de serviços de saúde voltados à sustentabilidade socioambiental.

**Título do macroprojeto:** Institucionalização do Programa de Saúde e Ambiente

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Consolidar a capacidade institucional para a produção, formulação e disseminação de conhecimento, conceitos e informações relevantes de saúde ambiental, contribuindo para a formulação de políticas socioambientais integradas, voltadas para as distintas realidades dos territórios e dos biomas, com ênfase na promoção da saúde, em âmbito nacional, regional e internacional, visando promover a qualidade de vida e o bem estar das gerações futuras;
- 2) Fomentar e desenvolver atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&DI), reconhecendo o saber popular, destinadas ao processo produtivo sustentável e à aplicação de tecnologias limpas e renováveis, garantindo a preservação do meio ambiente e a saúde do trabalhador e da população em geral (em consonância com a CNSA);
- 3) Desenvolver projetos de mitigação e adaptação aos condicionantes e determinantes

- ambientais na saúde, em cooperação com Governos Federal, Estaduais e Municipais; Organismos internacionais; Instituições de Ensino e Pesquisas, ONGs, Fóruns técnicos;
- 4) Fomentar e propor o desenvolvimento de modelos preditivos de agravos à saúde oriundos de alterações ambientais antrópicas e naturais;
  - 5) Desenvolver tecnologias e mecanismos permanentes de diagnóstico, monitoramento, avaliação e enfrentamento dos impactos sobre a saúde e o ambiente, e dos empreendimentos e projetos de desenvolvimento;
  - 6) Integralizar pesquisa e desenvolvimento que promovam uso, conservação e repartição dos benefícios oriundos da biodiversidade;
  - 7) Desenvolver um sistema integrado de PD&I em plantas medicinais e fitoterápicos;
  - 8) Contribuir e participar no desenvolvimento de processos e produtos biotecnológicos sustentáveis;
  - 9) Estabelecer parcerias e desenvolver projetos, públicos-privados visando cumprir as atividades e os programas na área de saúde e ambiente;
  - 10) Desenvolver e estabelecer uma agenda de acordo e cooperações internacionais em consonância com o Centro de Relações Internacionais em Saúde da Fiocruz (Cris) em Saúde e Ambiente no âmbito nacional, regional e internacional.

**Resultados esperados:**

- 1) Consolidação da Fiocruz como Centro Colaborador da Opas/OMS na área de saúde pública e meio ambiente;
- 2) Integração estratégica das iniciativas, ações e atividades da Fiocruz no campo da saúde e do ambiente;
- 3) Formulação de propostas para a implementação da Política Nacional de Saúde Ambiental;
- 4) Ampliação do programa de formação em saúde ambiental, estendendo-o às áreas de educação ambiental, biodiversidade em saúde, mudanças climáticas e saúde e avaliação de impactos de grandes empreendimentos na saúde, bem como incorporação de outras modalidades (educação popular, educação em serviço, formação técnica e acadêmica);
- 5) Fortalecimento e integração das ações de atenção integral a saúde incluindo a proteção, promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento, recuperação e reabilitação dos agravos relacionados aos determinantes e condicionantes ambientais;
- 6) Produção, ampliação e gestão de conhecimento e inovação em saúde e ambiente, incluindo a produção de plantas medicinais e fitoterápicos, soluções tecnológicas para a produção de insumos estratégicos em saúde e avaliação dos impactos da geração de energia sustentável na saúde;
- 7) Desenvolvimento de iniciativas voltadas para o mapeamento do patrimônio genético e fito-genético brasileiro e da produção de patentes, visando à preservação dos serviços dos ecossistemas e dos biomas;
- 8) Ampliação da participação da Fiocruz, de forma integrada, nos fóruns técnicos e de controle social constituídos no campo da saúde e ambiente; e fomentar a participação do controle social nas ações e atividades da Fiocruz;
- 9) Participações e estabelecimento de posições político-institucionais em mecanismos de acordos internacionais de saúde e ambiente de forma sistematizada;
- 10) Estabelecer cooperações internacionais na área de saúde e ambiente.

**Produtos:**

- 1) Centro Colaborador da OMS/Opas em SP&A redesignado;
- 2) Observatório de Clima e Saúde consolidado e implementado;
- 3) Centro de Estudos e Pesquisas em Prevenção de Desastres (Ceped) estabelecido e implantado;
- 4) Centro de Informação em Saúde Silvestre implantado;
- 5) Métodos e técnicas para intervenção, avaliação e monitoramento sistemáticos dos impactos nas condições de vida e situação de saúde ambiental dos projetos de grandes empreendimentos e políticas e planos governamentais de desenvolvimento estabelecidas e implantadas;
- 6) Centro de Recursos Biológicos em saúde – uso sustentável da diversidade biológica implantado;
- 7) Sistema Integrado de Coleções Biológicas desenvolvido e implantado
- 8) Campus Fiocruz Mata Atlântica - estabelecido e implantado;
- 9) Rede de formação e educação em saúde e ambiente, lato e stritu sensu, estabelecida;
- 10) Centro Informações Estratégicas de Vigilância em Saúde (Cievs) consolidado;
- 11) Projetos em Biotecnologia realizados;
- 12) Sistema integrado de PD&I de plantas medicinais e fitoterápicos implantado
- 13) Projetos em ecologia de doenças transmissíveis realizados e/ou execução;
- 14) Documento institucional e notas técnicas sobre as Participações e estabelecimento de posições político-institucionais em mecanismos de acordos internacionais de saúde e ambiente de forma sistematizada, em parceria com o Cris;
- 15) Projetos de cooperação internacional na área de saúde e ambiente realizados e/ou em execução.

821

822

823

824

825 **3.5. Saúde, Estado e Cooperação Internacional**

826

827 **3.5.1. Contexto**

828

829 A estratégia, os macro-objetivos e projetos da Fiocruz para o médio e longo prazos  
830 relacionados com a cooperação internacional em saúde ou diplomacia da saúde, demandam  
831 o devido alinhamento aos desafios e tendências assumidas pelo Brasil enquanto nação que  
832 constrói e pratica uma política externa soberana e de solidariedade entre os povos. Trata-se  
833 de contexto em que o Brasil – hoje reconhecido como ‘economia emergente’ – vêm  
834 assumindo um papel mais ativo no cenário mundial. O país tem atravessado com poucos

835 danos a crise econômico-financeira global, projeta crescimento sustentável para os próximos  
836 anos e passa a dividir com outros países uma liderança relevante em diversos temas da  
837 agenda internacional e já compartilhando com doadores tradicionais um papel expressivo na  
838 cooperação com países mais pobres.

839 No campo da saúde, neste início de século XXI, as condições declinantes da saúde  
840 de grandes parcelas da população em diversos países do mundo, a insegurança alimentar e,  
841 evidentemente, as consequências das mudanças climáticas, tem sido motivo da atenção da  
842 chamada comunidade internacional. Os sistemas de saúde da maioria dos países pobres têm  
843 tido muitas dificuldades para enfrentar as necessidades de suas populações, as doenças  
844 prevalentes, seus principais fatores de risco e as péssimas condições de vida que afetam a  
845 saúde, o que os coloca em situação de grande dependência da ajuda internacional, crucial  
846 tanto para o desenvolvimento quanto para a melhoria das condições de vida e saúde de suas  
847 populações.

848 Assim, na cooperação internacional, mediante diversas iniciativas e atendendo a  
849 interesses muitas vezes contraditórios, o setor saúde tem sido um foco importante da ajuda  
850 externa. Ela tem sido propiciada, segundo interesses, motivações e estratégias muito  
851 variadas, por inúmeras agências multilaterais, agências governamentais de cooperação de  
852 países desenvolvidos ou de países emergentes (caso do Brasil), assim como ONGs e outras  
853 instituições e iniciativas que atuam no cenário global.

854 Esta proliferação de entidades intergovernamentais, filantrópicas e privadas  
855 envolvidas na ‘ajuda para o desenvolvimento’ no último decênio acaba por criar desafios  
856 importantes para a chamada ‘governança global em saúde’. Há críticas pertinentes à  
857 governança global em saúde, considerando que em todo o espectro das relações  
858 internacionais em saúde – inclusive da cooperação técnica - predominam as visões, políticas  
859 e práticas dos governos ou das organizações não-governamentais, filantrópicas e  
860 empresariais dos países mais poderosos economicamente e que também ocupam a maior  
861 parte dos cargos das organizações multilaterais e das parcerias globais que dispõem de  
862 maior poder político e/ou econômico ou nelas impõem suas orientações políticas.

863 No campo específico da saúde, além das recomendações mais gerais contidas na  
864 Declaração de Paris, diversas orientações resultantes das críticas às práticas tradicionais e  
865 prevalentes de cooperação vêm sendo assinaladas:

- 866 • Mudar a estratégia de cooperação, calcada em programas baseados na orientação  
867 global única dos doadores, para uma cooperação compartilhada, orientada pelo  
868 planejamento estratégico centrado na realidade do país parceiro;
- 869 • Passar de programas de ajuda ‘verticais’ (intervenções com enfoque em doenças ou  
870 situações e problemas particulares) para o enfoque ‘horizontal’, isto é, que visa ao  
871 desenvolvimento integral dos sistemas de saúde. Os programas verticais não  
872 contribuem para o fortalecimento do sistema como um todo; ao contrário, levam à  
873 fragmentação e à debilidade do mesmo, seja pelo recrutamento do melhor pessoal  
874 disponível no país, seja por se concentrarem em certas áreas, abandonando outras  
875 áreas prioritárias;
- 876 • Dar ênfase ao longo prazo, ao invés de concentrar-se exclusivamente nas  
877 necessidades de curto prazo. Isto implica o fortalecimento de instituições-chave dos  
878 sistemas de saúde para que venham a adquirir genuína liderança nos processos  
879 nacionais, no desenvolvimento de uma agenda orientada para o futuro e no equilíbrio  
880 entre ações específicas dirigidas a resolver problemas imediatos com a geração de  
881 conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades institucionais nacionais  
882 sustentáveis;
- 883 • Incorporar amplamente nos programas de cooperação em saúde os determinantes  
884 sociais da saúde e as ações intersetoriais;
- 885 • Priorizar programas de saúde pública (foco na população) em vez de programas e  
886 atividades focadas estritamente na assistência médica a indivíduos doentes.

887 Por outro lado, há consenso de que, para fomentar a perspectiva da ‘saúde global’, é  
888 fundamental associar a excelência em saúde com a fortaleza do setor de relações exteriores,  
889 em especial no caso da cooperação Sul-Sul. Embora presente há mais de um século nas  
890 relações entre países, só mais recentemente, como se afirmou, a saúde tem recebido efetiva  
891 prioridade no campo da cooperação internacional. Neste contexto, o conceito e a prática da  
892 ‘diplomacia da saúde’ emergem para tratar das questões de saúde que transcendem as  
893 fronteiras nacionais e expõem os países às influências globais, assim como para orientar a  
894 cooperação internacional em saúde. Esta noção, quando bem formulada e aplicada,  
895 possibilita uma coordenação mais adequada e coesa entre os setores de saúde e relações

896 exteriores dos governos, porque incorpora a visão extrasetorial, como também idealmente  
897 está apta a identificar as prioridades no próprio campo da saúde.

898 A Declaração Ministerial sobre Saúde Pública Global – Nações Unidas, documento  
899 resultante de encontro realizado em Genebra, enuncia uma ampla agenda para a ação de  
900 governos, órgãos das Nações Unidas e da sociedade civil mundial em torno da saúde global,  
901 que passam a ser motivo de entendimentos ulteriores entre os Estados-membros das Nações  
902 Unidas, seja na Assembleia Geral da ONU, seja no âmbito da OMS. Por outro lado, no  
903 âmbito da OMS e seus escritórios regionais, foi lançada a Política de Cooperação Centrada  
904 nos Países, sinergia que não só procura alinhar a atuação da OMS às políticas nacionais de  
905 saúde, como também coordenar sua atuação no país com as demais agências das Nações  
906 Unidas e outros atores – harmonização de doadores.

907 Assim, países como Brasil, China, Índia, Nigéria, África do Sul, Venezuela, dentre  
908 outros, passam a fazer investimentos econômicos produtivos e cooperação em suas regiões  
909 ou em países africanos e asiáticos mais pobres, utilizando-se basicamente de recursos de  
910 pessoal e tecnologias apropriadas na cooperação com países em menor grau de  
911 desenvolvimento, em vez dos tradicionais mecanismos de coerção política para impor sua  
912 presença. Trata-se, na realidade, de um processo de cooperação entre países econômica e  
913 politicamente mais semelhantes do que entre muitos dos países desenvolvidos e ricos e os  
914 países pobres das referidas regiões.

915 No caso brasileiro, o fator determinante para a ‘diplomacia da saúde’ é o fato de que,  
916 no Brasil, a saúde é constitucionalmente um direito de todos e um dever do Estado. Isto  
917 fornece aos Ministérios da Saúde e das Relações Exteriores, que tem atuado em perfeita  
918 sintonia, um marco político de referência extremamente importante.

919 O Brasil mantém ativa participação em organismos multilaterais da saúde, como a  
920 Organização Mundial da Saúde (OMS) e Organização Pan-americana da Saúde (OPS). Na  
921 OMS ocupou uma das 34 cadeiras do Comitê Executivo no triênio 2004-2007, sendo  
922 reeleito para o triênio 2008-2011. Pela crescente importância política e econômica, muitos  
923 temas de saúde, como a questão dos medicamentos, são tratados em agências como a  
924 Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização Mundial da Propriedade  
925 Intelectual (WIPO), onde o Brasil tem defendido claramente a predominância da ‘saúde’  
926 sobre o ‘comércio’ e dos ‘pacientes’ sobre as ‘patentes’.

927 De outro lado, devido às cruciais necessidades sociais e de saúde dos países em  
928 desenvolvimento, é exatamente no campo da saúde que se encontram alguns dos principais  
929 programas da cooperação Sul-Sul do Brasil. A cooperação prestada na área da saúde é  
930 diversa, resultado principalmente das chamadas ‘demandas de balcão’, cuja concentração  
931 localiza-se em doenças como a malária e HIV/Aids, geralmente respondidas pelas estruturas  
932 do Ministério da Saúde. Só mais recentemente tem sido levantada a questão da ‘ação  
933 programática’ na cooperação em saúde e sua organização com base em diagnóstico  
934 compartilhado e respostas organizadas e pactuadas com os países parceiros. Tendências  
935 para a cooperação internacional estão também crescentemente alinhadas ao fato do sistema  
936 de saúde brasileiro ter desenvolvido estratégias bastante eficazes e oportunas para o  
937 enfrentamento de situações sócio sanitárias como as encontradas em muitos dos países em  
938 desenvolvimento que demandam apoios na área da saúde. Entre as principais experiências  
939 colocadas à disposição de países parceiros estão os Programas de Saúde da Família, de  
940 Imunizações e de Aids, a Rede de Bancos de Leite Humano e as Redes de Escolas de Saúde  
941 Pública, de Escolas Técnicas e de Institutos Nacionais de Saúde. Uma outra área muito  
942 demandada é a doação de insumos para a saúde, como vacinas, soros, medicamentos,  
943 recursos para diagnóstico e equipamentos.

944 A cooperação brasileira deriva da farta oferta de especialistas de qualidade que  
945 possui em quase todas as áreas da saúde, de sua importante capacidade da formação de força  
946 de trabalho e na vigorosa experiência das instituições componentes do nosso sistema de  
947 saúde. Assim, com base no nosso próprio aprendizado como nação na área da saúde, o  
948 Brasil opta na sua cooperação por contribuir prioritariamente na formação da força de  
949 trabalho e no reforço dos sistemas de saúde dos países parceiros. O reforço aos sistemas de  
950 saúde passa pela criação e/ou fortalecimento das chamadas ‘instituições estruturantes’ dos  
951 sistemas de saúde. Por ‘instituições estruturantes’ se entende obviamente a autoridade  
952 sanitária nacional (Ministério da Saúde), além dos institutos nacionais de saúde, das escolas  
953 de formação de técnicos de nível médio, das escolas de saúde pública, dos institutos clínicos  
954 dedicados à atenção médica (casos dos institutos de câncer, de saúde da mulher e da Criança  
955 e outros) e das graduações de profissionais (médicos, enfermeiros, dentistas etc.).

956 A todo este processo se tem chamado de ‘cooperação estruturante’, porque é  
957 desenvolvida de forma abrangente e não como projetos isolados; planejada e executada em

958 conjunto com as autoridades sanitárias e segundo as políticas de saúde dos países parceiros;  
959 e, como se disse, centrada na formação da força de trabalho e de reforço dos sistemas de  
960 saúde e suas instituições, que são os elementos chaves e estruturantes dos mesmos.

### 961 *Diplomacia da saúde e cooperação Sul-Sul na América do Sul: Unasul Saúde*

962 Organizada anteriormente em dois principais blocos regionais (Mercosul e  
963 Comunidade Andina), os doze países da América do Sul agrupam-se agora como União de  
964 Nações Sul-Americanas (Unasul), criada formalmente em maio de 2008, em Brasília, num  
965 momento de reafirmação democrática e de emergência de governos populares na maioria  
966 dos países da região.

967 A primeira reunião de Chefes de Estado e de Governo no Brasil, realizada em Costa  
968 do Sauípe, Bahia, em dezembro de 2008, culminou com diversas declarações políticas e a  
969 constituição do Conselho Sul-Americano de Defesa e do **Conselho Sul-Americano de**  
970 **Saúde** demonstrando, com este último, a prioridade do tema e da agenda de saúde entre os  
971 líderes políticos da América do Sul. O Conselho de Ministros aprovou, em sua primeira  
972 reunião, a **Agenda Sul-Americana de Saúde** que, contempla os seguintes grandes temas  
973 (Unasul Saúde, 2009):

- 974 1. Elaborar a Política Sul-americana de Vigilância e Controle de Eventos em Saúde, antes  
975 'escudo epidemiológico sul-americano'
- 976 2. Desenvolver sistemas universais de saúde
- 977 3. Promover o acesso universal a medicamentos e outros insumos para a saúde e  
978 desenvolver o complexo produtivo da saúde na América do Sul
- 979 4. Promover a saúde e enfrentar de forma conjunta seus determinantes sociais
- 980 5. Desenvolver força de trabalho em saúde

### 981 *A cooperação em saúde no âmbito da CPLP*

982 A CPLP (Comunidade de Países de Língua Portuguesa) é composta de oito Estados-  
983 membro: Brasil; Portugal; Timor Leste e cinco países na África (Angola, Moçambique,  
984 Guiné-Bissau, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe), que são os Países Africanos de Língua  
985 Oficial Portuguesa (Palops).

986 A eleição da cooperação Sul-Sul, entre os países da CPLP, foi uma alternativa  
987 'natural', facilitada pela questão idiomática (a imensa maioria dos profissionais de saúde dos  
988 Palops, por exemplo, falam exclusivamente português e idiomas nativos), de um lado, e

989 pelas identidades políticas, ideológicas e culturais, por outro. Embora com recursos  
990 financeiros escassos, o diferencial na cooperação em saúde na CPLP tem sido a abundância  
991 de força de trabalho qualificada e a oferta de programas de pós-graduação em áreas críticas  
992 da saúde, como saúde pública, planejamento e políticas de saúde, saúde da mulher e da  
993 criança e doenças transmissíveis, em países como Brasil e Portugal.

994 O modelo operativo para a cooperação em saúde adotado pelos países da CPLP  
995 baseia-se no desenvolvimento compartilhado de um *Plano Estratégico de Cooperação em*  
996 *Saúde (Pecs/CPLP)*, que toma profundamente em conta a situação sócio-sanitária dos  
997 países, suas capacidades de resposta aos principais problemas encontrados e os recursos  
998 técnicos e financeiros existentes, que possam solidariamente ser colocados à disposição dos  
999 demais, num processo de cooperação comprometida com os princípios de apropriação,  
1000 alinhamento e harmonização.

1001 A cooperação inclui sete eixos temáticos para a definição tanto de projetos  
1002 prioritários como de metas a serem atingidas:

- 1003 1) Formação e desenvolvimento da força de trabalho em saúde
- 1004 2) Informação e comunicação em saúde
- 1005 3) Investigação em saúde
- 1006 4) Desenvolvimento do complexo produtivo da saúde
- 1007 5) Vigilância epidemiológica e monitorização da situação de saúde
- 1008 6) Emergências e desastres naturais
- 1009 7) Promoção e proteção à saúde

1010  
1011 O alinhamento estratégico da Fiocruz à diplomacia brasileira, junto aos países da  
1012 América do Sul e de língua portuguesa soma-se à histórica e bem-sucedida política e  
1013 práticas de cooperações pontuais e com ênfases na pesquisa e no desenvolvimento  
1014 tecnológico, com a ampla experiência em acordos de transferências de tecnologias. Ainda  
1015 neste sentido, há o desafio de maior coordenação de dezenas de acordos, com instituições de  
1016 países em todas as regiões do mundo, de tal modo que os ganhos e acúmulos estejam  
1017 adequadamente institucionalizados e potencializem o nosso desenvolvimento.

1018

1019 **3.5.2. Objetivos Estratégicos**

1020

- 1021 • Consolidar a Fiocruz enquanto instituição de Estado no campo da diplomacia da
- 1022 saúde e da cooperação Sul-Sul;
- 1023 • Participação do desenvolvimento de Agenda Sul-Americana de Saúde no âmbito da
- 1024 Unasul;
- 1025 • Participar do desenvolvimento do *Plano Estratégico de Cooperação em Saúde no*
- 1026 *âmbito da CPLP/Palops*;
- 1027 • Ampliar a vocação da cooperação internacional da Fiocruz como instrumento de
- 1028 alavancagem da pesquisa e desenvolvimento tecnológico em saúde vis-à-vis o
- 1029 diverso potencial em P&DI da Fiocruz.

1030

1031 **3.5.3. Macroprojetos**

1032

<b>Objetivo Estratégico:</b> Consolidar a Fiocruz enquanto instituição de Estado no campo da diplomacia da saúde e da cooperação Sul-Sul.
<b>Título do macroprojeto:</b> Consolidar a rede de observatório internacional de saúde pública e diplomacia em saúde.
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 3) Gerar diagnóstico da qualidade da saúde pública e diplomacia em saúde internacional; 4) Definir um plano para a rede de observatório contendo entre outros parâmetros as áreas prioritárias de atuação da saúde pública, o enfoque bioético e as ações diplomáticas em saúde; 5) Gerar e consensar políticas internacionais em saúde que privilegie questões de saúde globais; 6) Gerar e disseminar ferramentas de construção coletiva de conhecimento e de relacionamentos em comunidades; 7) Gerar soluções coletivas para as questões de saúde apreciadas pela rede ampliando as propostas de cooperação estruturante.
<b>Resultados esperados:</b> 3) Influência e alinhamento das políticas internacionais de saúde – OMS e políticas nacionais de saúde; 4) Geração e disseminação de projetos de cooperação estruturante;
<b>Produtos:</b> 3) Rede de políticas e projetos internacionais de alavancagem da saúde pública; 4) Geração de conhecimentos relevantes para a sociedade com impacto na saúde pública internacional.

1033

1034

<b>Objetivo Estratégico:</b> Participação do desenvolvimento de Agenda Sul-Americana de Saúde no
--

âmbito da Unasul.
<b>Título do macroprojeto:</b> Contribuir para consolidar a Unasul Saúde
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 1) Participar da elaboração da política sul-americana de vigilância e controle de eventos em saúde; 2) Colaborar no desenvolvimento de sistemas universais de saúde (no âmbito da Unasul); 3) Contribuir com a promoção do acesso universal a medicamentos e outros insumos para a saúde, e com o desenvolvimento do complexo produtivo da saúde na América do Sul; 4) Atuar conjuntamente na promoção da saúde e no enfrentamento de seus determinantes sociais; 5) Participar do desenvolvimento da força de trabalho em saúde;
<b>Resultados esperados:</b> 1) Consolidação da Agenda Sul-Americana da Saúde; 2) Geração de projetos estruturantes da saúde como de curso em gestão de pessoal, de soluções de desenvolvimento de sistemas, de gestão da atenção básica etc;
<b>Produtos:</b> 1) Definição de política sul-americana de vigilância em saúde; 2) Definição de padrão de competências em saúde para a Unasul; 3) Definição de padrão de sistemas de saúde; 4) Cooperação em ensino de pós-graduação (ex. mestrado com a Argentina em parceria com Ensp e IOC); 5) Instalação do ISAGS; 6) Instalação e participação da Rets/Unasul; 7) Instalação e participação da Rensp/Unasul;

1035  
1036  
1037

<b>Objetivo estratégico:</b> Participar do desenvolvimento do <i>Plano Estratégico de Cooperação em Saúde no âmbito da CPLP/Palops</i>
<b>Título do macroprojeto:</b> Estabelecer parceria na gestão (elaboração e execução) do <i>Plano Estratégico de Cooperação em Saúde no âmbito da CPLP/Palops</i>
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 1) Problematização da situação sócio-sanitária consoante os sete eixos temáticos definidos pelo Plano (Formação e desenvolvimento da força de trabalho em saúde; Informação e comunicação em saúde; Investigação em saúde; Desenvolvimento do complexo produtivo da saúde; Vigilância epidemiológica e monitorização da situação de saúde; Emergências e desastres naturais; Promoção e proteção à saúde); 2) Contribuir na definição de políticas consoante as diretrizes/eixos do plano; 3) Participar da definição de projetos por eixo do plano; 4) Auxiliar na criação de sistema de monitoramento do plano.
<b>Resultados esperados:</b> 1) Políticas, estratégias e ações pactuadas de cooperação em saúde; 2) Desenvolvimento dos sistemas de saúde com geração de projetos estruturantes;
<b>Produtos:</b> 1) Plano pactuado de cooperação em saúde; 2) Ampliação de ações de cooperação com os CPLP/Palops por eixo temático (ex. ensino de pós-

1038  
1039

graduação - o doutorado em Moçambique e Cabo Verde, através da parceria do IHMT da Universidade Nova Lisboa (Portugal) com Ensp e IOC pela Fiocruz, mestrados na África em parceria com Ensp e IOC).
--

<b>Objetivo Estratégico:</b> Ampliar a vocação da cooperação internacional da Fiocruz como instrumento de alavancagem da pesquisa e desenvolvimento tecnológico em saúde vis-à-vis o diverso potencial em P&DI da Fiocruz.
--

<b>Título do macroprojeto:</b> Cooperação para o desenvolvimento institucional e tecnológico da Fiocruz.
--

<b>Objetivos do macroprojeto:</b>
-----------------------------------

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Diagnosticar as cooperações internacionais da Fiocruz avaliando a correlação com os projetos estratégicos;</li><li>2) Definir prioridades de cooperação em ensino e PD&amp;I alinhada aos objetivos estratégicos institucionais;</li><li>3) Aprimorar a coordenação de acordos com instituições internacionais considerando prioridades nacionais e institucionais;</li><li>4) Gerar integração da cooperação com as áreas de atuação da Fiocruz;</li><li>5) Gerir o portfólio de cooperações estratégicas.</li></ol> |
|--|

<b>Resultados Esperados:</b>
------------------------------

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Elevar o grau de agregação da cooperação aos objetivos institucionais consoante prioridades;</li></ol> |
|---|

<b>Produtos:</b>
------------------

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Seleção de parceiros internacionais prioritários em ensino e PD&amp;I;</li><li>2) Gerenciamento coordenado do portfólio de cooperação.</li></ol> |
|---|

1040

1041 **3.6. Inovação na gestão**

1042

1043 **3.6.1. Contexto**

1044 Antes de iniciar as análises de contexto, convém mencionar que se adotou como  
1045 definição de inovação na gestão pública o conjunto de ações gerenciais que introduzam  
1046 ganhos substantivos na administração pública, baseado nos princípios da gestão pública com  
1047 foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade que atendam às  
1048 demandas da sociedade e que valorizem o processo de melhoria contínua organizacional,  
1049 valorizando o estímulo à criatividade na realização do trabalho em ambientes de  
1050 aprendizagem. É importante ressaltar que esse eixo sugere inovações na gestão pública  
1051 contextualizadas a partir de condicionantes finalísticos (análises de contexto, ameaças e  
1052 oportunidades e objetivos dos eixos finalísticos), evitando se autorreferenciar, de tal sorte a  
1053 produzir as bases gerenciais adequadas às demandas finalísticas da instituição.

1054            Importante destacar a governança pública enquanto a capacidade estatal de governar,  
1055            ou seja, a capacidade de produzir e gerir políticas de forma efetiva. A governança pública  
1056            precisa se utilizar de mecanismos ou princípios que definam como se deve governar o  
1057            processo decisório, tais como, transparência, responsabilidade e prestação de contas,  
1058            integração, liderança, integridade/ética, compromisso, desempenho, sustentabilidade e  
1059            inovação.

1060            O setor público utiliza-se do conceito de rede de governança e passando a atuar  
1061            também como catalisador do processo de gestão, o que implica afirmar que  
1062            aperfeiçoamentos na gestão pública em torno das relações contratuais de governança, como  
1063            acordos de resultados, parcerias público-privadas etc, deverão ser introduzidas com mais  
1064            intensidade no futuro desejável. Há uma tendência na gestão pública em se adotar  
1065            mecanismos de escala e escopo virtual – ganhar escala, escopo e crescimento orgânico por  
1066            meio da combinação de recursos e habilidades via parcerias estratégicas e alianças. Os  
1067            resultados decorrem do mapeamento preciso de quem são os concorrentes, fornecedores e  
1068            beneficiários, aliados/parceiros para crescer escala e ampliar escopo, competências dos  
1069            membros da rede virtual, potenciais ganhos de novos usuários por meio de melhor  
1070            distribuição geográfica e redução de custos em toda a cadeia de valor (finalística – PDI,  
1071            produção etc).

1072            Outra sinalização de tendência na gestão pública constitui o que se pode chamar de  
1073            “inovação gerando valor”. Essa postura em síntese requer (i) abertura de canais de  
1074            comunicação com o beneficiário-cidadão para que esse possa se expressar, comentando e  
1075            criticando produtos e serviços, disseminando informação à instituição e operando controle  
1076            social; (ii) integração/alinhamento do núcleo central com as unidades componentes e entre  
1077            unidades componentes para que a diversificação possa produzir valor agregado e reduzir  
1078            gasto; (iii) definição de cenários enquanto levantamento de perspectivas nas áreas de suporte  
1079            e finalísticas; e (iv) difundir princípios da inovação na gestão pública que incluem – lideranças  
1080            inovadoras, espaços de inovação, incentivos, novas tecnologias, formas de organização em rede  
1081            etc.

1082

1083            Discute-se que as áreas portadoras de futuro na gestão pública inovadora seriam:

1084 (i) As TIs que deverão alcançar elevado patamar de desenvolvimento (tecnologia  
1085 sofisticada e simplificadora), com destaque para a geração de ferramentas para analisar  
1086 impacto das mudanças climáticas sobre a biodiversidade, adoção da computação Cloud  
1087 (Computação em nuvens) - “componentização” de softwares, de modo que estes possam ser  
1088 ligados a atividades centrais e finalísticas da instituição, adoção de inteligência de TI para  
1089 análise de bases de dados e tecnologia verde (eficiência energética, controles ambientais,  
1090 biosensores, etc);

1091

1092 (ii) a gestão do conhecimento, compreendida como área transversal às funções da  
1093 gestão, devendo ser concebida como uma modelagem integrada dos processos institucionais  
1094 a partir do conhecimento gerado e gerenciado nos ambientes interno e externo. O  
1095 conhecimento deve ser percebido não apenas como suporte à tomada de decisão, mas como  
1096 ativo/acervo institucional. **(P.AD) No cenário das instituições caracterizadas pela dinâmica**  
1097 **da Ciência e Tecnologia em Saúde, a Inovação passa a compor uma tríade, como importante**  
1098 **componente finalístico, ou seja, alinhando o progresso científico e tecnológico aos processos**  
1099 **inovadores. Logo, uma gestão estratégica da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico em**  
1100 **saúde requer a mobilização de recursos de informação que promovam, de forma também**  
1101 **inovadora, a conectividade entre os agentes no interior do sistema de inovação e deste com a**  
1102 **sociedade, suas instâncias de manifestação de interesses, de formulação de políticas e de**  
1103 **governo.** Assim, há uma tendência em organizar e sistematizar, em todos os pontos dos  
1104 processos das instituições, a capacidade de captar, gerar, criar, analisar, traduzir,  
1105 transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto  
1106 interna como externamente, transformando-a em conhecimento e tornando-a acessível;

1107

1108 (iii) O planejamento e o controle estratégico que demandam pelo desenvolvimento  
1109 de subáreas como do Centro de Estudos Estratégicos, do planejamento alinhado, dos  
1110 contratos de gestão e das centrais de controle inteligentes atentas às reformas legis-  
1111 regulatórias;

1112

1113 (iv) A busca da excelência na administração pública por meio da gestão da qualidade  
1114 aplicada às suas diferentes funções como à gestão logística da cadeia de suprimento –  
1115 gerenciamento logístico integrado;

1116

1117 (v) A gestão estratégica do trabalho e das pessoas, com o desafio de gerir (i)  
1118 competências com problemas de autonomia, por exemplo, sobre política salarial e plano de  
1119 carreira, (ii) grau de relacionamento do empregado com a instituição, (iii) captação de mão  
1120 de obra externa versus desenvolvimento interno; (iv) bancos de competência  
1121 internos/externo etc.

1122

1123 A sociedade anseia cada vez mais por inovação na gestão pública que conduza a  
1124 melhor comunicação, maior transparência, ética, accountability (responsabilização e  
1125 controle social), redução de gastos, e melhoria da qualidade e acessibilidade aos serviços e  
1126 produtos ofertados, além de reguladora do mercado. Pode-se afirmar que, para tal, a  
1127 inovação demandará incorporação de tecnologia simplificadora, modelo de governança  
1128 inovador, cadeia de valor (coordenação integrada da estrutura de interrelações entre  
1129 unidades) economicamente coerente, e regras e padrões que contribuam para a mudança.

1130 Há uma consciência institucional de que é preciso investir em gestão por  
1131 competências para todos os trabalhadores de gestão, alcançando padrões de instituições de  
1132 referência. Ademais, é necessário investir na formação permanente de lideranças  
1133 institucionais. Acredita-se ainda que as tecnologias de TI devam ser, sobremaneira,  
1134 utilizadas como alavancadoras dos processos de gestão, por exemplo, mapeando e  
1135 integrando processos de trabalho. Entende-se também que é necessário estudar e redefinir a  
1136 governança da tomada de decisão, tornando a instituição mais diligente/executiva, mas  
1137 preservando o caráter democrático-participativo. Há muitas lacunas de operação que  
1138 precisam ser resolvidas, por exemplo, por meio dos programas da qualidade existentes –  
1139 gestão dos relacionamentos com fornecedores, gestão dos usuários, gestão dos riscos  
1140 operacionais e tecnológicos, gestão dos gastos anuais, gestão da qualidade dos serviços etc.  
1141 Há ainda uma fragilidade importante que é a relativa à marca Fiocruz, devendo ser gerida  
1142 para ser compartilhada e valorizada adequadamente.

1143 Os marcos regulatórios da administração pública, como condicionantes externos  
1144 relevantes, se bem reestruturados e tornados suficientemente flexíveis, seriam um  
1145 qualificado facilitador para se atingir objetivos diferenciados na gestão. Entretanto, a  
1146 regulamentação como definida hoje constitui-se em limitação à criação de inovação na  
1147 gestão, podendo-se citar, entre outras, os limites à realização e ao melhor aproveitamento de  
1148 parcerias público-privadas e as grandes fragilidades para gerenciamento dos planos e  
1149 orçamentos plurianuais.

1150 É possível afirmar que existem experiências de gestão exitosas na Fiocruz com  
1151 potencial de futuro. As mesmas tanto devem ser fortalecidas, mas, sobretudo, serem  
1152 acompanhadas por mais iniciativas inovadoras.

1153

### 1154 **3.6.2. Objetivos estratégicos**

1155

- 1156 • Inovar no modelo de gestão operacional (gestão dos riscos, custos de produção, do  
1157 compartilhamento de recursos, dos relacionamentos com fornecedores e da  
1158 qualidade) e de gestão do usuário (gerenciar a imagem, o relacionamento, a  
1159 retenção);
- 1160 • Introduzir uma estrutura/configuração de reflexão estratégica com vistas a produzir  
1161 estudos prospectivos periódicos nas áreas estratégicas da Fiocruz nacional, a partir  
1162 dos quais serão revisados os planos diretores institucional e das unidades;
- 1163 • Introduzir estratégias para ajustes no atual modelo de diversificação/divisionalização  
1164 da instituição, com integração dos planos diretores da Fiocruz nacional, a fim de  
1165 gerar compartilhamento de recursos, usuários cruzados, alinhamento de estratégias e  
1166 projetos etc.

#### 1167 **PROPOSTA SUPRESSIVA:**

#### 1168 ~~Gestão do conhecimento e informação:~~

1169

- 1170 ~~• Fortalecer a comunicação institucional;~~
- 1171 ~~• Implantar um sistema integrado de gestão na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na~~  
1172 ~~qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada~~  
1173 ~~de decisão;~~

1174 ● ~~Promover a gestão do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência~~  
1175 ~~das ações institucionais.~~

1176

### 1177 **Gestão do trabalho**

1178

1179 ● ~~Fortalecer a gestão estratégica da competência de líderes e profissionais de gestão~~  
1180 ~~para operar com padrão de competência;~~

1181 ● ~~Gerir a diversidade trabalhista, com o desenvolvimento do potencial produtivo e a~~  
1182 ~~ampliação da geração de ideias e inovações;~~

1183 ● ~~Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão de conflitos e interesses~~  
1184 ~~trabalhistas.~~

1185

### 1186 **Gestão do clima organizacional**

1187

1188 ● ~~Aprimorar o modelo de gestão democrática e governança institucional, ampliando e~~  
1189 ~~consolidando sistemas de transparência e tomada e prestação de contas interna e~~  
1190 ~~externa;~~

1191 ● ~~Aprimorar um ambiente que respalde o envolvimento e o comprometimento dos~~  
1192 ~~trabalhadores com a missão, a visão e os valores institucionais;~~

1193 ● ~~Promover, alcançar e manter a condição de instituição saudável e ambientalmente~~  
1194 ~~sustentável;~~

1195 ● ~~Trabalhar os arranjos institucionais integrando e aprimorando a lógica da~~  
1196 ~~divisionalização (especialização das missões das unidades) e combinando a com~~  
1197 ~~uma maior integração e coordenação interunidades (articulação da cadeia de valor~~  
1198 ~~interna).~~

1199

### 1200 **Gestão da captação e do financiamento**

1201

1202 ● ~~Consolidar cooperações com parceiros oficiais (MS, MCT, MEC, BNDES, Finep) e~~  
1203 ~~atrair parceiros privados nacionais e internacionais com a ampliação dos~~  
1204 ~~financiamentos em áreas estratégicas;~~

1205 ~~• Garantir a sustentabilidade econômico-financeira de programas (porta-fólio de~~  
1206 ~~projetos) e projetos estratégicos.~~

1207

### 1208 **Gestão da cooperação**

1209

1210 ~~• Assegurar parcerias e arranjos organizacionais em áreas estratégicas (sustentáveis)~~  
1211 ~~com entidades públicas e privadas, visando à geração de novos bens e serviços~~  
1212 ~~conjuntos, bem como economia de escopo e dinamismo para o SUS e no Complexo~~  
1213 ~~Econômico Industrial da Saúde (Ceis).~~

1214

### 1215 **Inovação na gestão**

1216

#### 1217 **PROPOSTA ADITIVA:**

1218 ~~• Inserção e consolidação da Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e~~  
1219 ~~do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em~~  
1220 ~~especial naquelas do setor público e do campo da Ciência, Tecnologia e Inovação em~~  
1221 ~~Saúde;~~

1222 ~~• Dar continuidade às inovações incrementais aplicadas aos processos gerenciais, em~~  
1223 ~~consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na~~  
1224 ~~gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de~~  
1225 ~~decisão;~~

1226 ~~•~~

1227

#### 1228 **PROPOSTA SUPRESSIVA:**

### 1229 **Gestão de Acervos e Patrimônio**

1230 ~~• Promover a excelência na gestão do patrimônio.~~

### 1231 **3.5.3. Macroprojetos**

1232

**Objetivo Estratégico:** Introduzir estrutura/configuração de reflexão com vistas a produzir estudos prospectivos periódicos nas áreas estratégicas da Fiocruz, a partir dos quais serão revisados os planos diretores institucional e das unidades.

**Título do macroprojeto:** Centro de Estudos Estratégicos em Saúde

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Implementar observatório em saúde nos eixos e subeixos estratégicos definidos para a Fiocruz 2022.

**Resultados esperados:**

- 1) Aprimoramento do projeto da instituição para o longo prazo;
- 2) Mapeamento dos períodos de inflexão da realidade do ambiente externo Fiocruz;
- 3) Ampliação dos momentos de conversação estratégica (captação da estratégia emergente);
- 4) Qualificação dos planos de médio (2011-2014; 2015-2018; 2019-2022) e curto (planos anuais) prazo;
- 5) Definição de processo estruturado de intervenção institucional;
- 6) Provimento de subsídios para definição de políticas e estratégias institucionais para a saúde a partir de cenários.
- 7) Realização de mapeamento de competências;

**Produtos:**

- 1) Formatação de banco de peritos e analistas institucionais;
- 2) Realização de estudos setoriais para a Fiocruz e parceiros;
- 3) Propostas de diretrizes institucionais por eixo e subeixo de reflexão.

1233

**Objetivo Estratégico:** Inovar no modelo de gestão operacional (gestão dos riscos, custos de produção, do compartilhamento de recursos, dos relacionamentos com fornecedores e da qualidade) e de gestão do usuário (gerenciar a imagem, o relacionamento, a retenção).

**Título do macroprojeto:** Excelência da gestão

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Fortalecer a cultura da excelência: conjunto de diretrizes, métodos, práticas e atitudes que, utilizados de forma continuada, levam a instituição a uma situação excepcional da sua gestão e dos resultados obtidos;
- 2) Implantar e desenvolver sistemas de gestão da qualidade aplicáveis à instituição;
- 3) Identificar padrões de excelência e aplicá-los como referenciais comparativos;
- 4) Conhecer as necessidades e expectativas dos usuários; parceiros e fornecedores;
- 5) Desenvolver e sustentar relações de qualidade com os fornecedores, contribuindo para reduzir o custo de propriedade, desenvolver capacidade de fornecimento com qualidade e incorporar sugestões de fornecedores;
- 6) Gerar produtos e serviços eficientes, de elevada qualidade e responsivos, reduzindo o custo do processo produtivo e do serviço/produto, melhorando a qualidade e responsividade dos processos e utilizando o ativo fixo e a eficiência do capital empregado;
- 7) Qualificar a entrega de produtos e serviços aos usuários, reduzindo o custo e garantindo fornecimento com responsividade e de alta qualidade;
- 8) Gerenciar riscos – orçamentário/financeiro, de operação (p.ex.: desabastecimento) e tecnológico (p.ex.: desatualização dos serviços/produtos ofertados);
- 9) Implantar sistema gerencial inteligente de modo a garantir a dinâmica do processo produtivo e decisório;
- 10) Modernizar as atividades de apoio administrativo, proporcionando ganho de diligência de processos administrativos;
- 11) Realizar ciclos de melhoria contínua da gestão, alinhados às diretrizes ministeriais (ex.

Gesública).

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação da satisfação dos cidadãos-usuários com os produtos e serviços ofertados pela instituição;
- 2) Desenvolvimento de aprendizado institucional, incorporando melhorias contínuas nas práticas e padrões de trabalho;
- 3) Avaliação contínua da qualidade da gestão;
- 4) Ciclo de controle – conjunto de métodos para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, as ações pertinentes, sejam de caráter corretivas ou preventivas;
- 5) Certificação/habilitação de setores estratégicos da Fiocruz nos sistemas da qualidade de âmbito nacional e internacional;
- 6) Impacto da qualidade de relacionamento com o fornecedor sobre as atividades de suporte e finalísticas;
- 7) Compromisso público de gerar valor ao usuário, a custo mínimo e com comprometimento contínuo com sua fonte de provimento;
- 8) Redução dos riscos gerenciais a níveis aceitáveis;
- 9) Redução de giro de estoques;
- 10) Ampliação do quadro de fornecedores;
- 11) Estabelecimento de maior oferta de produtos estocados com melhor qualidade e menor preço.

**Produtos:**

- 1) Plano de Melhoria da Gestão implementado e acompanhado;
- 2) Autodiagnóstico da Gestão realizado;
- 3) Ciclo PDCA identificado, sistematicamente implementado e disseminado;
- 4) Mapeamento e modelagem dos processos de gestão da Fiocruz, com metodologia disseminada às unidades;
- 5) Gerar produtos e serviços de qualidade, baixo custo, com entrega responsiva e de baixo risco;
- 6) Rede de *benchmarking* de excelência identificada, com referenciais comparativos definidos;
- 7) Elaboração e implementação de plano de risco organizacional;
- 8) Pesquisas de satisfação desenvolvidas com os principais usuários da instituição.

1234

~~**Objetivo estratégico:** Promover a gestão do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência das ações institucionais.~~

~~Título do macroprojeto: Gestão do Conhecimento~~

~~**Objetivos do macroprojeto:**~~

- ~~1) Definir uma política de gestão do conhecimento;~~
- ~~2) Mapear as principais fontes de conhecimento;~~
- ~~3) Incorporar tecnologias que favoreçam a gestão do conhecimento;~~
- ~~4) Modelar dos processos institucionais a partir da gestão do conhecimento;~~
- ~~5) Transformar o conhecimento produzido e gerenciado na instituição em um ativo orientado à geração de inflexão estratégica (inovação e qualidade);~~

~~**Resultados esperados:**~~

- ~~1) Integração de cadeias de processos institucionais (ex. apropriação do conhecimento gerado na Pesquisa, sua combinação e utilização no Desenvolvimento Tecnológico, e sua aplicação na Produção) a partir do conhecimento produzido e gerenciado nos ambientes internos e~~

externos;

- 2) ~~Agilização e qualificação do processo de tomada de decisão;~~
- 3) ~~Aprimoramento dos processos organizacionais, (tornando os mais eficientes, eficazes e efetivos), a partir da gestão do conhecimento;~~
- 4) ~~Aumento da resiliência da instituição face à eventual flutuação de pessoal (entrada de antigos e experientes colaboradores e entrada de novos e inexperientes);~~
- 5) ~~Redução de custos dos processos institucionais;~~
- 6) ~~Acompanhamento, avaliação e controle da evolução dos ativos intangíveis.~~

**Produtos:**

- 1) ~~Definição da política de gestão do conhecimento;~~
- 2) ~~Mapeamento da cadeia de gestão do conhecimento das áreas de atuação;~~
- 3) ~~Modelagem dos processos de gestão do conhecimento;~~
- 4) ~~Implantação dos mecanismos de descoberta do conhecimento (*knowledge discovery*);~~
- 5) ~~Implantação dos repositórios de conhecimento (*knowledge repository*);~~
- 6) ~~Implantação dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento (*knowledge share*);~~
- 7) ~~Implantação do sistema de gestão de conhecimento.~~

1235  
1236  
1237

**PROPOSTA SUBSTITUTIVA:**

**Objetivo estratégico:**

Inserção e consolidação da Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde

**Objetivo estratégico:**

Dar continuidade às inovações incrementais aplicadas aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão

**Título do macroprojeto:** Promover a gestão do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência das ações institucionais

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Criar convergência interna das práticas, metodologias e tecnologias de Gestão da Informação e do Conhecimento;
- 2) Adotar em todas as unidades da Fiocruz a Metodologia OKA (Organizational Knowledge Assessment – eleita pelo governo para aplicação em instituições públicas) como instrumento de diagnóstico do grau de maturidade para a aplicação da gestão do conhecimento;
- 3) Desenvolver e Incorporar tecnologias que favoreçam a gestão do conhecimento;
- 4) Modelar os processos institucionais a partir da gestão do conhecimento;
- 5) Transformar o conhecimento produzido e gerenciado na instituição em um ativo orientado à geração de inflexão estratégica (inovação e qualidade);
- 6) Participar do processo de construção da política nacional de gestão do conhecimento para o setor público;
- 7) Consolidar a gestão de documentos institucionais no âmbito do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (Sigda), ampliando sua aplicação aos documentos eletrônicos
- 8) Alinhar o desenvolvimento tecnológico ao uso compartilhado de plataformas multi-usuários e/ou multi-institucionais;
- 9) Desenvolver e consolidar competências na instituição em gestão do conhecimento

**Resultados esperados:**

- 1) Institucionalização da gestão do conhecimento na Fiocruz.
- 2) Criação de estrutura organizacional responsável pela coordenação, planejamento e implementação das ações de gestão do conhecimento na Fiocruz
- 3) Aumento da produção técnico científica institucional em Gestão do Conhecimento
- 4) Melhoria da tomada de decisão estratégica
- 5) Integração de cadeias de processos institucionais (ex. apropriação do conhecimento gerado na Pesquisa, sua combinação e utilização no Desenvolvimento Tecnológico, e sua aplicação na Produção) a partir do conhecimento produzido e gerenciado nos ambientes internos e externos;
- 6) Aprimoramento dos processos organizacionais, (tornando-os mais eficientes, eficazes e efetivos), a partir da gestão do conhecimento;
- 7) Aumento da resiliência da instituição face à flutuação de pessoal;
- 8) Acompanhamento, avaliação e controle da evolução dos ativos intangíveis.
- 9) Fortalecimento da Gestão do Conhecimento no campo da saúde.

**Produtos:**

- 1) Política de gestão da informação e do conhecimento;
- 2) Política de uso de software livre
- 3) Mapeamento da cadeia de gestão do conhecimento das áreas de atuação;
- 4) Modelagem dos processos na lógica da gestão do conhecimento;
- 5) Implantação dos mecanismos de descoberta do conhecimento (*knowledge discovery*);
- 6) Implantação dos repositórios de conhecimento (*knowledge repository*);
- 7) Implantação dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento (*knowledge share*);
- 8) Comunidade Virtual de Gestão do Conhecimento na Saúde.

1238

1239

1240

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

**Objetivo estratégico:** participar da formulação das políticas nacionais de desenvolvimento para a melhoria da saúde e da qualidade de vida, por meio de propostas/subsídios estratégicos.

**Título do macroprojeto:** Expansão Fiocruz Nacional: Noroeste, Cerrado/Pantanal, Ceará, Piauí

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Gerar e implementar soluções científicas e tecnológicas para situações de saúde e doenças que afetam as populações de:
  - a) Região Noroeste do Brasil, com atenção às iniquidades individuais e locais;
  - b) Região Centro-Oeste e das populações de fronteira, e promover a incorporação das mesmas às práticas e paradigmas do SUS;
  - c) Estado do Ceará e Nordeste brasileiro;
  - d) Estado do Piauí, com ênfase nos grupos populacionais vulneráveis;

- 2) Colaborar com os sistemas estadual e municipais de saúde e de CT&I em saúde na redução das desigualdades regionais, principalmente na área de formação e qualificação de trabalhadores da saúde, no desenvolvimento de atividades de pesquisa, inovação tecnológica e produção de insumos estratégicos em saúde e em outras ações de cooperação técnica ou prestação de serviços para a saúde;
- 3) Expandir e regionalizar atividades de ciência e tecnologia e de outros eixos estratégicos para a saúde e para o Complexo Econômico-Industrial da Saúde (Ceis), com vistas ao fortalecimento da capacidade de intervenção do Estado brasileiro;
- 4) Fortalecer o papel estratégico da Fiocruz na Rede Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde;
- 5) Ampliar o escopo de atuação e da produção científica e tecnológica da Fiocruz.

**Resultados esperados:**

- 1) Contribuição na formulação de políticas e programas que promovam mudanças de paradigmas e práticas de saúde relacionadas ao meio ambiente das regiões;
- 2) Desenvolvimento tecnológico de insumos estratégicos para doenças negligenciadas e de metodologias para o enfrentamento de agravos à saúde, com especial foco naquelas que afetam as populações das regiões;
- 3) Prospecção e desenvolvimento tecnológico de produtos baseados na biodiversidade dos biomas da Região Centro-Oeste (Cerrado e do Pantanal);
- 4) Fortalecimento das estruturas e organizações públicas locais e regionais de ciência e tecnologia em saúde das regiões;
- 5) Desenvolvimento e implementação de novas práticas de saúde em população indígena (Região Centro-Oeste);
- 6) Contribuição para a integração e qualificação dos sistemas de saúde e vigilância em saúde nas fronteiras (Região Noroeste e Região Centro-Oeste);
- 7) Qualificação da rede de vigilância em saúde no Noroeste, Centro-Oeste e Nordeste do país (laboratórios de referência, vigilância epidemiológica, vigilância entomológica, centro sentinela).
- 8) Desenvolvimento de soluções para riscos de contaminação ambiental;
- 9) Qualificação do sistema regional de saúde e de CT&I em saúde mediante a formação de quadros técnicos;

**Produtos:**

Institucionalização da unidade da Fiocruz em: Rondônia – Fiocruz Noroeste, Mato Grosso do Sul – Fiocruz Cerrado/Pantanal, Ceará – Fiocruz Ceará e Piauí – Fiocruz Piauí.

1241

**(P.SP) Objetivo Estratégico:** Fortalecer a comunicação institucional.

**(P.AD)** Dar continuidade às inovações incrementais aplicadas aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão

**Título do macroprojeto:** Gestão da comunicação interna

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Desenvolver comunicação institucional horizontal e vertical qualificada que amplie o acesso à informação e ao conhecimento;
- 2) Redefinir o papel dos canais de comunicação Rede Fiocruz e Intranet na gestão da

<p>comunicação interna, atuando também como instâncias de gestão do conhecimento;</p> <p>3) Integrar as diversas iniciativas/canais de comunicação presentes na Fiocruz, segundo alinhamento estratégico à política de desenvolvimento institucional;</p> <p>4) Utilizar a gestão da comunicação em apoio à governança da tomada de decisão institucional.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>1) Transformação da Fiocruz em instituição mais transparente, ética, integrada e responsiva para com os diferentes públicos internos por meio da comunicação institucional;</p> <p>2) Maior circulação e capilarização de informações e conhecimentos estratégicos para melhorar a qualidade na tomada de decisão gerencial;</p> <p>3) Melhor exortação à participação, à pluralidade de idéias, ao espírito crítico e à incorporação de inovações;</p> <p>4) Aumento da capacidade gerencial indutiva de diferentes instâncias institucionais (CD-Fiocruz, CD das unidades, câmaras técnicas, seminários de gestão e similares);</p> <p>5) Ampliação da capacidade de geração de conteúdos audiovisuais via Rede Fiocruz e intranet</p>
<p><b>Produtos:</b></p> <p>1) Política de comunicação interna definida;</p> <p>2) Novas tecnologias informacionais e audiovisuais (web tv) incorporadas no âmbito da comunicação interna;</p> <p>3) Pesquisas de opinião junto aos públicos internos;</p> <p>4) Rede Fiocruz e Intranet como canais férteis de tomada de decisão;</p> <p>5) Criação de espaços virtuais de comunicação das instâncias institucionais indutoras e estímulo à indução;</p> <p>6) Ampliação da capacidade de geração de conteúdos audiovisuais via intranet e transmissão via Rede Fiocruz.</p>

1242

1243 **PROPOSTA SUBSTITUTIVA:**

1244 **3.7 Recursos Basais**

1245 **3.7.1 Objetivos estratégicos**

1246

1247 **Gestão do trabalho**

1248

- 1249 • Fortalecer a gestão estratégica da competência de líderes e profissionais de gestão
- 1250 para operar com padrão de competência;
- 1251 • Gerir a diversidade trabalhista, com o desenvolvimento do potencial produtivo e a
- 1252 ampliação da geração de ideias e inovações.
- 1253 • Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão de conflitos e interesses
- 1254 trabalhistas.

1255 **PROPOSTA ADITIVA**

- 1256 • Aprimorar um ambiente que respalde o envolvimento e o comprometimento dos  
1257 trabalhadores com a missão, a visão e os valores institucionais;  
1258 • Promover, alcançar e manter a condição de instituição saudável e ambientalmente  
1259 sustentável.

1260

### 1261 **Gestão do Clima Organizacional (P.SB) da Governança Institucional**

1262

- 1263 • Aprimorar o modelo de gestão democrática e governança institucional, ampliando e  
1264 consolidando sistemas de transparência e tomada e prestação de contas interna e  
1265 externa;
- 1266 • Trabalhar os arranjos institucionais integrando e aprimorando a lógica da  
1267 divisionalização (especialização das missões das unidades) e combinando-a com  
1268 uma maior integração e coordenação interunidades (articulação da cadeia de valor  
1269 interna);
- 1270 • ~~(P.SP) Aprimorar um ambiente que respalde o envolvimento e o comprometimento~~  
1271 ~~dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores institucionais;~~
- 1272 • ~~(P.SP) Promover, alcançar e manter a condição de instituição saudável e~~  
1273 ~~ambientalmente sustentável.~~

1274

### 1275 **Gestão da captação e do financiamento**

1276

- 1277 • Consolidar cooperações com parceiros oficiais ~~(MS, MCT, MEC, BNDES, Finep)~~  
1278 **(P.SB) como ministérios, bancos, agências de financiamento**, e atrair parceiros  
1279 privados nacionais e internacionais com a ampliação dos financiamentos em áreas  
1280 estratégicas;
- 1281 • Garantir a sustentabilidade econômico-financeira de programas (porta-fólio de  
1282 projetos) e projetos estratégicos.

1283

### 1284 **Gestão da cooperação**

1285

- 1286 • Assegurar parcerias e arranjos organizacionais em áreas estratégicas (sustentáveis)  
1287 com entidades públicas e privadas, visando à geração de novos bens e serviços

1288 conjuntos, bem como economia de escopo e dinamismo para o SUS e no Complexo  
1289 Econômico-Industrial da Saúde (Ceis).

1290

1291

### 1292 3.7.2. Macroprojetos

1293

**Objetivo Estratégico:** Aprimorar o modelo de gestão democrática e governança institucional, ampliando e consolidando sistemas de transparência, tomadas de decisão e prestação de contas internas e externas.

**Objetivo Estratégico:** Trabalhar os arranjos institucionais, integrando e aprimorando a lógica da divisionalização (especialização das missões das unidades), combinando-a com maior integração e coordenação interunidades (articulação da cadeia de valor interna).

**Objetivo Estratégico:** Introduzir estratégias para ajustes no atual modelo de diversificação/divisionalização da instituição, com integração dos planos diretores na Fiocruz, gerando compartilhamento de recursos, usuários cruzados e alinhamento de estratégias e projetos.

**Título do macroprojeto:** Contratualização<sup>1</sup> da gestão Fiocruz (interna e externa)

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Ampliar a relevância e qualidade dos planos institucionais (PLP 2022 e PQ 2011-2014) mediante ciclo de aprendizagem;
- 2) Alinhar os planos quadrienais e anuais das unidades com o PQ Fiocruz, por meio de contratos de resultados e metas;
- 3) Alinhar os planos institucionais transversais (ex. PDTI) aos planos das unidades;
- 4) Ampliar a contratualização de projetos e resultados com o Ministério da Saúde e outros órgãos;
- 5) Debater a diversificação/divisionalização Fiocruz vis-à-vis a contratualização anual e plurianual;
- 6) Implementar o ciclo do monitoramento, avaliação e controle da gestão dos contratos internos e externos;
- 7) Qualificar a relação custo-benefício institucional a partir da gestão dos contratos;
- 8) Ampliar a focalização no usuário interno e externo;
- 9) Fortalecer a imagem institucional interna e externa.

**Resultados esperados:**

- 1) Formalização e definição dos compromissos institucionais internos e externos;
- 2) Melhor avaliação do desempenho institucional interna e externa, com sistematização de

<sup>1</sup> Contratualização é a negociação de objetivos de desempenho, com unidades ou instituições, resultando desse contrato um compromisso explícito entre as partes. Os contratos de gestão devem expressar o planejamento e a regulação pactuadas, constituindo-se em instrumento de coordenação da relação entre os participantes. Os contratos de resultados podem ser firmados com qualquer natureza de instituição, seja ela estatal, do terceiro setor ou privada. Não se propõe abandonar outros meios de contratação já utilizados na administração pública, mas aperfeiçoar seus instrumentos, de modo que se possa prever com a máxima exatidão os serviços e atividades que estão sendo contratados, utilizando-se indicadores de desempenho para mensurar os resultados. Com a reforma de Estado, o contrato é considerado por vários autores como o instrumento mais efetivo para se trabalhar com resultados e modernizar o serviço público.

*feedback* ao planejamento;

- 3) Maximização de atributos da governança institucional, como tomada de decisão, *accountability*, integridade/ética, desempenho, risco, controle social, escala, escopo, integração e imagem.
- 4) Otimização dos recursos

**Produtos:**

- 1) Definição de metas e financiamentos anual e plurianual por meio de contrato interno e externo;
- 2) Contratos internos e externos integrados e publicizados;
- 3) Criação e aplicação de modelo de ciclo permanente de avaliação do contrato com mecanismo de pesquisa de satisfação dos usuários envolvidos (internos e externos).

1294

1295

1296

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer a gestão estratégica da competência de líderes e profissionais de gestão para operar com padrão de competência.

**Título do macroprojeto:** Qualificação Profissional da Gestão

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Identificar as competências referentes à área da gestão da Fiocruz, visando à criação de um padrão profissional e à geração de subsídios para elaboração de uma política estratégica de gestão de pessoal nesta área (seleção e desenvolvimento);
- 2) Identificar competências necessárias e futuras à gestão na Fiocruz;
- 3) Definir perfis profissionais em gestão de acordo com as subáreas de atuação: Planejamento, Gestão do Trabalho, Administração, Gestão de Infraestrutura, Gestão Tecnológica, Gestão da Cooperação Internacional, dentre outras;
- 4) Identificar lideranças atuais e potenciais no campo da gestão (banco de talentos no campo da gestão);
- 5) Instituir Programa Permanente de Qualificação da Gestão.

**Resultados esperados:**

- 1) Ampliação das competências para suprir as lacunas identificadas no âmbito da gestão da Fiocruz;
- 2) Profissionalização da gestão, com ampliação gradativa da proporção de cargos comissionados da área (p.ex.: vices de gestão das unidades, diretorias técnico-administrativas, chefias de departamento de unidades administrativas etc.) ocupados por integrantes da carreira de analistas (nomeação por mérito);
- 3) Melhoria significativa do desempenho dos indicadores gerenciais;
- 4) Aumento da criatividade e da capacidade de inovação na gestão;
- 5) Aumento da satisfação e da autorrealização dos integrantes da carreira de analista de gestão.

**Produtos:**

- 1) Mapa das competências necessárias e futuras na área da gestão elaborado;
- 2) Banco de talentos da gestão implantado;
- 3) Programa de formação permanente da gestão elaborado (com definição das áreas estratégicas para o desenvolvimento de competências).

1297

1298 **Proposta da Casa de Oswaldo Cruz:**

1299 O macroprojeto “Gestão da diversidade profissional” é confuso na apresentação de objetivos  
1300 e resultados. A Casa propõe sua reformulação. Ou supressão.

1301

<b>Objetivo Estratégico:</b> Gerir a diversidade trabalhista, com desenvolvimento do potencial produtivo e ampliação da geração de ideias e inovações.
<b>Objetivo Estratégico:</b> Aprimorar e consolidar um modelo democrático de gestão de conflitos e interesses trabalhistas.
<b>Título do macroprojeto:</b> Gestão da diversidade profissional
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 1) Prevenir conflitos no trabalho e promover a ética no serviço público, instituindo arranjos e procedimentos que facilitem a conciliação dos interesses dos trabalhadores aos da instituição e a construção interna de alternativas e formas para obter a melhoria das condições de trabalho; 2) Instituir mecanismos regulatórios que possibilitem a padronização das relações de trabalho dos diversos vínculos entre as unidades; 3) Implantar políticas que valorizem a diversidade cultural, religiosa, de gênero e étnico-racial.
<b>Resultados esperados:</b> 1) Novas práticas de relações trabalhistas que se traduzam em aumento da qualidade e da produtividade e em melhoria das condições de trabalho e de vida para os trabalhadores; 2) Democratização das relações de trabalho; 3) Padronização das relações de trabalho dos diversos vínculos entre as unidades; 4) Promoção de atitudes de valorização das diferenças no trabalho, sem preconceitos ou hierarquizações; 5) Implantação de políticas de conscientização que respeitem à diversidade cultural.
<b>Produtos:</b> 1) Mesa regular de negociação implantada; 2) Acordos trabalhistas instituídos; 3) Pesquisa de clima organizacional realizada; 4) Política de regulação do trabalho terceirizado; 5) Política de estágio implantada; 6) Política de respeito à diversidade implantada; 7) Política de regulação das bolsas; 8) Implantação de equipe de psicólogos para apoiar a gestão em conflito do trabalho; 9) Criar um modelo de gestão de conflitos.

1302

<b>Objetivo Estratégico:</b> Promover, alcançar e manter a condição de instituição saudável e ambientalmente sustentável.
<b>Título do macroprojeto:</b> Fiocruz Saudável
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 1) Promover a integração interdisciplinar das ações de saúde do trabalhador, biossegurança, gestão ambiental e ecologia; 2) Reduzir os riscos de danos à saúde dos trabalhadores, decorrentes de exposição a condições insalubres, incêndios e acidentes em geral; 3) Dispor de um amplo conjunto de informações clínicas, epidemiológicas e socioambientais que possibilitem intervenções orientadas a situações/ problemas específicos;

- 4) Reduzir a prevalência de doenças e agravos mediante o desenvolvimento de programas de saúde para grupos populacionais e ocupacionais específicos;
- 5) Promover o uso eficiente de insumos e energia, a fim de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais, aliado às tecnologias de gerenciamento de resíduos e efluentes oriundos das atividades da Fiocruz;
- 6) Promover nos trabalhadores uma consciência da relação entre saúde e ambiente com vistas a gerar mudanças nas percepções e apreensões do indivíduo com relação a si mesmo e ao ambiente, na perspectiva de atitudes saudáveis;
- 7) Ampliar o acesso dos trabalhadores dos centros regionais às ações de promoção, prevenção e assistência à saúde do trabalhador;
- 8) **(P.AD)** Realizar inspeções periódicas em todas as unidades para verificação das condições de segurança e insalubridade;
- 9) **(P.AD)** Implementar o plano diretor de ocupação do campus da Fiocruz em Manguinhos;
- 10) **(P.AD)** Integrar as ações de infraestrutura e buscar seu alinhamento junto aos objetivos macroestratégicos da Fiocruz.

**Resultados esperados:**

- 1) Melhoria da qualidade de vida e das condições de saúde dos trabalhadores da Fiocruz;
- 2) Redução dos riscos à saúde decorrentes do ambiente de trabalho;
- 3) Redução dos danos ao meio ambiente decorrentes das atividades da Fiocruz;
- 4) Fortalecimento do Nust.
- 5) **(P.AD)** Qualificação do investimento em infraestrutura para saúde na Fiocruz;
- 6) **(P.AD)** Melhoria das condições de uso e ocupação dos *campi* da Fiocruz.

**Produtos:**

- 1) Programa de Vigilância das Condições dos Ambientes de Trabalho implantado;
- 2) Mapa de Risco da Fiocruz (*on-line*);
- 3) Plano Quadrienal de Melhoria das Condições do Ambiente de Trabalho atrelado ao Plano Diretor de Obras;
- 4) Sistema Informatizado de Informação em Saúde do Trabalhador e Ambiente;
- 5) Boletim Epidemiológico da Saúde do Trabalhador;
- 6) Programa de Atenção Integral à Saúde Mental, integrando ações da Coordenação de Saúde do Trabalhador (CST) e do Fiosaúde;
- 7) Programa Fiocruz de Prevenção e Controle do Tabagismo;
- 8) Treinamento em sistemas de informação, emergência, brigada de incêndio e biossegurança;
- 9) Coleta seletiva nas unidades dos *campi*;
- 10) Programa de monitoramento e controle da qualidade do ar implantado;
- 11) Unidades regionais com estrutura mínima de desenvolvimento de ações de promoção e prevenção em saúde do trabalhador;
- 12) **(P.SP)** ~~Plano Diretor de Preservação do Campus da Fiocruz.~~
- 13) **(P.AD)** Plano diretor de ocupação do campus da Fiocruz em Manguinhos tendo como etapas preliminares o plano de diretrizes urbanísticas e o plano de preservação da área de interesse histórico paisagístico do campus Fiocruz Manguinhos;
- 14) **(P.AD)** Câmara técnica de infraestrutura como fórum adequado para assessorar a presidência e o CD-Fiocruz na implantação de uma política de ocupação urbana e física dos *campi* da Fiocruz.

1303

**Objetivo Estratégico:** Aprimorar o modelo de gestão democrática e governança institucional,

ampliando e consolidando sistemas de transparência, tomada de decisão e prestação de contas interna e externa.

**Objetivo Estratégico:** Aprimorar um ambiente que respalde o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores com a missão, visão e valores institucionais.

**Título do macroprojeto:** Controladoria

**Objetivos do macroprojeto:**

- 1) Ampliar a abrangência e natureza do controle institucional;
- 2) Ancorar as tomadas de decisão gerencial em bases regulatórias administrativas, financeiras e jurídicas sólidas;
- 3) Desenvolver a cultura do controle *ex-ante*, durante e *ex-post facto*, e da responsabilização;
- 4) Garantir probidade e economicidade na gestão do recurso público;
- 5) Desenvolver políticas efetivas de controle estratégico e operacional;
- 6) Desenvolver comunicação orientada à conscientização relativa à preservação do bem público;
- 7) Introduzir regras e padrões que estimulem a inovação e permitam ganhos de excelência/qualidade nos processos e produtos institucionais;
- 8) **(P.AD)** Disponibilizar de forma ampla e irrestrita informações requeridas pela controladoria geral da união, de acordo com as recomendações do transparência publica.

**Resultados esperados:**

- 1) Fortalecimento da cultura do controle institucional;
- 2) Salvaguarda das lideranças na tomada de decisão;
- 3) Redução de conflitos e penalidades institucionais;
- 4) Melhor e adequado uso da imagem da instituição com padrão regulatório;
- 5) Redução dos riscos de processos ~~para dirigentes~~; **(P.SB)** contra a instituição;
- 6) Implementação de ferramentas para tomada de decisão;
- 7) Criação de certificação/licenciamento interno das atividades (administrativas e finalísticas) para trazer estabilidade e garantias administrativas.

**Produtos:**

- 1) Diagnóstico e aprimoramento do modelo de controle de gestão institucional;
- 2) Criação de infraestrutura de controle corporativo e local que atue por área funcional e por processo/projeto das operações, gerando *feedback* ao planejamento;
- 3) Ampliação das parcerias com órgãos de controle externos;
- 4) Incorporação de sistemas de informação e de controle;
- 5) Debate e implementação de políticas e planos de controle;
- 6) Instituição de mecanismos de reconhecimento e recompensa em função da eficácia e eficiência de controle;
- 7) Criação de selos de certificação.

1304

1305

**Objetivo Estratégico: (P.SP)** Implantar sistema integrado de gestão na FioCruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão.

**(P.AD)** Dar continuidade às inovações incrementais aplicadas aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão.

<b>Título do macroprojeto:</b> Sistema de Informação Integrado de Gestão
<b>Objetivos do macroprojeto:</b> 1) Integrar processos, dados e informações por meio de um sistema de informação de gestão que apóie a tomada de decisão em todas as áreas da instituição.
<b>Resultados esperados:</b> 1) Agilização das análises de informações e do processo decisório; 2) Disponibilização de informações em tempo real e de forma integrada sobre aspectos de toda a instituição; 3) Automação de tarefas, com aumento de velocidade, redução de falhas e consequente redução dos custos; 4) Padronização dos processos de trabalho; 5) Integração dos processos institucionais; 6) Integração dos sistemas internos aos externos (MS, MPOG etc).
<b>Produtos:</b> 1) Sistema implantado.

1306  
1307