

Contribuições do CPqRR ao VII Congresso Interno da Fiocruz

1) Documento de Referência

Caros Senhores,

O texto abaixo traz as contribuições do CPqRR ao VII Congresso da Fiocruz. Os destaques estão colocados por página. Contudo gostaríamos de deixar a reflexão a seguir sobre nossa apreensão mais geral relativa ao mapa estratégico que de acordo com Kaplan e Norton (1997), tem como objetivo traduzir a visão e a estratégia por meio de indicadores originários de objetivos estratégicos e de metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito. Ainda segundo Kaplan e Norton, a identificação de objetivos estratégicos permite aos gestores direcionar recursos físicos, financeiros e humanos para o alcance de seus resultados. Ou seja, o mapa estratégico traz a estratégia para o foco de todos.

No entanto, o documento de referência do VII Congresso Interno da Fiocruz apresenta 22 objetivos estratégicos para a perspectiva “resultados para a sociedade”, 38 objetivos estratégicos para a perspectiva “processos internos”, além de outros 59 objetivos estratégicos para a perspectiva “recursos basais”. Ao todo, somam-se 119 objetivos estratégicos para a Fiocruz concentrar os esforços físicos, financeiros e humanos, visando o alcance dos resultados propostos para o período de 4 anos. Esta diversidade de objetivos estratégicos tende a promover a dispersão dos esforços e dos recursos e pode comprometer o desempenho da instituição.

Ainda em relação ao foco, Kaplan e Norton (1992), recomendam que os gerentes se concentrem nos processos internos que são críticos, visando satisfazer as necessidades dos clientes. A sugestão, portanto, é que haja uma priorização dos objetivos estratégicos para o próximo quadriênio, na tentativa de estreitar o foco, que é a essência da estratégia.

Sugestões por eixo

3.2. Ciência e Tecnologia, Saúde e Sociedade

Página 9 primeiro parágrafo:

Em razão da situação de grande vulnerabilidade e dos riscos que representa a área de biossegurança, em especial, deve merecer uma maior atenção no próximo período, destacando-se a sua importância nas ações do Programa Fiocruz Saudável.

Substituir por

Em razão da situação de grande vulnerabilidade e dos riscos a que estão expostos os trabalhadores, a área de biossegurança deve ser uma prioridade no próximo período.....

- Inserir na página 9, no 4º. Parágrafo.

Na área do ensino de pós-graduação Stricto Sensu da Fiocruz uma das principais realizações foi a implementação do Programa de Excelência para a pós-graduação. Podemos destacar importantes ações associadas a cada diretriz do programa: 1) A discussão permanente sobre os critérios de avaliação – interlocução com a CAPES para aperfeiçoamento da avaliação dos

programas de Pós-graduação (PPG). 2) O reconhecimento do perfil e missão de cada programa - mapeamento dos pontos fortes e fracos dos diversos programas com visitas presenciais às unidades para discussão de melhorias nos programas, o incentivo à oferta de disciplinas para aprimoramento da escrita científica e a indução para o incremento da produção científica dos docentes e discentes em periódicos de alto impacto, inclusive com financiamento por assinatura institucional de publicações em revistas científicas de acesso aberto. 3) A integração entre os PPG – formação de parcerias ou redes colaborativas para apoio mútuo entre programas, tais como entre o mestrado em Ciências da Saúde oferecido por 3 programas do IOC para o INS de Moçambique. Entretanto, cabem ainda ações para aumentar a integração entre os programas principalmente incorporando os PPG das unidades regionais. 4) A contribuição para diminuição das desigualdades regionais na formação de doutores - o doutorado em Saúde pública oferecido por cinco programas para a Fiocruz Amazonas, programa de medicina tropical do IOC e o programa de Vigilância sanitária do INCQS. 5) A oferta de ações estruturantes para os países da América Latina e africanos de língua portuguesa – apoio à ANLIS, na Argentina através dos programas de Epidemiologia e Saúde Pública (ENSP) e do programa de Biologia Celular e Molecular (IOC); apoio à criação da Escola de Saúde Pública de Angola, através do PPG Saúde Pública; mestrado em Saúde pública da ENSP no Peru. 6) O estímulo à internacionalização do ensino de PG - intensificação de parcerias acadêmicas com instituições internacionais, tais como Universidade de Coimbra. A contribuição do CRIS tem sido de grande importância na articulação das ações internacionais. Como Instituição estratégica de saúde para o Estado a Fiocruz também tem buscado atender as demandas da sociedade brasileira, destacam-se as iniciativas da Fiocruz no Brasil sem miséria e do Mestrado profissional em saúde da Família – ProfSaúde. Devem ser registrados os importantes avanços obtidos na avaliação dos PPG pela CAPES no último triênio, no qual dois PPG foram os primeiros da Fiocruz a obter o conceito máximo (7), Biologia Celular e Molecular e de Biologia Parasitária ambos do IOC; além de outras 5 programas subirem para o conceito 6. Assim, atualmente um terço dos PPG da Fiocruz apresenta desempenho equivalente ao alto padrão internacional.

- Inserir na página 9, no último parágrafo.

Para cumprir seu papel como instituição pública e estratégica de saúde, a Fiocruz tem orientado suas ações nos campos da informação e da comunicação com base no preceito de que a informação é um bem público e um dos determinantes sociais em saúde. Assim, cabe destacar a recente aprovação da Política de acesso aberto à informação científica e em saúde. A política tem por objetivo orientar as práticas de publicização da produção intelectual produzida pela instituição, assim como consolidar as diretrizes que dispõem sobre o processo de registro e disseminação da produção técnico-científica da instituição, especificamente no repositório institucional ARCA. Neste sentido a publicação de artigos científicos em revistas de acesso aberto tem sido incentivado por meio de assinaturas institucionais de publicações (BioMed Central). Além disso, iniciou-se o processo de implantação do repositório institucional ARCA, que demandará ...(continua como estava o texto original)

3º parágrafo (inserir : entre todas as Unidades)

Outra iniciativa importante nesta área tem por objeto a implantação de um sistema de informação integrado de gestão disponível no Portal corporativo – Intranet Fiocruz, tornando esta plataforma um importante instrumento de integração **entre todas as Unidades** e gerência, contendo bancos de dados e diferentes aplicativos disponíveis para o aprimoramento da governança institucional.

5º parágrafo -

Este Fórum vem se consolidando como um importante espaço de formulação, visando a maior integração nacional da instituição. **Proposta de supressão: No entanto, esta agenda ainda carece de maior sistematização e racionalidade, tais como planos diretores articulados e segundo diretrizes estratégicas corporativas.**

Embora relevante, a discussão sobre a presença nacional da Fiocruz não deve passar, neste Congresso, pela criação de novas unidades técnicas, mas sim pelo adequado amadurecimento e integração de projetos e recursos.

Proposta de inclusão: **É importante ainda rever, em determinadas situações, o processo de descentralização de algumas atividades administrativas ainda concentradas no Campus de Manguinhos.**

3.3. Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde

Página 12 4º paragrafo

Com referência às estratégias de fortalecimento e aperfeiçoamento da gestão da inovação da Fiocruz, verificam-se alguns avanços. O Sistema Gestec-NIT opera os campos da gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia, informação e prospecção tecnológica distribuídos em todas as unidades da Fiocruz. Desde 2011 até o presente momento, foram celebrados 51 contratos envolvendo propriedade intelectual e transferência de tecnologia, incluindo codesenvolvimento tecnológico, aquisição ou licença de tecnologia. Esse número reflete o esforço para o aumento da formalização das parcerias. Entretanto, apesar dos resultados atingidos, que incluem a implantação e consolidação dos NIT em várias unidades, a implantação do site da GESTEC e de um amplo programa de capacitação, reconhece-se que ainda há o que se fazer (**excluir - em especial no campo da prospecção interna e externa, além de papel mais expressivo no âmbito da melhor articulação da cadeia interna de pesquisa e inovação**).

Incluir o texto abaixo

Neste sentido, ações prioritárias para a melhoria e profissionalização da gestão da inovação na Fiocruz, incluem:

-O estabelecimento de normas e procedimentos detalhados relacionados à área de atuação do Sistema Gestec-NIT;

-Descentralização de atividades técnicas atualmente concentradas na GESTEC para os NIT das Unidades;

-Adoção de ações proativas para a busca de parceiros comerciais para licenciamento de tecnologia e desenvolvimento conjunto.

Página 13- 2º parágrafo Proposta de modificação ao invés de campi da Fiocruz substituir por campus Manguinhos

O eixo *Saúde, Ambiente e Sustentabilidade* é composto por dois macroprojetos: o primeiro tem por objetivo a consolidação do programa de saúde e ambiente na Fiocruz e o segundo encerra um grande conjunto de iniciativas relacionadas à gestão ambiental, particularmente **nos campi da Fiocruz (substituir por campus Manguinhos)** e áreas de entorno. Estes visam contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas integradas de saúde, ambiente e desenvolvimento sustentável.

3.6. Inovação na Gestão

Página 15

3º parágrafo suprimir a palavra previstas e incluir para o Campus Manguinhos

Neste eixo deve-se destacar o Programa Fiocruz Saudável. Importantes ações **para o Campus Manguinhos** tiveram efetivo e importante impacto na qualidade de vida dos trabalhadores, com destaque para a implantação do transporte coletivo; a reinauguração do maior refeitório da instituição; a retomada da realização dos exames periódicos; a implantação do Programa para Preparação para a Aposentadoria

4º parágrafo importante ressaltar que os avanços se limitam ao Campus Manguinhos

Houve também importantes avanços na área da gestão ambiental. Entre os projetos de potencial impacto nos resultados esperados, há a urgente necessidade de avançar em ações no campo da biossegurança, na implantação do Plano Integrado de Atenção às Urgências e nos programas de Tabagismo, Peso Saudável, Saúde Mental e Hipertensão. A própria gestão do Programa tem experimentado avanços, permitindo maior integração de ações, embora ainda demandando aprimoramentos, dados os desafios de coordenação de frentes tão diversas e ainda, por vezes, atomizadas.

4º parágrafo

Acrescentar após a frase: ...houve importantes avanços na área de gestão ambiental...

Contudo, o relatório do diagnóstico anual dos Sistemas Locais de Gestão da Qualidade, elaborado pela CQuali/VPDI, apontou em 2013 que 56% das unidades não possuem iniciativa de implantação da norma de gestão ambiental. Dentre as razões para a não adesão à norma estão a falta de profissionais capacitados e problemas de infraestrutura. Das unidades que possuem iniciativa de implantação da norma, 45% não possui levantamento de aspectos e impactos ambientais e a maioria possui dificuldades em realizar suas atividades em

conformidade com os requisitos legais devido a deficiência na infraestrutura, demonstrando a necessidade de investimentos institucionais nessa área.

5. Missão, Visão...

Página 31

Incluir no início da segunda linha a palavra compromisso ... O VII Congresso deve assumir o compromisso de manter as proposições....

Página 32

Processos internos

Não fica claro o que é Formatar modelo integrado para o Instituto Nacional de Atenção à Saúde da mulher....e para o Instituto de Infectologia

(Incluir doenças não infecciosas e agravos no final da frase) Reconfigurar sistemicamente e ampliar a capacidade de resposta dos serviços laboratoriais de referência em doenças infecciosas, doenças não infecciosas e agravos

Incluir no último item: Fortalecer a pós graduação, particularmente o ensino latu senso, implantando plataforma integrada e desenvolvendo novos modelos pedagógicos...

Página 33

Incluir todas as carreiras no item Aprimorar as carreiras de Técnico, Tecnologista e Analista (incluir em todos os recursos basais)

No Mapa da Atenção, Vigilância e Formação para o SUS

Falta incluir no mapa as doenças não transmissíveis

Não está claro em recursos basais o que é implantar sistema de gerenciamento nos serviços laboratoriais de referência em padrões . Também não está claro o que é “Alcançar sustentabilidade financeira na prestação de serviços laboratoriais de referência”.

Página 34

3º item incluir o Programa de Excelência: Fortalecer o Programa de Excelência da Pós Graduação da Fiocruz visando...

Não está claro em **Processos Internos** o que é “Integrar recursos corporativos nacionalmente, valorizando especificidades locais regionais (Fiocruz Nacional).

Em “Consolidar as redes...sugere-se a seguinte redação: Consolidar as redes de pesquisa e de plataformas tecnológicas em áreas estratégicas, alinhando com os modelos de inovação.

Página 35

Em Gerir PI integrada com modelo... sugere-se escrever PI por extenso: Gerir Propriedade Intelectual integrada com modelo de negócios...

Página 36

Incluir em processos internos: Complexo Produtivo...

- Estabelecer normas e procedimentos detalhados relacionados à área de atuação do Sistema Gestec-NIT;
- Descentralizar as atividades técnicas atualmente concentradas na GESTEC para os NIT das Unidades;
- Adotar ações proativas para a busca de parceiros comerciais para licenciamento de tecnologia e desenvolvimento conjunto.

Página 37

Recursos basais

Melhorar a redação pois não está claro quais custos- Gerenciar custos.

Página 39

Em Processos internos

Não está claro o que é “Desenvolver o marco de sustentabilidade da Fiocruz no âmbito das relações saúde-ambiente”

Recursos basais

Não está claro “Inserir esta área de conhecimento no plano de carreiras da Fiocruz”

Página 40

Recursos basais

Não está claro pq não entrou nos outros eixos. Assegurar recursos orçamentários.

ITEM 7. Objetivos corporativos para a gestão

Página 42

O documento de referência do VII Congresso Interno apresenta ainda, os objetivos amplos do sistema gerencial institucional (pág. 42), além daqueles dos processos de base (gerenciais) já considerados em cada mapa, entre os quais se destacam:

- o aperfeiçoamento do sistema de governança;
- a estruturação de modelos empreendedores para projetos e áreas específicas (tais como, CDTs, CRB, SEFAR, CECAL, Bio, FAR, IBMP);
- operação e interação intra-institucional dos centros de estudos estratégicos;
- definição de políticas funcionais (ex. regulação do trabalho);
- gestão do trabalho saudável e sustentável (Fiocruz Saudável);

- a melhoria da qualidade do gasto (aperfeiçoamento e a gestão de modelo contábil-gerencial para gestão físico-orçamentária);
- a modelagem e gestão por processo;
- maior integração da administração (criação do polo de administração integrada);
- a reestruturação da cadeia de logística;
- automatização de processos (implantação de sistema ERP);
- desenvolvimento da cultura de gestão por resultados e prestação de contas (sistema integrado de monitoramento, avaliação e aprendizagem institucional);
- desenvolvimento dos trabalhadores via educação corporativa (criação da Escola Corporativa);
- a ampliação do modelo de controle institucional (fortalecimento das ações de controle interno);
- a reestruturação do modelo ocupacional (implementação do Plano Diretor de Ocupação - PDO);
- a integração de infraestrutura de serviços de suporte (Estruturação da Central de Operações de Serviço e Infraestrutura - COF);
- melhoria do plano de cargos e salários;
- fortalecimento das práticas de negociação permanente entre sindicato e a instituição.

Conforme o desenho representativo do Mapa Estratégico abaixo, ilustrado por Kaplan e Norton (1997), os indicadores estratégicos estão relacionados às respectivas perspectivas e têm como referência a visão e a estratégia da instituição. Os objetivos amplos do sistema gerencial institucional, tal como representados pelo desenho do documento de referência, na sua página 43, ainda que relevantes e necessários, estão desconectados dos propósitos institucionais (missão, visão, estratégia), já que não apresentam relação de causa ou de efeito com estes propósitos. A sugestão é que sejam agrupados nas devidas perspectivas, para que passem a integrar a lógica do mapa estratégico.

Página 44

Incluir na Agenda de Mudança Global: Fortalecer e consolidar redes de pesquisa em doenças não transmissíveis e agravos e de acordo com o novo perfil demográfico e epidemiológico do país.

ITEM 8. Monitoramento e avaliação das deliberações

Página 46

Segundo Kaplan e Norton (2004) “o BSC é uma poderosa ferramenta gerencial [...] assim, ao projetar o Balanced Scorecard, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.” Os mesmos autores, em 1992, orientam que os indicadores internos a serem considerados no Scorecard devem resultar dos processos que apresentem maior impacto em relação à necessidade do cliente.

No entanto, a diversidade de objetivos estratégicos propostos no documento do VII Congresso Interno, já citada anteriormente, irá gerar um sistema de monitoramento com múltiplos indicadores, exigindo esforços em inúmeros processos, para alcançar os vários resultados pactuados. Esta situação tende a conduzir para uma dispersão geral, comprometendo, ao final,

o desempenho da instituição. Reforçamos a proposta de priorizar os objetivos estratégicos e, conseqüentemente, os respectivos indicadores de desempenho.

Ainda em relação a este item, conforme o desenho esquemático de Kaplan e Norton (1997) apresentado neste documento de comentários, os objetivos, indicadores e metas devem estar previstos para todas as perspectivas do mapa estratégico. Entretanto, segundo parágrafo da página 45 do documento de referência do VII Congresso Interno - “Essa construção de indicador e meta, deve permear pelo menos três níveis: o da visão, o de resultados para a sociedade e o de processos internos, na forma de cascata, ou seja, desdobrando-os e contemplando a dimensão temporal”. De fato, segundo o desenho representativo da página 46 do mesmo documento de referência, não estão contemplados indicadores e metas para a perspectiva dos Recursos Básicos – Inovação na Gestão.

Sentimos a necessidade de maiores esclarecimentos quanto a esta etapa de elaboração de indicadores, para a sistemática de monitoramento e avaliação. Consideramos importante entendermos se, de fato, a perspectiva dos recursos básicos não terá indicadores e metas e se este modelo não irá comprometer a interpretação dos resultados das demais perspectivas e a tomada de decisão, visando o desempenho institucional.

2) Texto – Estatuto Fiocruz

No que diz respeito às Unidades Técnico-científicas:

- b) Instituto Aggeu Magalhães
- c) Instituto Gonçalo Moniz;
- d) Instituto Renê Rachou; **Substituir Renê por René**
- e) Instituto Leônidas e Maria Deanne;

Sugere-se ainda que seja incluindo o estado da Unidade Regional

Instituto Renê Rachou-**FIOCRUZ Minas**
Instituto Gonçalo Moniz-**FIOCRUZ Bahia**, e assim por diante