

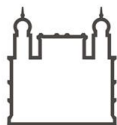


CONGRESSO INTERNO

Conhecimento e inovação para a saúde,
desenvolvimento e cidadania.

Documento de Referência

Junho de 2014



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

**Fundação Oswaldo Cruz
VII Congresso Interno**

**CONHECIMENTO E INOVAÇÃO PARA A SAÚDE,
DESENVOLVIMENTO E CIDADANIA**

Documento de Referência – Apreciado no CD Fiocruz (27 de maio - 2014)

1. Apresentação Geral

A realização do Congresso Interno constitui oportunidade singular para a revisão e aperfeiçoamento das grandes estratégias e diretrizes institucionais. É igualmente importante avaliar o modelo de planejamento utilizado, visando o aprimoramento não apenas de sua matriz conceitual, mas em especial da governança institucional, que pode ser enriquecida, possibilitando mais eficiência interna e melhores resultados apresentados à sociedade.

O VII Congresso Interno realiza-se em ambiente marcado por novos e importantes desafios. Se de um lado há claros avanços em nossa sociedade, destacando-se a redução da miséria e da pobreza, a incorporação de enormes contingentes populacionais a serviços e bens antes distantes, o país encontra-se ainda bastante aquém de padrões de inclusão em bases mais igualitárias e justas. O padrão de desenvolvimento da nação demanda tanto mais sustentabilidade, em termos abrangentes, quanto mais inclusão, soberania e qualidade de bens e serviços. A sociedade torna-se claramente mais complexa e diversificada, em muito decorrente do enorme contingente de cidadãos incluídos, mas também decorrente de novos padrões de informação, comunicação e formatos de expressão social e coletiva de interesses. De outro lado, os interesses, em geral conservadores, resistem, além de gerarem novas formas e estratégias para manterem hegemonia num padrão de desenvolvimento desigual da nação.

O grande desafio, do ponto de vista do aperfeiçoamento da cidadania e do acesso mais igualitário a oportunidades e direitos, implica um radical aperfeiçoamento do Estado e das suas instituições, de modo que estejam cada vez mais aptos a responder a novas demandas e em condições de promover mais entregas com melhores resultados, alinhados às principais necessidades sociais. É preciso que alcancem mais transparência e condições de promover maior controle social, sem os quais não estarão alinhados aos anseios da sociedade.

Na condição de “instituição estratégica de saúde para o Estado”, a Fiocruz firma compromisso inalienável com a sociedade e, portanto, seus objetivos e obrigações devem possuir uma clara razão de ser: atender e prover, nas suas áreas de atuação, as condições para o desenvolvimento da ciência e tecnologia a serviço da saúde do povo brasileiro, considerando o desenvolvimento do SUS como processo civilizatório da nação.

Com esse compromisso, a Fiocruz busca posicionar-se frente aos novos e mais complexos desafios da saúde e do desenvolvimento do país. Para tanto, se transforma e se desenvolve, guardando, porém, a sua condição de origem, de ser partícipe da construção da nação, como instituição diferenciada no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde.

No processo que se renova neste VII Congresso Interno, a instituição, de forma democrática, envolvendo o conjunto de seus dirigentes e trabalhadores, atualiza as estratégias e diretrizes para o futuro institucional, mirando o desenvolvimento do Estado e da sociedade. Resgata, atualiza e projeta grandes desafios a serem melhor enfrentados quando os seus recursos, sejam políticos, econômicos, organizacionais e, sobretudo, de qualificação profissional, estiverem adequadamente alinhados e democraticamente pactuados com transparência, conformando política e ação institucional públicas.

O tema *Conhecimento e Inovação para a Saúde, Desenvolvimento e Cidadania* sintetiza o conjunto dos propósitos a serem formulados, discutidos e aprovados neste VII Congresso, comunicando nosso maior compromisso com a sociedade, sendo igualmente referência para nossas decisões e ações neste novo ciclo que se inicia nesse Congresso.

São esses os grandes propósitos que justificam mais um Congresso Interno da Fiocruz, instância máxima de deliberação interna e capaz de projetar, com vigor, a instituição para os anos à frente.

2. Estrutura do Documento e Processo Congressional

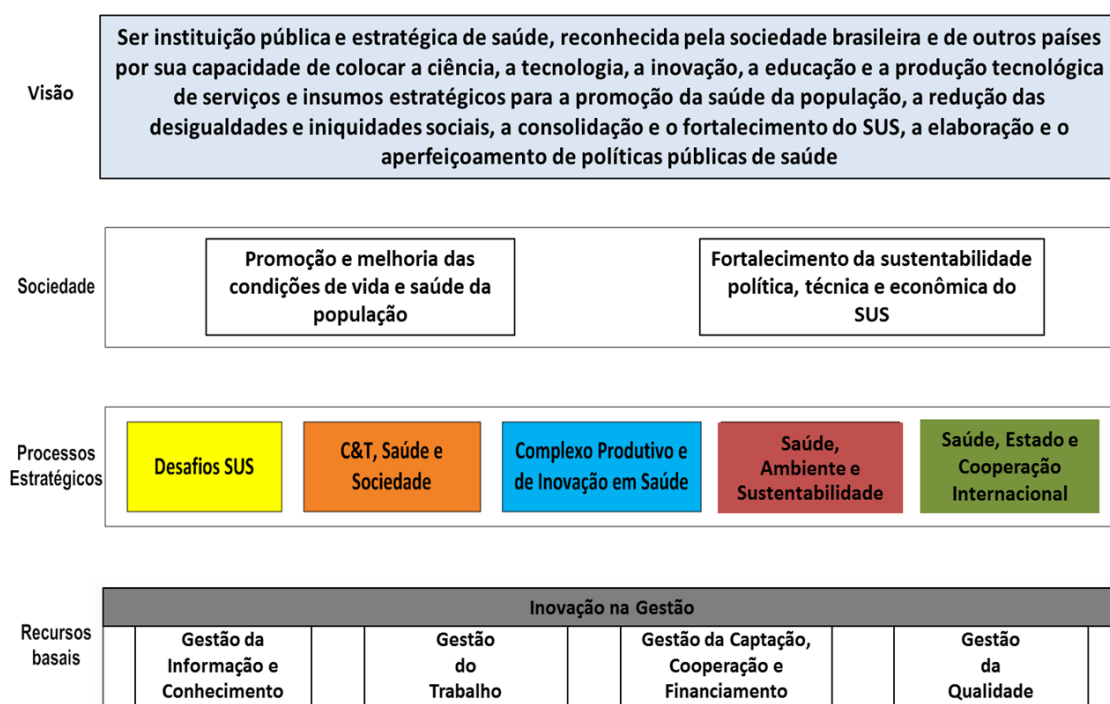
O processo de formulação estratégica adotado no VI Congresso Interno segue como importante referencial no novo Congresso. O VI Congresso teve como ponto de partida a identificação de variáveis e a análise de tendências e desafios do ambiente externo, nas várias dimensões afetadas à organização. Considerou ainda os fatores positivos e negativos relacionados ao ambiente interno, para daí derivar os objetivos estratégicos.

A matriz conceitual utilizada no Plano de Longo Prazo parte do conceito de mapa estratégico utilizado no Balanced Scorecard (BSC) – organizado em perspectivas, também inspiradas pela abordagem do BSC, as quais, por sua vez, são desdobradas em objetivos estratégicos distribuídos por eixos temáticos.

O Planejamento de Longo Prazo - PLP compreende as declarações de Missão e Visão de Longo Prazo, além de macrodiretrizes que conformam uma agenda de mudanças, tendo como horizonte temporal o ano de 2022.

O Mapa Estratégico do PLP (Figura 1) apresenta três perspectivas, orientadas para a Visão de Longo Prazo da Fiocruz. A primeira, *Resultados para a sociedade*, tem caráter orientador frente às demais e é composta por dois grandes objetivos-diretrizes mais gerais - um voltado para a sustentabilidade política, técnica e econômica do SUS e outra para a melhoria das condições de vida e saúde da população. A segunda perspectiva representa os processos estratégicos da instituição, definidos a partir dos focos centrais de atuação da Fiocruz. A terceira, denominada perspectiva de base ou recursos básicos, abrange os objetivos referentes à gestão dos recursos tangíveis e intangíveis relacionados com o desenvolvimento institucional da Fiocruz. A esta perspectiva corresponde o eixo temático, *Inovação na Gestão*, subdividido em quatro subeixos: Gestão do Conhecimento e da Informação; Gestão do Trabalho; Gestão da Captação, Cooperação e do Financiamento e Gestão da Qualidade.

Figura 1. Mapa Estratégico Fiocruz, 2022 (Relatório Final do VI Congresso Interno – 2010)



O Plano Quadrienal 2011-2014 da Fiocruz foi estruturado em macroprojetos, que buscam operacionalizar os objetivos estratégicos definidos na Estratégia de Longo Prazo e são distribuídos pelos mesmos eixos temáticos que orientam o PLP.

O VII Congresso Interno da Fiocruz tem o propósito de atualizar o Plano de Longo Prazo (PLP – 2022) da organização e estabelecer as bases para a elaboração de seu próximo Plano Quadrienal (2014-2017). Para isso, este documento contempla análise do desempenho institucional ao longo do atual ciclo de planejamento – 2011-2013¹.

Este documento também apresenta uma breve análise de conjuntura externa e interna e a proposta de atualização do Posicionamento Estratégico Fiocruz 2022 (Mapa Corporativo com Elementos de Mudança e Definição de Áreas Prioritárias); a formulação das Bases Estratégicas para o Novo PQ 2014-2017 (Mapas, Objetivos/Diretrizes por Eixo – 5 Eixos; a agenda de gestão corporativa, transversal aos eixos finalísticos; e, finalmente, a definição da sistemática e da agenda de monitoramento, avaliação e prestação de contas (incluindo fase pós-congressual).

Dois temas são tratados especificamente, em destaque: apreciação de mudanças estatutárias e os aspectos da relação Fiotec-Fiocruz. Quanto ao primeiro, dada a atribuição da instância congressual, são submetidas à apreciação alterações focalizadas, considerando pontos tais como: a possível transformação de Bio-Manguinhos em empresa; novas realidades consagradas e ausentes da estrutura formal, como a Coordenação de Gestão de Tecnologias de Informação (CGTI); e finalmente, pontos já aprovados em congressos anteriores e não consagrados no estatuto, como a criação do Instituto Carlos Chagas (ICC/Fiocruz Paraná). Quanto à relação Fiocruz/Fiotec, dois destaques: a apreciação sobre a concessão de bolsas a servidores; e a maior integração dos projetos operados via Fiotec no sistema interno da Fiocruz.

Por fim, em anexo ao documento, são identificados pontos relativos ao VI Congresso que devem ainda ser apreciados, na forma de destaques, no VII Congresso².

Ao longo da fase pré-congressual, serão realizados debates, fóruns (inclusive eletrônicos) e mobilizados outros instrumentos de informação e comunicação, de modo a assegurar o aprofundamento dos grandes temas, propiciando a melhor preparação institucional, especialmente dos delegados que serão mobilizados para a fase de deliberações, agendada para os dias 19 a 22 de agosto.

3. Balanço do Período - Principais Resultados Alcançados (2011-2013)

A avaliação de desempenho apresentada a seguir não encontra-se restrita ao proposto formalmente no VI Congresso, abarcando outras ações relevantes desenvolvidas no período, mantendo como referência os eixos temáticos formulados no PLP.³

3.1. Desafios do SUS

O Eixo Desafios do Sistema Único de Saúde reúne uma série de objetivos e iniciativas relacionados ao campo da atenção – nas áreas de assistência, prevenção, promoção e vigilância à saúde –, mas também à formação de quadros profissionais ligados diretamente à

¹ . Ainda que o atual ciclo de planejamento tenha sido formulado para um período de quatro anos no VI Congresso (2011-2014), este Congresso considerará apenas os três primeiros anos para efeito de avaliação de desempenho. O ciclo de planejamento que se inicia corresponde ao período 2014 – 2017, coincidindo o último ano do ciclo com o primeiro ano do próximo período de gestão.

² . Este anexo será incorporado ao documento oportunamente.

³ Esta avaliação não se propõe a ser exaustiva, mas a destacar elementos do desempenho institucional relevantes para este novo ciclo de planejamento.

operação do sistema de prestação de serviços e à avaliação de políticas públicas na área de saúde. Se, por um lado, encontramos neste eixo proposições mais diretamente relacionadas à prestação de serviços para o SUS, a totalidade das iniciativas e das proposições do plano estratégico da Fiocruz buscam responder aos *Desafios do SUS*, tanto no campo da pesquisa e desenvolvimento tecnológico e da informação e comunicação, como na produção de insumos estratégicos e na cooperação internacional. A grande abrangência deste eixo pressupõe ajuste para o próximo ciclo, tornando-o mais objetivo e segmentado.

Dentre as realizações deste eixo, destaca-se o início das obras e os esforços de remodelagem institucional visando às novas instalações e estruturas do Instituto Nacional de Infectologia e do Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente no novo complexo hospitalar a ser construído no bairro de São Cristóvão, no Rio de Janeiro. Este é um projeto de grande impacto para a Fiocruz, que exigirá grandes esforços no próximo ciclo de planejamento, incluindo forçosamente uma melhor definição do papel destes institutos nacionais no SUS, bem como uma maior articulação nos âmbitos dos sistemas internos de ciência, tecnologia e inovação.

Outro desafio, associado ao anterior, encontra-se na rede de serviços de vigilância. Embora tenha havido alguns avanços pontuais, a proposição de caráter mais estratégico, de integração das atividades de vigilância à saúde na Fiocruz, ainda carece de um modelo mais claro, que envolva as relações entre os serviços de vigilância e os serviços assistenciais. Por exemplo, será preciso definir em um modelo integrado as relações e fluxos entre o Instituto Nacional de Infectologia e os diversos centros e laboratórios de referência em doenças infecto-parasitárias existentes em várias unidades de Fiocruz. Da mesma forma, será necessário definir a forma de integração deste complexo ao Sistema Nacional de Vigilância em Saúde. São definições importantes que não se restringem à Fiocruz, pois envolvem uma série de atores no campo da gestão do SUS, que permanecem como desafios para o próximo ciclo.

Diversas proposições no campo da telessaúde, teleassistência e telemedicina não foram adiante e também permanecem como desafios para o próximo ciclo de planejamento. É preciso mencionar, porém, a implantação do sistema de telessaúde para o Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente, por meio do qual já foi realizada uma série de atividades de caráter multicêntrico. Entre elas, webconferências e videoconferências com gestores; aulas em ambiente virtual e tempo real; consultorias à distância; e pesquisas de plataformas tecnológicas de baixo custo para auxiliar na organização do cuidado, dentre outras.

No campo da formação de quadros para o SUS, deve-se mencionar a liderança exercida pela Fiocruz na consolidação da Rede de Escolas e Centros formadores em Saúde Pública/Coletiva e uma série de outras iniciativas, como a implantação da Escola de Governo em Saúde em Brasília. Além dos 14 cursos operados por outras unidades, foram realizados somente pela Fiocruz Brasília cursos de especialização que resultaram na formação de mais de 800 egressos. O papel da Fiocruz no processo de consolidação do Sistema Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS), cuja secretaria executiva é exercida pela Fundação desde 2011, alcançou enorme importância nos últimos anos. O UNA-SUS, com importante atuação da Fiocruz, tem sido responsável por importantes ações de formação no plano nacional, com destaque para o ProVab (Programa de Valorização do Profissional da Atenção Básica) e, mais recentemente, para o Programa Mais Médicos. Ainda neste campo, outra realização importante foi a participação

da Fiocruz na consolidação da Rede Nordeste de Formação em Saúde da Família (Renaf), que já conta mais de três mil egressos de cursos *stricto* e *lato sensu* mais de 13 mil alunos formados em cursos à distância, constituindo-se em exemplo do potencial de atuação da Fiocruz como indutor de iniciativas de desenvolvimento em âmbito nacional.

No campo da avaliação e apoio às políticas públicas na área de saúde, as iniciativas propostas no período consistiram no estabelecimento de redes e programas que pudessem dar um caráter mais orgânico às ações da Fiocruz. Uma iniciativa a ser mencionada é o Banco de Práticas e Soluções em Saúde e Ambiente, Ideia-SUS, uma iniciativa da Fiocruz, Conass e Conasemse que tem como finalidade a divulgação e consulta de práticas e soluções para o SUS, implantadas nos diversos territórios do país. A iniciativa de cooperação com o Conass e Conasems também obteve como resultado a realização de estudos que viabilizaram a sistematização de informações de todos os Planos Estaduais de Saúde, bem como análises no campo do financiamento, visando contribuir com o processo de regionalização, aprimorado pelo Decreto 7508/2011. Do mesmo modo, várias ações de cooperação com instâncias do Ministério da Saúde têm sido um importante instrumento para o alinhamento de atividades de pesquisa, ensino, serviços e desenvolvimento tecnológico com os programas governamentais no âmbito do SUS. É o caso da Rede Cegonha; do Programa Crack: é Possível Vencer; da Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos; e Projeto QualiSUS Redes, entre outros. Carecemos, no entanto, de maior sinergia entre essas iniciativas para que seus resultados possam elevar o impacto das contribuições da Fiocruz na consolidação do SUS.

Porém, no campo da avaliação e apoio à formulação das políticas de saúde, persistem na Fiocruz um quadro de projetos e iniciativas isoladas, sem uma orientação programática clara que faça frente aos imensos desafios históricos colocados para o projeto institucional do SUS. Há problemas persistentes, como o desafio do (sub)financiamento, da regulação do sistema suplementar privado, das relações interfederativas, dos modelos assistenciais etc.

3.2. Ciência e Tecnologia, Saúde e Sociedade

O eixo *Ciência e Tecnologia, Saúde e Sociedade* concentra um conjunto de proposições mais diretamente relacionadas com a área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e à pós-graduação acadêmica *stricto sensu*, incluindo também iniciativas e estratégias relacionadas às áreas de informação e comunicação e à preservação e difusão do patrimônio histórico da Fiocruz. É também neste eixo que se encontra o macroprojeto Presença Nacional da Fiocruz, incluindo o desenvolvimento dos escritórios de Rondônia, Mato Grosso do Sul, Ceará e Piauí.

Na área de Informação e Comunicação destacam-se os avanços na reestruturação do Portal Fiocruz e de outros *sites*, na recente aprovação da Política de Livre Acesso e no repositório institucional, assim como na utilização de diversos mecanismos de comunicação com a sociedade, tais como o lançamento da Carta de Serviços, já com duas edições (2012 e 2013).

A área de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico conta com seis macroprojetos, sendo quatro deles voltados para a formação de redes: Rede de Pesquisas Clínicas; Rede de Avaliação de Tecnologias em Saúde; Rede de Tecnologias Sociais; e redes e programas de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, ensino e de plataformas tecnológicas integradas entre unidades da Fiocruz e as instituições de C&T nas diversas regiões do país.

Destaque no período para o fortalecimento da Rede de Pesquisa Clínica, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública (PDTSP), com o lançamento de

editais e valorização de critérios de avaliação de projetos com impacto para o SUS. O objetivo estratégico para o qual esta iniciativa pretende contribuir é o fortalecimento do papel estratégico da pesquisa clínica na Fiocruz. Esta Rede é mais uma a operar por meio do Proep (Programa de Excelência em Pesquisa - Acordo Fiocruz/CNPq), ao lado de outras iniciativas localizadas em algumas das unidades de pesquisa (Instituto Oswaldo Cruz, Centro de Pesquisas René Rachou/Fiocruz Minas e Centro de Pesquisas Gonçalo Muniz/Fiocruz Bahia).

A proposta de implantação de uma Rede Fiocruz de Avaliação de Tecnologias de Saúde, por sua vez, obteve resultados bastante limitados no que tange à formação efetiva de uma rede interna, apesar da participação ativa da Fiocruz na Rede Brasileira de Avaliação Tecnologia e Saúde (Rebrats).

O Programa de Desenvolvimento Tecnológico de Insumos para a Saúde (PDTIS), ao longo do período, manteve uma carteira de 45 projetos ativos em diversos estágios de desenvolvimento, com alguns resultados expressivos: transferência de tecnologia de um medicamento para uso tópico no tratamento de leishmaniose; cinco protótipos de kits para diagnósticos em produção, por meio de parceria com o Instituto de Biologia Molecular do Paraná (malária, meningite meningocócica, bactérias *gram* negativas, *Staphylococcus aureus* e resistência ao *Methicilline*, leishmaniose visceral e doença de Chagas); validação inicial de kit de diagnóstico para identificação de microorganismos bacterianos ou fúngicos causadores de sepse; além da implantação de quatro novos Programas Integrados –Redes Ômicas e Computação Científica em Saúde e Ambiente (ROCC); Biologia Sintética; Nanotecnologia e Neurociência.

A Rede de Plataformas Tecnológicas da Fiocruz, também vinculada ao PDTIS, conta hoje com 14 plataformas tecnológicas, com 70 subunidades distribuídas por diversas unidades Técnico-Científicas da Fundação, com gerenciamento integrado da utilização e manutenção dos equipamentos, assim como definição de prioridades de investimento.

O Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública (PDTSP), desde sua criação até os dias atuais, coordenou nove redes temáticas de pesquisa, sendo que atualmente continuam ativas a Rede PDTSP-Teias, que tem por objetivo desenvolver e avaliar experiências de gestão de redes integradas de atenção à saúde no âmbito do projeto Teias-Escola Manguinhos; e a Rede Saúde Manguinhos, que financia catorze projetos, além de contar com dez projetos agregadores de conhecimento em andamento. Os principais produtos do PDTSP-Teias foram: modelo de diagnóstico ambiental para áreas de vulnerabilidade social; modelo de pesquisa populacional; modelos de organização da assistência à saúde; materiais e ferramentas educacionais; sistematização de um processo de articulação dos atores para o fortalecimento da participação social.

Na mesma linha das iniciativas anteriores, tendo como objetivo a geração de conhecimento e o desenvolvimento tecnológico em áreas estratégicas para a Fiocruz, deve-se mencionar o Programa Estratégico de Apoio à Pesquisa em Saúde (PAPES). Foi lançado em 2012 o VI edital do PAPES, com a duração de dois anos, que está apoiando 160 projetos de pesquisa selecionados com base em critérios de mérito técnico-científico, pertinência, relevância, impacto e aderência aos objetivos estratégicos da Fiocruz.

Outro conjunto de iniciativas deste eixo relaciona-se com a promoção da qualidade na pesquisa pelo aperfeiçoamento das condições para a excelência em pesquisas e serviços. Destaca-se neste campo o projeto de implantação do Centro de Recursos Biológicos (CRB – Saúde). Nesse sentido, foram levantados os requisitos para a acreditação dos Laboratórios de Ensaio e dos Produtores de Materiais de Referência Pertencentes aos CRB e finalizado um modelo de acreditação para o CRB. Em 2012, foi concluído o Plano de Negócios do CRB-Saúde, que subsidiará as próximas etapas de implantação. No entanto, apesar dos recursos orçamentários disponibilizados, não foi iniciado o processo de implantação da infraestrutura do CRB, estando

finalmente, neste ano, integrando o projeto executivo de nova edificação, com outros laboratórios do IOC. Apesar dos vários projetos registrados nos Planos Anuais das unidades, relacionados à implantação de normas de qualidade e de biossegurança, estes não encontram-se vinculados a uma política, coordenação ou diretrizes institucionais mais claras visando à adequação dos laboratórios e serviços às normas de qualidade e de biossegurança. 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.

Em geral, na área de pesquisa e desenvolvimento, as estratégias propostas pelo VI Congresso tiveram o sentido claro de promover uma maior integração das ações no âmbito institucional, com a criação de redes e estruturação de programas de fomento. Embora haja um saldo significativo de realizações neste campo, permanece o desafio da construção de políticas mais integradoras para a área de pesquisa e desenvolvimento na Fiocruz que incluam a ciência de animais de laboratório, bem como (sugestão do Cecal) a reestruturação e o fortalecimento dos programas de fomento internos, vinculados a uma agenda institucional de prioridades em pesquisa mais aderente à realidade sócio-sanitária do país e capaz de dar respostas aos desafios tecnológicos que se impõem atualmente na área da saúde.

Uma característica a ser referida no conjunto das iniciativas de indução à pesquisa seria uma relativa fragmentação, com o desafio de maior integração da cadeia de pesquisa, desenvolvimento e inovação no interior da Fiocruz.

Na área de ensino, a principal realização foi a implementação do Programa de Excelência para a Pós-Graduação, que tem como finalidade apoiar o desenvolvimento pleno das potencialidades dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da Fiocruz. Dentre as ações importantes, se destacam: o mapeamento dos pontos fortes e fracos dos diversos programas com visitas presenciais às unidades para discussão de melhorias nos programas; 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; a oferta de disciplinas para aprimoramento da escrita científica; e a intensificação de parcerias acadêmicas com instituições internacionais. Devem ser registrados os importantes avanços obtidos na avaliação da Capes para o triênio 2010-2012, divulgada em dezembro de 2013. Os programas de biologia celular e molecular e de biologia parasitária, ambos do Instituto Oswaldo Cruz, receberam nota sete, sendo os primeiros no sistema acadêmico da instituição. Os outros cinco programas ficaram com nota 6 – de pesquisa clínica em doenças infecciosas, do Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas; de ciências da saúde, da Fiocruz Minas; de saúde pública, de epidemiologia em saúde pública e de saúde pública e meio ambiente, todos da Escola Nacional de Saúde Pública. Metade dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da instituição subiu de conceito e pode-se dizer, a partir desta avaliação, que um terço dos programas *stricto sensu* da Fiocruz apresentam desempenho equivalente ao alto padrão internacional.

A área de Informação e Comunicação concentra-se em três macroprojetos, sendo o de maior destaque o projeto Informação, comunicação e divulgação em saúde e ciência e tecnologia para o SUS e com a sociedade. A reestruturação do Portal Fiocruz ampliou de forma expressiva a visibilidade e transparência da instituição, possibilitando a elevação de padrões de eficácia e eficiência na usabilidade e acessibilidade do site e da informação. Alcançou patamar de cinco milhões de acessos únicos em menos de dois anos de existência da sua nova versão e houve aumento significativo dos por meio de ferramentas externas de busca. Cabe destacar também a recente aprovação da Política de Acesso Aberto à Informação Científica e em Saúde, bem como o processo de implantação do Repositório Institucional Arca-que demandará a definição

de recursos orçamentários para a sua operação e a implantação de estruturas de coordenação, com representação em todas as unidades. Além disso, é importante pontuar o lançamento e aprimoramento de sistemas de informação de caráter estratégico, como o da Rede Brasileira de Ensaios Clínicos (Rebec), o do Centro Colaborador da OMS para a Qualidade do Cuidado e a Segurança do Paciente (ProQualis) e do Sistema Nacional de Informações Tóxico-Farmacológicas (Sinitox).

Neste período, o Canal Saúde transformou-se em efetivo canal de televisão, aumentando de forma expressiva sua participação no sistema nacional de comunicação e informação em saúde. A veiculação de programas próprios alinhados aos grandes temas setoriais tornou-se significativa, bem como seu papel frente a espaços institucionais do sistema, em especial a área de controle social, por meio dos conselhos, mas também frente aos órgãos executivos e de representação, como Conass e Conasems, além de ampliar linhas de cooperação no campo da comunicação para outros países. Embora tendo ampliado a profissionalização e especialização de sua estrutura, ainda carece de claras diretrizes para a efetiva institucionalização, dada a sua vinculação como serviço à Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação.

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 e gerência, contendo bancos de dados e diferentes aplicativos disponíveis para o aprimoramento da governança institucional.

Na área de preservação do patrimônio histórico, científico e cultural os principais avanços foram a elaboração da Política de Preservação e Gestão de Acervos da Fiocruz, o início da construção do Centro de Documentação e História da Saúde (CDHS) e o mapeamento do potencial arqueológico dos *campi* Manguinhos e Mata Atlântica. Em especial, a implantação do CDHS é uma iniciativa de grande impacto, capaz de elevar a área de preservação e difusão do patrimônio histórico-cultural da saúde para um novo patamar de excelência. Nesta área, experimenta-se a ampliação da capacidade de captação de recursos para projetos culturais e de preservação do patrimônio, sendo destaque a configuração do escritório de captação, iniciativa da COC e hoje abrangente para toda a Fiocruz.

O macroprojeto Presença Nacional da Fiocruz, de importância fundamental para a organização, inclui a institucionalização de escritórios da Fiocruz nos estados de Rondônia, Mato Grosso do Sul, Ceará e Piauí; a formalização do Instituto Carlos Chagas no arcabouço jurídico institucional da Fiocruz; e o reconhecimento da Fiocruz Brasília como um centro de formação e integração que serve a toda a Fiocruz. A ampliação de que se trata neste macroprojeto não se restringe a consolidar exclusivamente estes escritórios, mas propõe, sobretudo, articular nacionalmente a presença da Fiocruz, considerando o conjunto de unidades já existentes. Esta agenda expressa um desafio crucial para a Fiocruz – tornar-se efetivamente um agente do processo de desenvolvimento em nível local e regional, contribuindo de fato para a redução das desigualdades e iniquidades em âmbito nacional. É preciso destacar, neste campo, os recentes movimentos relacionados ao Fórum das Unidades Regionais, que incluem os escritórios da Fiocruz no Ceará, Mato Grosso do Sul e Rondônia; as unidades do Amazonas, da Bahia, de Minas Gerais, de Pernambuco, do Paraná; e a Fiocruz Brasília, coordenadora. Este Fórum vem se consolidando como um importante espaço de formulação, visando a maior integração nacional da instituição. 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.

3.3. Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde

O eixo *Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde* abrange as iniciativas e estratégias relacionadas com a produção industrial de insumos para a saúde, assim como com a relação entre desenvolvimento tecnológico, inovação e produção. Com várias ações e avanços, como descritos a seguir, o grande desafio ainda está relacionado à maior integração da cadeia da inovação da Fiocruz, melhor articulando a dimensão da pesquisa com o desenvolvimento tecnológico e efetiva inovação.

Neste eixo destacam-se cinco grandes projetos de investimento, que se alinham aos objetivos de modernização/implantação de plataformas de desenvolvimento tecnológico e produção de insumos em saúde: implantação do Centro Integrado de Protótipos, Biofármacos e Reagentes (CIPBR); Projeto de Revitalização de Farmanguinhos; construção do Novo Centro de Processamento Final de Imunobiológicos (NCPFI); implantação do Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde (CDTS); e implantação do Centro Tecnológico de Plataformas Vegetais de Bio-Manguinhos no Ceará. Parte destes projetos foi iniciado anteriormente ao período deste PQ e encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento. O CIPBR é o projeto mais avançado. Está em fase final de implantação, com previsão de entrega das instalações neste primeiro semestre de 2014, seguindo-se fase de comissionamento técnico e efetivo início de funcionamento previsto para 2015. Os demais se encontram atrasados em relação ao cronograma inicial, em razão de dificuldades diversas, relacionadas com capacidade executiva, limitações orçamentárias e entraves legais.

O Centro CIPBR reúne na mesma edificação, e de forma inédita, a planta de protótipos para desenvolvimento de novas vacinas e biofármacos e a planta de produção de biofármacos e reagentes para diagnóstico. Na nova plataforma serão produzidos insumos como os biofármacos alfaopetina humana recombinante e o antiviral alfa interferona 2b humano recombinante, além de reagentes para diagnóstico laboratorial para diferentes doenças. Essa concepção integrada possibilitará melhor relacionamento entre as várias atividades, além da racionalização das operações e da manutenção técnica, acarretando redução destes custos.

O NCPFI consiste em nova área para a ampliação das atividades de processamento final com vistas à introdução de novos produtos e ampliação da capacidade de produção de vacinas e biofármacos, dentro das Boas Práticas de Fabricação e marcos das Agências Regulatórias, para atender aos programas públicos do Ministério da Saúde e das agências das Nações Unidas. Estas condições permitirão a pré-qualificação do NCPFI pelas agências internacionais de regulação, como OMS, EMEA e FDA, de forma a garantir ao país a condição de fornecedor global de imunobiológicos a partir da produção excedente do Instituto. O cronograma da obra e instalações apresenta a perspectiva de entrada efetiva em funcionamento no final de 2017.

O Projeto de Revitalização de Farmanguinhos é a principal iniciativa estratégica para reestruturar e direcionar os novos rumos do Instituto. O projeto tem por objetivos ampliar a capacidade de adaptação da unidade para recebimento de Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDPs), promover a modernização do parque fabril e contribuir para a consolidação de uma área estratégica de pesquisa e desenvolvimento. Destaque para o projeto de planta de farmoquímica, com apoio da Secretaria de Ciência e Tecnologia/MS, a ser implementado nesse ciclo que ora se inicia.

Quanto ao CDTS, apesar de suas obras terem sido iniciadas no final de 2008 devido a problemas com a empresa construtora, a mesma foi interrompida em março de 2012. Os trabalhos foram retomados neste início de ano, com ajustes em projetos e reinício de obras no segundo semestre. Estima-se que no segundo semestre de 2015 o prédio deverá estar concluído. A entrada em funcionamento efetivo do CDTS é um desafio a ser enfrentado no próximo ciclo de planejamento, juntamente com o fortalecimento da área de gestão

tecnológica, com vistas a uma maior integração entre as áreas de pesquisa, desenvolvimento e produção na Fiocruz.

O Projeto do Centro Tecnológico de Plataformas Vegetais de Bio-Manguinhos no Ceará está inserido no PPA 2012-2015. A perspectiva é de inauguração das instalações em 2016, seguida da validação e posterior produção do primeiro lote de consistência em 2018. Este empreendimento apresenta-se como âncora no Polo de Biotecnologia em Eusébio – CE, configurando estratégia de desenvolvimento regional singular, integrando o conjunto da futura unidade Fiocruz Ceará. Possui importante sinergia com políticas e ações do governo local.

Neste eixo, uma importante conquista recentemente obtida foi a aprovação, em plenária extraordinária do VI Congresso Interno da Fiocruz, da mudança do regime jurídico do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos), da condição de unidade técnico-científica da Fiocruz para empresa pública. O processo, amadurecido ao longo dos últimos anos tanto internamente quanto junto a diversos órgãos do executivo federal, com destaque para o Ministério da Saúde, expressa um grande salto institucional, com significativos desafios de inovação na gestão, tanto para Bio-Manguinhos quanto para o conjunto da instituição. Aguarda-se para os próximos meses a apreciação de projeto de lei respectivo pelo Legislativo federal finalmente a sua sanção pelo Executivo. Sem dúvida, um dos maiores desafios para o próximo ciclo de planejamento serão processo de transição de Bio-Manguinhos para o regime de empresa pública, o que deverá demandar esforços consideráveis das áreas de planejamento e gestão em geral, tanto no âmbito da Fundação quanto no âmbito da futura empresa.

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 - 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.

Outro objetivo estratégico de grande impacto presente no eixo *Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde* focalizou a ampliação e a diversificação das plataformas tecnológicas e da carteira de produtos desenvolvidos e produzidos na Fiocruz, sobretudo os de alto conteúdo tecnológico e impacto sanitário. Dentre os resultados esperados estão as parcerias para o desenvolvimento de produtos (PDPs) tecnológicos implantadas; produtos desenvolvidos em novas rotas tecnológicas; e contratos de transferência de tecnologia e de desenvolvimento estabelecidos.

No que se refere às PDPs, estas integram o Plano Brasil Maior, que visa o fortalecimento das indústrias nacionais, sobretudo farmacêuticas, mas também farmoquímicas e de outras áreas, quando nacionais. A Fiocruz vem atuando de forma estratégica com o objetivo de fortalecer a produção nacional e garantir o acesso dos brasileiros assistidos pelo Sistema Único de Saúde aos medicamentos de alto custo. Estão em andamento na Fiocruz, no momento, 35 PDPs. A gestão estratégica e operacional deste tipo de iniciativa ainda requer importante aprimoramento, incluindo adequadas análises de risco e análise tecnológica prospectiva, dentre outros aspectos que possibilitariam uma maior racionalização deste processo.

Considerando que os produtos envolvem desenvolvimento da capacidade de integração e liderança da Fiocruz na implantação de sistema de gestão que dê suporte às redes de inovação e produção, os resultados são limitados, na medida em que as iniciativas são ainda bastante focadas no processo produtivo. Carecem de maior articulação com outras dimensões do processo de inovação interno da Fiocruz, inclusive com a fase de geração de conhecimento científico com potencial uso para o SUS.

3.4. Saúde, Ambiente e Sustentabilidade

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 e áreas de entorno. Estes visam contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas integradas de saúde, ambiente e desenvolvimento sustentável.

Com relação ao primeiro macroprojeto, pode-se destacar a implantação do Centro de Estudos e Pesquisas em Desastres (Ceped) e do Observatório de Clima e Saúde, assim como a realização de alguns projetos de intervenção, em parcerias com a Petrobrase com o Ministério da Saúde, por exemplo. Entretanto, o objetivo central de constituição e consolidação de um programa na área de saúde e ambiente, capaz de fomentar e integrar atividades e projetos em âmbito institucional, não foi alcançado no período de referência, em que pesem algumas cooperações firmadas e a qualidade dos documentos produzidos.

O segundo macroprojeto Governança, inovação e sustentabilidade socioambiental, em uma perspectiva territorializada, é composto por um grande conjunto de iniciativas relacionadas com a promoção e implantação de políticas visando à sustentabilidade socioambiental nos *campi* da Fiocruz e áreas de entorno, especialmente na Mata Atlântica e em Mangueiros.

Para além dos indicativos do VI Congresso, neste período, novas atribuições e responsabilidades foram instituídas. Destaca-se o fortalecimento da cooperação com o DSAST/SVS/M; a definição de uma agenda estratégica conjunta em consonância com a Política Nacional de Saúde Ambiental, que incluiu o protagonismo da Fiocruz na realização na 1ª Conferência Nacional de Saúde Ambiental; a redesignação da Fiocruz como Centro Colaborador da OMS na área de Saúde & Ambiente; e o processo de Implantação do *Campus* Mata Atlântica.

O processo em curso de delimitação da ação institucional na área de Saúde & Ambiente, permeada por uma perspectiva estratégica, vem implicando na construção de uma agenda nacional pautada por prioridades de âmbito global, regional, nacional e local, com ênfase nos biomas brasileiros. A participação da Fiocruz na construção do documento final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável foi uma das mais destacadas iniciativas neste campo e contribuiu para o estabelecimento de agenda permanente voltada para a revisão dos Objetivos do Milênio (ODM) e a construção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, voltados para o período pós 2015.

O posicionamento institucional em temas como dos efeitos dos agrotóxicos sobre a saúde; o impacto da produção industrial, como no caso da TKCSA, Comperj e CSN, entre outros; a necessidade de parcerias com movimentos sociais, como nas iniciativas junto à população do campo e floresta, com destaque para iniciativas junto ao MST e Contag. No campo governamental, as cooperações com os Ministérios do Meio Ambiente, Desenvolvimento Agrário, Secretaria Nacional de Defesa Civil, Funasa, entre outros, são dispositivos que possibilitam a inserção da Fiocruz e do tema da saúde em outras áreas de atuação do estado que contribuem decisivamente para o debate dos determinantes sociais da saúde na prática institucional.

O entendimento de que Saúde e Ambiente Saudável é um Direito fundamental do homem e a necessária coerência com os princípios orientadores da Reforma Sanitária Brasileira com os Princípios da Política Nacional de Saúde Ambiental orientam vários projetos e as linhas de ação da Fiocruz na interface entre saúde, ambiente e sustentabilidade, quais sejam: as mudanças climáticas, a biodiversidade, a avaliação de impacto de grandes empreendimentos, o saneamento e a saúde do trabalhador como grandes eixos orientadores da consolidação do programa.

3.5. Saúde, Estado e Cooperação Internacional

No campo Internacional, contando com a coordenação do Centro de Relações Internacionais em saúde (Cris) se destaca o papel da Fiocruz na relação Sul-Sul, consolidando o Instituto Sul-Americano de Governo em Saúde (UNA-SUL-Isags), a parceria com o Núcleo de Estudos sobre Bioética e Diplomacia em Saúde (NETHIS).

Mantém, ainda, protagonismo na articulação de Redes de Cooperação Estruturante (redes Escolas Nacionais de Saúde Pública, de Institutos Nacionais de Saúde, de Escolas Técnicas de Saúde) e outras, incluindo a Rede Pan-Amazônica (OTCA) e a Rede de Bancos de Leite Humano. Com essa estratégia, abrange instituições de diversas regiões, principalmente no âmbito dos países de língua portuguesa na África (CPLP/PALOPS) e na América Latina, com ênfase nos membros da UNA-SUL e a cooperação humanitária com o Haiti.

A Fiocruz encontra-se chancelada como Centro Colaborador em Saúde e Ambiente pela OMS. Conta também com um Escritório de Representação na África (Moçambique) para atendimento a programas de intercâmbio com os países dessa região e, nesse mesmo país, apoia o desenvolvimento de uma fábrica de medicamentos.

No âmbito das relações Norte-Sul, campo em que já as unidades técnicas atuavam diretamente, o Centro de Relações Internacionais em Saúde (Cris) tem avançado com mais limitações, predominando nessa fase a coordenação da colaboração francesa, incluindo o Instituto Nacional Francês de Saúde e Pesquisa Médica (INSERM), o Centro Nacional de Pesquisa Científica (CNRS), o Instituto de Pesquisa para o Desenvolvimento (IRD) e a Rede Internacional de Institutos Pasteur, da qual a Fiocruz é membro. Igualmente, vem colaborando em negociações com várias entidades de outros países, incluindo o *National Institutes of Health* (Instituto Nacional de Saúde - NIH) e *Centers for Disease Control and Prevention* (Centro de Controle e Prevenção de Doenças – CDC)- EE.UU, a *Canadian International Development Agency* (Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional– CIDA) e *International Development Research Centre* – (Centro Internacional de Pesquisas para o Desenvolvimento - IDRC) - Canadá), a Japan International Cooperation Agency (Agência de Cooperação Internacional do Japão – JICA) -Japão, a Cooperação Técnica Alemã (GTZ) - Alemanha, o Instituto de Higiene e Medicina Tropical (IHMT)- Portugal, o IC-III (Espanha) e ainda a Comunidade Europeia e o Reino Unido. Mantem, igualmente, maior articulação com organismos internacionais como a Organização Mundial da Saúde (OMS), *Organização Pan-Americana da Saúde* (OPAS), Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), Programa das Nações Unidas sobre HIV/AIDS (UnAids) etc., sendo que a OMS acaba de designar a Fundação como Centro Colaborador em Saúde Global e Cooperação Sul-Sul.

3.6. Inovação na Gestão

O eixo *Inovação na Gestão* faz parte da perspectiva de base no Mapa Estratégico e reúne iniciativas relacionadas com aprendizagem institucional e dimensões da gestão em geral - recursos humanos, informação e comunicação, processos e qualidade e recursos em geral.

Neste eixo deve-se destacar o Programa Fiocruz Saudável. Importantes ações previstas 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; e as assinaturas de convênios do Sistema Integrado de Atenção à Saúde dos Servidores (SIASS) fora da sede do Rio de Janeiro.

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.

Na perspectiva de melhor organização urbanística de nossos *campi*, a elaboração de um plano diretor para Manguinhos teve início. Dimensões relacionadas à mobilidade, edificações saudáveis e certificadas, adequadas infraestruturas, bem como o racional processo de crescimento são temas tratados. Ainda em 2014 o plano deverá ser submetido ao CD, com a definição de iniciativas similares em outros *campi*, algumas já em curso. Todos se articulam com a perspectiva de uma organização saudável.

Importantes conquistas no período foram a convocação e alocação de mais de oitocentos novos servidores, concursados em 2010, e autorização obtida para a realização de novo concurso neste primeiro semestre de 2014. Deve-se destacar também a realização de curso de especialização em Gestão de Organizações de Ciência Tecnologia em Saúde para segmento de servidores do Rio de Janeiro, da carreira de analista de Gestão, concursados em 2010, que constituiu a primeira atividade do Programa de Desenvolvimento Gerencial, em processo de implantação.

Em relação à gestão da Carreira Fiocruz, uma realização importante foi a incorporação de parte da GDACTSP ao vencimento básico, incluindo ganhos reais aos aposentados, e a criação de mais dois níveis de gratificação por qualificação para o nível médio. Há desafios e perspectivas de várias melhorias futuras para a Carreira como, por exemplo, a mudança do modelo de gratificação de desempenho e criação de outras formas de retribuição por titulação, considerando as especificidades das carreiras. Este acordo foi documentado e representa uma proposta que pode ser utilizada na reabertura das negociações salariais. Perspectivas de melhorias nos planos de carreiras da instituição foram recentemente sistematizadas e encontram-se em processo ampliado de discussão interna, destacando-se consultas públicas e consolidação de proposta institucional para os próximos meses. Na gestão das relações de trabalho entre instituição e sindicato, sobressai o papel da Mesa de Negociação Permanente, cuja retomada e operação no período foi bem sucedida e conta com agenda enriquecida para frente, sendo destaque a agenda focada na melhoria do plano de cargos e salários.

Ainda na área de recursos humanos, outro conjunto de estratégias teve por objetivo a mudança da abordagem de gestão, aproximando-a de uma gestão estratégica. Foi realizado um mapeamento das competências organizacionais da Fiocruz e as da gestão, que subsidiou a elaboração do Programa de Desenvolvimento Gerencial e um primeiro modelo de banco de talentos, que foi implementado com informações dos analistas de gestão do Concurso Público 2010. Estas informações foram utilizadas como parte da metodologia de lotação dos novos

analistas de gestão. Esta experiência já mostrou o potencial que um banco de talentos pode ter para a instituição, muito embora seja identificado enriquecimento neste banco de talentos, ainda incipiente, bem como o retardo na implantação dos projetos do Programa de Desenvolvimento Gerencial, que se limitou ao curso de especialização oferecido aos novos analistas.

Avanços importantes são identificados na consolidação do Programa de Qualidade. O lançamento da Carta de Serviços ao Cidadão merece destaque, com duas edições (2012 e 2013). Desde 2011 é realizado diagnóstico anual dos Sistemas Locais de Gestão da Qualidade (SLGQ) pela CQuali/VPGDI, sendo monitorada e avaliada a adesão das unidades aos requisitos de gestão da qualidade de acordo com a sua missão institucional e alinhada às diretrizes da Política da Qualidade na Fiocruz. A metodologia de mapeamento e modelagem de processos foi formulada, validada, refinada e disseminada a toda a Fiocruz, incluindo capacitação profissional para todas as unidades (analistas e líderes de processos). Foi priorizada a modelagem dos processos de sustentação (suporte ou apoio), sendo igualmente concluída a modelagem da cadeia de logística (Suprir: comprar, armazenar, distribuir e inventariar) com entrega em dezembro de 2013. Os demais processos serão modelados e entregues nos próximos meses. Resultados expressivos foram materializados nos *scores* crescentes alcançados na avaliação do GesPública (Nível de Gestão 6 em 2011 e 7 em 2013), bem como em prêmios alcançados (Fiocruz 2013 – Troféu Destaque, Bio-Manguinhos e Farmanguinhos – Faixa Prata PQ Rio)

No campo da gestão da tecnologia da informação, é importante destacar a disponibilização do *link* da Rede Comep, projeto que inclui a implantação de infraestrutura de fibras óticas (próprias ou por meio de cessão de direitos) e equipamentos para a rede lógica, que aumentará significativamente a banda e a capacidade de transmissão de dados da rede Fiocruz, já consolidada em vários *campi*. Apesar dos avanços, a infraestrutura em TI exige investimentos permanentes e de monta, tanto visando recuperar adequadas e seguras condições, como suportar o crescimento institucional, tendo a TI como dimensão crucial. Já aprovado para os anos 2014 e 2015, há expressivo investimento em novo *datacenter* corporativo. Outra iniciativa importante nesta área tem por objeto a implantação de um sistema integrado de informação para a gestão. O projeto está em andamento, muito embora se registre atraso, com previsão de aquisição de solução para 2015.

Não houve avanços em relação à contratualização externa, exceto pela elaboração de um novo contrato de gestão da Fiocruz/Bio com a SVS, ainda carecendo a instituição de um modelo para organizar e orientar tal contratualização. A contratualização interna de recursos, metas e resultados, não foi concluída. Em 2013 foram implementados indicadores institucionais no nível corporativo e das unidades e propõe-se, para 2014, a pactuação de metas com as Unidades, vinculando metas de produção e indicadores de desempenho.

No âmbito da Fiotec, como instituição de apoio a projetos da Fiocruz, ocorreu no período a edição de nova regulamentação legal (Lei 12.863/13), tornando mais estáveis relações tanto com a Fiocruz, quanto frente a órgãos de controle. Orientações de órgãos de controle externo (TCU) e da Fiotec e da Fiocruz geraram novos mecanismos de gestão de contratos, incluindo edição de manual específico de contratação, editado em 2013, bem como novos mecanismos de controle e prestação de contas dos projetos. Em relação a contratos com as secretarias estadual e municipal de saúde, relacionados ao apoio à rede de atenção, estes foram descontinuados no ano de 2013. Ainda restam desafios visando maior integração entre os sistemas de informações da Fiotec, em especial àqueles de planejamento e monitoramento interno da Fiocruz, para elevar a capacidade institucional de controle, transparência e, sobretudo, alinhamento com as linhas estratégicas e prioritárias definidas na Fiocruz e em suas unidades. Recente audiência pública (maio) atualizou importantes informações e desafios sobre a gestão da Fiotec.

Em relação às organizações vinculadas, FioSaúde e FioPrev, o período foi de intensas e eficazes mudanças. Ocorreu a separação entre a gestão assistencial e previdenciária, com a constituição e operação da Caixa de Assistência. A regularização desta junto à ANS alcançou êxito, afastando riscos anteriores de intervenção. O caminho da sustentabilidade e maior profissionalização é realidade, já com o lançamento de novos produtos (planos) neste início de 2014, além da ampliação da policlínica no Rio e novas parcerias no plano nacional, com importante melhoria da rede de prestadores nos demais estados.

Quanto ao FioPrev, os rumos estão definidos, visando superação do atual formato, incluindo possibilidade para resgate de poupança ou sua aplicação em novo formato de plano previdenciário, com importante pacto entre a Fiocruz, a Asfoc-SN e o próprio FioPrev, fruto de negociação alcançada na Mesa de Negociações, submissão à audiência pública e chancela unânime pelo CD da Fiocruz. O ano de 2014 deverá ser operacional quanto à estratégia traçada.

Também ocorreu nesse período a implantação do Conselho Superior da Fiocruz (novembro de 2011). Este Conselho reuniu-se duas vezes, nos dois semestres de 2012, conforme o regimento. Porém, em 2013 ocorreu apenas uma reunião, no segundo semestre. As questões pertinentes ao Conselho Superior exigem maior interação com as demais instâncias dirigentes, sobretudo o CD e em especial as deliberações do Congresso Interno, incluindo respectivos monitoramentos. São temas relativos ao aprimoramento do sistema de governança da instituição, aí incluídas as câmaras técnicas e as novas práticas de audiências públicas, como as já realizadas em 2013: balanço do desempenho institucional pela Presidência, em maio, e com compromisso de ser anual; Fiocruz Saudável, em setembro; e Plano Diretor do *Campus Manguinhos*, em outubro. Neste primeiro semestre houve ainda audiência pública, com abertura de consulta pública eletrônica, sobre Melhorias no Plano de Cargos da Fiocruz, em abril, e sobre a Fiotec, em maio.

3.7. Síntese e Conclusões relativas a Avaliação de Desempenho no Período

Como foi observado, os eixos temáticos que estruturam o planejamento não seguem a lógica das áreas específicas/unidades da organização, mas representam grandes áreas de atuação da Fiocruz. Apesar da fragmentação aparente, há um sentido de conjunto que pode ser dividido. De um ponto de vista mais geral, a tônica do Plano Quadrienal, assim como do Plano de Longo Prazo, recai sobre processos de integração institucional, seja na área de pesquisa e desenvolvimento, seja na inter-relação entre pesquisa, inovação e produção, ou, ainda, no ensino ou na avaliação e apoio à formulação de políticas públicas.

Sem dúvida, trata-se de um direcionamento que alcança bom desempenho no período, mas que pode e deve ser aperfeiçoado a partir do próprio sistema de planejamento, mas sobretudo na dimensão da gestão da governança institucional, de modo a propiciar mais alinhamento interno às estratégias e prioridades definidas, gerando melhores entregas à sociedade.

Quanto à análise de desempenho do período, é importante considerar fragilidade institucional quanto à prática regular de monitoramento, controle e avaliação sobre o plano. Esta condição é decorrente, em alguma medida, de limitações técnicas do próprio processo de planejamento, mas deve, sobretudo, ser assumida como limitação na gestão das instâncias e sistema de governança corporativa. A cultura de tomada e prestação de contas internas (monitoramento e controles) nos diversos níveis de gestão, tanto técnicas (câmaras e instâncias de planejamento), quanto político-técnicas (conselhos deliberativos) encontra-se ainda incipiente. Isso fragiliza o adequado e continuado alinhamento estratégico da instituição, considerando o conjunto das unidades e a diversidade dos projetos e ações. Faz-se necessário um significativo aperfeiçoamento no processo de planejamento neste próximo ciclo, aliado a melhor operação e enriquecimento do sistema de governança.

4. A Fiocruz e os grandes desafios da ciência, tecnologia e inovação em saúde.

A conjuntura dos anos atuais no Brasil e no mundo continua especialmente marcada pela grande crise do final da primeira década do século. Forjada no seio dos países ditos centrais, os seus efeitos foram e continuam sendo globais, ainda que afetando diferentemente cada nação. Alguns pagam preços extremamente penosos, sobretudo suas populações, expostas a importantes sacrifícios, onde se sobressaem o desemprego em massa, obstáculos a novas conquistas e mesmo retrocessos em políticas sociais, tudo em nome do alcance de ditas estabilidades econômicas e pagamento das dívidas, decorrentes dos efeitos das cirandas financeiras dos anos anteriores. As análises mais respeitadas deixaram claro os flagrantes equívocos em políticas econômicas desses países e, sobretudo no liberalismo consentido aos grandes circuitos financistas operados por grandes empresas, financeiras ou não, na busca de ganhos rápidos e fáceis. A ciranda, ao menos naquela sistemática, exauriu-se! Os seus efeitos perduram, tratando o conjunto das nações de reverem suas políticas, inclusive quanto ao papel dos estados, gerando novos desafios regulatórios sobre a economia, por mais liberais que sejam. Em maior ou menor medida as nações assumem que é preciso rever a lógica do desenvolvimento e em especial do papel dos estados, além da importância dos organismos multilaterais e dos espaços de concertação internacional, visando novos padrões regulatórios para o desenvolvimento.

No mundo, salvo raras exceções, o desafio é voltar a crescer, passados cerca de cinco anos do epicentro da crise. Natural que nesse processo ocorram importantes deslocamentos de poder (econômico e político, em especial) e que dificilmente se recuperam, como registrado em vários países da Europa e países ditos emergentes, os primeiros perdendo e outros ganhando em importância no cenário global.

Adicionalmente, o processo de crise apresenta-se com complexidade especial se acrescentarmos os desafios em direção a padrões sustentáveis de desenvolvimento, o que tem mobilizado governos, organizações não governamentais, instituições científicas e tecnológicas, tema que segue ganhando importância. A conferência das Nações Unidas em 2015 tem como tema os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) e sua preparação tem expressado importantes disputas e expectativas ainda bastante limitadas, por conta dos principais interesses globais ainda hegemônicos. A consciência de que o modelo de desenvolvimento sem ou com limitadas preocupações ambientais deve ser superado ganha mais espaço, sem desprezar as amarras e os interesses econômicos, ainda hegemônicos e que dificultam acordos na direção de novas alternativas de desenvolvimento. No entanto, as tendências apontam como inexorável este caminho, restando incertezas sobre velocidade em que alcançaremos essa nova realidade e sobre o quanto de inclusão social o mundo alcançará nesse processo de mudança e possível futuro modelo.

O Brasil tem conseguido atravessar o período de crise sem os efeitos marcantes dos países mais centrais, como desemprego e não crescimento. Por outro lado, não acompanhamos outros países que neste período têm experimentado crescimento constante e expressivo.

Neste cenário global, o Brasil apresenta capacidades e resultados louváveis, como a redução da miséria, de forma expressiva e ainda mais significativa após o período de crise, também acompanhada da expansão da classe média-baixa e mais ainda da classe média-média, conforme dados da PNAD 2012. Os dados sobre emprego são igualmente exitosos, configurando resultados que podem ser atribuídos à recusa dos recentes governos em adotar o receituário ortodoxo (liberal) na orientação da política econômica e social, protegendo conquistas e mesmo as expandindo. Porém, são notórios os gargalos para a superação do

limitado crescimento, bem como a expansão de conquistas sociais. Diversos setores da infraestrutura do país ainda comprometem a produtividade e impactam o chamado custo do país, como estradas, portos, aeroportos, além de energia, reconhecendo avanços, mas aquém do ritmo necessário. Na esfera da macroeconomia, a política de juros elevados para conter a inflação, também limitou o crescimento. A necessidade de superávits anuais também limita mais investimentos públicos e mesmo a destinação de recursos para o fortalecimento de políticas sociais.

Se a redução da pobreza é uma conquista, a pressão e demanda crescente e consciente por mais e melhores serviços públicos é uma realidade. Saúde, educação, transportes e habitação apresentam avanços, mas claramente aquém das necessidades da população. As manifestações de junho de 2013 e que seguem ecoando em toda a sociedade são sinal expressivo e trazem recado claro às instituições e aos governos sobre como atuarem, quanto à definição de prioridades, à transparência, à prestação de contas e, sobretudo, ao processo de inclusão de novos e melhores serviços.

Destacando a área da saúde, passados 25 anos da constituição do SUS, é possível reconhecer como sendo uma das políticas mais consistentes e efetivamente de Estado das últimas décadas, responsável por ter contribuído de modo efetivo para a melhoria das condições de vida no país. Os números e indicadores são expressivos quando comparados a qualquer sistema público mundial e ainda em relação ao período pré-SUS. Por meio do SUS, o país tem possibilitado a inclusão social e conquista de cidadania, com destaque para a atenção básica, programas de imunização, controle da AIDS, transplantes, cirurgias mais complexas etc. No entanto, o SUS ainda não se constituiu em efetivo sistema universal, acessível e de qualidade reconhecida. Os recursos públicos em saúde diminuíram, frente ao crescimento dos gastos privados - estes tendo ultrapassado 50% e com nítidas tendências para seguirem crescendo mais. Recursos públicos para a saúde, na forma dos atuais mecanismos legalmente instituídos, ainda que elevem a participação pública, são insuficientes para reverter de forma segura a tendência atual, mantendo efetivo risco para os objetivos maiores do SUS.

O que se percebe é o continuado agravamento das condições do financiamento público em saúde, aumentando a sua criticidade, sendo sem dúvidas, expressão da timidez com que governos sucessivos se esquivam em tomar o SUS como campo de maior responsabilidade estatal. Sobressaem-se medidas paliativas, de menor expressão, como os *royalties* do petróleo, e que não enfrentam tanto a sustentabilidade do sistema em seu estágio atual e muito menos cuidam da sua expansão a novas e crescentes demandas de saúde. Medidas legislativas visando assegurar fontes mais expressivas seguem sendo proteladas, apesar de nítidos e crescentes sinais do subfinanciamento, comprometendo não apenas a qualidade da atenção, mas também o acesso. Este ano de 2014 apresenta realidade com expressivos alertas quanto ao estrangulamento alcançado, sem sinais de melhoria no curto prazo. Sem abrir mão da permanente melhoria da eficiência nos gastos, destravar e expandir o financiamento público em saúde no país, e, sobretudo, no âmbito federal, é imperioso e motivo de atenção e mobilização de todas as instituições públicas de saúde e do papel que possuem enquanto compromisso com a sociedade.

Em outra frente, o SUS inova ao articular melhor ações de produção e desenvolvimento de insumos estratégicos de modo combinado ao poder de compra público, ao incremento da capacidade de produção nacional e a mais domínio tecnológico no país. A política e ações de desenvolvimento do complexo produtivo da saúde são reconhecidas e articulam outras políticas de governo, tomando parte importante da política setorial industrial nacional e de desenvolvimento tecnológico. Na ponta do sistema, elementos como mais acesso e sustentabilidade de alguns programas sanitários são conquistados, enredando círculo potencialmente virtuoso entre política sanitária e de desenvolvimento. Mesmo nessa

dimensão, o caminho a ser trilhado ainda é longo, até que eliminemos ou levemos a patamares aceitáveis a atual dependência tecnológica do país em saúde.

Apesar dos resultados do SUS, os desafios à frente são inúmeros, podendo ser sintetizados em acesso, qualidade e equidade. Sem a pretensão de ser panaceia, o Programa Mais Médicos é mais um passo e ganha apoio inquestionável da sociedade, se expande e toca em importante ferida, a formação e distribuição desigual de profissionais no país, tomando por referência o SUS. Novidade muito bem-vinda, num quadro em que a saúde pouco condicionava a formação profissional, em especial médica. Mas seguramente tocou-se apenas na “ponta do *iceberg*”.

A continuada transição demográfica e epidemiológica exige sistemas cada vez mais diferenciados de atenção. O conceito e a operação de modelos de atenção integral tornam-se mais complexos. Quadros epidemiológicos que ganham maior expressão e exigem lógicas de cuidado continuadas, deslocando a perspectiva da cura para o cuidado permanente. Portanto, o debate, formulação e implementação de sistemas integrais de atenção exigem não apenas mais e novos recursos tecnológicos, além de econômicos, mas também organizativos, em novos arranjos de redes.

Outra dimensão a limitar o desempenho do SUS, a gestão se dinamiza pouco, salvo exceções em alguns estados e municípios, onde novas formas organizativas, tais como empresas públicas, fundações estatais e modelos público-privados ganham finalmente legalidade e possibilitam novos desempenhos. No âmbito federal, a instituição da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) para os hospitais universitários ainda não alcança a maior parte destes, enfrentando resistências importantes, mas já demonstrando novos e melhores resultados onde opera. A diversificação de modelos, respeitando o controle público e estatal é uma alternativa de ajuste na estrutura administrativa pública - como também em curso na própria Fiocruz, para o caso de Bio-Manguinhos. O aumento do controle social e da transparência são aprimoramentos inquestionáveis a serem perseguidos com os novos modelos.

Especificamente para a conjuntura mais próxima à Fiocruz, as análises seguem a estruturação dos eixos do mapa estratégico, a seguir.

4.1. Atenção, Vigilância e Formação para o SUS

O campo da educação para o trabalho em saúde requer o enfrentamento em nível global e nacional de importantes desafios, entre eles os referidos ao contexto de transição demográfica e epidemiológica, considerando-se seu crescente impacto sobre o processo de integralidade e na relação entre os níveis de atenção à saúde. Constata-se que a formação de profissionais se orienta cada vez mais para imperativos do mercado, distanciando-se, assim, das concepções voltadas para a equidade, a universalidade e a integralidade da atenção.

No Brasil, um dos principais desafios para a consolidação do SUS encontra-se na necessidade de reorientar o modelo de atenção e gestão em saúde, tendo em vista a integralidade das ações. Tal reorientação implica a promoção de novas abordagens no campo da educação para o trabalho em saúde.

Apenas recentemente políticas efetivas de provimento e distribuição dos profissionais de saúde no território nacional foram adotadas. Entre elas, destaca-se o Programa de Valorização da Atenção Básica (Provab), criado em setembro de 2011 para promover a qualificação dos profissionais da atenção básica por meio de atendimento em unidades na periferia de grandes cidades, municípios do interior, com populações carentes, e regiões remotas.

Seguindo a mesma perspectiva, porém com o foco nos profissionais médicos, em 2013, o programa Mais Médicos foi instituído e regulamentado por portaria conjunta dos ministérios da Saúde e da Educação. Ainda que a ação imediata de provimento de médicos seja a que vem merecendo maior atenção no debate público, o impacto mais significativo do programa encontra-se no projeto de reorientação da educação e da prática médicas, uma antiga aspiração do movimento pela Reforma Sanitária no Brasil. Com este entendimento, o Conselho Deliberativo da Fiocruz aprovou moção em apoio ao programa, por entender sua importância para a efetivação da equidade, integralidade e universalidade como princípios do SUS. Também destacou a importância em relação aos princípios que devem reger a efetiva construção de modelos de atenção integral, o que demanda diversas outras iniciativas associadas. Desde então, a Fiocruz vem desempenhando papel relevante para a consolidação do programa, tanto no apoio logístico à atuação de supervisores e tutores, como na condução de pesquisa avaliativa, e no planejamento de ofertas educacionais, sobretudo no que se refere à formação em atenção básica e saúde da família.

Considerando apenas o período mais recente da história do SUS, em particular a partir da década de 1990, a Fiocruz participou com destaque de iniciativas importantes, a exemplo da criação dos mestrados profissionais, hoje reconhecida como uma das mais bem sucedidas experiências de formação em serviço. A Fiocruz criou, em 1998, na Escola Nacional de Saúde Pública (Ensp), a primeira Escola de Governo em Saúde. Em 2011, o Conselho Deliberativo da Fiocruz aprovou o conceito de Escola de Governo em Saúde para toda a instituição e a criação de um Núcleo Federal na Fiocruz Brasília. Outra relevante iniciativa foi a criação do Sistema Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS), pelos Ministérios da Saúde e da Educação, que, a partir da integração entre gestão, academia e serviços e do recurso a metodologias de educação à distância, viabiliza a oferta educacional para programas prioritários, a exemplo do Provabe do Mais Médicos. Desde 2010, a Fiocruz exerce a função de Secretaria Executiva e participa do Comitê Gestor e do Colegiado Institucional do UNA-SUS.

Todas essas iniciativas partiram da compreensão segundo a qual a formação para o SUS requer um modelo de aprendizagem em rede, coerente com os princípios da educação permanente. Os atores fundamentais dessa articulação são gestores municipais e estaduais do SUS, as instituições de ensino (universidades, centros universitários, faculdades, os centros formadores do SUS (estaduais ou municipais - Escolas Técnicas ou de Saúde Pública), os estudantes das profissões de saúde, os conselhos municipais e estaduais de saúde, bem como os movimentos ligados ao controle social das ações e políticas públicas de saúde. A Fiocruz tem importante atuação em redes de formação: a Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública, cuja Secretaria Executiva é exercida pela ENSP; a Rede de Escolas Técnicas do SUS (RET-SUS) que conta com Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) na função de Secretaria de Comunicação; a Rede de Observatórios de Recursos Humanos em Saúde - a Fiocruz possui quatro estações localizadas no Centro de Pesquisas Ageu Magalhães (CPqAM/Fiocruz Pernambuco), Ensp, COC e EPSJV; a Rede Nordeste de Saúde da Família, sob coordenação da Fiocruz Ceará; e o *Campus Virtual da Saúde Pública (CVSP/OPAS)*, sendo a Fiocruz responsável pelo Nódo-Brasil da rede que conta com a participação de 14 países.

No campo da formação educacional para o SUS, o VII Congresso deverá aprofundar as diretrizes aprovadas pelo VI Congresso Interno da Fiocruz, cujo documento final estabeleceu que “as estratégias de formação por meio de redes colaborativas são parte da necessária qualificação continuada, seja no nível profissional técnico, no nível superior ou na pós-graduação *lato e stricto sensu*. No mesmo texto foram defendidas abordagens pedagógicas inovadoras, que superem a concepção tradicional baseada na transmissão de conhecimentos. Consideraram-se, ainda, distintos itinerários formativos, multiplicando-se de forma criativa as ofertas, em favor das particularidades da realidade, dos tipos e interesses profissionais a

serem atendidos. Um dos mais importantes desafios para que se atenda a essas orientações consiste na escala de formação, que exige cada vez mais o desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias de ensino e comunicação (plataformas de educação à distância, telessaúde, produção e difusão de recursos audiovisuais e meios complementares) para órgãos gestores do SUS e também para atender ao crescente papel da instituição na cooperação internacional, que cada vez mais toma, no caso brasileiro, a saúde como espaço diferenciado de relacionamento entre países.

Os avanços alcançados pela instituição são reconhecidos, mas há necessidade de promover maior integração das ações educacionais realizadas pelas diferentes unidades da Fiocruz, favorecendo seu alinhamento às necessidades do SUS.

A atuação da Fiocruz em programas governamentais pactuados entre União, estados e municípios também se expressa no apoio a projetos como o QualiSUS Redes, conduzindo a avaliação do processo de implantação e desenvolvendo projetos de intervenção sistêmica; na coordenação da Política de Segurança do Paciente; na ancoragem de projetos de sustentação da Rede Cegonha; no Programa Crack, Álcool e outras Drogas; na Política de Assistência Farmacêutica; na Política de Práticas Integrativas e Complementares entre tantos outros exemplos de parcerias estabelecidas. É importante destacar ainda a atuação da instituição na condução e no apoio à Política Nacional de Promoção da Saúde como um dos espaços onde se concretiza o enfrentamento dos determinantes sociais da saúde, internalizando uma agenda de ações intersetoriais e de caráter inovador.

No campo da Vigilância em Saúde, a estruturação do Cievs/Fiocruz na resposta coordenada das diversas unidades da Fundação em emergências de saúde pública, é uma das experiências que deverá passar por uma reestruturação. O objetivo é elevar a integração das ações junto às principais unidades responsáveis pela vigilância de doenças transmissíveis: a rede de laboratórios de referência e o IPEC.

A Rede Dengue vem integrando as atividades de promoção, prevenção, educação, assistência e diagnósticas realizadas pela Fiocruz para o enfrentamento da dengue à Rede de Ações Integradas de Atenção à Saúde no Controle da Dengue no Brasil. Colabora, portanto, com o Programa Nacional de Combate à Dengue e com estados e municípios no controle da doença. No que diz respeito a sua Rede de Serviços de Referência, a Fiocruz vem buscando fortalecer a imagem institucional de prestadora de serviços assistenciais de alta especificidade e que primam pela qualidade e segurança de seus usuários. Busca também a construção de uma cultura de qualidade e segurança do processo de atenção à saúde; de garantias de um ambiente de trabalho seguro e eficiente, de construção de uma liderança colaborativa na busca da excelência na qualidade e segurança; e de melhoria continuada dos processos e resultados de cuidados clínicos.

A integração de ações no campo do ambiente, da atenção e da promoção da saúde, constituindo um programa institucional da Fiocruz para a vigilância em saúde, que articule todas as capacidades institucionais na área, poderá ser uma estratégia importante para a obtenção de melhores resultados e busca de atuação mais sinérgica e focada nos diversos perfis de morbimortalidade presentes no território brasileiro, nos determinantes sociais da saúde. A Fiocruz atua neste campo com dispositivos variados, como é o caso do Claves, CEPEDS, CESTE, os observatórios na área de clima e saúde, impactos de empreendimentos, saúde silvestre, sistemas de informação com o Sinixetc. Além disso, novas iniciativas voltadas para a saúde urbana, em cooperação com a UFMG, a abertura de novos projetos junto às unidades regionais neste campo da saúde e ambiente e o estabelecimento de

parcerias com as instâncias de gestão do SUS no âmbito local e regional são caminhos a serem seguidos visando à consolidação da atuação da Fiocruz.

Neste próximo período, algumas políticas estarão em foco, como é o caso da Atenção Hospitalar, a Política de Segurança do Paciente e da Política de Vigilância em Saúde que está sendo amadurecida numa instância tripartite. Esses são exemplos de oportunidades para a atuação da Fiocruz em agendas do SUS de importância fundamental na consolidação do sistema.

O desenvolvimento do projeto dos Institutos Nacionais, tanto no que se refere ao novo Complexo da Quinta da Boa Vista, quanto à discussão sobre o papel dos Institutos Nacionais no SUS, em articulação com o Inca, Inpa e INC, conformam agendas de grande importância que geram consequências internas e externas em dois campos críticos para o SUS e para o Ministério da Saúde em especial.

A proposta de um Sistema de Atenção à Saúde da Fiocruz nos coloca diante do desafio de tratarmos, na prática, da integração entre serviços, criando mecanismos de regulação da assistência e otimizando nossa capacidade instalada. Da mesma forma, é uma oportunidade para aprimorarmos nossos sistemas de informação, inovarmos na gestão das unidades e promovermos processos de aperfeiçoamento onde gestão da qualidade, acreditação e gestão participativa passem a fazer parte da rotina do conjunto de unidades que prestam serviços de saúde em todo o sistema Fiocruz.

Nossa experiência na atenção básica com a consolidação do projeto TEIAS Manguinhos e o avanço do processo de acreditação internacional em curso na totalidade das nossas unidades ambulatoriais são exemplos de experiências que podem ser utilizadas como plataformas para novas iniciativas na pesquisa, no ensino e no desenvolvimento de tecnologias assistenciais. Este conjunto de elementos constitutivos do eixo, portanto, deve ser tratado como parte de uma agenda de oportunidades para a inovação na gestão, nos serviços e para o sistema de saúde como um todo. O debate sobre a pesquisa e o ensino na Fiocruz, com suas singularidades, tem forte vinculação com esta pauta, pois as necessidades observadas junto aos parceiros do campo da gestão são elementos essenciais para a reafirmação ou a redefinição de prioridades estabelecidas para estas áreas. Nesse sentido, a maior visibilidade sobre as ações, o fortalecimento de espaços de discussão sobre estas agendas nas câmaras técnicas e a garantia de sustentabilidade das iniciativas no interior das unidades, ainda permanecem como pontos para aprofundamento.

4.2. Ciência, Tecnologia, Saúde e Sociedade

No cenário mundial contemporâneo, a ciência, tecnologia e inovação (CT&I) assumem condição estratégica para o desenvolvimento sustentável, a geração de emprego e renda e a inclusão social. A economia mundial traz à tona o prisma de investimento em desenvolvimento tecnológico e inovação, invertendo o cenário de exploração de matérias-primas e manufaturas de baixo valor agregado. Aponta-se a importância da CT&I para o desenvolvimento sustentável de qualquer país, particularmente naqueles de industrialização tardia, como é o caso do Brasil.

A questão é como aproximar, sob a égide do interesse público, a política industrial, a de saúde e a de ciência, tecnologia e inovação, de modo que todas contribuam, simultaneamente, para o desenvolvimento social, entendido como crescimento econômico, sustentabilidade ambiental e melhoria da saúde e da qualidade de vida.

As transformações históricas da sociedade brasileira tornam-se evidentes nos diversos aspectos da saúde pública. O Brasil apresenta um novo perfil epidemiológico, complexo, no qual se observa um declínio das doenças infecto-parasitárias, que, não obstante, ainda apresentam importante impacto social em determinados segmentos da sociedade e regiões do país. Ao mesmo tempo, observa-se o aumento da morbimortalidade relacionada às doenças crônico-degenerativas de origem não infecciosa e a causas externas, como a violência, por exemplo.

No campo da pesquisa científica em saúde, também são significativas as mudanças nas últimas décadas. Com importantes grupos de pesquisa, capacidade instalada e história de muitas gerações dedicadas a sua constituição, a saúde humana é o maior componente setorial de pesquisa no país. Verifica-se esforço sistemático para que o Ministério da Saúde ocupe lugar central no financiamento e na definição da agenda de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, buscando-se maior aproximação entre a agenda de pesquisa e as políticas públicas de saúde. Deve-se observar que, desde a década de 1990, verificaram-se iniciativas no sentido de aproximar o debate sobre CT&I da agenda da Reforma Sanitária.

A Fiocruz vem contribuindo para a construção do cenário nacional de políticas de CT&I em saúde acima descrito. Para fazê-lo com mais qualidade e intensidade, ela deve ser capaz de se preparar frente às mudanças dos cenários contemporâneos de CT&I do quadro sócio-sanitário. Pode ainda contribuir para a abordagem das questões relacionadas à saúde individual em novas áreas de importância epidemiológica crescente, na área de saúde coletiva e na pesquisa translacional, entendida esta última como pesquisa integrada que vai da produção do conhecimento científico básico à sua aplicação. Em termos institucionais, este é um grande desafio adicional, que de fato é estendido para toda a dinâmica da ciência atual em especial no nosso país: a de transpor a barreira que ainda existe entre o conhecimento gerado pela pesquisa científica e os caminhos necessários para a agregação de valor para a sociedade.

No campo dos biomodelos experimentais em CT&I, a Fiocruz realizou um grande avanço, ao criar o Centro Brasileiro de Validação de Métodos Alternativos (BraCVAM), em 2012, em uma parceria com a Anvisa. Entretanto, consiste em ação imprescindível continuar investindo na ciência de animais de laboratório como um todo, incluindo a implementação de uma política institucional de manutenção e uso de animais de laboratório. Nota-se tal necessidade pelo fato de que tais biomodelos, embora muito peculiares e especiais, por ser tratar de seres vivos, constituem insumos estratégicos em saúde, não havendo previsão para sua completa substituição. (sugestão do Cecal)

Existe uma percepção mundial por parte das agências de financiamento segundo a qual os altos investimentos na pesquisa de base, ainda que gerem descobertas de extrema relevância do ponto de vista científico, têm alcançado tradução muito incipiente em novos tratamentos e diagnósticos para a população. Um grande desafio da ciência moderna consiste em assegurar políticas públicas de fomento a pesquisas, que possam desenvolver qualquer nível do ciclo de inovação, e o desenvolvimento de pesquisa translacional proporcionando o incentivo de associações criativas entre grupos de pesquisas e empreendedores. A própria pesquisa no campo das políticas públicas, destaque para políticas sociais e nestas a de saúde, torna-se imperiosa, fundamental para a avaliação, monitoramento e continuado aperfeiçoamento das formas de intervenção e desenvolvimento do Estado e de suas instituições.

Neste caminho, a Fiocruz conquistou grandes avanços em sua política de CT&I, com destaque para os diversos programas de financiamentos (Papes, PDTIS, PDTSP, Plataformas Tecnológicas) e, em seu programa de vigilância em saúde, por meio de seus laboratórios de referência em diversos agravos. Vários destes programas foram propostos em uma configuração de rede visando, além de integração institucional, celeridade na resolutividade dos problemas colocados

nas diversas temáticas. No entanto, apesar do saldo positivo, ainda há a necessidade de programas integradores e de fomento de iniciativas empreendedoras vinculadas à agenda institucional de prioridades. Persiste ainda a limitada capacidade de transformar os resultados de pesquisa científica em resultados para o sistema, sejam imunobiológicos, novos fármacos e reagentes para diagnóstico, como também modelos, métodos, práticas ou políticas de aprimoramento e inovação em serviços e sistemas.

É necessária uma política que possa integrar ainda mais os diversos setores de CT&I da instituição e alinhá-los com os processos impulsionadores da cadeia de inovação e na formulação de políticas públicas. É consensual a necessidade de inovar nos processos de desenvolvimento da Fiocruz como ferramenta de agregar valores para a melhoria da saúde e da sociedade. Lança-se como desafio a construção de uma agenda estratégica que possa alinhar os processos de desenvolvimento da pesquisa da Fiocruz com a dinâmica dos processos de entrega de produtos à população, sejam estes procedimentos e práticas importantes no campo da saúde pública, formulação de políticas, ou no campo de insumos da saúde.

Para vencer os desafios postos exige-se o rompimento de duas grandes fronteiras: uma de caráter geográfico e político, projetando a Fiocruz e seu papel nacional e, outra epistemológica, capaz de romper os limites de caráter disciplinar clássico, por meio de políticas de CT&I que incentivem as colaborações criativas, a abordagem translacional do conhecimento centrado em problemas, e promovam a desfragmentação e o compartilhamento do conhecimento.

No que se refere à fronteira geográfica, a agregação de valores tanto no campo da economia quanto no campo da saúde exige, num país federativo e continental, conhecimento local regional. Como instituição estratégica de Estado, a Fiocruz participa de programas e propõe iniciativas que possam reduzir as assimetrias regionais. Para ampliar o alcance dessas ações, deve aprofundar seu papel na formulação estratégica e fortalecer ações da instituição que impactem situações cujas condições sociais expressem relevância no que se refere à saúde e seus componentes econômicos e sociais.

No que tange à questão epistemológica, a instituição deve ser capaz de lidar com as transformações epidemiológicas, sociais e cognitivas, por meio de indução de programas nas diversas áreas de pesquisa em saúde – biomédicas; saúde coletiva; sociais e humanas; tecnológicas e de conhecimento, como **ciência de animais de laboratório (sugestão do Cecal)**, neurociência, oncologia, a bio e nanotecnologia.

Fundamental para o alcance de metas de geração de conhecimento científico e transformação destes em produtos de uso no SUS é a ampliação e modernização continuada de um parque de equipamentos de média e alta complexidade. Nesse sentido, uma das redes do PDTIS é precisamente em plataformas tecnológicas, e este é um avanço estratégico a ser destacado. No entanto, é absolutamente necessário investimento continuado neste setor.

Finalmente, a manutenção de investimentos na formação de recursos humanos e de elevado nível é essencial para reduzir as diferenças na produção científica e em especial na geração de produtos e processos inovadores. Para o sistema de CTI nacional, várias estratégias e iniciativas podem ser identificadas, como a ampliação de centros formadores (universidades e ICTs) nas regiões brasileiras com menor concentração de mestres e doutores e o Programa Ciência sem Fronteiras. A Fundação participa desse movimento por meio do macroprojeto de Fiocruz Nacional e dos diversos programas e acordos de cooperação para a formação de pesquisadores.

Pesquisa, desenvolvimento e inovação exigem ainda a mobilização de diversos outros componentes críticos: a promoção da pesquisa integrada e multidisciplinar, somando competências, força de trabalho e conhecimento nas diversas áreas científicas e tecnológicas

nos grupos de pesquisa da Fiocruz; melhor integração estratégica com os programas de ensino da Fiocruz, formando novos profissionais nas áreas de conhecimento até agora pouco atendidas; modernização na gestão de suporte às atividades de P&D; gestão de conhecimento integrada às atividades de pesquisa; e ações integradas de educação e divulgação científica.

Principal instituição não universitária de formação de recursos humanos para o SUS e para o sistema de CT&I em saúde no país, a Fiocruz conta hoje com 33 programas de pós-graduação em áreas do conhecimento diversas: ciências biológicas; saúde coletiva; biotecnologia; medicina; interdisciplinar; ensino de ciências; farmácia e história. A avaliação da Capes para o triênio 2010-2012 apontou a qualidade dos programas da Fiocruz e os avanços institucionais alcançados, não obstante a permanente necessidade de revisão de resultados e metas. O Plano Nacional de Pós Graduação (2011- 2020) reconhece a necessidade de mudanças no sistema e propõe a adequação da metodologia de avaliação a novas tendências, o que implica, entre outras alterações, agregar indicadores de produtividade tecnológica e social aos critérios predominantemente acadêmicos já existentes. Também é necessária a revisão dos conceitos que presidem o recorte das áreas, cedendo algum espaço a considerações multidisciplinares. Aprofundar o debate e indicar novos parâmetros para a avaliação, com expectativa de contribuir para a política institucional e o contexto mais amplo de avaliação da pesquisa e da pós-graduação é um objetivo importante ao qual vem se dedicando a Fiocruz.

Para que Ciência, Tecnologia e Inovação atuem efetivamente como variável do desenvolvimento sustentável, torna-se imperioso na sociedade contemporânea enfatizar o papel da educação, da comunicação e da divulgação científica, na busca de novas e criativas formas de interação e diálogo com a sociedade. Nas áreas de educação, informação, comunicação e divulgação científica, a Fiocruz vem desempenhando protagonismo e deve aprimorar seus programas e ações com o objetivo de aprofundar a compreensão pública sobre o papel e os resultados da pesquisa científica em saúde e inscrever a ciência na construção da democracia e da cidadania.

4.3. Complexo Produtivo e Inovação

O cenário político atual no Brasil continua favorável ao fortalecimento do Complexo Industrial da Saúde no qual há uma sinergia entre a política Industrial e a Política de Saúde. Essa é uma situação singular no mundo, pois fortalece a base produtiva farmoquímica, biotecnológica e farmacêutica nacional ao contrário de outros países que optaram por importar produtos, particularmente, da China e da Índia.

Os últimos anos foram marcados por uma política governamental visando o fortalecimento da base produtiva nacional, particularmente na área da saúde. Assim, as Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDP), realizadas entre instituições públicas e entidades privadas, visam ao acesso a tecnologias prioritárias, à redução da vulnerabilidade do SUS no longo prazo e à racionalização e redução de preços de produtos para a saúde, com o comprometimento de internalizar e desenvolver novas tecnologias estratégicas e de valor agregado elevado.

Desde 2009, quando foram formalizadas as primeiras PDPs, as parcerias envolvendo laboratórios oficiais e empresas privadas geraram um total de 104 parcerias. Destas, 35 envolveram as três unidades produtoras da Fiocruz: Farmanguinhos (18), Bio-Manguinhos (15) e Instituto Carlos Chagas/Fiocruz Paraná-Instituto de Biologia Molecular do Paraná (2).

No final de 2013, o Ministério da Saúde divulgou uma lista de produtos considerados estratégicos para o SUS. Além de vacinas e medicamentos, de base sintética e biotecnológica, foram incluídos produtos para a saúde tais como equipamentos hospitalares, próteses *esoftwares*.

A análise da nova lista de produtos estratégicos indica o potencial da Fiocruz de continuar a ser um ator de destaque na produção pública desses produtos para o SUS. Um destaque especial deve ser dado aos antibióticos. Neste particular, o Brasil possui uma situação de grande vulnerabilidade, pois, há mais de duas décadas, não tem produção nacional.

Adicionalmente, há uma boa oportunidade para a Fiocruz se consolidar como um centro de desenvolvimento de diagnóstico. O desempenho do ICC/IBMP e Bio-Manguinhos os credenciam para se tornarem líderes nacionais nesta área, inclusive no desenvolvimento de kits diagnósticos para o mercado internacional.

Apesar do cenário positivo em relação à participação da Fiocruz no desenvolvimento e produção de insumos para a saúde, uma análise das parcerias já formalizadas nos obriga a uma reflexão sobre sua relevância e continuidade.

Objetivando minimizar os riscos de insucesso em parcerias, a VPPIS, com apoio da Anvisa, constituiu um grupo de trabalho com a participação do INPI, Farmanguinhos, Bio-Manguinhos, ICC e SCTIE/MS, que estabeleceu um painel de critérios para avaliação das PDPs já formalizadas e ainda para análises prévias de propostas de novas PDPs.

Neste contexto, onde há uma expansão de nossa capacidade produtiva de produtos de base biotecnológica, também precisamos refletir sobre critérios de seleção de projetos, visando à incorporação de novas tecnologias. Esta avaliação também deve ser feita para medicamentos de base química, uma vez que a Fiocruz já trabalha na concepção de uma planta farmoquímica para produção de Insumo Farmacêutico Ativo (IFA) de interesse do SUS.

Outro ponto diz respeito à participação mais ativa da Fiocruz na criação e desenvolvimento de biomodelos experimentais, com a instalação de nova plataforma para este fim (animais de laboratório) (sugestão do Cecal) e na produção voltada à oncologia e doenças crônicas não transmissíveis, tendo em vista a mudança do perfil demográfico da população com consequente aumento da demanda de produtos destas classes terapêuticas.

Finalmente, apontamos para a necessidade de incentivar o desenvolvimento interno de produtos inovadores. Sem dúvida as tecnologias absorvidas, particularmente pelas PDPs, são importantes para o abastecimento do mercado público, em atendimento às demandas do SUS. Contudo, há de se pensar no médio e longo prazo, de modo que a Fiocruz se consolide como Instituição capaz de gerar produtos inovadores para atendimento aos mercados nacional e internacional, priorizando a demanda pública. Iniciativa em curso neste primeiro semestre trata da proposição da Fiocruz como unidade virtual da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – Embrapii (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI) com compromissos explícitos de mobilização de recursos, públicos e privados para o alcance de novos produtos para a saúde. Este processo, se bem sucedido, projeta compromissos já em médio prazo, de seis anos à frente.

4.4. Saúde, Ambiente e Sustentabilidade

A matriz histórica da Fiocruz está diretamente relacionada ao desenvolvimento nacional e dos impactos gerados para o ambiente e a saúde. O tema da sustentabilidade ganhou importância em função da crise global, amplamente discutida na Conferência Rio+20. Nosso posicionamento institucional naquele momento evidenciou um protagonismo importante, com efeitos significativos na interlocução com várias instâncias governamentais e organizações da sociedade civil, no que se refere à possibilidade de ação nos campos do ensino, da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico e prestação de serviços.

A ampliação da atuação de diversas unidades regionais neste campo trará avanços importantes para a capilarização das iniciativas em nível nacional. Vai articular a abordagem dos eixos definidos para a área com as necessidades e prioridades identificadas nas regiões, de modo que haja orientação institucional adequada e maior capacidade de operacionalização dos projetos do programa de saúde e ambiente e do Centro Colaborador da OMS. A publicação de editais para a indução de iniciativas voltadas para a área de vigilância em saúde e ambiente, permitirão não somente a consolidação de processos de desenvolvimento de tecnologias, mas principalmente a abertura de novas possibilidades voltadas à inovação e a construção de soluções para problemas decorrentes da interface da saúde com as dimensões definidas como prioritárias para a Fiocruz. São elas: mudanças climáticas, biodiversidade, saneamento e impactos de grandes empreendimentos e no campo da saúde do trabalhador.

A articulação de projetos com instâncias municipais e estaduais para além da União, também podem ser um foco importante de atuação, principalmente a partir da interação construída no processo de cooperação com o Conasse Conasems, Ministérios do Meio Ambiente, Ministério da Integração - em especial a Secretaria de Defesa Civil - e Ministério das Cidades, além da Funasa e outros órgãos de governo. É importante ressaltar que a aproximação com os debates em curso nas esferas de definição dos grandes eixos de desenvolvimento econômico é uma estratégia a ser explorada no sentido de provocar impactos no direcionamento dos projetos nacionais para a consolidação das preocupações com a sustentabilidade e a saúde, de forma que o alcance das metas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) possam fazer parte da agenda de toda a sociedade. O processo de articulação já iniciado com o BNDES e a ABDE (Associação Brasileira de instituições Financeiras de Desenvolvimento) são alguns exemplos práticos nesse processo.

Por outro lado, a instituição consolidou algumas experiências com as quais acumulou conhecimento com a incorporação das questões levantadas por movimentos sociais. Estamos fazendo o acompanhamento das agendas dos conflitos ambientais e das grandes questões nacionais envolvendo setores produtivos como o agronegócio em parceria com os movimentos de trabalhadores do campo e da floresta. No caso dos agrotóxicos, em parceria com outras instituições públicas como o Instituto Nacional de Câncer (Inca), e tivemos atuação destacada em abordagens sobre o setor siderúrgico e de petróleo. A instituição ofereceu respostas na proteção da vida das populações no diversificado e desigual território brasileiro. Devem ser objetivos centrais a ampliação da atuação na Amazônia e a intensificação das ações no semiárido, com projetos voltados para a atuação na interface seca e saúde. Nossa presença nacional possibilita também, entre outros temas importantes, a inserção no debate contemporâneo da saúde urbana. Neste caso, temos uma interação já iniciada com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), encaminhado a partir de forte protagonismo do CPqRR/Fiocruz Minas na criação de área estratégica de investigação para um país que possui mais de 80% de sua população vivendo em áreas urbanas. Dessa forma, também estaremos contribuindo para um desenvolvimento regional ambientalmente sustentável.

Os temas da preservação da biodiversidade e da sua exploração sustentável, da elevação das capacidades de enfrentamento dos desafios colocados pelas mudanças climáticas e dos efeitos dos desastres sobre a saúde, foram bastante debatidos neste período. Os resultados foram importantes na instalação de plataformas como observatórios, centros de estudos e projetos de pesquisa e intervenção. Cabe à Fiocruz promover esforços para manter esta temática no centro das estratégias nacionais, articulando estas preocupações com o estabelecimento das regiões de saúde (Decreto 7.508) no interior do SUS e, ao mesmo tempo, articulado às grandes políticas ambientais deflagradas nestes últimos anos.

Cabe ressaltar a questão da saúde dos trabalhadores como um eixo que ganha destaque, não somente devido ao forte processo de formalização do trabalho em curso no Brasil e das lutas

pela conquista de trabalho decente, mas também pela expectativa gerada pela realização, ainda no final de 2014, da IV Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador. Este é um espaço em que a Fiocruz tem tradicionalmente participado com protagonismo, tanto pela atuação na construção de referências para a atenção à saúde (segurança química, riscos biológicos etc.) quanto na ação independente de assessoria técnica a órgãos públicos, bem como no apoio ao movimento sindical.

Essa agenda, além de ressaltar a necessidade de interação da dimensão da promoção da saúde com as da atenção e da vigilância, também nos coloca o desafio de destacar esta temática na próxima XV Conferência Nacional de Saúde, prevista para o próximo ano de 2015, sinalizando que podemos tê-la como grande alvo para nossos debates neste congresso interno, numa perspectiva de diálogo mais intenso com a sociedade civil organizada.

4.5. Saúde, Estado e Cooperação Internacional

Em toda sua existência, a Fiocruz tem contado com parcerias de assistência técnica internacional (cooperação Norte-Sul) com instituições de países mais desenvolvidos. Mais recentemente passou, também, a promover intercâmbio com países em desenvolvimento (cooperação Sul-Sul).

De uma cooperação baseada em objetivos pré-definidos pelos países doadores, com um sentido filantrópico e/ou de interesses empresariais, evoluiu-se para uma ampla reorientação de caráter solidário e ético em prol de uma saúde global melhor e mais equitativa. Esse processo levou à articulação entre o setor da saúde e o das relações exteriores, incorporando uma visão extra setorial e gerando o que se está designando como Diplomacia da Saúde, que envolve negociações que transcendem as fronteiras nacionais e expõem os países às influências globais.

Contribuíram para esta evolução uma série de reuniões internacionais promovidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), a partir do princípio do Século 21, após a realização da Cúpula do Milênio e da proposição dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)⁴. Nessas reuniões, que se realizaram em Roma (2003), Paris (2005), Accra (2008) e Busan (2011)⁵, discutiu-se como conferir maior eficiência à cooperação internacional para o desenvolvimento, com uma contribuição de mais qualidade, transparência e resultados efetivos para o desenvolvimento dos países parceiros, e, principalmente, estabelecida em conjunto.

Entre os avanços acordados, destaca-se o aprimoramento da governança nesse campo, com a proposta de uma cooperação compartilhada, baseada no planejamento estratégico conjunto, centrado na realidade dos países, tanto em termos de suas necessidades, como da disponibilidade de recursos para implementação de projetos. Com isto se assegura a harmonização dos projetos existentes, das políticas entre os parceiros e a apropriação das ações pelos países parceiros, promovendo um desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto a Fiocruz vem implementando a abordagem da diplomacia da saúde em conjunto com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC-MRE) e a Assessoria de Assuntos Internacionais em Saúde (AISA-MS) e ampliando a representação com os organismos e fóruns

⁴UN. *Declaração do Milênio*, disponível em:

<http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf> , acessado em 30/01/2014.

⁵ OECD. *The High Level Fora on Aid Effectiveness: A history*. Disponível em:

<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/thehighlevelforaonaideffectivenessahistory.htm>, acessado em 30/01/2014.

internacionais de saúde (OMS, OPAS, UNICEF, PNUD, etc.) e nas relações com países em desenvolvimento (EUA, França, Reino Unido, Japão e países em desenvolvimento, na África e na América Latina).

Ao mesmo tempo, a ONU vem promovendo um amplo debate sobre o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM–2000/2015) e sobre a análise da agenda para o próximo período (pós 2015). Nesse contexto, ocorreu a convocatória da Conferência das Nações Unidas Sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), a Rio+20, que produziu o documento O Futuro que Queremos para encaminhar as questões dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), com suas dimensões social, econômica e ambiental. Posteriormente, em consulta temática realizada entre setembro de 2012 e março de 2013, ampliou-se a consideração anteriormente proposta, e o item dos ODS relativo à saúde ficou definido como “garantir vidas saudáveis”⁶.

Para isto, o tema saúde, dentro dos ODS, não pode limitar-se a fortalecer a cobertura universal dos serviços médicos. A Fiocruz, pelas características de suas atividades no desenvolvimento de ciência e tecnologia agrega à visão prospectiva da saúde as prioridades estratégicas relativas à pesquisa e inovação na área biológica. Nesse âmbito, a Fundação assume importância especial - e possivelmente única em nível internacional -, tendo em vista a diversidade e amplitude dos campos em que atua, integrando a pesquisa básica, a saúde pública, a produção e inovação tecnológica, a atenção médica e a formação de recursos humanos, de nível técnico e de pós-graduação, assim como a comunicação e informação em saúde. Essa diversidade permite uma visão ampliada de toda a problemática de saúde para o desenvolvimento dos Sistemas de Saúde.

A Fiocruz defende uma abordagem de cooperação estruturante em saúde, que visa à melhoria dos sistemas nacionais de saúde e de Ciência e Tecnologia (CT&I) como um todo. Para tanto, confere-se grande importância ao fortalecimento das instituições estruturantes dos sistemas, como os Ministérios de Saúde, os Institutos Nacionais de Saúde, as Escolas de Saúde Pública e de Técnicos em Saúde, os complexos de produção em saúde, os hospitais especializados e os centros de atenção primária. Essa abordagem sistêmica valoriza as ações promocionais, preventivas e curativas, incluindo o amplo espectro de doenças com ênfase na saúde materno-infantil, nas doenças transmissíveis e não transmissíveis, no acesso aos medicamentos essenciais, serviços sanitários e higiene, nutrição adequada e estilos de vida saudáveis. Na cooperação estruturante, há especial atenção à capacitação avançada de recursos humanos estratégicos ligados às instituições estruturantes. Além disso, procura contribuir para assegurar uma melhor governança de todas estas atividades e, por conseguinte, dos sistemas de saúde como um todo.

Essa abordagem de sistemas de saúde e de CT&I gera um potencial translacional que orienta, não apenas a atuação nacional da Fiocruz, como também a cooperação com países desenvolvidos e em desenvolvimento. Para subsidiar a sua atuação internacional, a Fundação realiza estudos e levantamentos na área de relações internacionais, desenvolvimento e saúde. Há especial atenção para os grupos de países que integram parcerias estratégicas com o Brasil, como a União de Nações da América do Sul (uma-SUL), a Comunidade dos Estados Latino-Americanos e Caribenhos (Celac), o grupo constituído por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS) e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

Vale recordar, ainda, o posicionamento doutrinário da Fiocruz no contexto do Movimento da Reforma Sanitária Brasileira, com respeito às relações entre saúde e desenvolvimento. O

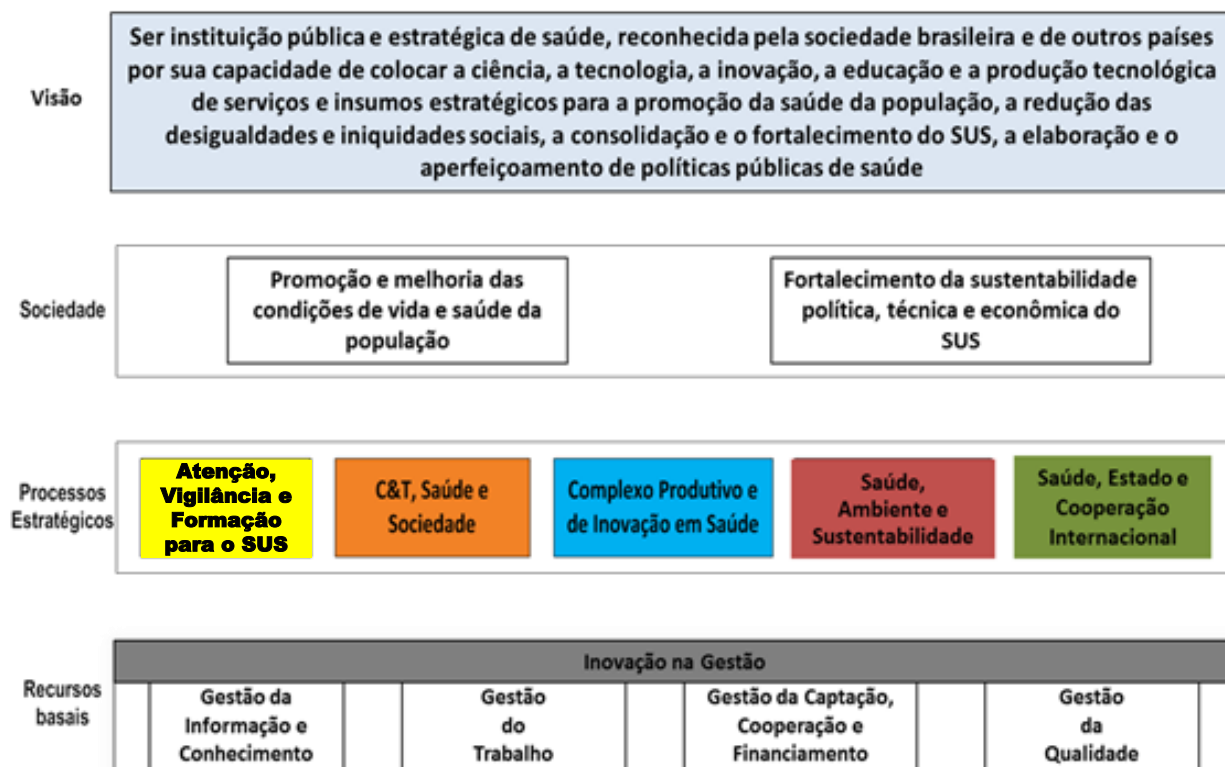
⁶ BUSS, P.M. *et al.* *Saúde no processo das Nações Unidas sobre a Agenda de Desenvolvimento pós 2015* (no prelo). Solicitar ao CRIS.

aspecto essencial é afirmar a saúde como direito humano fundamental, que representa fator determinante do desenvolvimento, além de constituir sua finalidade mais nobre; e renegar o atrelamento da saúde como consequência ou subproduto do desenvolvimento. Desse modo, a participação institucional da Fundação na política externa brasileira de cooperação para o desenvolvimento, seja Sul-Sul ou Norte-Sul, se orienta para a construção e consolidação de estratégias e programas guiados pelo princípio da solidariedade internacional e pelo compromisso com os direitos humanos. Isso significa, em última instância e simultaneamente, objetivo primordial de promoção da equidade em saúde, elemento essencial para o desenvolvimento sustentável. Paralelamente, a Fiocruz tem o importante desafio de melhor organizar a sua cooperação Norte-Sul, que tem importante papel no desenvolvimento técnico-científico institucional.

5. Missão, Visão, Valores e as Perspectivas para o Longo Prazo – PLP (2022)

As definições apreciadas no VI Congresso encontram-se atuais. O VII Congresso deve assumir a manter as proposições aprovadas no VI Congresso. Especificamente, em seu Mapa estratégico corporativo, observando o eixo *Desafios do SUS* e considerando que a Fiocruz em relação ao conjunto dos desafios do SUS, se expressa em todos os eixos, propõe a este eixo específico uma nova formulação, que passa a ser denominado de *Atenção, Vigilância e Formação para o SUS*. Essa nova designação torna os processos internos relacionados mais claros, objetivos e tangíveis, conforme expressos em seu mapa estratégico específico (Figura 2).

Figura 2 - Mapa Estratégico Fiocruz, 2022 (VII Congresso Interno, 2014)



6. Objetivos Estratégicos para o Período 2014 – 2017

A seguir são apresentadas as diretrizes e objetivos estratégicos para os cinco (5) eixos finalísticos da instituição, com seus respectivos mapas, em consonância com o mapa corporativo.

6.1. Atenção, Vigilância e Formação para o SUS

Visão

Ser instituição de referência na vigilância em saúde, na formação de quadros profissionais para o SUS e em modelos de atenção nos campos materno-infantil, de infectologia e atenção primária em saúde.

Resultados para a sociedade

- Contribuir para a ampliação da capacidade de resposta do SUS no campo da atenção integral à saúde.
- Oferecer serviços e soluções tecnológicas para a atenção e vigilância em saúde a partir das atividades de pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico e assistência à saúde.
- Fornecer análises para formulação de propostas no campo das políticas desenvolvidas para o sistema de saúde no Brasil.
- Qualificar e ampliar a oferta de formação de recursos humanos para o SUS.
- Garantir a segurança e qualidade dos produtos relacionados à saúde.

Processos internos

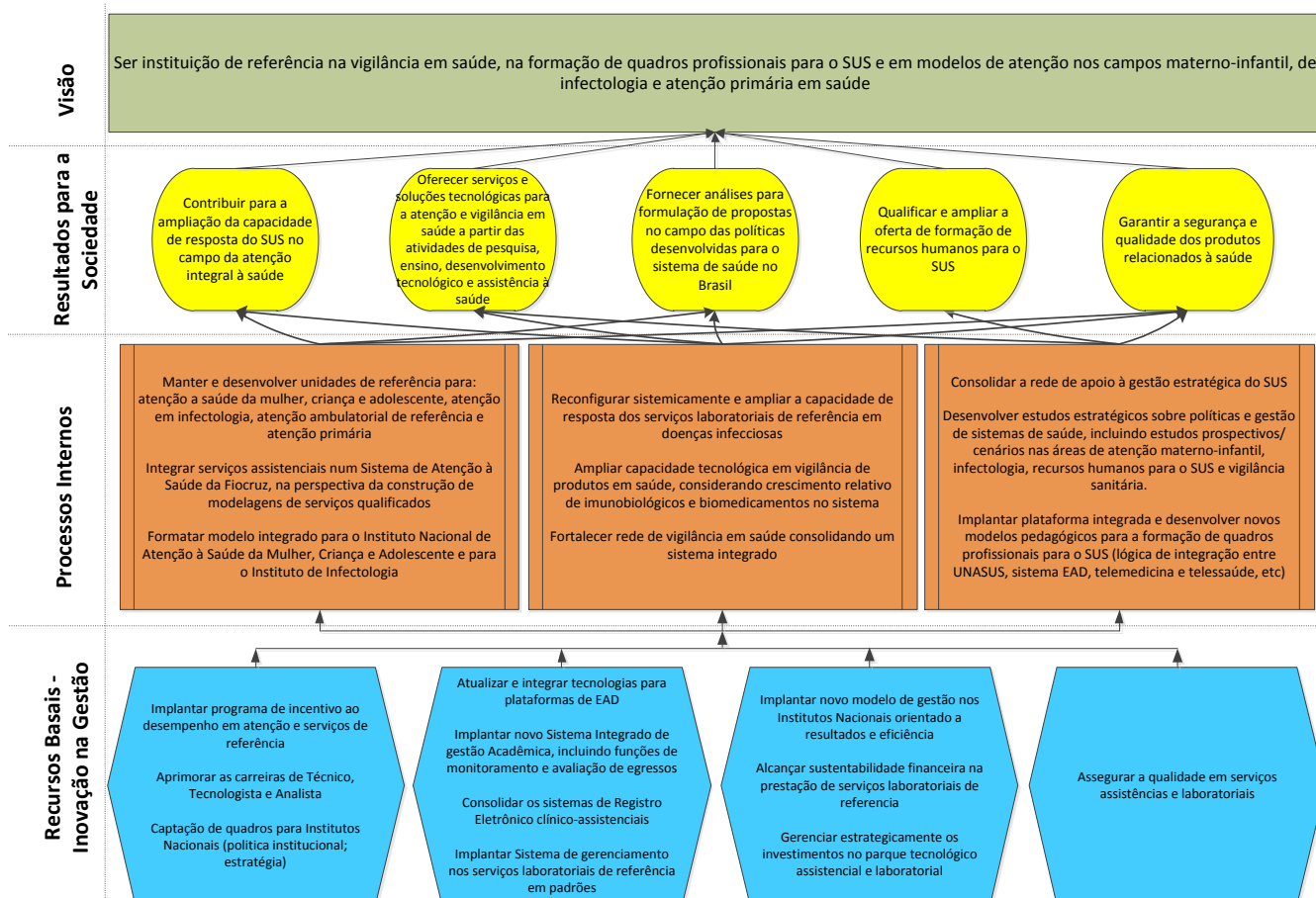
- Manter e desenvolver unidades de referência para: atenção à saúde da mulher, criança e adolescente; atenção em infectologia; atenção ambulatorial de referência; e atenção primária.
- Integrar serviços assistenciais num Sistema de Atenção à Saúde da Fiocruz, na perspectiva da construção de modelagens de serviços qualificados.
- Formatar modelo integrado para o Instituto Nacional de Atenção à Saúde da Mulher, Criança e Adolescente e para o Instituto de Infectologia.
- Reconfigurar sistemicamente e ampliar a capacidade de resposta dos serviços laboratoriais de referência em doenças infecciosas.
- Ampliar capacidade tecnológica em vigilância de produtos em saúde, considerando crescimento relativo de imunobiológicos e biomedicamentos no sistema.
- Fortalecer rede de vigilância em saúde consolidando um sistema integrado.
- Consolidar a rede de apoio à gestão estratégica do SUS.
- Desenvolver estudos estratégicos sobre políticas e gestão de sistemas de saúde, incluindo estudos prospectivos/cenários nas áreas de atenção materno-infantil, infectologia, recursos humanos para o SUS e vigilância sanitária.
- Implantar plataforma integrada e desenvolver novos modelos pedagógicos para a formação de quadros profissionais para o SUS, na lógica de integração entre uma-SUS, sistema EAD, telemedicina e telessaúde etc.

Recursos Basais - Inovação na Gestão

- Implantar programa de incentivo ao desempenho em atenção e serviços de referência.
- Aprimorar as carreiras de Técnico, Tecnologista e Analista.
- Captar quadros para Institutos Nacionais (política institucional; estratégia).
- Atualizar e integrar tecnologias para plataformas de uma-SUS e EAD.
- Implantar novo Sistema Integrado de gestão acadêmica, incluindo funções de monitoramento e avaliação de egressos.
- Consolidar os sistemas de Registro Eletrônico clínico-assistenciais
- Implantar sistema de gerenciamento nos serviços laboratoriais de referência em padrões.
- Implantar novo modelo de gestão nos Institutos Nacionais orientado a resultados e eficiência.
- Alcançar sustentabilidade financeira na prestação de serviços laboratoriais de referência.
- Gerenciar estrategicamente os investimentos no parque tecnológico assistencial e laboratorial.
- Assegurar a qualidade em serviços assistenciais e laboratoriais

As diretrizes estratégicas para este eixo estão expressas no mapa a seguir:

Atenção, Vigilância e Formação para o SUS



6.2. Ciência e Tecnologia, Saúde e Sociedade

Visão

Ser instituição de referência na geração de conhecimento, na formação de pesquisadores e em inovação em saúde, orientada às necessidades sanitárias e ao perfil epidemiológico da população brasileira.

Resultados para a sociedade

- Ampliar a base de ciência e tecnologia visando maior aderência ao perfil demográfico e epidemiológico da população.
- Contribuir para a redução das desigualdades regionais em Ciência e Tecnologia.
- Reduzir vulnerabilidades decorrentes da dependência tecnológica na área de saúde.
- Garantir acesso aberto e dar publicidade ao conhecimento científico na área de saúde.

Processos internos

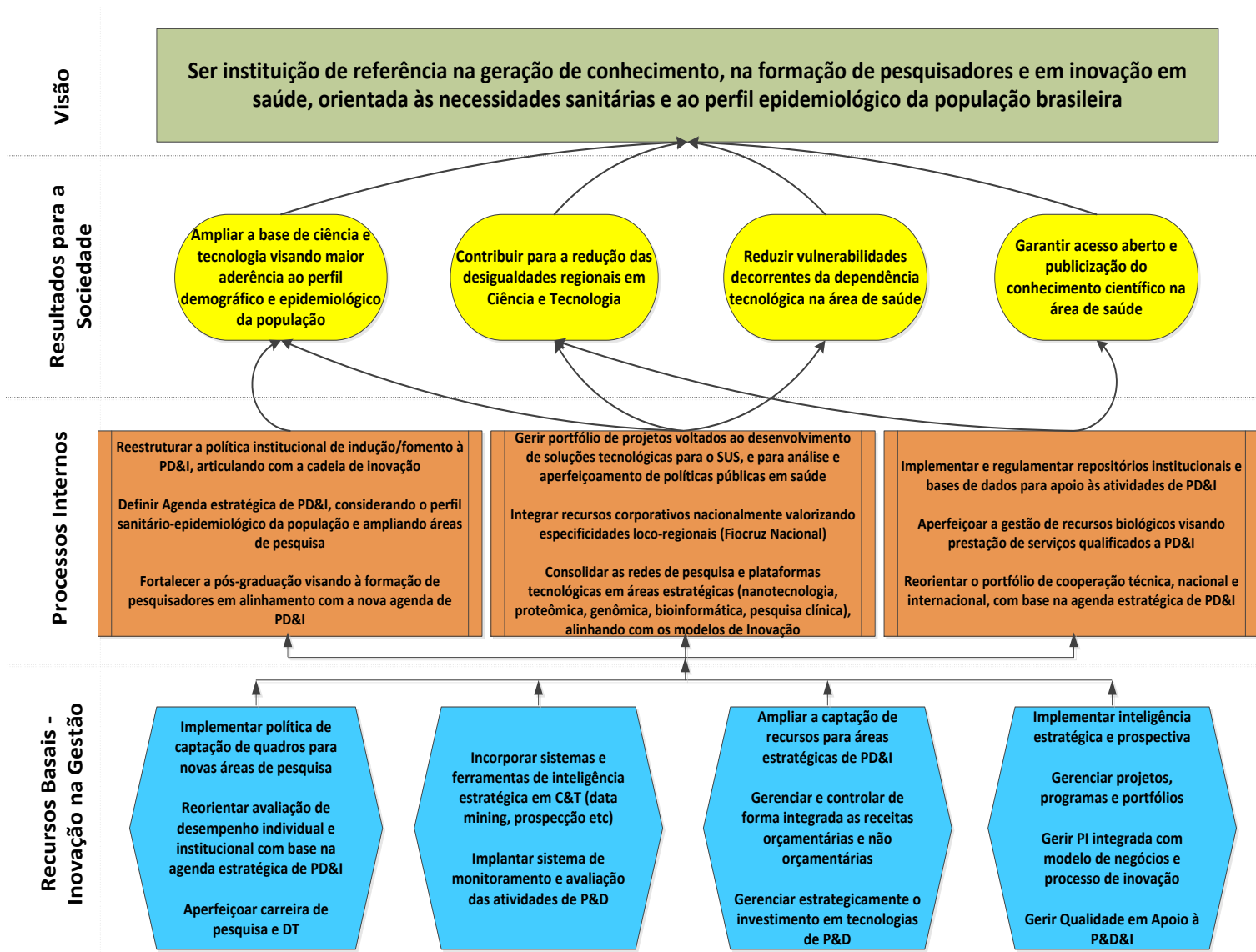
- Reestruturar a política institucional de indução/fomento à PD&I, articulando com a cadeia de inovação.
- Definir agenda estratégica de PD&I, considerando o perfil sanitário-epidemiológico da população e ampliando áreas de pesquisa.
- Fortalecer a pós-graduação visando à formação de pesquisadores em alinhamento com a nova agenda de PD&I.
- Gerir portfólio de projetos voltados ao desenvolvimento de soluções tecnológicas para o SUS, e para análise e aperfeiçoamento de políticas públicas em saúde.
- Integrar recursos corporativos nacionalmente, valorizando especificidades locoregionais (Fiocruz Nacional).
- Consolidar as redes de pesquisa e plataformas tecnológicas em áreas estratégicas (nanotecnologia, proteômica, genômica, bioinformática e pesquisa clínica), alinhando com os modelos de Inovação.
- Implementar e regulamentar repositórios institucionais e bases de dados para apoio às atividades de PD&I.
- Aperfeiçoar a gestão de recursos biológicos visando prestação de serviços qualificados a PD&I.
- Reorientar o portfólio de cooperação técnica, nacional e internacional, com base na agenda estratégica de PD&I.
- Aperfeiçoar o uso de biomodelos experimentais em PD&I, baseando-se em uma política institucional (sugestão do Cecal) (a inserir no respectivo mapa)

Recursos Basais - Inovação na Gestão

- Implementar política de captação de quadros para novas áreas de pesquisa.
- Reorientar avaliação de desempenho individual e institucional com base na agenda estratégica de PD&I.
- Aperfeiçoar carreira de pesquisa e DT.
- Incorporar sistemas e ferramentas de inteligência estratégica em C&T (data mining, prospecção etc.).
- Implantar sistema de monitoramento e avaliação das atividades de PD&I.
- Ampliar a captação de recursos para áreas estratégicas de PD&I.
- Gerenciar e controlar de forma integrada as receitas orçamentárias e não orçamentárias.
- Gerenciar estrategicamente o investimento em tecnologias de PD&I.
- Implementar inteligência estratégica e prospectiva.
- Gerenciar projetos, programas e portfólios.
- Gerir PI integrada com modelo de negócios e processo de inovação.
- Gerir Qualidade em Apoio à PD&I.
- Implementar política institucional de criação, manutenção e uso de animais de laboratório, como insumos estratégicos para PD&I em saúde (sugestão do Cecal) (a inserir no respectivo mapa)

As diretrizes estratégicas para este eixo estão expressas no mapa a seguir:

Ciência e Tecnologia, Saúde e Sociedade



6.3. Eixo Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde

Visão

Ser instituição de referência em produção e desenvolvimento de insumos, bem como na criação e fornecimento de biomodelos experimentais (sugestão do Cecal) para a saúde, orientada às necessidades sanitárias e perfil epidemiológico da população brasileira.

Resultados para a sociedade

- Contribuir para a ampliação e diversificação (desenvolvimento) da base produtiva nacional biotecnológica e farmacêutica.
- Contribuir para a ampliação do acesso a insumos estratégicos, visando à redução da vulnerabilidade tecnológica do SUS.
- Contribuir para a racionalização e regulação de preços de produtos para a saúde.

Processos internos

- Estruturar e gerenciar de forma integrada o portfólio de desenvolvimento tecnológico **de apoio estratégico (sugestão do Cecal)**, processos e produtos (inclusive parcerias de desenvolvimento produtivo - PDPs), bioprodutos, base química, e insumos diagnósticos e **biomodelos experimentais para PD&I (sugestão do Cecal)**.
- Fomentar o desenvolvimento de produtos inovadores (fundo, ambiente, programas de indução, recursos).
- Desenvolver novos modelos de cooperação voltados para a inovação (inovação aberta).
- Gerenciar de forma integrada os portfólios de produtos/negócios, bioprodutos, base química e tecnologias diagnósticas (modelos de negócio e planos de negócio).
- Ampliar e consolidar a capacidade de prestação de serviços tecnológicos (farmacodinâmica, CDTS, plantas de protótipos - NanoSUS, CIPBR).
- Ampliar e consolidar plataformas tecnológicas de desenvolvimento e produção de insumos:
 - Biotecnológica: (i) Implantar e consolidar novas plataformas de desenvolvimento (biofármacos e imunobiológicos): CDTS, planta de protótipos do CIPBR, Plataforma NanoSUS, laboratórios de desenvolvimento do sistema CDTS; (ii) Implantar e consolidar novas plataformas de produção (biofármacos e imunobiológicos: Plataforma Vegetal de Bio-Manguinhos no Ceara, CPFI; **Biomodelos experimentais: nova plataforma para fornecimento de animais de laboratório (sugestão do Cecal)**).
 - Química: (i) Implantar planta de protótipos de síntese química e articular PDPs no segmento; (ii) Ampliar carteira de produtos voltada à oncologia e doenças crônicas não transmissíveis (incluindo PDPs).
 - Tecnologias diagnósticas: (i) Consolidar e ampliar plataformas de produção (Fiocruz PR, Bio-Manguinhos, etc.) (ii) Desenvolver e lançar novos produtos.

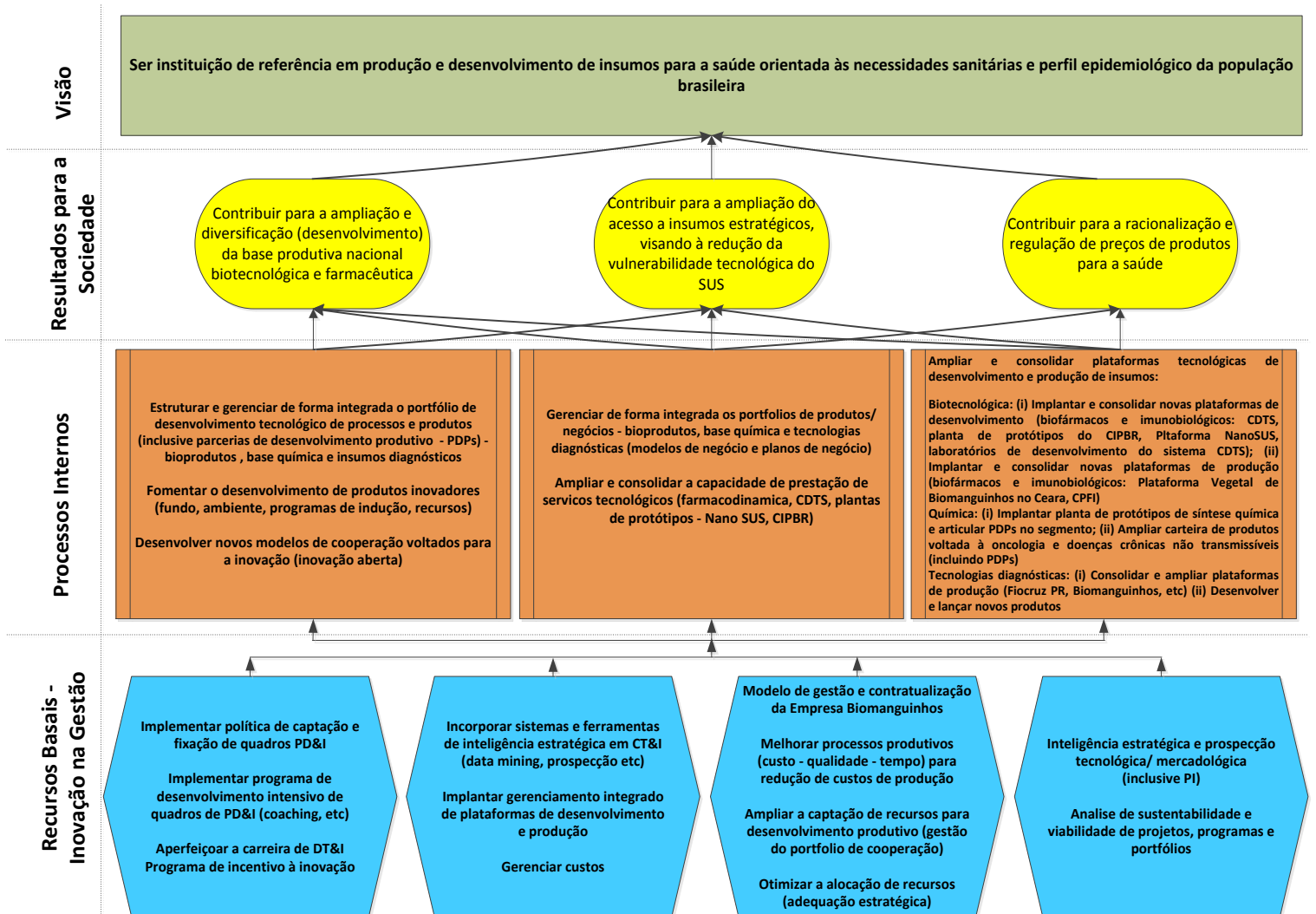
Recursos basais – inovação na gestão

- Implementar política de captação e fixação de quadros PD&I.
- Implementar programa de desenvolvimento intensivo de quadros de PD&I (coaching, etc.).
- **Implementar um programa de desenvolvimento tecnológico e profissional contínuo em ciência de animais de laboratório. (sugestão do Cecal)**
- Aperfeiçoar a carreira de DT&I - Programa de incentivo à inovação.
- Incorporar sistemas e ferramentas de inteligência estratégica em CT&I (*data mining*, prospecção etc.).
- Implantar gerenciamento integrado de plataformas de desenvolvimento e produção.
- Gerenciar custos.
- Modelo de gestão e contratualização da Empresa Bio-Manguinhos
- Melhorar processos produtivos (custo - qualidade - tempo) para redução de custos de produção.

- Ampliar a captação de recursos para desenvolvimento produtivo (gestão do portfólio de cooperação).
- Otimizar a alocação de recursos (adequação estratégica).
- Inteligência estratégica e prospecção tecnológica/ mercadológica (inclusive PI).
- Análise de sustentabilidade e viabilidade de projetos, programas e portfólios.

As diretrizes estratégicas para este eixo estão expressas no mapa a seguir:

Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde



6.4.Eixo Saúde, Ambiente e Sustentabilidade

Visão

Ser instituição de referência no desenvolvimento de tecnologias, formação e inovação na relação entre a saúde e seus determinantes ambientais, nele incluídos os do trabalho, visando à sustentabilidade.

Resultados para a sociedade

- Contribuir para a transformação da matriz produtiva nacional por meio de desenvolvimento de soluções para problemas na interface saúde-ambiente.
- Fortalecer a Vigilância em Saúde Ambiental e a Saúde do Trabalhador no SUS no âmbito da gestão da saúde nos territórios e nas regiões de saúde.
- Contribuir para a redução de vulnerabilidades relacionadas à interface saúde-ambiente.
- Contribuir para a consolidação da Agenda Global de Sustentabilidade.
- Ampliar a compreensão e apoiar os mecanismos de organização e conhecimento da sociedade referente à saúde, ambiente e sustentabilidade.
- Fortalecer as políticas públicas referentes à saúde, ambiente e sustentabilidade, com ênfase no SUS.

Processos internos

- Desenvolver o marco de sustentabilidade da Fiocruz no âmbito das relações saúde-ambiente.
- Desenvolvimento de plataformas tecnológicas de saúde e ambiente considerando os componentes de biodiversidade, mudança do clima, impacto de grandes empreendimentos, saúde do trabalhador e saneamento, incluindo o Centro Colaborador da OMS de Ambiente e Saúde.
- Fomentar iniciativas de desenvolvimento tecnológico e inovação em saúde, ambiente e sustentabilidade.
- Assegurar a sustentabilidade das práticas e processos produtivos da Fiocruz.
- Desenvolver tecnologia e produção de conhecimento de ponta relativo à prevenção, mitigação e adaptação à saúde decorrente de vulnerabilidades socioambientais.
- Implementar redes para o estabelecimento de modelos pedagógicos inovadores voltados para a formação de quadros profissionais para o SUS e demais políticas intersetoriais.
- Consolidar e ampliar a cooperação técnica com as instituições estratégicas que atuam no eixo saúde, ambiente e sustentabilidade.
- Consolidar e ampliar canais de interlocução com a sociedade e suas organizações para a identificação de vulnerabilidades geradoras de conflitos e o desenvolvimento de abordagens participativas na busca de soluções e alternativas.

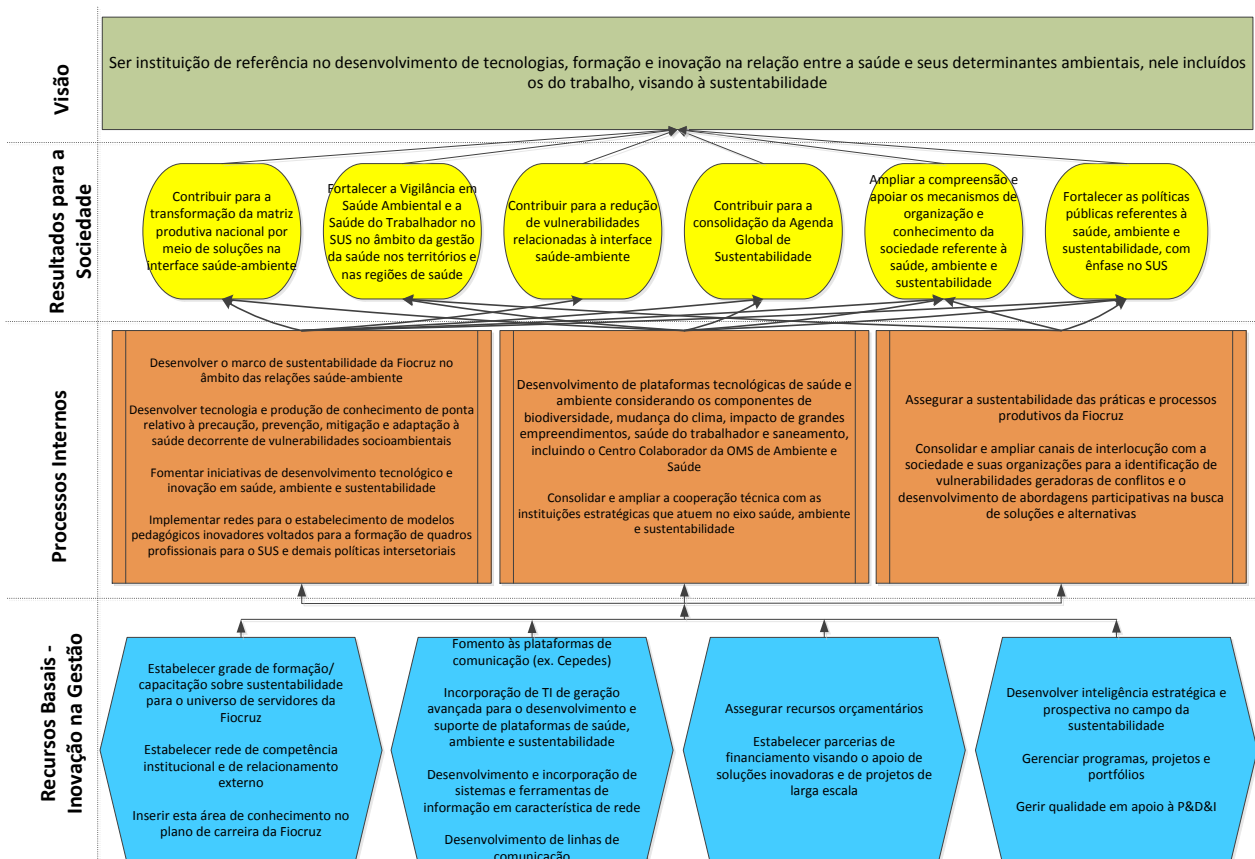
Recursos basais – inovação na gestão

- Estabelecer grade de formação/capacitação sobre sustentabilidade para o universo de servidores da Fiocruz.
- Estabelecer rede de competência institucional e de relacionamento externo.
- Ampliar as competências institucionais.

- Inserir esta área de conhecimento no plano de carreira da Fiocruz.
- Fomento às plataformas de comunicação para as linhas estratégicas de saúde, ambiente e sustentabilidade, tais como o Observatório de Clima e Saúde, Centro de Estudos e Pesquisas em Emergências e Desastres em Saúde (Cepedes); Centro Colaborador da OMS em Ambiente e Saúde, IdeiaSUS.
- Incorporação de TI de geração avançada para o desenvolvimento e suporte de plataformas de saúde, ambiente e sustentabilidade;
- Desenvolvimento e incorporação de sistemas e ferramentas de informação, preferencialmente os de domínio público, e em característica de rede, para entrada, processamento, análise e resultados de dados de programas, projetos e demais iniciativas de saúde, ambiente e sustentabilidade;
- Desenvolvimento de linhas de comunicação visando com que as informações processadas nas referidas plataformas possibilitem a sua interpretação pelo meio acadêmico, governamental e pelo público em geral, auxiliando-os na busca de soluções.
- Assegurar recursos orçamentários.
- Estabelecer parcerias de financiamento visando o apoio de soluções inovadoras e de projetos de larga escala.
- Desenvolver inteligência estratégica e prospectiva no campo da sustentabilidade.
- Gerenciar programas, projetos e portfólios.
- Gerir qualidade em apoio à PD&I.

As diretrizes estratégicas para este eixo estão expressas no mapa a seguir:

Saúde, Ambiente e Sustentabilidade



6.5. Saúde, Estado e Cooperação Internacional

Visão

Ser instituição de excelência em diplomacia da saúde, articulando os demais eixos temáticos na captação e oferta de cooperação estratégica para o desenvolvimento dos Sistemas de Saúde e de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento.

Resultados para a sociedade

- Contribuir para uma melhor atenção, vigilância e formação em saúde.
- Contribuir para geração de conhecimento e inovação em ciência e tecnologia.
- Ampliar a produção e acesso a insumos essenciais para a saúde.
- Garantir a adequação das iniciativas de saúde e ambiente

Processos internos

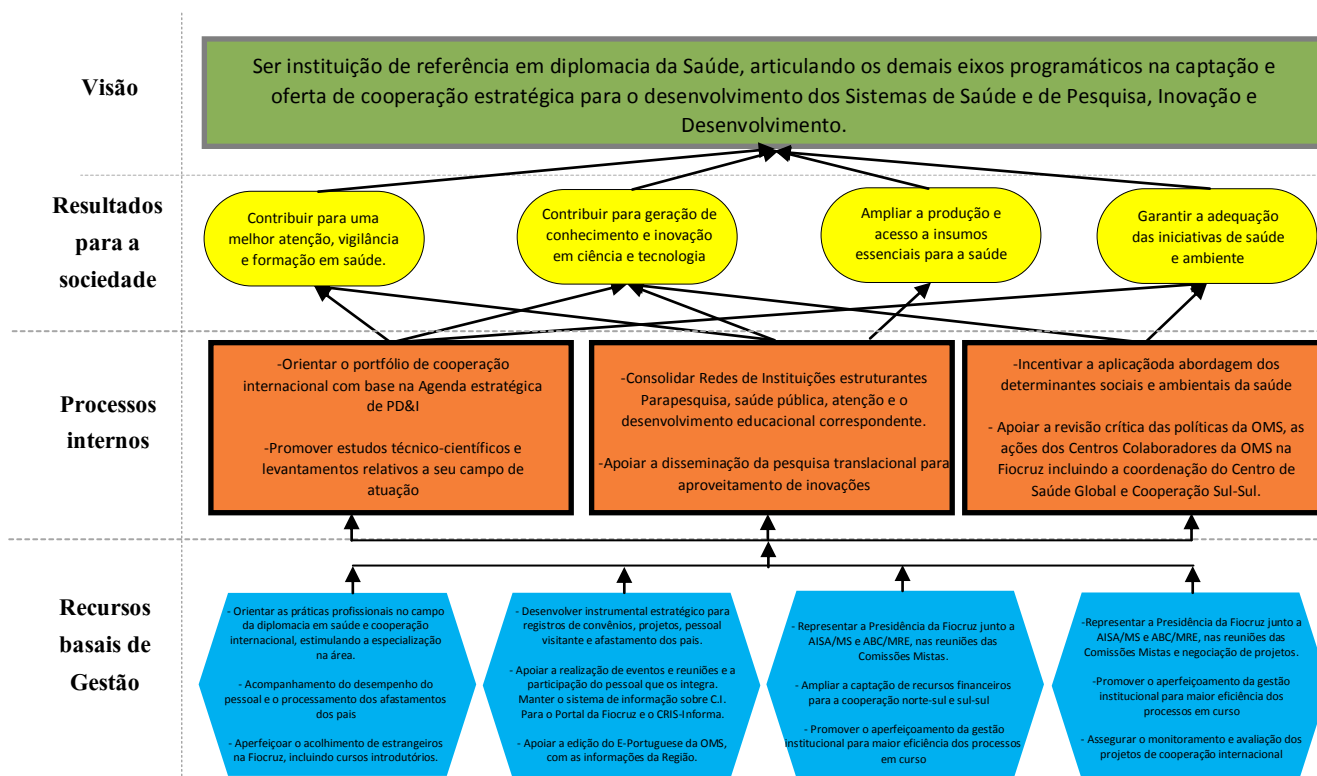
- Orientar o portfólio de cooperação internacional com base na agenda estratégica de PD&I.
- Promover estudos técnico-científicos e levantamentos relativos a seu campo de atuação.
- Consolidar redes de instituições estruturantes para pesquisa, saúde pública, atenção e o desenvolvimento educacional correspondente.
- Apoiar a disseminação da pesquisa translacional para aproveitamento de inovações.
- Incentivar a aplicação da abordagem dos determinantes sociais e ambientais da saúde nos projetos de cooperação, articulando com os sistemas de saúde.
- Apoiar a revisão crítica das políticas da OMS, as ações dos Centros Colaboradores da OMS na Fiocruz incluindo a coordenação do Centro de Saúde Global e Cooperação Sul-Sul.

Recursos basais – inovação na gestão

- Orientar as práticas profissionais no campo da diplomacia em saúde e cooperação internacional, estimulando a especialização na área.
- Acompanhar o desempenho do pessoal e o processamento dos afastamentos do país.
- Aperfeiçoar o acolhimento de estrangeiros na Fiocruz, incluindo cursos introdutórios quando necessário.
- Desenvolver instrumental estratégico para registros de convênios, projetos, pessoal visitante e afastamento do país.
- Apoiar a realização de eventos e reuniões e a participação do pessoal que os integra.
- Manter o sistema de informação sobre CI para o Portal da Fiocruz e o CrisInforma.
- Apoiar a edição do E-Portuguese da OMS, com as informações da Região e dos programas de cooperação.

- Representar a Presidência da Fiocruz junto a Assessoria de Assuntos Internacionais de Saúde (Aisa/MS) e Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE), nas reuniões das Comissões Mistas e negociação de projetos.
- Ampliar a captação de recursos financeiros para cooperação Norte-Sul e Sul-Sul.
- Promover o aperfeiçoamento da gestão institucional para maior eficiência dos processos em curso.
- Assegurar o monitoramento e avaliação dos projetos de cooperação internacional.

Saúde, Estado e Cooperação Internacional



7. Objetivos corporativos para a gestão

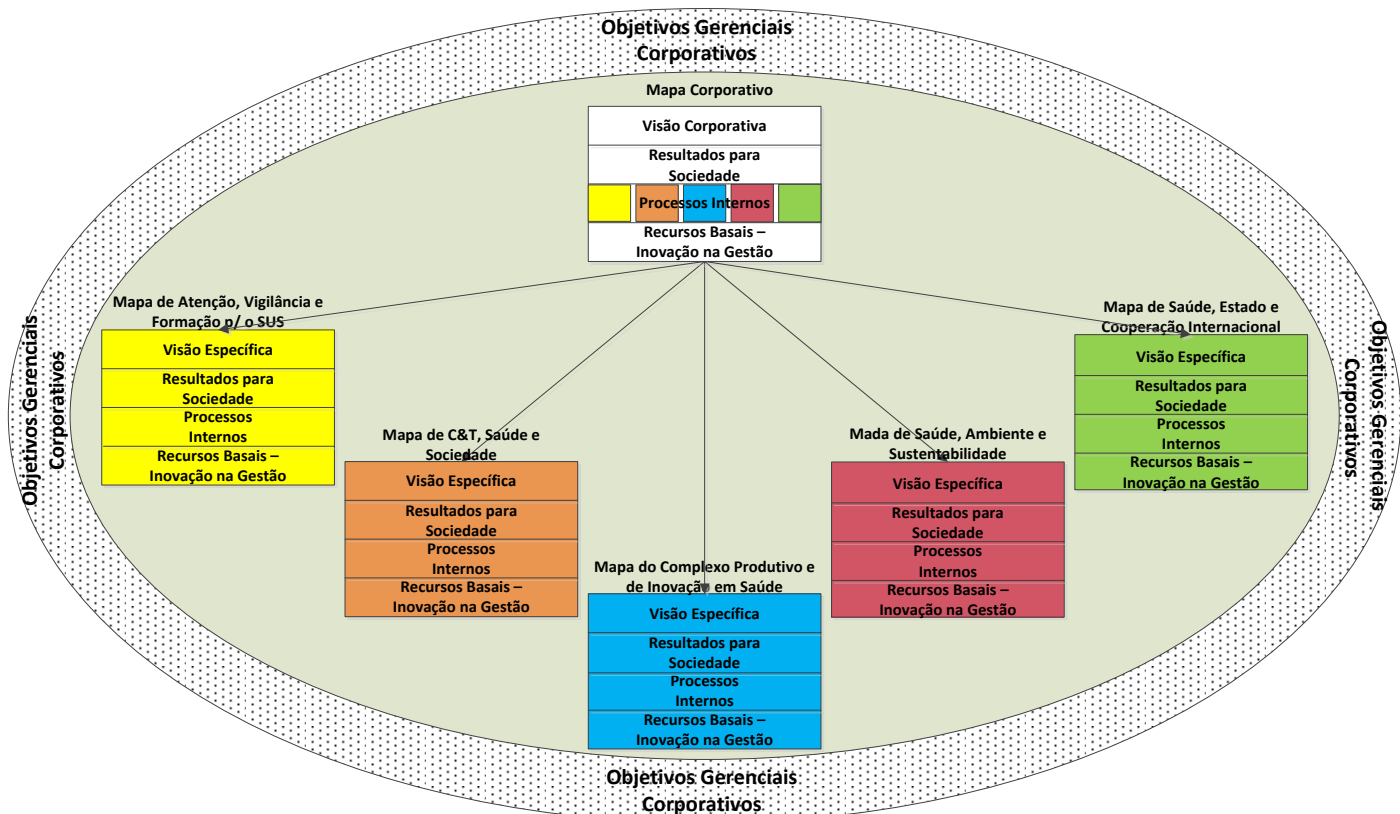
Nos mapas estratégicos/ corporativos e específicos por eixo, as perspectivas de processos internos e de crescimento e aprendizagem descrevem como a organização implementará sua estratégia. A perspectiva de crescimento e aprendizagem aqui definida como Recursos basais – inovação na gestão é entendida como um conjunto (pessoas, tecnologias e ambiente organizacional), que impulsiona as melhorias de desempenho dos processos críticos e fortalece as entregas finais, melhor satisfazendo as partes interessadas.

O eixo *Inovação na gestão*, concebido como para os demais, dá suporte aos processos críticos dos eixos finalísticos adotados: *C&T, Saúde e Sociedade; Atenção, Vigilância e Formação para o SUS; Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde; Saúde, Ambiente e Sustentabilidade e Saúde e Estado e Cooperação Internacional*.

Entretanto, a gestão demanda um segundo nível de impulso gerencial aos processos críticos, relacionado a procedimentos estratégicos abrangentes ou corporativos, que envolvemos cinco mapas finalísticos, e que terminariam sendo repetidos em cada mapa específico, caso não sejam tratados de forma sistêmica.

Assim, além dos processos de base (gerenciais) já considerados em cada mapa, devem ser destacados e valorizados objetivos amplos do sistema gerencial institucional, 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); e a operação e interação intra-institucional dos centros de estudos estratégicos. São objetivos a definição de políticas funcionais (ex. regulação do trabalho); a 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); e a reestruturação da cadeia de logística. Também se destacam a automatização de processos (implantação de sistema ERP); o 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); a melhoria do plano de cargos e salários; e o fortalecimento das práticas de negociação permanente entre sindicato e a instituição.

Para a compreensão dessa abordagem, apresenta-se, conforme figura abaixo, esquema sintético contendo o mapa corporativo e os específicos por eixo, apresentando a dimensão gerencial específica (Recursos basais – inovação na gestão) atrelada aos mapas específicos e os objetivos gerenciais corporativos vinculados a todos os mapas.



Assim, os objetivos gerenciais corporativos deverão ser debatidos e valorizados na medida em que impactam direta e indiretamente os cinco mapas específicos e, portanto, o mapa corporativo, na perspectiva dos seus macroprocessos internos. O quadro a seguir sintetiza os grandes objetivos contidos nos mapas específicos (por eixo), complementados pelos objetivos gerenciais transversais ou corporativos.

Agenda de Mudança Global	Objetivos Gerenciais Corporativos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio Integrado de Pesquisa, DT e de Produtos ▪ Novos modelos de cooperação em PD&I voltados para a inovação (inovação aberta) ▪ Ampliação da prestação de serviços tecnológicos ▪ Consolidação de plataformas tecnológicas de Pesquisa, DT e Produção ▪ Captação e desenvolvimento permanente de quadros de PD&I e de produção ▪ Gestão de PI integrada com Inovação e negócio ▪ Novos sistemas e ferramentas de inteligência estratégica em CT&I ▪ Prospecção tecnológica / mercadológica ▪ Qualificação da gestão de processos produtivos ▪ Nova política de indução/fomento à P&D alinhada à inovação ▪ Fortalecimento e alinhamento da pós-graduação com a inovação ▪ Integração de recursos corporativos de PD&I via redes de pesquisa e plataformas tecnológicas em áreas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Aperfeiçoamento do sistema de governança, ✚ Estruturação de modelos empreendedores para projetos e áreas específicas, ✚ Gestão de portfólio de PD&I e de Produção ✚ Modelagem de gestão de plataformas tecnológicas, ✚ Modelagem de captação de recursos, ✚ Modelagem de gestão de redes, ✚ Modelagem de prospecção, ✚ Operação e interação intra-institucional dos centros de estudos estratégicos, ✚ Definição de políticas funcionais (ex. regulação do trabalho, PD&I),

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de recursos biológicos voltados à PD&I e serviços ▪ Sistemas de monitoramento e avaliação em PD&I ▪ Modelo institucional de captação de recursos para PD&I ▪ Modelo de gestão da qualidade em PD&I ▪ Criação de plataforma institucional de serviços assistenciais integrados em doenças transmissíveis ▪ Qualificação da atenção materno-infantil ▪ Modelagem assistencial e de gestão dos Institutos Nacionais ▪ Consolidação da pesquisa clínica ▪ Consolidação de redes de atenção em saúde em doenças infecciosas ▪ Ampliação da capacidade de resposta dos serviços laboratoriais de referência em doenças infecciosas ▪ Ampliação da capacidade tecnológica em vigilância de produtos em saúde ▪ Estudos estratégicos sobre políticas e gestão de sistemas de saúde ▪ Criação de plataforma integrada para formação de quadros profissionais para o SUS ▪ Desenvolvimento permanente de pessoal na atenção e serviço de referência ▪ Novo sistema integrado de gestão acadêmica ▪ Consolidação dos sistemas de Registro Eletrônico clínico-assistenciais ▪ Modelagem de qualidade assistencial e laboratorial ▪ Definição do marco de sustentabilidade das relações saúde-ambiente ▪ Geração de conhecimento relativo à precaução, prevenção, mitigação e adaptação à saúde decorrente de vulnerabilidades socioambientais ▪ Desenvolvimento de TI em saúde, ambiente e sustentabilidade ▪ Redes para a formação de quadros profissionais para o SUS e outras políticas intersetoriais ▪ Construção de plataformas tecnológicas de saúde e ambiente, incluindo o Centro Colaborador da OMS de Ambiente e Saúde ▪ Sustentabilidade das práticas e processos produtivos institucional ▪ Identificação de vulnerabilidades geradoras de conflitos e desenvolvimento de soluções com interlocução com a sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> + Gestão do trabalho saudável e sustentável (Fiocruz Saudável) + Melhoria da qualidade do gasto (aperfeiçoamento e gestão de modelo contábil-gerencial para gestão físico-orçamentária), + Modelagem e gestão por processos, + Maior integração da administração (criação do polo de administração integrada), + Reestruturação da cadeia de logística, + Automatização de processos (ex. 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), + Ampliação do modelo de controle institucional (fortalecimento das ações de controle interno), + Reestruturação do modelo ocupacional (implementação do Plano Diretor de Ocupação - PDO), + Integração de infraestrutura de serviços de suporte (Estruturação da Central de Operações de Serviço e Infraestrutura - COF), + Melhoria do plano de cargos e salários e gestão de carreira + Fortalecimento das práticas de negociação permanente entre sindicato e a instituição
--	--

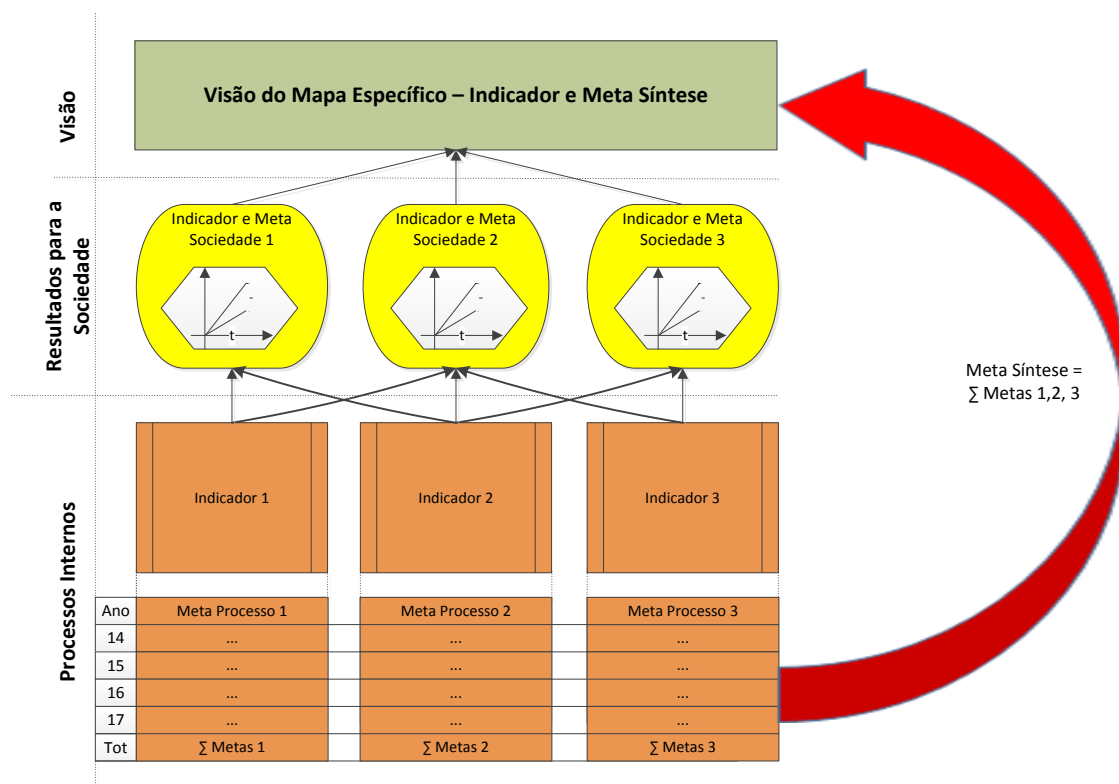
8. Monitoramento e Avaliação das Deliberações

O monitoramento, avaliação e controle das deliberações do congresso devem ser assumidos como condição necessária para dar consequência e razão de ser ao próprio congresso. Essa dimensão ainda encontra-se bastante incipiente, tomando por referência os últimos congressos, fragilizando o sistema de governança institucional e a melhor integração entre a instância congressual e as demais, sobretudo os conselhos deliberativos da Fiocruz e das unidades.

Essa fundamental deliberação deve ser compreendida como a sistemática medição, avaliação e aprendizagem sobre o desempenho das ações estratégicas, objetivando realimentar os tomadores de decisão para que efetuem correções e ajustes, reforcem esse desempenho e interfiram, quando necessário, no processo gerencial visando assegurar que os resultados satisfaçam os objetivos e metas estabelecidos quando do momento congressual.

Na etapa congressual terão sido definidos, nos mapas corporativo e por eixo, as principais questões estratégicas, além da agenda de mudança, os objetivos estratégicos e as principais diretrizes, faltando estabelecer os indicadores e respectivas metas, de modo a se construir uma efetiva agenda de monitoramento. 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.

Esquemáticamente, a representação geral da proposta apresenta-se conforme desenho abaixo.



Dessa forma, deve ser assumida a formulação de agenda de monitoramento sistêmica (corporativa) e por mapa específico, além dos objetivos de gestão corporativa, a ser aprovada em CD no prazo de 120 dias do encerramento do Congresso.

O Conselho Deliberativo da Fiocruz deve assumir a função de comitê global/corporativo de monitoramento nos termos especificados no quadro abaixo. O CD Fiocruz deve monitorar,

avaliar e ajustar, quando no caso, o cumprimento quadrienal das metas dos cinco mapas específicos além dos objetivos corporativos.

Cabe ao CD Fiocruz definir mecanismos e formatos específicos, comitês específicos, para apoio no monitoramento dos indicadores dos mapas específicos por eixo, sempre com o apoio técnico especializado da Diplan e do sistema de planejamento de todas as unidades.

É desejável reforçar a sistemática recém-implementada de audiências públicas e outros eventos, com previsão de produtos de avaliação e instrumentos de comunicação que materializem a responsabilização, a transparência e a perspectiva de prestação de contas. Por fim é relevante definir o sistema de informação de suporte e as fontes de informação a serem utilizadas.

A sistemática de operação do modelo deve considerar os prazos e periodicidades abaixo, com as funções especificadas:

Instância \ Ações	Modelo de Monitoramento de Mapa Corporativo (incluindo Objetivos de Gestão Corporativos) e Específico, Indicadores e Metas e Portifólio
<p align="center">CD Fiocruz – Comitê Corporativo de Monitoramento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Define indicador e meta síntese do mapa corporativo e dos cinco mapas específicos (objetivos específicos) para quatro anos, no prazo de até 120 dias após o VII Congresso Interno ✓ Define agenda de eventos – audiências públicas e outros eventos, produtos de avaliação e formato de comunicação no VII Congresso Interno ✓ Define estrutura de avaliação no VII Congresso Interno: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Avaliações semestrais de desempenho de curto prazo e correções de questões específicas imediatas ✚ Avaliação anual dos mapas corporativo e específicos, ✚ Gerenciamento anual de indicadores e metas dos mapas corporativo e específicos ✚ Gerenciamento anual dos portfólios de projetos dos mapas específicos ✚ Tratamento a qualquer tempo de questões estratégicas específicas (relevantes e/ou que envolvam mais de uma unidade) propondo planos de ação, ✚ Avaliação anual do funcionamento integrado e de cada eixo/estratégia específico, avaliação da variação dos condicionantes estratégicos e consideração de inclusão/modificação do eixo/estratégia corporativo e específico ✓ Discute e aprova propostas e análises/pareceres do Comitê Específico
<p align="center">Comitês Específicos por Mapa definidos pelo CD Fiocruz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propõe liderança por processo/objetivo específico (perspectiva de processos) dos mapas específicos no prazo de até 90 dias após o VII Congresso Interno ✓ Propõe indicador e meta por processo/objetivo específico por semestre, no prazo de até 90 dias após o VII Congresso Interno ✓ Propõe agenda de eventos (reuniões operacionais e estratégicas), produtos de avaliação e formato de comunicação no VII Congresso Interno ✓ Propõe estrutura de avaliação no VII Congresso Interno:

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Avaliações mensais a trimestrais de desempenho de curto prazo e correções de questões específicas imediatas por processo específico ✚ Avaliação semestral dos mapas específicos ✚ Gerenciamento semestral de indicadores e metas dos mapas específicos ✚ Gerenciamento semestral dos portfólios dos mapas específicos ✚ Tratamento a qualquer tempo de questões estratégicas específicas (relevantes e/ou que envolvam mais de uma unidade) propondo planos de ação
--	--

9. Diretrizes para a Relação Fiocruz – Fiotec

A Fiotec tem experimentado importante desenvolvimento ao longo dos seus 15 anos de existência. Os controles tanto internos, quanto externos (CGU, TCU e MP), seguem sendo aperfeiçoados, propiciando grau de transparência importante, muito embora a contínua melhoria seja fundamental. Recente Prestação de Contas realizada pela Presidência da Fiocruz mostrou o quanto a Fiotec tem importância para o funcionamento e inúmeros objetivos institucionais da Fiocruz. Já há alguns anos opera projetos em todas as unidades da Fiocruz e com números bastante expressivos. Recentes medidas legais, específicas para as fundações de apoio, tem por sua vez, tanto regulamentado importantes flexibilidades, quanto imposto mais controles. Entre eles destacam-se a dispensa da Lei 8.666 para compras e contratos, em troca de regulamento próprio das fundações, respeitados os princípios de publicidade, economicidade e competição, entre outros. Igualmente, as fundações passam a ser obrigadas a manter de forma transparente os seus projetos, incluindo recursos mobilizados, relatórios sobre produção e resultados, de modo a ampliar o controle pela própria sociedade. Os processos são auditados pelo controle interno – AUDIN e CGU, como todos os demais da própria Fiocruz. Os projetos também são regulamentados, em diversas categorias, entre elas, pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento institucional, sendo igualmente regulada a concessão de bolsas, mediante critérios objetivos, a profissionais tanto da instituição apoiada, quanto de fora. No caso da Fiotec, há regulamento próprio para essa prática (IN 01/2012), construído com adequada base legal (normas Capes, CNPq e Decreto 7.423/2010). No entanto, por decisão do VI Congresso, que aprovou a suspensão da concessão de bolsas a servidores, são bastante limitados os casos de concessão de bolsas (apenas projetos anteriores a esta decisão). Discussões e deliberações congressuais sobre a fundação de apoio da Fiocruz são permanentes nos congressos, desde a terceira edição, quando se decidiu pela operação fundação de apoio para toda a instituição, fato que condicionou a transformação da original Ensptec em Fiotec. Essa rotina denota o quanto as diretrizes congressuais são abrangentes e possuem o propósito de regular o conjunto das estratégias na instituição. Neste VII Congresso, duas proposições merecem ser apreciadas, atualizando a regulação estratégica sobre a Fiotec.

Quanto à maior integração institucional, todos os projetos operados com apoio da Fiotec devem fazer parte do sistema de planejamento da Fiocruz em suas respectivas unidades e de modo alinhado aos eixos estratégicos aprovados neste Congresso, implicando em efetiva operacionalidade nos sistemas internos de planejamento, sob a coordenação da Diplan. Tal perspectiva deve considerar ao menos, os objetivos de cada projeto, os recursos envolvidos, os produtos e resultados alcançados.

Sobre a concessão de bolsas, estas devem ser autorizadas, nos termos da legislação vigente e normas, tanto da Fiotec, quanto da Fiocruz, devendo estas ser aprovadas no prazo de 60 dias pelo CD Fiocruz

