

**VI Congresso Interno**

# **Fiocruz 2030**

## **Missão, Visão de Futuro e Diretrizes Estratégicas**

(Documento Preliminar de Referência<sup>1</sup>)

**Presidência da Fiocruz**

**Rio de Janeiro, 15 de outubro de 2009**

---

<sup>1</sup> . Conforme deliberação do Conselho Deliberativo, este Documento deve ser objeto de contribuições em cada uma das Unidades da Fiocruz, entre os dias 15 e 22 de outubro. Após tal período de debates, nova versão, com as sugestões recebidas, será apreciada em CD Extraordinário convocado para 29 de outubro. Em seguida, novo período de debates será aberto nas Unidades, visando a preparação final para a Plenária do Congresso em 2 e 3 de dezembro.

## 1. Introdução

O Congresso Interno da Fiocruz possui atribuições estatutárias relacionadas com a definição das grandes estratégias institucionais<sup>2</sup>. As agendas dos congressos já realizados expressaram importâncias contextuais e estratégicas reconhecidas, com relevantes contribuições para a dinâmica da instituição, sejam relacionadas às suas diretrizes, objetivos e ações, sejam consolidando o caráter democrático e participativo da instituição.

É indubitável que ao chegarmos ao **VI Congresso**, o fazemos tendo acumulado um legado que expressa enorme experiência, base para o continuado aperfeiçoamento quanto à prática institucional democrática. O processo congressual é momento e espaço nobre na vida da Fiocruz, envolvendo o conjunto de seus trabalhadores e de seus dirigentes.

Consoante este acúmulo e mirando o futuro da Fiocruz, julgamos extremamente oportuno um Congresso com agenda mais focada e de caráter fortemente estratégica, tomando de imediato o desafio de reforçar o papel da Fiocruz como órgão estratégico de Estado no âmbito da saúde e a altura das demandas da sociedade para o futuro da saúde em nosso país.

**A Presidência e o Conselho Deliberativo - CD** propõem à Fiocruz, neste **VI Congresso Interno**, uma reflexão estratégica visando um horizonte de longo prazo, que projete um salto institucional e de gestão numa perspectiva de mais largo alcance. A referência para a estratégia a ser formulada alcança o **ano de 2030**, assumindo-se como fundamento para essa prática a construção da visão de longo prazo de modo a melhor iluminar decisões de médio prazo e para o presente. Também foi decidido pelo CD-Fiocruz, que o presente Congresso ocorra em duas etapas, sendo a primeira esta, mirando em 2030 e a segunda, destinada a aprovação do Plano Quadrienal - PQ 2010-2013, a realizar-se ao final do primeiro semestre de 2010.

Na primeira perspectiva de longo prazo, 2030, importante realizar análises estratégicas, demarcando o ambiente que circunscreve a organização e o seu ambiente interno, sendo esse processo condicionante para indicar a posição e a perspectiva da organização no futuro. A formulação e posicionamento no futuro condicionam igualmente o formato da gestão organizacional, ou seja, a estratégia ajuda a definir o modelo gerencial.

Tal discussão se inicia e se desenvolve no contexto de uma escolha, cujo propósito maior é o fortalecimento da **Fiocruz** como **Instituição Estratégica de Estado para a Saúde**, de modo a permitir aliar a ciência e a tecnologia em saúde às necessidades dos cidadãos brasileiros e

---

<sup>2</sup>. São atribuições do Congresso Interno, conforme definição estatutária da Fiocruz:

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

contribuindo para aprofundar conquistas de saúde como direito de cidadania e dever do Estado, sendo também liderança na ampliação e consolidação de uma base endógena e soberana de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, tomando por referência a estrutura e a dinâmica do complexo econômico-industrial da saúde - CEIS.

A Fiocruz assume desse modo, perante a sociedade brasileira e ao governo, o desafio de ser uma das âncoras do processo de desenvolvimento nacional em saúde, em parceria com outras instituições brasileiras e internacionais, ajudando a formar uma rede de articulação técnica, científica, produtiva e política em âmbito nacional e internacional.

Nesta perspectiva, delinear um posicionamento estratégico da instituição exige tanto uma análise do desempenho da missão atual quanto projetar em bases prospectivas o olhar sobre os componentes saúde, ciência, tecnologia, social, ambiental, legal e economia, no país para os próximos 20 anos, considerando a inserção da Fiocruz neste contexto.

A justificativa do esforço desse exercício prospectivo de planejar estrategicamente a Fiocruz 2030 associa-se em parte a recente demanda<sup>3</sup> governamental para projetar e administrar as suas instituições públicas no longo prazo, mas também se configura como iniciativa e necessidade da própria Fiocruz, especialmente decorrente do seu porte, de ser imperioso planejar em prazos mais longos, dado seus produtos e serviços e nítidos processos de transformação e inovação em curso nas suas áreas de atuação. Não se trata apenas de criar suas imagens de futuro, mas especialmente, auxiliar na sua gestão estratégica, mediante diretrizes as mais precisas para seu alinhamento com um futuro desejado.

Esse processo estratégico agora proposto assemelha-se a momentos históricos da Fiocruz, quando esta assumiu protagonismos associados e indutores de políticas governamentais e de Estado. De início o próprio momento de criação da Fiocruz, quando “do parto incessante de uma nação que buscava sua identidade na construção de uma capital européia..., nas décadas seguintes enfrentar o grande desafio da incorporação dos sertões, um vasto mundo de territórios, populações, culturas e representações sociais... esse projeto de nação...” e, “mais recentemente a redemocratização do país trouxe a saúde para um primeiro plano graças ao Movimento da Reforma Sanitária, que se tornou relevante ator da construção democrática e consagrou na nova constituição de 88 o princípio da “Saúde como Direito de Todos e Dever do Estado” e os fundamentos do Sistema Único de Saúde (Paulo Gadelha, discurso de posse).

A Fiocruz tem exercido cada vez mais esse papel estratégico de Estado (nacional, internacional, regulatório, de indução e cooperação técnica em diversas áreas em que atua).

---

<sup>3</sup> . Recentemente a Fiocruz assinou convênio com a Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE, da Presidência da República de modo a apoiar no desenho de cenários e desenho de políticas para o campo da saúde para o ano de 2030.

Estamos diante de mais um momento, onde a nação brasileira afirma-se no cenário internacional e quando o novo padrão de desenvolvimento demanda aliar competitividade, inovação e equidade. Trata-se do desafio de uma nova Fiocruz, associada, e mais uma vez contribuindo decisivamente, para um Estado brasileiro inovador e socialmente mais justo e equânime. Desafio já sendo assumido e enfrentado, com projetos em curso que alteram o escopo e a escala institucional, tanto na dimensão da nacionalização, quanto em grandes projetos internos – CDTS, por exemplo, e ainda na dimensão internacional com a presença na África.

Escolhas de futuro determinam não apenas quais atividades uma organização fará e como configurará estas atividades, mas também como elas serão viabilizadas. Assim, também se apresenta como questão relevante para o **VI Congresso** a discussão sobre o modelo de gestão da Fiocruz, a ser adotado no presente, na perspectiva de que constitui condição crítica para a viabilidade do projeto estratégico da instituição.

Em síntese espera-se que o processo do Congresso Interno (no seu primeiro momento – dezembro/2009) alcance, ao final, o seguinte alinhamento:

**Cenário → Missão e Valores → Visão de Futuro 2030 → Diretrizes Estratégicas → Modelo de Gestão.**

Em função do exposto acima, e já antecipando desafios do futuro, as seguintes dimensões estratégicas estruturam a formulação para a Fiocruz em 2030 compondo as discussões durante o VI Congresso:

- 1) Saúde, Desenvolvimento Internacional, Nacional e Regional;
- 2) Fiocruz, Estado e Competitividade;
- 3) Fiocruz e o Futuro da Ciência e Tecnologia em Saúde;
- 4) Fiocruz, Projeto Estratégico e Modelo de Gestão.

Ao serem assumidos enquanto dimensões e não temas isolados, devem ser compreendidos como interdependentes, devendo os mesmos compor ênfases ou campos a serem equilibradamente valorizados quando da formulação da estratégia institucional.

Diante da perspectiva proposta, este documento concentra as formulações para o processo congressual. Está estruturado em **seis partes**, iniciando com essa introdução. O **segundo** tópico localiza o campo da saúde enquanto um complexo interativo de agentes e práticas econômicas e sociais. Reforça o **campo da saúde** enquanto finalidade social, sendo o desafio da universalidade, da integralidade e da equidade componente de um processo civilizatório, como nos dizia Arouca. A **terceira** parte configura as principais dimensões ou **fatores portadores de futuro** a influenciar nos cenários das décadas seguintes. Dado o curto espaço de tempo entre a abertura do processo congressual e a realização da plenária

final, a sistematização do cenário é realizada a partir de documentos previamente disponíveis, elaborados para a década de 2020 a 2030. Os campos econômico, ambiental, sanitário, científico e tecnológico, político e legal constituem as ênfases dadas ao cenário de referência. Há abordagens tanto em termos globais, quanto específicas para o Brasil e para a saúde. A limitação metodológica é assumida, muito embora não impedindo adequada clareza para os objetivos pretendidos, materializados nas partes seguintes do documento. Na **quarta parte** e em decorrência do cenário sistematizado, são identificadas **oportunidades e ameaças** à Fiocruz, considerando sua atual realidade, incluindo seus **pontos fortes e fracos**. Essa parte permite mediar a relação entre a Fiocruz de hoje e sua posição no futuro, 2030. O balanço entre as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, sempre relacionadas ao cenário escolhido para 2030, impõe o **desenvolvimento da nova Fiocruz**. A **quinta parte** trata de sintetizar o **ajuste na Missão e Valores** e em especial a definição da **Visão** da Fiocruz esperada em 2030. Essa formulação é assumida como o **posicionamento estratégico** da Fiocruz no cenário de 2030. Na **sexta parte** são formuladas as diretrizes estratégicas a serem consideradas para o alcance da visão em 2030, com base nos temas estratégicos. As diretrizes definem as grandes referências de longo prazo para a gestão e o desenvolvimento da Fiocruz. Destaque nesta parte para as diretrizes para o novo modelo de gestão da Fiocruz. Ainda que a dimensão gestão possua diversas diretrizes estratégicas, **o ajuste no atual modelo apresenta-se como condição básica** e com exigências de curto prazo, sendo em particular um dos objetivos em destaque deste VI Congresso, no seu primeiro momento.

Todas essas questões se desenvolvem num ambiente de permanente reafirmação das 5 cláusulas pétreas que caracterizam e justificam a existência da Fiocruz (definidas no II Congresso Interno da Fiocruz):

- 1 – Ser uma Instituição pública e estatal (portanto, estratégica para o Estado)
- 2 – Manter-se com sua integralidade institucional, sem pulverizações
- 3 – Radicalizar seu compromisso social
- 4 – Consolidar e aperfeiçoar sua gestão democrática e participativa, com controle social
- 5 – Criar mecanismos que assegurem a sua eficiência e eficácia gerencial

Finalmente, ainda a título introdutório, assume-se que este documento necessariamente deve ser enriquecido não apenas ao longo do processo congressual, mas mesmo a seguir, sendo eixo estruturante para um novo modelo institucional de planejamento e gestão. As diretrizes definidas serão, já para o primeiro ciclo de planejamento quadrienal - PQ (2010 – 2013), especificadas na forma de objetivos, projetos e ações. Esse processo não apenas

transforma diretrizes em ação, como igualmente demanda ajustes permanentes nas mesmas e atualização quanto às formulações para 2030.

## **2. Fiocruz, Saúde como Direito e Dever do Estado, o Complexo Econômico-Industrial da Saúde – CEIS e a importância do planejamento de longo prazo<sup>4</sup>.**

A compreensão de saúde inscrita no texto constitucional brasileiro expressa uma das mais importantes reformas do Estado brasileiro. Conquista da sociedade, trata-se de formulação que ainda se apresenta como desafio para a própria estrutura e funcionamento do Estado, quanto a efetiva condição deste prover e assegurar a concretização dos direitos então assegurados. A universalidade, a integralidade e a equidade do direito à saúde impõem mais do que o necessário preceito constitucional. É necessário superar contradições, gerar rupturas, tanto no plano das políticas e dos interesses, mas também em diversos outros campos, entre eles o da ciência e da tecnologia, do arcabouço institucional e dos modelos de atenção, mas também e fundamentalmente, na decisão e capacidade dos governos e, sobretudo da sociedade para prover as bases materiais necessárias.

Se a saúde como finalidade social e objeto de política de Estado ganha destaque na Constituição de 88, a trajetória dos 21 anos de SUS já completados não é tranquilizadora. Ao mesmo tempo em que o Estado formata um sistema público, gratuito e universal, os dados mais recentes seguem registrando que a maior parte das despesas em saúde no país são privadas, longe de parâmetros internacionais registrados em sistemas fundados nas garantias sociais e de responsabilidade pública.

“Reforma sanitária como processo civilizatório” (Arouca) necessita ser sinônimo de saúde como direito de cidadania e finalidade do Estado. Impõe instituições e políticas alinhadas às demandas e necessidades, intersetoriais, que atravessem e impactem o conjunto das dimensões a condicionar a vida. A saúde no Brasil necessita estar na agenda central dos governos, saindo em definitivo da condição de política marginal e compensatória, ainda em muitas vezes, com caráter assistencialista, descolada das políticas centrais de desenvolvimento econômico e social. A saúde não pode continuar sendo compreendida como mero espaço de gastos, disputando permanentemente recursos, convivendo com

---

<sup>4</sup> . Este item do documento é inteiramente baseado em Documento elaborado recentemente para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; GADELHA, C. A. G.; MALDONADO, J.; VARGAS, M. e BARBOSA, P. R. Complexo econômico-industrial da saúde: Projeto PIB - Perspectiva do Investimento no Brasil, Instituto de Economia –UFRJ, Unicamp, BNDES, julho, 2009. mimeo

instabilidades de fontes de financiamento, em descompasso com as necessidades e mesmo diante de tecnologias já reconhecidas e acessíveis ainda preferencialmente àqueles que podem pagar.

A Fiocruz tem sido decisiva seja na formulação de políticas públicas em saúde, sustentando em todas as frentes em que atua, e também contribuindo conceitual, tecnologicamente e com todos seus produtos e serviços para novos e melhores padrões sanitários.

Todo esse debate não passa ao largo do papel de Estado. Tais políticas de inclusão e de busca de equidade social exigem capacidade indutiva e regulatória estatal fortes, tanto fundada em políticas econômicas, quanto em políticas sociais, mas sobretudo, no adequado alinhamento entre o econômico e o social, respeitada a dimensão ambiental, condição para a sustentabilidade global.

Ganha relevância, inclusive para a Fiocruz, no âmbito das políticas públicas, o desafio estratégico, de alinhar virtuosamente as dimensões econômica e sócio-sanitária no campo da saúde. Superar essa dicotomia exige tanto novas abordagens conceituais, quanto novas políticas e ainda, novas instituições. De modo associado, não apenas no plano conceitual e analítico, mas também no político e institucional, a noção de Complexo Econômico-Industrial da Saúde (CEIS)<sup>5</sup> – designação adotada para o Sistema Produtivo da Saúde, é assumido como referência e poder explicativo para novas políticas e ações em saúde.

A compreensão de saúde enquanto sistema produtivo e de inovação tem se desdobrado na experiência concreta de política de desenvolvimento no Brasil, no campo industrial e produtivo (Política de Desenvolvimento Produtivo lançada pela Presidência da República em 2008), da Saúde (Programa Mais Saúde do Ministério da Saúde) e da Ciência e Tecnológica (PAC da Inovação do MCT) – estes dois últimos lançados no final de 2007.

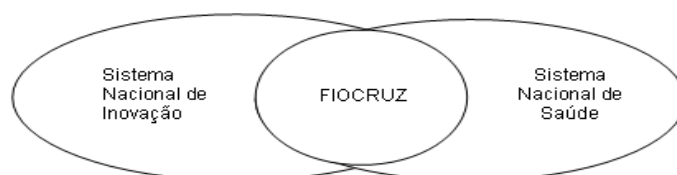
Na percepção adotada, a saúde passa a ser vista como um espaço econômico interdependente que configura um sistema de inovação e um sistema produtivo, congregando alto potencial de geração de conhecimentos, a existência de uma base econômica setorial de alta importância, o consumo de massas e a presença destacada do Estado na regulação e na promoção das atividades e da inovação. Como decorrência, a estratégia de desenvolvimento em saúde passa necessariamente por uma forte articulação entre as dimensões da inovação, da base produtiva e do bem-estar social.

---

<sup>5</sup>. O CEIS caracteriza-se por constituir uma área de intenso dinamismo, crítica para a economia do conhecimento, por envolver atividades de alta intensidade de inovação nos novos paradigmas tecnológicos, pela existência de uma base produtiva de bens e serviços bastante relevante, respondendo por parcela significativa do PIB nas economias emergentes e desenvolvidas, e por associar, inerentemente, a dimensão econômica e a social que definem o processo de desenvolvimento (Gadelha, 2002, 2003 e 2006).

Assim, em saúde é imperiosa a necessidade de acoplar uma visão sistêmica da área, que dê conta, simultaneamente, da lógica econômica e da lógica sócio-sanitária, captando as tensões e as interfaces existentes entre elas. A saúde talvez seja a área mais destacada em que este desafio se coloca, uma vez que constitui uma das mais importantes frentes de inovação no contexto atual, respondendo por cerca de 20% do gasto mundial com atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ao mesmo tempo em que é uma área de alto interesse estratégico para a sociedade, ocupando um locus privilegiado nas políticas públicas e nos debates políticos nacionais (Global Forum, 2008).

Em função desta importância e complexidade, a saúde emerge como um campo estratégico para se pensar os desdobramentos analíticos, políticos e operacionais do conceito de Sistema Nacional de Inovação (SNI), permitindo elucidar o caráter sistêmico, nacional e, portanto, político do desenvolvimento dos Estados nacionais centrado na geração e difusão de inovações. Considerando ainda a noção de Sistema Nacional de Inovação em Saúde, como espaço de interseção entre Sistema Nacional de Inovação e Sistema Nacional de Saúde, destaque para o potencial papel da Fiocruz, como ilustrado na Figura abaixo.



Há, de fato, um ambiente econômico, político e institucional em saúde que permite caracterizar mercados fortemente interligados e interdependentes. Como contrapartida, é possível pensar políticas industriais, científicas, tecnológicas e sócio-sanitárias que apresentam um grande potencial de articulação, permitindo a concepção de intervenções, sistêmicas e de alta relevância, para o ritmo e o direcionamento das inovações do país e para a competitividade e desenvolvimento nos setores da saúde.

Do ponto de vista da política social, é possível afirmar que, a despeito dos esforços generalizados em termos internacionais para a contenção do gasto público a partir dos anos



80, a área da saúde preservou sua participação nas despesas nacionais financiadas pelo Estado e pelo setor privado, conformando um horizonte dinâmico de longo prazo para os agentes e setores de atividade. Ou seja, os requerimentos de saúde por parte da população constituem uma demanda social em permanente processo de expansão (fruto das mudanças demográficas, epidemiológicas e das características inerentes dos bens e serviços em saúde) que confere uma perspectiva bastante dinâmica de evolução dos ambientes/mercados, seja a curto, médio ou longo prazo.

O conceito e estrutura do CEIS apresentam-se igualmente apropriados para localizar a singularidade da Fiocruz como organização de saúde. Não há no Brasil instituição similar à Fiocruz, apresentando estrutura institucional capaz de interagir com praticamente todos os segmentos componentes do CEIS.

Trata-se de organização ímpar, sui generis no Brasil e mesmo no cenário internacional. Ao longo de mais de um século a Fiocruz tem estado presente em diversas frentes do campo da saúde, respondido por demandas da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico, do ensino e formação profissional e da prestação de serviços em saúde. Inegavelmente é instituição consolidada no campo da ciência e tecnologia em saúde, com diferenciada importância na produção de bens e serviços em saúde e contribuição para a dinâmica evolutiva do CEIS, tendo ainda especial relevância a sua contribuição para as políticas públicas em saúde, incluindo organização e funcionamento do sistema nacional de atenção e ainda, para a política científica e tecnológica. A sua conformação histórica, e de algum modo já definida em linhas gerais quando da sua criação por Oswaldo Cruz, encerra importante complexidade e ao mesmo tempo enormes potencialidades.

Igualmente, a sua diversidade demanda elevada capacidade estratégica e de gestão, de modo a conferir coerência ao todo organizacional, bem como harmônico desenvolvimento das suas diversas áreas de atuação e correspondentes unidades técnicas.

As exigências para a Fiocruz são ainda maiores quando há nítidas tendências de que a demanda em saúde o Brasil apresenta grandes oportunidades, dado que há fatores que apontam tanto para um crescimento substantivo, não reversível e de longo prazo da demanda para o CEIS e ainda a abertura de novos segmentos de mercado ainda não explorados em toda sua potencialidade no contexto nacional e internacional. No âmbito das políticas e organização do sistema nacional de atenção, em especial SUS, importantes são os desafios e exigências para maior equidade e sustentabilidade, com demandas crescentes à Fiocruz.

Todavia, esta situação também coloca riscos à medida que o processo de transformação em curso nos aproxima do padrão de demanda vigente nos países desenvolvidos e que já possuem uma base produtiva sólida de bens e serviços de saúde, além de maior sustentabilidade, dado papel e financiamento públicos de destaques.

A área da saúde é claramente uma das grandes frentes de expansão distinguindo-se de outras áreas “portadoras de futuro” em função de sua participação já existente no presente, tanto na base produtiva mundial de bens e serviços, quanto nos esforços internacionais de P&D.

Ou seja, a saúde revela-se como um campo de alta intensidade de conhecimento e inovação e que incorpora e, principalmente, desenvolve tecnologias estratégicas que possuem um impacto interdependente tanto no CEIS quanto na dinamização do tecido econômico-produtivo. Apenas para dar alguns exemplos que estão longe de englobar as frentes sistêmicas existentes nas áreas de fronteira, podem-se destacar os seguintes que possuem um alto impacto nos processos de transformação em curso e que articulam diversas áreas do Sistema de Inovação em Saúde e do CEIS, com importante consequência para a Fiocruz:

- Novas tecnologias médicas de alta complexidade que mobilizam todo sistema de inovação (transplante, por exemplo).
- Novas biotecnologias de fronteira
- Terapia celular na qual se esvai a fronteira entre serviços assistenciais e a biotecnologia industrial
- Química orgânica avançada (química fina)
- Tecnologia diagnóstica envolvendo plataformas tecnológicas para testes de diagnóstico de grande escala, com alta facilidade e precisão
- Utilização intensiva de Tecnologia da Informação (TI) tanto nos serviços quanto nos equipamentos para diagnóstico e tratamento.
- Nanotecnologia
- Neurociências, entre outras.

Neste contexto, as oportunidades para a transformação tecnológica precisam ser construídas tendo como ponto de partida a capacidade produtiva instalada no Brasil, que certamente é a maior do continente a despeito de sua baixa intensidade tecnológica, e o fato do Brasil ter uma capacitação científica e de recursos humanos em saúde bastante significativa. É reconhecido que a área da saúde tem uma participação relevante e crescente tanto na produção científica de circulação internacional quando no número de doutores, um conjunto de dados do Ministério da Ciência e Tecnologia que mostram que esta importância da saúde na ciência brasileira é captada por praticamente todos indicadores.

Finalmente, para a Fiocruz, dada a sua condição de potencial âncora de Estado na indução à dinâmica do CEIS e à sustentabilidade de modelo de atenção a saúde mais equânime, aliando adequadamente desenvolvimento econômico e sócio-sanitário, impõe-se a definição

de estratégias de modo que responda a altura de uma instituição estatal única, expressando elevado padrão de eficiência e qualidade, contribuindo destacadamente com as políticas públicas de natureza industrial, científica e tecnológica e de prestação de serviços em saúde, sendo instrumento efetivo para a soberania nacional e para o alcance de novos padrões sanitários para o país.

### **3. O Cenário Fiocruz 2010-2030 Consoante os Contextos Internacional, Econômico, Ambiental, Sanitário, Científico e Tecnológico<sup>6</sup>**

No plano *das relações internacionais*, a perspectiva para os próximos 20 anos é de um mundo multipolar com equilíbrio de forças entre os Estados Unidos, União Européia e China, e a Índia desponta como economia dinâmica. No plano das relações econômicas internacionais, as divergências entre os principais atores levam à multiplicação de acordos minilateralistas, muito embora não em detrimento do sistema multilateral de comércio. Diante da desconcentração do poder político e econômico e da emergência de novos pólos com importância global, alteram-se as bases para a inserção internacional do Brasil, ampliando-se a sua importância como corolário de seu fortalecimento econômico e institucional e da consolidação de sua liderança na América Latina. Há previsão de aumento da participação do Brasil no financiamento de projetos de países em desenvolvimento na América do Sul e na África, que deverão trazer benefícios na exportação de bens e serviços produzidos no país. A tendência é de o Brasil expandir sua atuação em vários cenários geopolíticos, e mais especificamente na área da saúde, como vem ocorrendo, por exemplo, por ocasião da liderança do país nos debates no Intergovernmental Working Group on Public Health, Innovation and Intellectual Property (IGWG), no âmbito da OMS; no papel do Brasil na formulação do Programa Estratégico de Cooperação em Saúde da CPLP e do Plano de Cooperação em Saúde da UNASUL; e nos freqüentes pedidos de apoio na área da saúde por parte dos países visitados pelo Presidente da República na África, Ásia e América Latina.

No que diz respeito ao *contexto econômico*, a taxa média de crescimento da economia mundial deverá girar em torno de 3% a.a. O crescimento do PIB (taxa média de crescimento da economia brasileira) deverá ser de 5% a.a. A taxa de crescimento de produtividade está prevista para aproximadamente 2,5%. O volume de crédito (% sobre PIB) deverá ser cerca de 70%. A taxa de investimento da economia brasileira (% sobre o PIB) deverá estar próxima a 22%. O Brasil deverá praticar uma política de desenvolvimento produtivo e tecnológico ativa, previsível e sustentada, visando a

---

<sup>6</sup> . Na impossibilidade de construção de cenários específicos para o caso Fiocruz, optou-se por sínteses de documentos previamente selecionados e ainda considerando análises e contribuições específicas de dirigentes e profissionais especializados no interior da própria Fiocruz .

inserção no mercado externo sem negligenciar o mercado interno. Haverá esforços para o desenvolvimento e a diversificação do sistema de produção básico (base manufatureira), com agregação de valor via P&DT&I e incorporação das dimensões sócio-ambientais. Há previsão de alteração nos marcos regulatórios propiciando investimentos públicos, privados e PPPs para ampliação da cobertura de serviços (ex. saneamento e saúde). Os investimentos estarão em expansão com substancial aporte de capital privado e de financiamento público, e execução e operação público-privado. Haverá elevado crescimento de mercado interno, inclusive para os serviços intensivos em conhecimento. A diversificação da estrutura industrial, desenvolvida por meio de P&D, incentivos e compras financiadas pelo governo, se apoiará em estratégias competitivas integradas a estratégias tecnológicas voltadas para a criação de capacidade de inovação. O Brasil alcançará destaque internacional em nichos mercadológicos intensivos em conhecimento como biotecnologia (ex. biocombustível) e segmentos específicos da nanotecnologia. As desigualdades regionais serão reduzidas pela desconcentração da produção industrial, possibilitando ampliação do acesso aos serviços público e privado.

No plano **ambiental-climático**, o patrimônio biológico brasileiro estará vulnerável as mudanças climáticas, considerando a característica de país tropical mega-diverso e a pequena elasticidade de adaptação das espécies da fauna e da flora a mudanças ambientais abruptas. No que diz respeito às relações saúde/ambiente, a expectativa é de maior aridez da caatinga no NE, reduzindo a oferta de água tratada, produzindo quadro de refugiados ambientais. No Sul e SE do país eventos meteorológicos extremos (chuvas fortes, seguidas de enchentes) devem produzir seguidamente surtos de doenças veiculadas pela água. No Norte e NE a combinação da redução do regime de chuvas com o aumento da temperatura afetaria fortemente a agricultura familiar, aprofundando problemas relativos à segurança alimentar. Já nas regiões urbanas do país, o aumento da poluição atmosférica ampliaria os agravos à saúde. Por outro lado crescerão os investimentos em eco-eficiência e em ações de prevenção, mitigação e recuperação, com ênfase para tecnologias limpas, devido ao aumento de requerimentos de proteção e preservação. Nas organizações em geral a responsabilidade sócio-ambiental futura apontará os riscos da sobrevivência da coletividade, ou seja, do entorno do Meio Ambiente que invariavelmente encontra-se degradado. Nesse sentido os governos, empresas, entidades do terceiro setor e sociedade estarão se mobilizando no sentido de desenvolver mais ações e tecnologias ambientais efetivas para responder as projeções de agressões algumas já consideradas irreversíveis ao Meio Ambiente, como é o caso do aquecimento mundial. Projeta-se uma nova revolução industrial a partir dos novos paradigmas do capital natural, que podem ser sintetizadas nas diretrizes produtividade radical de recursos,

biomimetismo, economia de serviço e fluxo, e investimento no capital natural. A gestão do ambiente de futuro inevitavelmente passará por alterações nos âmbitos produtivo (controle do respeito às regulamentações e na implementação de ações ambientais), da inovação (regulamentação e monitoramento da ecotoxicologia de produtos e emissões, e no design de produtos e tecnologias) e estratégica (potenciais de desenvolvimentos e restrições ambientais emergentes).

No contexto **demográfico-epidemiológico**, em 2030, a humanidade estará caminhando para completar sua transição demográfica. O fenômeno demográfico mais proeminente do Brasil é o declínio das taxas de fecundidade, aproximando-se de níveis inferiores ao de reposição populacional. Prevê-se aumento da expectativa de vida do Brasil com estreitamento da base e alargamento do topo da pirâmide etária, levando a uma concentração de idosos entre as mais altas do mundo. Em 2030 serão cerca de sete milhões de brasileiros com mais de 80 anos, contra cerca de 2,5 milhões atualmente.

Os dados da carga da enfermidade apontam a tendência de aumento do peso das doenças crônico-degenerativas e redução das infecciosas, projetando expressiva transformação nos padrões de adoecimento e morte. Em países de maior renda, distúrbios depressivos alcançarão a primeira posição no ranking, seguidos de doenças isquêmicas do coração, Alzheimer, diabetes, doenças cerebrovasculares, cânceres, osteoartrites e doenças obstrutivas pulmonares. Para os países de renda média, onde estaria incluso o Brasil<sup>7</sup>, estarão entre as principais doenças a contribuir com a carga da enfermidade distúrbios depressivos, doenças cerebrovasculares, doenças isquêmicas do coração, doenças pulmonares, acidentes de trânsito, violência e diabetes.

Um dado demográfico importante diz respeito ao fenômeno da favelização. Hoje 1 bilhão da população mundial vive em favelas. Em 2020 essa população alcançará 1,5 bilhão. A qualidade de vida nas favelas é considerada pior que na população rural mais pobre e os problemas de saúde são mais agudos, com destaque para a concomitância de doenças infecciosas.

No campo da **ciência, tecnologia e inovação** (CT&I) a tendência é de que os gastos governamentais e privados continuem crescendo e a infra-estrutura de C&T se expanda, fortalecendo a coordenação do Sistema Nacional de Inovação. Haverá mudanças no modo de alocação destes recursos e na forma de condução das

---

<sup>7</sup> Por tratar-se de estudo global, para esses países a AIDS apresenta-se nas projeções a 2030 como a primeira no ranking da carga; neste trabalho, considerando a continuidade da política brasileira de saúde para a AIDS, esse dado foi desconsiderado.

políticas de CT&I - a tendência é de implantação de políticas de articulação da demanda com foco em tecnologias estratégicas.

As tendências apontam para uma ruptura tecnológica e de mudança profunda na configuração de procedimentos industriais que afetarão a produtividade relativa das indústrias. Os níveis de investimentos financeiros em áreas estratégicas (ex. nanotecnologia), tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, são, desde já, significativos e crescentes - expectativas de mercado para produtos da nanotecnologia: cerca de 1 trilhão de dólares nos próximos 10 a 15 anos, com a possibilidade de que o Brasil ocupe 1% deste faturamento. Os temas com maior potencial de desenvolvimento nos próximos anos nesta área no Brasil são manipulação de nano-objetos, nanoeletrônica, nanomagnetismo, nanoquímica e nanobiotecnologia, incluindo os nanofármacos, a nanocatálise e as estruturas nanopoliméricas<sup>8</sup>. No terreno da biotecnologia, as áreas/subáreas de maior interesse e desenvolvimento no futuro próximo são: genética, microbiologia, engenharia química, botânica, agronomia, computação, complementação diagnóstica ou terapêutica, fabricação de equipamentos médico-hospitalares e instrumentos de precisão e ópticos<sup>9</sup>. No Brasil aparecem como áreas mais promissoras, pela capacidade instalada de produção científica e tecnológica, os campos da biodiversidade, bioeconomia, biorremediação, farmacogenética, tecnologia recombinante, biomarcadores específicos, fertilidade, reprodução animal, mudanças climáticas globais e segurança biológica. Métodos biomatemáticos, bioestatísticos e biocomputacionais consolidam-se como área científica e tecnológica para o desenvolvimento biotecnológico. Área de “biologia de sistemas” (“biologia quantitativa”) emerge na superação de desafios em integração de dados e redes complexas. O campo da biodiversidade é particularmente importante, dado que o Brasil é o país mais biodiverso do mundo - cerca de 90% da diversidade biológica nativa ainda está por ser descoberta, o que deve levar à criação de novos medicamentos e fármacos. Uma área crítica é a pesquisa do patrimônio genético da biodiversidade nacional. A Amazônia é o centro das citações no campo da biodiversidade, aparecendo com citação em patentes referentes a diversos temas e/ou termos: Bioprodutos, Biofungicidas e Controle Biológico.

As tecnologias da informação alcançarão elevado patamar de desenvolvimento, com destaque para a geração de ferramentas para analisar impacto das mudanças climáticas sobre a biodiversidade, adoção da computação Cloud - “componentização”

---

<sup>8</sup> Grupo de Trabalho criado pela Portaria MCT nº 252 como subsídio ao Programa de Desenvolvimento da Nanociência e da Nanotecnologia, identificou que o

<sup>9</sup> De acordo com o relatório do programa Monitoramento em Biotecnologia, coordenado pelo CGEE.

de softwares de modo que estes possam ser ligados a atividades do negócio, adoção de Inteligência de TI para análise de bases de dados e tecnologia verde (eficiência energética, controles ambientais, biosensores, etc).

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

#### **4. Os Ambientes Externo e Interno da Fiocruz 2010-2030 e a Percepção Antecipada de Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Fracos**

Nesta parte, em decorrência do cenário sistematizado, são identificadas oportunidades (OPT) e ameaças (AMÇ) do ambiente externo, como pontos fortes (PFT) e pontos fracos (PFC) internos a Fiocruz e que permitem mediar a relação entre a Fiocruz de hoje e sua posição no futuro.

##### **Contexto Externo: Oportunidades e Ameaças**

###### ***Oportunidades***

- ✚ OPT1 – Ampliação da intervenção do Estado, adotando estratégias competitivas integradas a estratégias tecnológicas voltadas para a criação de capacidade de inovação
- ✚ OPT2 – Crescente gasto de P&D&I em saúde (hoje em torno de 25%) – Política de P&D&I nacional e internacional, especialmente em áreas intensivas em C&T (nanobiotecnologia, inovação de C&T orientada a processos mais limpos, biodiversidade)
- ✚ OPT3 – Tendência crescente de lançamento de novos produtos/ serviços nacional e internacional intensivos em C&T, modificando a estrutura produto/serviço x mercado
- ✚ OPT4 – Elevação da demanda mundial por bens e serviços intensivos em conhecimento (nanotecnologia, biotecnologia), por tecnologias orientadas ao aproveitamento sustentável da biodiversidade brasileira e por produtos social e ecologicamente corretos (bioprodutos)
- ✚ OPT5 – Tendência de reconhecimento da dimensão econômica da saúde e de sua importância para o desenvolvimento, com conseqüente inclusão em políticas e

programas de desenvolvimento – BNDES, PDP (Política de Desenvolvimento Produtivo), Mais Saúde, PAC C&T

- ✚ OPT6 - Fortalecimento do Sistema Nacional de Inovação em Saúde, mediante ações do MS, com a expansão da infra-estrutura de C&T e incorporação de inovações no sistema produtivo
- ✚ OPT7 – Envelhecimento e aumento da carga de enfermidade, ampliando a demanda por serviço de saúde e pressão social
- ✚ OPT8 – Tendência à formação de novos arranjos institucionais/ redes de P&D&I flexíveis e de parcerias público-privadas no nível de infra-estrutura e da parte finalística de negócio, com fortalecimento da competitividade pública na área de C&T
- ✚ OPT9 – Impacto da saúde nas relações multilaterais – presença do Brasil nos múltiplos fóruns e redução das desigualdades de fronteira sul-americanas forjando identidade de bloco e hegemonia brasileira
- ✚ OPT10 – Políticas de redução das desigualdades internas do País – Nordeste, Centro-Oeste e Norte, associadas à desconcentração regional
- ✚ OPT11 – Ampliação da ação do Estado na proteção da Amazônia e no fomento a pesquisa do patrimônio genético da biodiversidade nacional
- ✚ OPT12 – Conhecimento de C&T, rupturas tecnológicas afetando o modelo de atenção à saúde
- ✚ OPT13 – Presença brasileira em nichos tecnológicos internacionais intensivos em conhecimento como biotecnologia aplicada à saúde
- ✚ OPT14 – Capital informacional (TI) gerando redução de custos e aumento de produtividade – excelência operacional em saúde
- ✚ OPT15 – Disponibilidade de TI para gestão de científica de P&D&I e integração de processos e instituições
- ✚ OPT16 – Demanda do Estado e da Sociedade por modelos de gestão mais eficazes, eficientes e transparentes/ com maior responsabilidade social

### **Ameaças**

- ✚ AMÇ1 – Desenvolvimento em fronteiras tecnológicas concentrados na OCDE e asiáticos



- ✚ AMÇ2 – Ameaças de novos entrantes(novas empresas nacionais e internacionais)/competidores, em diversas áreas de conhecimento e produção - possibilidade de redução de demanda, perda de imagem, queda de produtividade etc.
- ✚ AMÇ3 – Baixo faturamento nacional (1% de 1 trilhão de dólares) de mercado mundial de produtos de tecnologia estratégica (ex. biomateriais, nanofármacos)
- ✚ AMÇ4 – Tendência da política de financiamento de C&T pela demanda em relação à prevalência de hoje de política operada pela oferta
- ✚ AMÇ5 – Significativos resultados internacionais no desenvolvimento de tecnologias estratégicas em C&T em saúde (ex. engenharia da saúde, nanofármacos)
- ✚ AMÇ6 – Dinamismo do mercado e ampliação da concorrência provocando escassez de parceiros qualificados
- ✚ AMÇ7 – Usuários não contemplados com novas tecnologias nos serviços e produtos, delineando possibilidades concretas de perda de público-alvo e apoio institucional por parte de órgãos provedores
- ✚ AMÇ8 – Desarticulação dos principais atores público e privados desenvolvedores de P&D&I
- ✚ AMÇ9 - Barreiras operacionais para adequada gestão de fundos de financiamento
- ✚ AMÇ10 – Impacto da dinâmica do novo ambiente competitivo sobre os processos institucionais – incremento da competitividade internacional gerando maior demanda por efetividade dos processos finalísticos internos
- ✚ AMÇ11 – Ruptura tecnológica com impacto em processos produtivos de áreas de atuação da Fiocruz – presença de capacitador tecnológico simplificador do processo
- ✚ AMÇ12 – Elevados níveis de investimento em C&Ts estratégicas da saúde (ex. nanociência, nanotecnologia e biotecnologia - nanofármacos) por parte de países desenvolvidos (ex. EUA, Alemanha) e em desenvolvimento (ex. China e Índia)
- ✚ AMÇ13 – Tendência da indústria da saúde adotar a estratégia de inovação em processo para melhoria da gestão e da qualidade da saúde
- ✚ AMÇ14 – Aumento da absorção de competências profissionais pelo mercado internacional mais especificamente pelos países desenvolvidos (OCDE – maior demanda dos países europeus)
- ✚ AMÇ15 – Competição internacional pela absorção de competências profissionais – pesquisadores e tecnologistas

- AMÇ16 – Tendências regulatórias burocratizadas e extensão da judicialização em saúde e gestão
- AMÇ17 – Impacto da dinâmica do ambiente concorrencial sobre o modelo de gestão

## **Contexto Interno: Pontos Fortes e Fracos**

### ***Pontos Fortes***

- PFT1 – Diversificado portfólio de produtos e serviços
- PFT2 – Posição singular no mercado de vacinas
- PFT3 – Imagem de reconhecimento nacional e internacional potencializando o desenvolvimento institucional
- PFT4 – Capacidade para atração de parceiros tecnológicos e de produção em saúde e de captação de recursos
- PFT5 – Papel estratégico de Estado (nacional, internacional, "regulatório", indução e cooperação técnica de áreas - a exemplo do campo de produção e desenvolvimento tecnológico em imunobiológicos e farmacêutico, além da lógica e ações de escola de governo, dentre outros)
- PFT6 – Consistente base científica (quadro profissional, infra-estrutura, etc.) em diferentes campos portadores de futuro e elevada produção acadêmica
- PFT7 – Elevada capacidade de formação de quadros técnicos e de dirigentes para o sistema científico e de serviços de saúde, com extenso quadro de profissionais formados disseminados no país, na AL e em países de língua portuguesa da África
- PFT8 – Presença de portfólio de projetos de alto valor financeiro e perspectiva de impacto – CDTS e CIPBR
- PFT9 – O SUS enquanto cliente consolidado e com perspectiva de desenvolvimento
- PFT10- Existência de projetos de cooperação nacionais e internacionais em quantidade expressiva
- PFT11 – Relação político-estratégica com atores e provedores nacionais e internacionais (ex. BNDES, MCT, OPAS, OMS, SESDEC, etc)
- PFT12 – Fiocruz participa da rede nacional de gspública e alcança premiação bronze
- PFT13 – Sistema de decisão participativa favorecendo a estrutura de coalizões

- ✚ PFT14 – Elevada capacidade de articulação política em âmbito nacional e baixa susceptibilidade a interferências externas

### **Pontos Fracos**

- ✚ PFC1 – Limitada capacidade gerencial/ legal para captação e desenvolvimento de quadros qualificados vis a vis perdas e dinâmica de crescimento e renovação, com decorrente risco de evasão dos melhores talentos em C&T
- ✚ PFC2 – Limitada qualidade em processos operacionais – falta de excelência na operação de processos administrativos e dificuldade de resolução de problemas orçamentários-financeiros da rede de financiamento do desenvolvimento fruto das limitações do modelo
- ✚ PFC3 – Limitada produtividade
- ✚ PFC4 – Problema de foco institucional e duplicidade – pluralidade e replicação de produtos/serviços comprometendo a qualidade global da oferta (muitos produtos com baixo valor agregado)
- ✚ PFC5 – Limitação em áreas científicas portadoras de futuro (ex. nanociência) e baixa capacidade instalada de produção científica em problemas de saúde que concentrarão a maior parte da carga da doença no futuro
- ✚ PFC6 – Limitada capacidade de conversão da base científica em desenvolvimento tecnológico
- ✚ PFC7 – Débil desenvolvimento e gestão da marca Fiocruz – desconhecimento do valor da marca e como utilizá-la na cadeia de valor
- ✚ PFC8 – Limitada estruturação e profissionalização da gestão das relações político-institucionais externas (executivos, legislativos, judiciários), incluindo os provedores
- ✚ PFC9 – Ausência de diagnóstico orientado à competitividade, de visão sistêmica e de discussão de resultados em relação às cooperações nacionais e internacionais
- ✚ PFC10 – Existência de parques estudos críticos sobre qualidade dos atributos de produtos/serviços para fins de criação de inovação de valor
- ✚ PFC11 – Falta de mapeamento dos potenciais clientes não atendidos
- ✚ PFC12 – Processos com falhas de estrutura para suporte a divisionalização/diversificação, gerando uma cadeia de valor inter-unidades que não favorece ao desenvolvimento da base científica e P&D&I

- ✚ PFC13 – Frágeis estruturas para gestão e proteção do conhecimento
- ✚ PFC14 – Débil comunicação institucional e sociedade-comunidade voltada para atuação estratégica
- ✚ PFC15 – Ausência de processos e instrumentos de gestão das relações com os usuários - acolhimento, atendimento, retenção e pós-venda (alunos, pesquisadores internos e externos)
- ✚ PFC16 – Fragilidades do sistema de gestão da inovação como ausência de gestão de portfólio de P&D&I
- ✚ PFC17 – Fragmentação dos processos internos relativamente a segurança e responsabilidade sócio-ambiental (práticas internas e externas ambientalmente sustentáveis)
- ✚ PFC18 – Reduzida competência informacional – infra-estrutura e aplicativos para enfrentar a demanda finalística
- ✚ PFC19 – Ausência de instrumento de governança consultiva de especialistas
- ✚ PFC20 – Reduzida capacidade de decisão gerencial para responder ao crescimento da demanda de C&T, em função de limitadores legais-regulatórios
- ✚ PFC21 – Ausência/Debilidade de instrumentos flexíveis de gestão viabilizadores de associações/parcerias

## **5. Missão, Valores e Visão de Futuro**

Neste tópico, consoante com o cenário 2030 e ainda o “balanço” entre as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos internos, há as proposições para ajuste da Missão da Fiocruz, os valores subjacentes e ainda sobre como formulamos a Visão para o futuro, 2030. Esses elementos condicionam e são condicionados pelas diretrizes estratégicas adiante apresentadas.

### **5.1 Missão**

A missão é uma declaração do propósito fundamental da organização, que define a razão de ser institucional e o seu negócio, seus campos de atuação. Identifica o escopo de sua ação em função dos bens e serviços ofertados e dos cidadãos e instituições assistidas.

A missão, enquanto conjunto de atitudes e valores, pode ser perene, mas não é eterna devido essencialmente à agenda de mudanças estruturantes da organização. A missão deve orientar as pessoas da organização quanto aos nortes essenciais para definição da

identidade da organização, devendo possuir concisão, consistência e credibilidade, ou seja, ser sintética, conter diretivas, ter referências e ser compreensível.

A Missão deve conter essencialmente três elementos: (i) a razão de ser (o propósito); (ii) o público-alvo (o para quem) e (iii) o seu campo de atuação.

Na administração pública, uma definição precisa, concisa e sem ambigüidades da missão institucional é condição “*sine qua non*” e pré-requisito para explorar os prováveis cenários nos quais cada organização deverá se desempenhar no futuro. Assim, escolher as variáveis mais relevantes dos prováveis cenários que dizem respeito à Fiocruz do ano 2030 exige revisitar o enunciado de sua missão atual e analisar criticamente os elementos que continuam válidos e aqueles que poderiam expressar com maior clareza os compromissos atuais e vindouros.

Na análise introdutória a Fiocruz é localizada na interface entre o sistema nacional de saúde e o sistema nacional de inovação. Depreendem-se assim, sinteticamente, dois vetores de demandas sociais que determinam a sua missão: a necessidade de efetivação dos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde e a possibilidade de contribuição do setor saúde para o desenvolvimento sócio-econômico do país, articulando geração de riqueza e crescimento econômico com inclusão social e reversão das iniquidades entre as pessoas e as regiões.

Frente a esses cenários e ambiente de oportunidades e ameaças, a atual missão da Fiocruz, apresentada abaixo, carece de ajustes:

“Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde pelo desenvolvimento integrado das atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de bens, prestação de serviços de referência, e informação, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde (SUS) e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício pleno da cidadania”

A formulação ajustada:

**Ter excelência internacional na geração, absorção e disseminação de conhecimento científico e tecnológico em saúde, integrando e desenvolvendo ações de PDT&I nas áreas de assistência e produção farmacêutica e biotecnológica, de educação e qualificação de pessoas, de atenção à saúde e de informação e comunicação em C&T em saúde, contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento do SUS, para a dinâmica nacional endógena de inovação e para a redução de iniquidades individuais, regionais e internacionais.**

### **Valores**

Os valores prescrevem as atitudes, os comportamentos e o caráter da organização, sendo os parâmetros que via de regra alicerçam a cultura da organização. Os valores são as verdadeiras causas do sentimento “orgulho de ser Fiocruz” que estão em consonância com a nossa relevância para a sociedade.

Atualmente a Fiocruz não possui valores inscritos em sua Missão. São propostos os seguintes valores:

**Responsabilidade sócio-ambiental** – Trata-se do compromisso sócio-ambiental da organização para com a sociedade, requerendo a existência de mecanismos efetivos de controle dos seus atos e que demandam desenvolvimento organizacional/reforma administrativa assim como mudança de postura (cultura e valores) por parte da organização e da sociedade.

**Cooperação** – Trata-se de operação conjunta na qual se supõe existir uma questão comum entre as partes, e que requer uma sistemática organizada de atuação, ou seja, é o compartilhamento sistemático de atividades e recursos para problemas coletivos, tanto interna quanto externamente.

**Transparência** – Trata-se de divulgação/publicização oficial da informação ou ação para conhecimento público e início dos seus efeitos externos, sendo exigência de efetividade e moralidade. Ou seja, a informação ou ação administrativa deve ser publicizada uma vez que a administração que a realiza é pública e em nome do Estado, para a sociedade.

**Comprometimento** – Trata-se do grau de interligação existente entre os objetivos pessoais e os organizacionais e da sociedade, revelando o seu nível de compromisso em função da atuação como colaborador e formador de opinião junto a organização e sociedade.

**Democracia participativa** – Trata-se da expansão do poder de decisão à base operacional da organização que, em última análise, se traduz na devolução da soberania/autoridade à sua origem, devendo haver uma relação de complementaridade com a democracia representativa, não sendo excludentes. Pode-se dizer que uma democracia participativa requer uma organização estruturada e ativa, com o engajamento de atores na formulação e execução das políticas, assim como a reformulação da soberania/autoridade, a introdução da responsabilidade e da prestação de contas, ou seja, da própria representação.

## 6. Diretrizes Estratégicas

A seguir são apresentadas as diretrizes de longo prazo, na perspectiva de alcance da **Visão** formulada para **2030 e Missão e Valores**. A apresentação das diretrizes valoriza os eixos definidos como estratégicos (**Saúde e Desenvolvimento, Estado e Competitividade e**

**Futuro de C&T)** e são dispostas e alinhadas **aos macrocampos de atuação da Fiocruz**. As diretrizes ao serem propostas para o longo prazo, necessariamente encerram, considerado o seu conjunto, a própria visão de futuro. Deverão ao longo dos anos e já a partir do próximo Plano Quadrienal (PQ 2010-2013) ser expressas na forma de objetivos, ações, programas e projetos que materializem uma nova realidade para a Fiocruz.

Previamente, são destacados os resultados e parcerias esperados dentro do cenário trabalhado. Tais resultados e parcerias orientam todas as demais diretrizes estruturadas nos macrocampos de atuação da Fiocruz.

## **6.1) Resultados e Parcerias**

6.1.1 - Consolidação e sustentabilidade do SUS

6.1.2 - Sistema nacional científico e biotecnológico consolidado e competitivo.

6.1.3 - CEIS dinamizado com eliminação das vulnerabilidades externas.

6.1.4 - Saúde e Sustentabilidade Ambiental são prioridades na Agenda do Desenvolvimento.

6.1.5 - Redução das desigualdades regionais.

6.1.6 - Inovações tecnológicas (serviços e produtos) em saúde disseminadas a parceiros públicos e privados.

6.1.7 - Consolidação do Brasil com posição diferenciada em saúde no cenário internacional.

6.1.8 - Geração e disseminação de conhecimento científico em saúde com consolidação de padrão nacional de excelência.

6.1.9 – Reconhecimento social da Fiocruz como empresa ambientalmente responsável.

6.1.10 – Consolidação de cooperações com os provedores oficiais (MS, MCT e MEC, BNDES, FINEP) com ampliação dos financiamentos em áreas estratégicas.

6.1.11 - Novos modelos de atenção a saúde implementados (ex. método, integração vertical e horizontal de redes, TI para melhor cuidado; regulação, etc) – inovação em serviços por interações com os clientes.

6.1.12 - Parcerias/arranjos organizacionais em áreas estratégicas sustentáveis com entidades públicas e privadas visando a geração de novos bens e serviços conjuntos – economia de escopo (economia em função do aumento da variedade de bens/serviços).

6.1.13 - Compromissos sócio-ambientais e comunitários estáveis, explorando benefícios de gestão, ampliando a cidadania e a inclusão social.

## **6.2) Pesquisa**

6.2.1 – Agenda de pesquisas alinhada com as mudanças projetadas para o quadro demográfico e epidemiológico, incluindo estudos biológicos, epidemiológicos, clínicos e sociais relacionados a doenças do aparelho cardiovascular, a doenças associadas à velhice, a diabetes, a doenças auto-imunes, a violência, entre outras.

6.2.2 – Consolidar pesquisa em áreas de fronteira do conhecimento (biologia celular e molecular, genoma, proteoma, nanociência, bioinformática) aplicada à medicina, gerando interações com o setor produtivo e implantação de um parque biotecnológico nacional.

6.2.3 – Fiocruz como líder de pesquisa clínica nacional e uma referência para estudos de avaliação de tecnologias, consoante com o quadro epidemiológico projetado e uma demanda crescente por novos serviços.

6.2.4 – Operar em redes científicas com universidades e institutos, nacionais e internacionais para ampliar e encurtar tempos na geração de novos conhecimentos, tomando a colaboração como elemento central do fazer científico, ampliando a visibilidade e o impacto dos trabalhos.

6.2.5 – A agenda de pesquisa das unidades regionais deve estar identificada com o perfil sócio-epidemiológico da região onde se insere, buscando-se aproximar os projetos de pesquisa dos problemas loco-regionais, valorizando competências e desenvolvimento científico e tecnológico regional, mantendo conexão em rede nacional e evitando fragmentação de esforços e recursos.

## **6.3) Desenvolvimento Tecnológico, Inovação e Produção**

6.3.1 – O desenvolvimento tecnológico na Fiocruz deve estar organizado dentro da lógica de projetos orientados por missão, gerando soluções tecnicamente viáveis para problemas de saúde específicos (ex: diagnóstico de malária, tratamento de chagas), de acordo com as necessidades da população e as demandas do SUS, a partir de programas indutores com alta seletividade e foco.

6.3.2 - Atingir um novo patamar tecnológico em produtos biotecnológicos, nanocientíficos e biodiversos assegurando competitividade no desenvolvimento de tecnologias inovadoras.

6.3.3 – Adotar estratégias e ações para expandir intensamente sua capacidade de transferência de tecnologias para parceiros públicos e privados, inclusive em outros países.



6.3.4 – Liderar o programa nacional de produção estratégica do CEIS e também rede nacional de laboratórios oficiais de medicamentos, assegurando a produção estatal de insumos para saúde como essencial para atender às demandas de programas nacionais no setor e dar suporte às atividades regulatórias de Estado

6.3.5 Ampliar o portfólio de insumos produzidos, buscando atuação em novas áreas industriais, não cobertas por outros setores privados ou públicos nacionais, como a produção de matérias primas biotecnológicas.

6.3.6 Contribuir estrategicamente para a capacidade reguladora de preços, tanto pela análise de custos dos produtos, quanto pela oferta de mais medicamentos, tendo em vista as políticas governamentais para essas áreas e a sua importância estratégica para a consolidação de uma assistência farmacêutica equânime e universal no Brasil ( priorizados produtos sujeitos à ação de oligopólios e cuja disponibilidade possa determinar a redução de preços tanto para o mercado institucional quanto para o mercado privado, assim como anti-hipertensivos, medicamentos para tratamento da diabetes, anticoncepcionais, antimicrobianos, anti-retrovirais, antiasmáticos e medicamentos destinados ao tratamento de doenças negligenciadas).

6.3.7 – Implantar sistema de prospecção tecnológica e de mercado para subsidiar a estratégia de produção e inovação, assim como das competências disponíveis nas unidades técnico-científicas da Fiocruz.

6.3.8 – Projetar desenvolvimento de medicamentos (desenvolvimento e transferência tecnológica) conforme o programa de assistência farmacêutica básica e por mapa de relevância da carga da enfermidade (distúrbios depressivos, doenças cerebrovasculares, doenças isquêmicas do coração, doenças pulmonares, diabetes mellitus etc), a partir de novas tecnologias como a nanobiotecnologia.

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

6.3.10 - Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e velocidade na geração de inovação e a transferência de tecnologias.

6.3.11 - Promover parcerias/arranjos organizacionais em áreas estratégicas com entidades públicas e privadas, amparando-se na Lei de Inovação, visando a geração de novos bens e serviços conjuntos – economia de escopo (economia em função do aumento da variedade de bens/serviços).

## **6.4) Educação, Informação e Comunicação**

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

6.4.2 – Promover a formação de pessoal de nível médio e superior, por meio de programas e mecanismos baseados em novas demandas e características peculiares da biotecnologia, frente às necessidades biotecnológicas associadas à saúde pública.

6.4.3 – Desenvolver programas de formação em áreas estratégicas voltadas para o fortalecimento do Sistema de Ciência e Tecnologia em Saúde (Bioinformática, Pesquisa Clínica, Avaliação de Tecnologias, Propriedade Intelectual e Inovação e Informação e Comunicação) inclusive mediante o estabelecimento de parcerias com outros centros de excelência nas áreas afins.

6.4.4 – Intensificar estratégias de formação lato sensu de larga escala em todo o território nacional, mediante a Incorporação e desenvolvimento das potencialidades de todas as unidades na formulação e desenvolvimento de cursos na modalidade de Ensino a Distância (EAD), por meio do fomento ao trabalho em rede, do desenvolvimento de suporte pedagógico e tecnológico e da qualificação de pessoal voltado ao ensino nesta modalidade.

6.4.5 – Estruturar todos os programas de cursos lato sensu da Fiocruz de acordo com a perspectiva da Escola de Governo em Saúde, ou seja, a partir da articulação da demanda pelos gestores do SUS.

6.4.6 – Ampliar a cooperação no âmbito da rede de Escolas de Governo em Saúde no ensino de Pós-Graduação em saúde pública e no ensino técnico em saúde;

6.4.7 – Ampliar parcerias (regionais externas) com países e organismos internacionais (OPAS, UNASUL, etc) em educação lato e stricto sensu e educação profissional em saúde com vistas a auxiliar o desenvolvimento da força de trabalho em saúde local e fortalecer a posição brasileira de liderança sul-americana e de parceria aos países africanos de língua portuguesa.

6.4.8 – Fortalecer o movimento internacional em favor do acesso livre à informação científica, estratégia-chave na redução das iniquidades e vulnerabilidades.

6.4.9 – Assegurar infra-estrutura e aplicativos em TI como condição para processos integrados, eficientes, seguros e de qualidade, com definição organizacional do locus de gestão TI.

6.4.10 – Desenvolver projeto Editorial Nacional para Fiocruz, com parceiros público-privados, visando atender não apenas as demandas nacionais em saúde com publicações inovadoras

e de referência como também garantir excelência operacional a partir de economias de escala e escopo, ambientalmente limpas.

6.4.11 – Desenvolver projeto nacional de comunicação da Fiocruz de Estado em parceria com os ministérios governamentais como da saúde, c&t, educação, cidades etc, com vistas a gerar e fortalecer a imagem Fiocruz de instituição de Estado competitiva, inovadora, de futuro e ambientalmente sustentável.

6.4.12 – Desenvolver instrumentos de comunicação (*rich channels*) internos orientados ao desenvolvimento institucional da gestão Fiocruz.

## **6.5. Saúde (Atenção e Vigilância) e Ambiente**

6.5.1 – Manter papel diferenciado e estratégico no processo de consolidação do SUS, por meio de uma articulação interna que possibilite a ampliação da interlocução coordenada e orgânica com todas as esferas de gestão do SUS.

6.5.2 – Fiocruz como líder na geração de informações e conhecimentos sobre os determinantes Sociais da Saúde (DSS) e na proposição de políticas, programas e intervenções a eles relacionadas, a partir da avaliação das políticas e intervenções atualmente em curso e das experiências registradas na literatura nacional e internacional, além de atuar na mobilização da sociedade civil e de órgãos governamentais sobre o tema.

6.5.3 – Ser líder na formulação de políticas e programas que promovam a equidade em saúde e no uso dos serviços de saúde, além de atuar sistematicamente no monitoramento destas desigualdades, uma vez que estas representam o principal determinante das diferentes chances de adoecimento e morte entre classes sociais e regiões do país.

6.5.4 – Ser ativa e diferenciada na capacidade de mobilização e instrumentos (inclusive informacionais) para estimular a constituição de um intenso e multifacetado movimento social e de opinião pública em defesa da instituição de políticas de proteção social e do Sistema Único de Saúde no Brasil,.

6.5.5 – Desenvolver, experimentar e avaliar novos modelos/ estratégias/ instrumentos de atenção à saúde, na perspectiva das redes integradas de serviços de saúde (integração de serviços, uso de TI para melhor coordenação do cuidado, modalidades inovadoras de atenção).

6.5.6 – Institutos Nacionais consolidados nas áreas materno-infantil e de doenças infecciosas que, além da referência na pesquisa e no ensino, atuem também como unidades de excelência tecnológica e de assessoria técnica à organização de redes de assistência em todo o território nacional.

6.5.7 – Desenvolver, de maneira pró-ativa e em parceria com o MS, atuação mais intensa no campo da vigilância epidemiológica, especialmente no monitoramento de surtos e emergências epidemiológicas que coloquem em risco a saúde da população em qualquer local do país e na análise global e sistemática da situação de saúde.

6.5.8 – Estabelecer parcerias nacionais e internacionais nas áreas de vigilância epidemiológica e laboratorial de referência, para desenvolver auto-sustentabilidade e capacidade de liderança da rede brasileira de referência diagnóstica.

6.5.9 – Ampliar a integração ao Sistema Nacional de Vigilância Sanitária para indução de políticas para a vigilância sanitária.

6.5.10 – Desenvolver gestão do desempenho ambiental na geração de bens e serviços (integração entre saúde e ambiente, C&T, P&D&I e Produção):

(i) Redução de consumo de energia – total ou por tipo (eletricidade e combustível) e de recursos (água e insumos de produção);

(ii) Redução de resíduos sólidos (perigosos e não-perigosos) e efluentes líquidos e gasosos – gases tóxicos e carcinógenos aéreos;

(iii) Otimização das características dos produtos, processos e instalações orientadas para o meio-ambiente (projeto de bens e serviços que reduzam o impacto ambiental em todo ciclo do produto/serviço).

6.5.11 – Desenvolver o posicionamento da gestão da diferenciação de bens e serviços do ponto de vista ambiental com melhoria do desempenho ambiental geral.

6.5.12 – Ampliar o conceito/noção de gerenciamento do risco ambiental (redução da exposição) – educar para evitar e reduzir os acidentes ambientais (promoção), desenvolver ações de prevenção, desenvolver reações e contratação de seguros.

6.5.13 – Estabelecer parcerias públicas (Ministério de Saúde e das Cidades), privadas e com organizações sem fins lucrativos para fazer cumprir as atividades/programas de saúde e ambiente da agenda 21 e para projetar para 2030 uma política integrada entre saúde e ambiente, C&T, P&D&I e produção, garantidora de organização e sociedade ambientalmente limpa e eco-eficiente.

6.5.14 - Firmar compromissos sócio-ambientais e comunitários, explorando benefícios de gestão, ampliando a cidadania e a inclusão social.

6.5.15 - Gerar e Integrar conhecimentos entre ambiente e saúde visando soluções para o desenvolvimento.

## **6.6. Gestão e Desenvolvimento Institucional**

6.6.1. O paradigma de sustentabilidade da Fiocruz enseja a mudança do atual modelo jurídico-institucional, visando garantir maior autonomia e flexibilidade face aos desafios de futuro, considerando o cenário de referência e as características do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (fortalezas e fraquezas).

6.6.2. O atual modelo gera importantes restrições para o cumprimento da Missão da Fiocruz, destacando-se o acesso a financiamentos em infra-estrutura para P&D&I, a construção de liderança em ciências de fronteira e tendências tecnológicas em saúde (nanotecnologias, bioinformática, biodiversidade, bioprodutos, genômica e proteômica, dentre outros), a maior capacidade de captação, retenção e valorização de talentos e a busca da excelência na gestão de processos (a gestão da inovação, a gestão do desempenho, a gestão de accountability/responsabilidade).

6.6.3. O atual modelo de gestão, híbrido, dependente de fundação privada de apoio/organização social, expressa elevada vulnerabilidade jurídica e importante risco de sustentabilidade, diante de atuais desafios e com nítidas tendências de aprofundamento no futuro, devendo a Fiotec ser fechada no prazo de até dois anos após a instituição do novo modelo, sendo suas funções e tecnologia de escritório de gestão de projetos incorporadas ao novo modelo da Fiocruz.

6.6.4. O novo modelo deve respeitar a condição estatal da Fiocruz, a sua integralidade, a base democrática e participativa inscrita em seu atual estatuto, a constitucionalidade e atual estrutura da administração pública federal brasileira.

6.6.5. A configuração de empresa estatal social para a Fiocruz assegura a natureza estratégica de Estado, a integralidade institucional, a sua condição democrática e participativa, incluindo consulta a comunidade quanto a indicação de dirigentes e ao processo decisório relacionado com estratégias, planos e ações, a garantia dos direitos trabalhistas atuais e gestão continuada do atual plano de carreiras (RJU), a maior desburocratização e alcance de mais agilidade, flexibilidade e autonomia nos processos, o compromisso com a transparência e resultados e finalmente, a legalidade e sustentabilidade do modelo.

6.6.6. O processo de formulação e de tramitação da lei de transformação da Fiocruz em empresa estatal social deverá ser conduzido pela Presidência da Fiocruz em permanente alinhamento com o Conselho Deliberativo, devendo estes, a qualquer momento, convocar extraordinariamente a plenária do VI Congresso, em caso de risco de distorção das características contidas na tese 6.6.5.

As teses a seguir possuem estreita relação com a implantação e consolidação do novo modelo de gestão acarretando para as mesmas maior factibilidade.

6.6.7 – Operar a gestão operacional finalística através do:

- ✚ Gerenciamento riscos operacionais e tecnológicos e financeiros na produção (bens e serviços);
- ✚ Gerenciar custos de produção buscando otimização;
- ✚ Gestão do compartilhamento de recursos;
- ✚ Gestão da inovação sustentadora de produção – melhoria contínua;
- ✚ Gestão das parcerias com fornecedores (reduzir custo de propriedade – PPP`s, entregas de importação just-in-time etc);
- ✚ Gestão do serviço - custo e da qualidade de servir (para fora e para dentro).

6.6.8 – Ampliar os arranjos institucionais integrando e aprimorando a lógica da divisionalização, combinando-a com maior integração e coordenação inter-unidades.

6.6.9 – Instituir políticas e programas para a Gestão da Qualidade junto aos Usuários, Parceiros e Provedores, através de:

- ✚ Valorizar e destacar usuários / parceiro / provedor (compreender e mirar usuários/ parceiros);
- ✚ Gerenciar a marca/imagem;
- ✚ Gestão da conquista de parceiros / usuários / provedor - Comunicar a proposição de valor (planos – visão 2030, marketing etc) aos parceiros/usuários; Buscar novos provedores públicos e privados;
- ✚ Gestão da retenção de parceiros/usuários estratégicos (formar parcerias exclusivas, prestar serviços de excelência);
- ✚ Gestão do relacionamento com os provedores / usuários / parceiros.

6.6.10 – Implementar o conselho superior da Fiocruz.

6.6.11 – Implantar sistema integrado (ERP) de Gestão meio e finalística na Fiocruz nacional através de PPP, ampliando a qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão;

6.6.12 – Introduzir uma estrutura/comitê de estudos estratégicos com vistas a produzir estudos prospectivos periódicos nas áreas estratégicas da Fiocruz nacional, a partir dos quais serão revisados os planos diretores das unidades.

6.6.13 – Introduzir o conceito de integração dos planos diretores na Fiocruz nacional, com compartilhamento de recursos, de clientes cruzados, etc.

6.6.14 - Implantar sistema nacional Fiocruz de auditoria.

6.6.15 – Implantar a rede nacional Fiocruz de saúde do Trabalhador integrada ao plano de saúde.

6.6.16 – Fortalecer os instrumentos internos e externos de accountability (ex. comitê de ética e ouvidoria, portal).

6.6.17 - Gestão da diversidade trabalhista (diferenças em cultura, religião, nacionalidade, experiência, etnia, etc – fonte inestimável de talento, criatividade e experiência, que melhora a competitividade ao ampliar o potencial para idéias e inovações.

6.6.18 - Gestão da parceria comunitária através de: promoção da imagem positiva e confiável para os usuários, parceiros e provedores e reguladores; atração de pessoas de talento; reforço da auto-estima dos empregados; construção de clima - reforço dos valores essenciais; geração de negócios - melhoria da reputação da organização, expansão de rede de relacionamentos, construção de relacionamentos colaborativos.

6.6.19 - Atrair, desenvolver e reter talentos e equipes técnico-científicos e gerenciais, visando a gestão estratégica de pessoal (competência certa, lugar certo, momento certo).

6.6.20 - Promover a gestão e proteção do conhecimento tecnológico ampliando e modernizando a GESTEC em âmbito nacional.

6.6.21 - Assegurar infra-estrutura e aplicativos em TI como condição para processos integrados, eficientes, seguros e de qualidade.

6.6.22 - Expandir o conhecimento sobre os nossos principais stakeholders – provedores, usuários e parceiros.

6.6.23 - Aprimorar modelo de governança institucional com democracia interna e accountability (responsabilidade).

6.6.24 - Fortalecer a comunicação institucional, mercadológica e com a sociedade atuando estrategicamente diante da sociedade da informação.

6.6.25 - Articular a cadeia de valor interna gerando maior eficiência e qualidade nos resultados.

6.6.26 - Estabelecer e consolidar mecanismos de transparência e prestação de contas externa a sociedade e ao Estado/governo.

6.6.27 - Aprimorar ambiente que respalde o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a missão/visão/valores.

6.6.28 - Aprimorar e consolidar modelo democrático de gestão de conflitos e interesses trabalhistas.

6.6.29 - Promover e alcançar a condição de organização saudável e ambientalmente sustentável.