

Ana Lucia Sampaio de Araujo

***BSC – balanced scorecard: ferramenta direcionadora & estratégica para a  
promoção de uma gestão moderna em Farmanguinhos***

Rio de Janeiro

2012

Ana Lucia Sampaio de Araujo

***BSC – balanced scorecard: ferramenta direcionadora & estratégica para a promoção de uma gestão moderna em Farmanguinhos***

Dissertação apresentada como um dos pré-requisitos para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica, do Instituto de Tecnologia em Fármacos - FIOCRUZ

Orientador: Prof. Dr. Jorge Carlos Santos da Costa

Co-orientador: Prof. Dr. Fernando Medina

Rio de Janeiro

2012

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca de Medicamentos e Fitomedicamentos/ Farmanguinhos / FIOCRUZ - RJ

A658

Araujo, Ana Lucia Sampaio de

BSC – balanced scorecard: ferramenta direcionadora & estratégica para a promoção de uma gestão moderna em Farmanguinhos. / Ana Lucia Sampaio de Araujo. – Rio de Janeiro, 2012.

xvi, 141 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos, Pós-Graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica, 2012.

Bibliografia: f. 143-151

1.Balanced scorecard 2. Indústria Farmacêutica 3.Administração Pública. 4. Laboratórios Oficiais.I Título.

CDD 658.4013

Ana Lucia Sampaio de Araujo

***BSC – balanced scorecard: ferramenta direcionadora & estratégica para a promoção de uma gestão moderna em Farmanguinhos***

Dissertação apresentada como um dos pré-requisitos para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica, do Instituto de Tecnologia em Fármacos - FIOCRUZ

Dissertação aprovada em 15 de maio de 2012.

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Érika Martins de Carvalho  
Instituto de Tecnologia em Fármacos – FIOCRUZ

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Therezinha Coelho Barbosa Tomassini  
Instituto de Tecnologia em Fármacos – FIOCRUZ

---

Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira  
Departamento de Engenharia Industrial – UERJ

Rio de Janeiro

2012

## AGRADECIMENTOS

Muito obrigada a todo o quadro de colaboradores da Coordenação do Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica. Agradeço pela oportunidade, tanto de aprendizado e conhecimento, como por todo o suporte disponibilizado para a realização deste estudo. Aos Drs. Jorge Carlos Santos da Costa e Fernando Medina agradeço por terem me aceito como orientanda, por toda gentileza, pelos direcionamentos do trabalho, firmeza e sugestões.

Em Farmanguinhos/FIOCRUZ agradeço a todos os meus colegas de trabalho, em especial, àqueles que participaram desta pesquisa. Muito obrigada pela recepção, pelo tempo cedido e pelas contribuições durante as entrevistas.

Ao Dr. André Ribeiro de Oliveira e às Dr.as Érika Martins de Carvalho e Therezinha Coelho Barbosa Tomassini, agradeço por participarem da banca examinadora, contribuindo para os últimos ajustes técnicos deste trabalho.

À minha querida professora de inglês, Ana Lúcia Azevedo, agradeço pelo companheirismo e pela revisão do *abstract*.

Agradeço, sobretudo, às minhas duas amadas mães: Angela e Wilta (*eternamente*), que incondicionalmente, sempre vibraram intensamente a cada conquista minha, que tudo por mim fazem esperando somente a minha felicidade, que me incentivam e fazem com que meus sonhos não tenham limites. Ao meu querido Pai, Juarez, fico muito feliz por fortalecermos os laços que sempre nos uniram, obrigada pelo carinho.

Ao meu amado marido, amigo e companheiro, Marcelo, obrigada pela falta de paciência, que nos aproximou nos momentos em que era preciso, e pela compreensão nas minhas “ausências”. Na verdade este trabalho faz parte da trajetória de nossas vidas.

A todos que, verdadeiramente, torcem por mim, que contribuem para o meu desenvolvimento como profissional e ser humano: Muito Obrigada!

“Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas túbio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem”.

*Nicolau Maquiavel (1459-1527)*

## RESUMO

ARAÚJO, Ana Lucia Sampaio de. *BSC – balanced scorecard: ferramenta direcionadora & estratégica para a promoção de uma gestão moderna em Farmanguinhos*. 2012. 159f. Dissertação Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2012.

O papel e atuação de Farmanguinhos/FIOCRUZ, em parceria com o Ministério da Saúde, na produção de medicamentos com qualidade e eficácia para a população possuem reconhecimento nacional e internacional. Existe uma dependência em relação a um conjunto de fatores que integram poder econômico, questões sociais e bases legais, necessitando assim, como um de seus alicerces, de uma gestão estratégica competente, moderna, transparente e focada em resultados.

Utilizando-se como referência a metodologia de gestão estratégica organizacional conhecida como Balanced Scorecard (*BSC*) e as exigências dos órgãos reguladores direcionadas às indústrias farmacêuticas, foi proposto um modelo de *BSC* para Farmanguinhos, representado na forma de Mapa Estratégico. Este modelo foi baseado nas diretrizes e fundamentos tradicionais da metodologia mencionada, com foco na administração pública.

Foram realizadas, a partir de um questionário semi-estruturado, entrevistas junto a cinquenta e dois gestores de Farmanguinhos, com o propósito de levantar informações que fundamentassem a elaboração de um Mapa Estratégico. A partir das entrevistas foi realizado o tratamento das informações coletadas, sua classificação e organização das mesmas por temas importantes para a administração da Unidade.

Os dados obtidos com o projeto permitiram a proposição de um Mapa Estratégico customizado para Farmanguinhos. O Mapa, apresentado neste estudo, é um instrumento a ser avaliado pela alta gestão da Instituição e necessita passar por um processo de validação antes de sua efetiva aplicação na rotina desta Instituição. A contribuição deste trabalho para a Unidade é o contínuo aprimoramento na condução das estratégias de Farmanguinhos.

Pretende-se, com a elaboração desta proposta, contribuir com a gestão estratégica de Farmanguinhos, como unidade vinculada ao Ministério da Saúde, visando a obtenção de resultados necessários à uma indústria farmacêutica pública. Espera-se também que esta modelagem seja promotora de maior confiança e efetividade das suas ações, assim como, maior visibilidade, transparência, integração e controle social de suas atividades, com consequente melhora no atendimento frente às demandas do Ministério da Saúde.

Palavras-chave: Balanced scorecard. Indústria farmacêutica. Laboratórios oficiais. Administração pública.

## ABSTRACT

The role and performance of the Farmanguinhos/FIOCRUZ, in partnership with the Health Ministry, in the production of quality and effectiveness medicines for population, possesses national and international acknowledgement. There is a reliance on a set of factors that include economic power, social and ethical issues and also legal bases, thus necessitating, as one of its foundations, a competent strategic management, modern, transparent and focused on results.

Using as reference the organizational strategic management methodology known as Balanced Scorecard (BSC) and the requirements of regulators directed to pharmaceutical industries, it has proposed a BSC model for Farmanguinhos, represented as a Strategy Map. This model was based on the guidelines and rationale of the traditional method mentioned, with a focus on public administration.

They were made, from a semi-structured questionnaire, interviews with fifty-two Farmanguinhos's managers, for the purpose of gathering information to substantiate the development of a Strategy Map. From the interviews, it was carried out the processing of collected information, their classification and their organization by important issues to the unit administration.

The datas obtained from the project allowed to propose a customized strategic map for Farmanguinhos. The map, presented in this study, is an instrument that will be evaluated by senior management of the institution and has to go through a validation process before its effective implementation in the institution routine. The contribution of this work is to drive the continuous improvement in the conduct of Farmanguinhos' strategies.

The aim of this proposal is to contribute to the strategic management of Farmanguinhos, as a unit under the Health Ministry, in order to obtain the required results to a pharmaceutical public industry. It is also hoped that this model will promote greater of confidence and effectiveness related to their actions, as well as greater visibility, transparency, integration and social control of its activities, with consequent improvement in the service meet according to demands of the Health Ministry.

**Keywords:** Balanced scorecard. Pharmaceutical industry. Official laboratories. Public administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Esquema proposto para o governo catalisador.....	21
Figura 2	Modelo do MEGP e suas diretrizes.....	28
Figura 3	Complexo Econômico e Industrial da Saúde – Caracterização Geral	29
Figura 4	Organograma de Farmanguinhos.....	36
Figura 5	Perspectivas Financeira e do Cliente.....	40
Figura 6	Passo-a-passo para gerar o <i>BSC</i> .....	41
Figura 7	Princípios comuns da Organização focalizada na Estratégia.....	43
Figura 8	Comparativo entre o <i>BSC</i> tradicional.....	47
Figura 9	Espiral do Conhecimento.....	54
Figura 10	Estrutura Metodológica da Pesquisa.....	62
Figura 11	Diferenças entre o <i>BSC</i> adaptado à nova gestão pública e o adaptado a Farmanguinhos.....	138
Figura 12	Proposta de Mapa Estratégico para Farmanguinhos.....	140
Gráfico 1	Auto classificação do conhecimento dos pesquisados sobre a metodologia do <i>BSC</i> .....	67
Gráfico 2	Principal foco das dificuldades para obtenção das BPF.....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perspectiva x Objetivo x Medição x Iniciativa(s) Estratégica(s).....	52
Tabela 2: Sujeitos da Pesquisa por área de Farmanguinhos.....	58
Tabela 3: Perfil dos profissionais entrevistados, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	65
Tabela 4: Conhecimento dos entrevistados com relação à metodologia do BSC, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	67
Tabela 5: Fatores motivadores para a adoção da metodologia do BSC* x Nível de auto conhecimento. Farmanguinhos, 2011 .....	68
Tabela 6: Uso de Ferramentas de Gestão da Qualidade, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 ...	69
Tabela 7: Identificação e Uso de ferramentas de Gestão da qualidade, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	69
Tabela 8: Farmanguinhos x Prêmios de Qualidade Nacionais ou Internacionais, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	71
Tabela 10: Maiores dificuldades para certificação em BPFs, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	71
Tabela 11: Sistematização das dificuldades para obtenção das BPFs, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	74
Tabela 12: Certificações existentes em Farmanguinhos, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011..	76
Tabela 13: Sistematização dos temas estratégicos mencionados, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	77
Tabela 14: Sistematização dos temas estratégicos mencionados como mais importantes, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	79
Tabela 15: Fatores cruciais para desenvolvimento dos principais temas estratégicos, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	80

Tabela 16: <i>BSC</i> nas áreas de Farmanguinhos - Implantação ou Implementação do <i>BSC</i> , n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.....	<b>84</b>
Tabela 17: Perspectiva Finanças/Orçamento – Como é?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>86</b>
Tabela 18: Perspectiva Finanças/Orçamento – Como gostaria que fosse?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>88</b>
Tabela 19: Perspectiva Pessoas – Como é?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>91</b>
Tabela 20: Perspectiva Pessoas – Como gostaria que fosse?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>93</b>
Tabela 21: Perspectiva Modernização Administrativa – Como é?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>95</b>
Tabela 22: Perspectiva Modernização Administrativa – Como gostaria que fosse?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011.....	<b>97</b>
Tabela 23: Perspectiva Processos Internos – Como é?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011	<b>100</b>
Tabela 24: Perspectiva Processos Internos – Como gostaria que fosse?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>101</b>
Tabela 25: Perspectiva Clientes – Como é?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>103</b>
Tabela 26: Perspectiva Clientes – Como gostaria que fosse?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>104</b>
Tabela 27: Perspectiva Sociedade / Cidadão – Como é?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>106</b>
Tabela 28: Perspectiva Sociedade / Cidadão – Como gostaria que fosse?, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>108</b>
Tabela 29: <i>BSC</i> adaptado a nova Gestão e sua aplicabilidade em Farmanguinhos x Nível de autoconhecimento sobre o <i>BSC</i> , n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>109</b>
Tabela 30: Alterações propostas nas perspectivas e inter-relações entre as mesmas, n=29* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>112</b>
Tabela 31: Expectativas após implementação do <i>BSC</i> em Farmanguinhos, n=52* (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>118</b>

Tabela 32: Importância da Perspectiva Ambiental, n=52. Farmanguinhos, 2011.....	<b>120</b>
Tabela 33: É dada importância aos indicadores ambientais? x em caso negativo, por que?, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>122</b>
Tabela 34: Existe indicador implementado? X Fato ou grandeza n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>123</b>
Tabela 35: Auto classificação da eficiência, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.....	<b>123</b>
Tabela 36: Apresentação dos indicadores para a sociedade, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 .....	<b>124</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

aids: *Acquired Immunodeficiency Syndrome* (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida)

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ARV – anti-retroviral

ASMQ – Artesunato + Mefloquina

BPF – Boas Práticas de Fabricação

BPR – *Business Process Reengineering*

BPx – Boas práticas

*BSC – Balanced scorecard*

CEME – Central de Medicamentos

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CEIS – Complexo Econômico Industrial da Saúde

COPPE – Coordenação dos Programas de Pós Graduação em Engenharia

CTM – Complexo Tecnológico em Medicamentos

DNDi – *Drugs for Neglected Diseases initiative*

DNERu – Departamento Nacional de Endemias Rurais

ETE – Estação de Tratamento de Esgoto

Far – Farmanguinhos

FEFO – *First expire, First out*

FIFO – *First in, First out*

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FIOTEC – Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

FNS – Fundo Nacional de Saúde

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

FVG – Área de Farmacovigilância de Farmanguinhos

GSK – GlaxoSmithKline

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GQT – Gestão da Qualidade Total

HIV – *Human Immunodeficiency Virus*

INERu – Instituto Nacional de Endemias Rurais

IPROMED – Intituto de Produção de Medicamentos

ISO – *International Organization for Standardization*

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública

MS – Ministério da Saúde

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

OMS – Organização Mundial de Saúde

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde

OHSAS – *Occupational Health & Safety Advisory Services*

PDCA – *Plan, Do, Check and Act*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PN-DST/AIDS/HEPATITE – Programa Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis, Aids e Hepatite

PDP – Parceria de Desenvolvimento Produtivo

PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público

QPAP – Programa da Qualidade e Administração Pública

QVT – Qualidade de vida no trabalho

RH – Recursos Humanos

RJU – Regime Jurídico Único

SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEGES – Secretaria de Gestão

SERASA – Serviço de Consulta de Pendências e Protestos Exclusivo para Empresas

SISNEP – Sistema Nacional de Informações Sobre Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

SUS – Sistema Único de Saúde

TARV – Terapia Anti-retroviral

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

TCU – Tribunal de Contas da União

TQC – *Total Quality Control*

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

VISA-RJ – Vigilância Sanitária do Estado do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Reinventando o Governo.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Reengenharia Organizacional e Qualidade Total .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Constituição Federal, artigo 37, §8: Estabelecimento de metas e avaliação permanente.....</b>	<b>26</b>
<b>1.4 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5 As Políticas Públicas FIOCRUZ / Farmanguinhos .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5.1 Estrutura de Farmanguinhos .....</b>	<b>35</b>
<b>1.5.2 Missão, Visão e Valor. ....</b>	<b>36</b>
<b>1.6 A Fundação Nacional de Qualidade .....</b>	<b>37</b>
<b>1.7 O <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>38</b>
<b>1.7.1 Medição de Desempenho.....</b>	<b>52</b>
<b>1.8 A Elaboração do Mapa Estratégico .....</b>	<b>53</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>55</b>
<b>2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>55</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>55</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Critérios de seleção .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Fonte e técnicas de coleta de dados .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3 Pré Teste .....</b>	<b>60</b>
<b>3.4 Análise dos dados.....</b>	<b>60</b>
<b>3.5 Considerações éticas.....</b>	<b>61</b>

<b>3.6 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 Resultados do questionário aplicado .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.1 Análise das respostas oriundas do questionário aplicado (Apêndice) .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.1.1 Perfil do profissional entrevistado .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.1.2 Conhecimento dos entrevistados sobre a metodologia do BSC.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.1.3 Nível de adoção de práticas de Gestão, Comunicação, Maturidade, Identificação de temas estratégicos .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.1.4 Definição e inter-relação entre as perspectivas para o BSC e de objetivos estratégicos para a construção do Mapa Estratégico .....</b>	<b>85</b>
<b>4.1.1.5 Outros direcionamentos e informações complementares .....</b>	<b>122</b>
<b>4.2 Uma proposta de Mapa Estratégico para Farmanguinhos, considerando a relação de causa e efeito entre as perspectivas e objetivos estratégicos .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.1 A perspectiva Finanças / Orçamento em Farmanguinhos.....</b>	<b>126</b>
<b>4.2.2 A perspectiva Pessoas em Farmanguinhos.....</b>	<b>128</b>
<b>4.2.3 A perspectiva Modernização Administrativa em Farmanguinhos .....</b>	<b>129</b>
<b>4.2.4 A perspectiva Processos Internos em Farmanguinhos.....</b>	<b>131</b>
<b>4.2.5 A perspectiva Clientes em Farmanguinhos.....</b>	<b>132</b>
<b>4.2.6 A perspectiva Sociedade / Cidadão em Farmanguinhos.....</b>	<b>133</b>
<b>4.2.7 A Proposta de Mapa Estratégico para Farmanguinhos .....</b>	<b>135</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>141</b>
<b>5.1 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>142</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE – Questionário da Entrevista – Diretoria, Vice-diretorias, Coordenações e colaboradores indicados.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>158</b>

## INTRODUÇÃO

O *BSC (Balanced scorecard)* é uma ferramenta de gestão amplamente difundida e utilizada em diversas empresas privadas, sendo utilizada, inclusive em algumas instituições públicas. Sua aplicabilidade é baseada em quatro perspectivas iniciais (Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizado & Conhecimento). Inicialmente, a implantação do *BSC*, pela modelagem e rearranjo destas perspectivas para o Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos), pode significar a construção de novas rotinas de trabalho e a incorporação de novas tecnologias. Esta ferramenta desdobra a estratégia corporativa em objetivos mensuráveis, contribuindo para o uso de indicadores. Estas iniciativas testam se os projetos que estão em andamento colaboram para que a organização atinja as suas metas planejadas. Além disso, determina quais projetos devem ser acelerados ou desacelerados, bem como aqueles que precisam ser desenvolvidos, possibilitando a sua adequação e aplicação em uma Unidade Pública (KAPLAN e NORTON, 2004).

Este trabalho propõe a criação de um *BSC* customizado para Farmanguinhos. Esta é uma unidade pertencente à FIOCRUZ (Fundação Oswaldo Cruz). Nesta Unidade, é desenvolvida, entre outras atividades, a manufatura de medicamentos para o atendimento aos programas do Ministério da Saúde (MS) que estão vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Estes programas estão sob controle regulatório e fiscalização de órgãos sanitários nacionais (ANVISA e VISA-RJ) e internacionais (OMS, OPAS), de acordo com o escopo de uma Indústria Farmacêutica.

Nesta Unidade, não existe uma comunicação interna satisfatória entre os setores e nem uma cultura estratégica que permita aos gestores um mapeamento da Unidade que leve à tomada de decisões satisfatoriamente fundamentadas. Carece ainda de formalização das suas diretrizes estratégicas. Em consequência, carece de um direcionamento satisfatório dos recursos por meio de um controle por prioridades.

Esta proposta vislumbra também fortalecer as diretrizes traçadas pelo Plano Quadrienal (2011-2014) da FIOCRUZ (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2010). Este plano pretende abrir caminho para se alcançar uma estrutura estratégica diferenciada.

Apesar das inúmeras dificuldades oriundas de um processo de gestão pública, burocrático em Farmanguinhos, fica bastante claro, a intenção da FIOCRUZ e a sua preocupação na formulação de estratégias vinculadas às metodologias em prol da sustentabilidade interna, com consequente adequação aos programas de saúde pública.

Para o período de 2011 a 2014, no Plano Quadrienal, são abordados uma série de projetos e objetivos associados, onde são destacados aqueles de maior relevância para este estudo (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2010), ou seja:

- a importância da gestão de recursos tangíveis e intangíveis.
- a importância da FIOCRUZ como ator na contribuição para a sustentabilidade do SUS (Sistema Único de Saúde).
- a preocupação com atividades ambientalmente responsáveis e sustentáveis.
- a qualificação dos profissionais, tendo como uma das metas tornar a FIOCRUZ um modelo de participação e controle social para o SUS.
- a promoção da modelagem de soluções verticais e horizontais.
- a busca da sustentabilidade.
- o direcionamento adequado dos recursos (distribuição consciente e organizada dos recursos).
- a inovação da gestão: inovar no modelo de gestão operacional, por meio da gestão dos riscos, dos custos de produção, do compartilhamento de recursos, dos relacionamentos com fornecedores e da qualidade e de gestão do usuário.
- a introdução de estratégias.
- a identificação das competências necessárias e futuras à gestão na FIOCRUZ (Banco de Talentos).
- a implantação e o desenvolvimento de sistemas de Gestão da Qualidade aplicáveis à instituição.
- a identificação de padrões de excelência e aplicação como referenciais comparativos.
- o gerenciamento de riscos.
- macro projeto: Excelência da Gestão – Espera-se como produto:
  - Mapeamento e modelagem dos processos de gestão da FIOCRUZ, com metodologia disseminada às suas unidades.
  - Elaboração e implementação de um plano de risco organizacional.

Como será possível observar adiante, no capítulo onde será explicitada a metodologia referente ao Balanced Scorecard, estes projetos poderão e devem ser tratados estrategicamente por esta metodologia.

Entre algumas falhas e previsões imprecisas relacionadas com o direcionamento de atividades internas em Farmanguinhos, merece ser destacada uma iniciativa que vem

ocorrendo ao longo dos anos tendo como objetivo gerar resultados cada vez mais satisfatórios para esta Unidade. Atualmente, dá-se destaque especial ao *Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo de Gestão de Farmanguinhos: Estratégia, Tecnologia da Informação, Processos de Negócio, Produção, Qualidade, Indicadores de Desempenho e Capacitação de Pessoal*, que está sendo desenvolvido em parceria com a COPPE (Coordenação dos Programas de Pós Graduação em Engenharia) – UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro). Essa iniciativa tem como objetivo dar suporte ao crescimento de Farmanguinhos e ao atendimento às novas exigências do aparato normativo setorial por meio da implantação de conceitos, métodos e ferramentas inovadoras que proporcionem a melhoria contínua dos processos organizacionais e uma maior eficiência na gestão da Unidade.

Esta pesquisa desmonstra a necessidade de se adaptar o *Balanced Scorecard* às necessidades de Farmanguinhos, apresentando uma proposta customizada do *BSC* para uma unidade técnico-científica da FIOCRUZ e propor um mapa estratégico.

Para que uma organização pública possua um *BSC* que contemple medidas de desempenho de efetividade, eficácia e eficiência se faz necessário um planejamento estratégico estruturado e uma forte cultura de medição de desempenho organizacional.

Por isso não é objetivo deste trabalho propor um *BSC* para Farmanguinhos contemplando os indicadores de todas as áreas desta unidade, mas sim criar diretrizes iniciais e propor um mapa estratégico, um ponto de partida. Em outras palavras, estabelecer quais as perspectivas devem ser abordadas e as relações entre as mesmas e seus objetivos estratégicos.

Este estudo é uma contribuição para Farmanguinhos, traçando por meio de diretrizes iniciais, vinculadas às ferramentas mais utilizadas e conhecidas de gestão, um caminho inicial para a modernização gerencial.

A implantação de um sistema estratégico de medição de desempenho tem sido tratado e exposto em vários estudos como um fator de extrema importância para ajustes certos e direcionamento dos recursos e atividades internas das empresas, assim como, para a sua própria existência.

Demonstrou-se ao longo dos anos, que a importância de Farmanguinhos, como uma unidade estratégica da FIOCRUZ, vem cada vez mais aumentando, assim como, a sua necessidade em atender demandas cada vez mais exigentes e prioritárias. Porém, ainda não foi possível organizar a sua estrutura interna a contento que incluí-se, não só um mapeamento cruzado de fluxos das atividades entre todas as áreas, mas que também promova uma integração clara de todas as áreas, levando a um entendimento formal das exigências internas e externas.

Durante a revisão bibliográfica e análise das diretrizes da FIOCRUZ verifica-se que apesar do foco em resultados ser uma necessidade, não só de Farmanguinhos, mas de outras instituições e unidades públicas. Este é um dos fundamentos essenciais da nova atuação do Estado, e ainda assim, presencia-se pouquíssimas experiências no setor público onde existam organizações que medem e monitoram de maneira sistemática seus resultados. Por isso, faz-se necessário implantar uma maior cultura de resultados em Farmanguinhos.

Farmanguinhos carece de ferramentas estratégicas que conduzam a uma gestão dinâmica e customizada. Adicionalmente, os novos temas estratégicos desenvolvidos pela gestão muitas vezes não são compartilhados, compreendidos e apoiados igualmente por todos os membros de Farmanguinhos. Como resultado destas limitações, o planejamento de práticas existentes e os sistemas de comunicação e práticas profissionais não são suficientemente transformados pelo posicionamento estratégico da gerência executiva.

Desta forma, este estudo é de importância fundamental na formação de fundamentos e diretrizes iniciais, visando contribuir para uma gestão mais moderna em Farmanguinhos.

Além desta introdução, a presente dissertação encontra-se estruturada em outros 5 capítulos, como disposto a seguir:

#### 1- REVISÃO DA LITERATURA

Apresentação dos conceitos que fundamentam o BSC e a construção de um Mapa Estratégico.

Exposição de conceitos desejados para a governança na área pública e algumas diretrizes públicas explicitadas na forma de legislações e diretrizes de órgãos conceituados.

Apresentação de um breve histórico de Farmanguinhos e seu organograma atual.

#### 2- OBJETIVOS

Descrição do propósito principal e secundários deste estudo.

#### 3- METODOLOGIA DA PESQUISA

Descrição dos métodos empregados para a execução da pesquisa associada à dissertação.

#### 4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentação dos resultados e proposta a partir do diagnóstico realizado perantes as entrevistas e diretrizes documentais. Apresentação da proposta de Mapa Estratégico.

#### 5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apresentação de conclusão, viabilidade de implementação da proposta de dissertação e perspectivas futuras baseadas nos resultados esperados.

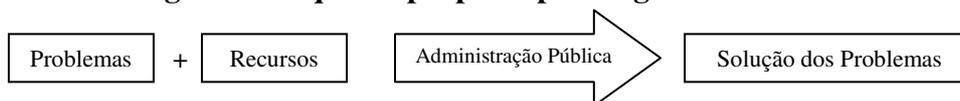
## 1 REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 Reinventando o Governo

Osborne e Gaebler (1994), autores do livro *Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o Setor Público*, apresentaram provas positivas, por meio de diversos casos relacionados ao setor público, dos quais o governo, em qualquer esfera, não precisa ser uma burocracia gigantesca e ineficiente, mobilizando o enorme poder do processo empreendedor e a força do livre mercado. O estudo retrata como o espírito empreendedor pode transformar o governo com o uso de técnicas de gerenciamento mais inovadoras e eficazes em relação ao custo, como por exemplo: a contratação de serviços, a avaliação de desempenho, a administração participativa, as taxas de impacto e o planejamento estratégico. Apesar de mostrarem tipicamente a realidade, a política e a administração governamental dos EUA, os autores extraem algumas lições extremamente úteis e abrangentes sobre as razões que explicam o fracasso do setor público. Eles propõem um roteiro estratégico baseado em alguns princípios básicos voltados para a “reinvenção” do governo:

Inicia-se com o governo desempenhando um papel patrocinador, ou seja como catalisador da administração pública. Este primeiro princípio destaca o governo no papel daquele que “navega, ao invés de remar”. Em outras palavras não é um governo que faz, é um governo que governa. Isto pode ser representado pela figura 1, a seguir:

**Figura 1: Esquema proposto para o governo catalisador**



Fonte: elaboração própria.

As restrições orçamentárias de diversas nações do mundo contribuíram para que houvesse uma mudança de rumo na postura dos governantes, levando-os a se envolverem diretamente na busca de novos negócios que beneficiassem a sua administração envolvendo parcerias com o setor privado. Os governos que se interessam, primordialmente pelo rumo da

sociedade, estão empenhados de forma ativa em modelar as suas comunidades, seus estados e nações. Em contraste, os governos preocupados com a prestação de serviços, muitas vezes chegam a abdicar da sua função de direcionar o rumo para a sociedade.

O segundo princípio é participação da população no governo. Este confere poder aos cidadãos, transferindo-lhes o controle das atividades da burocracia para a comunidade, porém não a sua responsabilidade final de garantir que os serviços sejam prestados. Encoraja as comunidades organizadas a controlar os serviços que lhes são prestadas.

A seguir, como terceiro princípio, tem-se o governo orientado por missões. Aquele governo que se orienta pelos seus objetivos, por sua missão, ao invés de regras e regulamentos. As organizações orientadas por missão são mais focadas, mais racionais, eficazes, inovadoras, flexíveis, e possuem moral mais elevada. Neste ponto, faz-se necessária uma revisão dos sistemas orçamentários, bem como a mudança da sistemática do “gaste ou devolva os recursos” a fim de “economizar e investir os recursos”, permitindo reter os saldos financeiros, sem contudo, devolvê-los ao Tesouro Nacional.

Como quarto princípio: competição nos serviços públicos e entre os setores público e privado. Dentro de cada um destes dois setores que operam na jurisdição de um determinado governo estão as vantagens da competição. Podem ser citados: aumento da eficiência, e o encorajamento à inovação. A competição aumenta o orgulho, o prestígio dos servidores públicos e o atingimento de metas previamente estabelecidas.

O seguinte e quinto princípio reside no governo de resultados, no qual são privilegiados os resultados a serem atingidos e não os recursos. Se os resultados não forem avaliados, não há como diferenciar o sucesso do insucesso. Não reconhecer o sucesso, não possibilita recompensá-lo. Quem não pode recompensar o sucesso, provavelmente, está recompensando o fracasso. A falta de visão sobre o sucesso, não permite que se aprenda com ele. Quem não pode reconhecer o fracasso, não pode corrigí-lo (GRANJEIRO, 2006). A demonstração de resultados, leva à aprovação e conquista do apoio público e político.

O princípio da reinvenção (sexto princípio) reside na ênfase do governo no cliente. Consiste em aproximar os órgãos governamentais dos usuários de serviços públicos, com o propósito de moldar os serviços, conforme as suas reais necessidades.

O governo empreendedor é o sétimo princípio. É o governo que gera receitas, ao contrário de ser visto apenas como um “consumidor” do dinheiro do povo. Com a resistência da sociedade em aumentar a taxa fiscal, os governos também devem pensar no futuro, por meio de novas fontes de recursos.

O papel preventivo do governo é o oitavo e outro princípio norteador. Isto é, no foco com a prevenção de problemas atuando estrategicamente para controlar a causa, com a previsão de dificuldades futuras. Para isto, os governos devem estar preparados para adotar métodos científicos de previsão, estabelecer técnicas orçamentárias vinculadas a um contexto de longo prazo e regionalizar adequadamente a execução orçamentária.

A descentralização (oitavo princípio) se destaca como mais um dos princípios da reinvenção do governo, dado que em relação ao regime centralizado, este regime responde com maior rapidez às mudanças relacionadas com as necessidades de seus clientes, pois se trata de um regime muito mais comprometido com os resultados. Esse processo é norteado por uma maior participação, cooperação e confiança entre todos os servidores públicos, com foco em uma organização mais horizontal e com estímulo à capacitação dos funcionários envolvidos.

O governo orientado para o mercado encerra a lista de princípios, totalizando nove princípios. Trata-se de uma forma de usar o poder de alavancagem do poder público para orientar as decisões dos agentes privados, com a finalidade de alcançar mais eficientemente as metas coletivas. O governo atua no mercado como um interventor, estabelecendo regras, fornecendo informações isentas aos agentes econômicos, preenchendo os vazios não ocupados pelo setor privado, compartilhando e analisando os riscos e instituindo incentivos fiscais.

O Estado que conseguir se reestruturar, baseado nestes princípios, estará reinventado, assentado na eficiência, na eficácia e efetividade dos seus serviços e produtos, na visão e objetivos compartilhados (parceria), na confiança mútua entre os setores privados e públicos, e entre este e a sociedade na busca criativa, customizada e incessante de mecanismos de gestão.

## **1.2 Reengenharia Organizacional e Qualidade Total**

Devido a uma série de dificuldades políticas, econômicas, sociais e outras, o mundo passa por um processo de mudança radical, que faz com que a economia se abra e exponha as empresas a uma nova realidade (GRANJEIRO, 2006).

Em função desta necessidade de revisão de conceitos surge a reengenharia empresarial, ou seja, um conjunto de metodologias para reinventar as empresas. A reengenharia é definida formalmente como: o repensar fundamental e a reestruturação radical

dos processos empresariais que visam ao alcance de melhorias radicais em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. A reengenharia, diferentemente da automação, traz em seu bojo a inovação. Explora as últimas capacidades tecnológicas para atingir metas inteiramente novas. Um dos aspectos mais difíceis é o reconhecimento de novas capacidades da tecnologia, e não as familiares.

A reengenharia cuida das operações, mas somente as estratégias podem dizer quais operações são importantes (STEWART, 1993).

Gonçalves (1994), afirma que a reengenharia não está relacionada com o aperfeiçoamento das atividades ou o conserto dos defeitos de uma determinada empresa, mas sim com a visão de processos. Por outro lado, procura-se identificar os processos que são típicos na realização do trabalho em todas as áreas da empresa. Dessa maneira, introduz-se o interesse pela importância do processo para um cliente interno à própria organização, levando adiante o conceito de valor agregado. Já o processo empresarial pode ser definido como: “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente” (HAMMER e CHAMPY, 1994 apud FERREIRA, 2009).

Davenport e Short (1990) prescrevem uma abordagem em cinco etapas para a reengenharia organizacional, apresentadas a seguir:

- 1- Desenvolver o negócio por meio da visão e objetivos do processo: *Business Process Reengineering (BPR)*. Esta é impulsionada por uma visão de negócios que implica em objetivos de negócio específicos, tais como a redução de custos, a redução do tempo, a melhoria da qualidade de saída, QVT (qualidade de vida no trabalho), aprendizagem e *empowerment*<sup>1</sup>.
- 2- Identificar os processos críticos. A maioria das empresas usa a abordagem de alto impacto que privilegia os processos mais importantes ou aqueles mais conflitante com a visão do negócio. Um menor número de empresas utilizam a abordagem exaustiva que tenta identificar todos os processos dentro de uma organização e priorizá-los em ordem de maior impacto no negócio.
- 3- Entender e medir os processos existentes. Para evitar a repetição de velhos erros e para fornecer uma base para melhorias futuras.

---

<sup>1</sup> *Empowerment* é uma abordagem a projetos de trabalho que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na administração das empresas. Significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização.

- 4- A TI (Tecnologia da Informação) viabiliza a análise e a simulação de novas maneiras de realizar as operações empresariais, principalmente a execução dessas novas maneiras de realizar o trabalho nas empresas.
- 5- Desenhar e construir um protótipo do novo processo. O desenho atual não deve ser encarado como o fim do processo de BPR. Pelo contrário, deve ser visto como um protótipo, com sucessivas iterações. A metáfora do protótipo alinha a abordagem BPR com entrega rápida dos resultados, envolvimento e satisfação dos clientes.

Granjeiro (2006) e Gonçalves (2004) afirmam que a reengenharia tem pontos de contato com muitas outras abordagens, especialmente os programas integrados de qualidade. Pode ser realizada ao mesmo tempo em que esforços de TQC (Total Quality Control) e *kaizen* (práticas de melhoria contínua) são implantadas em áreas diferentes da empresa.

Uma série de ferramentas consideradas pela Técnica da Qualidade Total podem ser utilizadas para dar suporte às ações da reengenharia organizacional: o diagrama de Ishikawa, a Curva ABC, Gráficos de Controle, Ciclo PDCA, Método 5S, etc. Assim como a Reengenharia Organizacional, a GQT (Gestão da Qualidade Total) também mantém seu foco no cliente. A maioria dos projetos de racionalização e aperfeiçoamento contínuo, inclusive os programas de qualidade, não consegue enxergar o negócio da empresa, nem possui foco nele (GONÇALVES, 1994). Estes projetos possuem característica típica operacional, ações de curto alcance e objetivos incrementais, que são totalmente opostos ao da reengenharia organizacional.

As mudanças mais frequentes que ocorrem em consequência da reengenharia são:

- departamentos funcionais mudam para equipes de processo.
- tarefas simples passam a trabalhos multidimensionais
- os papéis das pessoas passam a ser desenhados pelos seus próprios ocupantes.
- os colaboradores deixam de ser treinados para serem educados.
- o enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para o resultado.
- os critérios de promoção mudam do desempenho individual para a habilidade.
- os gerentes mudam de supervisores para instrutores de seus times.
- as estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para achatadas.
- os executivos deixam de ser controladores do resultado para serem líderes.

Percebe-se que a introdução destas alterações levam a mudanças tanto no seu funcionamento quanto na conquista dos resultados almejados. Existem inúmeras técnicas que

podem ser utilizadas para melhorar inúmeros aspectos do funcionamento das empresas. A reengenharia é somente uma delas.

### **1.3 Constituição Federal, artigo 37, §8: Estabelecimento de metas e avaliação permanente**

A Constituição Federal, em seu o artigo 37 da Constituição Federal, demonstra que os órgãos e entidades da administração direta e indireta podem ter a sua autonomia gerencial, orçamentária e financeira ampliada mediante contrato entre seus administradores e o poder público, desde que este contrato tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade (CAHALI, 2005).

Observa-se que independente do modelo jurídico de gestão adotado pela administração o poder público pode fornecer subsídios para facilitar a gestão. Isto pode ser feito, desde que uma exigência simples da moderna gestão seja aplicada: a utilização de indicadores de desempenho e de metas, previamente estipuladas, possíveis de serem alcançadas.

Neste contexto observa-se que é possível fornecer aos servidores outros estímulos (por exemplo: o 14º salário), em virtude do alcance destas metas. Tal prática já é utilizada pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2012 / DECRETO nº: 35135/2012) e pela Petrobrás (PETROBRAS, 2006). No *BSC* também é possível conectar a remuneração (contracheque equilibrado) e estimular os colaboradores a atingir as metas estipuladas. Portanto, um dos fundamentos básicos do *BSC* é aliar a gestão à estratégia. Assim, existe política pública para isso. Neste aspecto, segundo Porter (1996), a estratégia de uma organização também compreende o que a organização decide não fazer.

Vale a pena citar que o TCU (Tribunal de Contas da União) já sinaliza em alguns de seus acórdãos (BRASIL, 2007, 2009, 2010) que o *BSC* é utilizado em algumas instituições públicas e que esta ferramenta de gestão é utilizada como auxiliar nas auditorias realizadas pelo TCU em organizações públicas para atestar o desempenho.

#### **1.4 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade foi criado em 1990. Teve por objetivo introduzir no setor público as práticas gerenciais voltadas para a melhoria da qualidade, com ênfase nos processos e ferramentas (GHELMAN, 2006).

Com o propósito de auxiliar a implantação da Reforma do Estado em 1996, foi criado o Programa da Qualidade e Administração Pública (QPAP) cuja atuação estava voltada para a melhoria da gestão. O objetivo era introduzir novos princípios e técnicas de administração que visam a melhoria do desempenho das instituições públicas. Para isso foram adotados os critérios de excelência utilizados pela Fundação Nacional da Qualidade (2009) no Brasil, adaptando, quando necessário, a linguagem e os conceitos à realidade da administração pública brasileira. Dessa forma, preservando a natureza pública das organizações.

O QPAP ampliou em 1999 o seu foco para a medição da satisfação do cidadão e passou a se chamar Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). O QPAP foi concebido com a premissa de que era preciso ser excelente sem deixar de ser público, visando assegurar a modernização e maior maturidade de gestão à área pública.

Como parte integrante do PQSP, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), contempla os princípios constitucionais constantes no artigo 37 da Constituição Federal. Além disso considera fundamentos que objetivam tornar a administração pública mais moderna e gerencial. Este modelo de Gestão Pública (BRASIL, 2004), está baseado nos seguintes fundamentos: excelência dirigida ao cidadão, gestão participativa, gestão baseada em processos e informação, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social.

Como todo modelo de gestão (Figura 2), o MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), técnicas e tecnologias para sua aplicação (como, por exemplo, a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia 'd' Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão) e práticas de gestão implantadas com sucesso.

**Figura 2: Modelo do MEGP e suas diretrizes.**



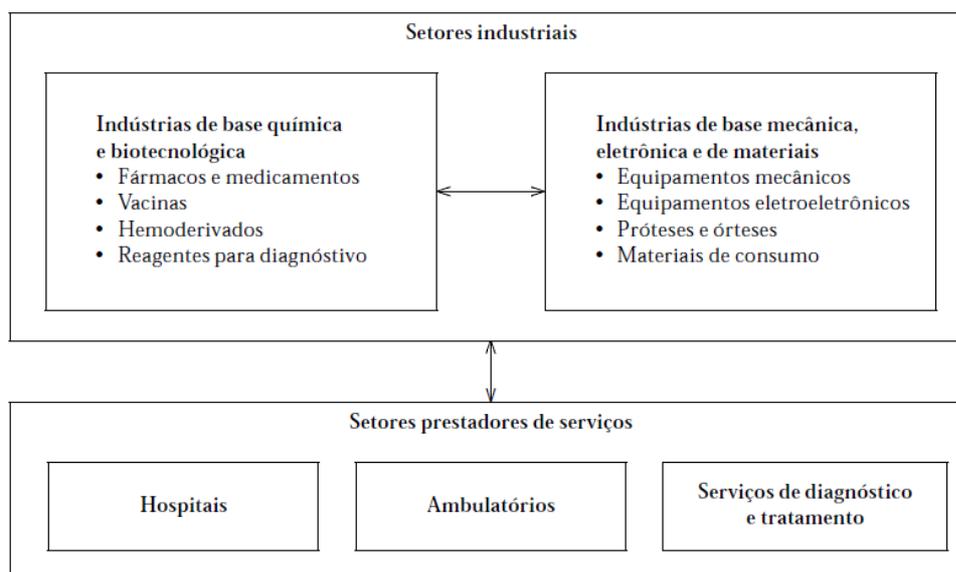
Fonte: Ferreira, 2009.

O PQSP, desde 2005, é conhecido como GesPública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização). Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público, orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. É um programa contemporâneo, alinhado ao estado-da-arte da gestão. Está voltado para a disposição de resultados para a sociedade, com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum (efetividade). Adicionalmente, é aplicado a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo (BRASIL, 2009).

### 1.5 As Políticas Públicas FIOCRUZ / Farmanguinhos

No âmbito do setor público, a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), como agente de desenvolvimento econômico e social, inserida no CEIS (Complexo Econômico Industrial da Saúde) – Figura 3, como um complexo organizacional diversificado, suporta estrategicamente o Sistema Único de Saúde (SUS) através da interface com o Sistema de Ciência e Tecnologia (C&T) e instituições acadêmicas, tendo como perspectiva aliar o alto conhecimento científico e o potencial de inovação com o atendimento das necessidades sociais (GADELHA, 2003; ALMEIDA, 2009).

**Figura 3: Complexo Econômico Industrial da Saúde – caracterização geral**



Fonte: Gadelha (2003).

Os medicamentos que o SUS distribui são comprados de laboratórios privados (nacionais ou multinacionais) ou são produzidos pelos laboratórios públicos oficiais, sendo um deles, Farmanguinhos. A rede oficial de laboratórios não consegue suprir todas as necessidades do SUS. Por esta razão, o MS tem de recorrer à produção privada a preços elevados, pois estes medicamentos estão protegidos por patentes ou são medicamentos de marca.

Estima-se que 60% da população brasileira só tenha acesso aos medicamentos de que necessitam através dos programas governamentais por meio do SUS (MS, 2002). A produção ainda incipiente dos laboratórios públicos e as patentes de medicamentos são dois grandes obstáculos à ampliação do acesso a medicamentos para a população no Brasil (SALAZAR, 2006).

A FIOCRUZ foi instituída pelo Decreto 66.624/1970 sob o regime jurídico de Fundação Pública de Direito Privado. Atualmente, funciona como um modelo misto, que combina a natureza de uma fundação autárquica e fundação privada de apoio (FIOTEC). Permanece sob esta condição desde 1990, em decorrência da Norma Constitucional de 1988, que eliminou da administração pública a condição de fundação estatal de direito privado.

Para apoio às necessidades mais emergenciais e recursos mais imediatos, a FIOCRUZ conta com a Fiotec que, de acordo com seu modelo jurídico, não possui fins lucrativos. Sua missão é contribuir no apoio à realização de projetos e pesquisas em saúde, de ciência,

tecnologia e inovação. A Fiotec se propõe a viabilizar o surgimento de novas tecnologias em saúde e a capacitação dos recursos humanos envolvidos. Deste modo, proporciona mais agilidade para a FIOCRUZ no direcionamento de recursos para alguns projetos internos vinculados às suas unidades. Este modelo misto contribui, ainda que com algumas deficiências, em um significativo desenvolvimento institucional (CONGRESSO INTERNO DA FIOCRUZ, 2010).

Em 1930, foi inaugurada a primeira fábrica de medicamentos em Manguinhos. Neste local, hoje fica o Complexo da FIOCRUZ com entrada principal pela Avenida Brasil. Esta fábrica era localizada onde atualmente é o pavilhão que se denomina Quinino (alcalóide utilizado para o tratamento da malária) (BOULOS et al., 1997). Mais tarde, a produção de medicamentos para o serviço de profilaxia do Ministério da Saúde (MS) foi desenvolvida no Departamento Nacional de Endemias Rurais (DNERu), criado em 1956, com o objetivo de produzir medicamentos para as endemias rurais. A produção desses medicamentos seria absorvida em 1972 pela FIOCRUZ, sem permanecer como uma unidade técnico-administrativa autônoma (COSTA et al., 2008).

Vieira (2005) afirma que a FIOCRUZ desenvolveu-se tecnologicamente pela vertente de vacinas, e não pela vertente de medicamentos. Até 1970, não existiam atividades de produção de medicamentos na FIOCRUZ, quando foi criado o IPROMED – Instituto de Produção de Medicamentos, nascido no Laboratório de Química do Instituto Oswaldo Cruz. A produção de medicamentos era limitada a um pequeno número de produtos farmacêuticos. O IPROMED, inicialmente, priorizou a produção de imunobiológicos (vacinas como: pertussi, herpes, anticolérica, anti-tifóidica, anti-tetânica, anti-variólica, anti-rábica, anti-gripal e contra a febre amarela) em detrimento dos medicamentos. A linha de produção era orientada por critérios e métodos operacionais antiquados e dissociados da realidade tecnológica e do mercado. Não havia uma estrutura de custos que estabelecesse preços adequados para os produtos. (AZEVEDO, 2002 apud VIEIRA, 2005).

A origem mais remota de Farmanguinhos é o ano de 1939 com o Instituto de Malariologia. Mas a verdadeira gênese de Farmanguinhos iniciou-se em 1956, com a criação do INERu (Instituto Nacional de Endemias Rurais). Da fusão do INERu com o IPROMED, surgiu o Instituto de Tecnologia em Fármacos - Farmanguinhos, em 1976. Os primeiros anos de Farmanguinhos foram marcados por inúmeras dificuldades, como a falta de recursos e de integração com as demais Unidades da FIOCRUZ (VIEIRA, 2005).

Verifica-se, hoje em dia, que estas dificuldades vem diminuindo. Naquela época Farmanguinhos não passava de uma fábrica de sulfato ferroso. Aos poucos a Unidade foi

ganhando credibilidade e consolidando-se como produtora de medicamentos, sob a forma de contratos e encomendas com o governo federal. O laboratório deveria trabalhar em consonância com a CEME – Central de Medicamentos do MS, com a intenção de formar uma rede de nacional de produtores públicos. Entretanto, o desenvolvimento da química fina no Brasil praticamente não existia, sendo poucas as instituições naquela época, que se dedicavam à pesquisa e ao desenvolvimento industrial de fármacos, razão pela qual a FIOCRUZ se dispôs a colaborar nessa área. As atividades de pesquisa em Farmanguinhos se iniciaram antes mesmo da Unidade ter sido designada como tal formalmente, sem o preparo, recursos, capacitação e cuidados exigidos em termos estratégicos para que o avanço adequado acontecesse.

O Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos), unidade técnico-científica da FIOCRUZ é um laboratório farmacêutico oficial vinculado ao Ministério da Saúde. Aquele foi ampliado e integrado à FIOCRUZ. Além da consolidada produção pública de medicamentos, esta unidade da FIOCRUZ tem sua vocação em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) na cadeia produtiva farmacêutica, sendo especialista na pesquisa e desenvolvimento da síntese de fármacos, química de produtos naturais, farmacotecnia, métodos analíticos e farmacologia.

Vários fatos ocorreram ao longo da trajetória de Farmanguinhos. Todavia, um não pode deixar de ser citado: No início de 1997, havia várias denúncias de corrupção na CEME e o Ministério da Saúde viria a fechar as portas daquele órgão, tornando mais crítico o atendimento à população carente. Diante deste cenário, foi fácil visualizar a situação futura de desabastecimento de medicamentos no país. O Ministério da Saúde anunciou, em reunião com a FIOCRUZ, a disposição de desativar a produção e distribuição de medicamentos na área pública, para submeter as compras oficiais às leis da oferta e da procura e com isso desencadear o processo de privatização dos laboratórios públicos.

Sob a ciência de que o governo iria se submeter aos custos de mercado, a Diretora de Farmanguinhos (Eloan Pinheiro), protestou dizendo não achar justo criticar a competência de instituições sucateadas por falta de investimentos. O próprio Ministério da Saúde, ao longo de muitas gestões, não conseguira definir uma política de medicamentos estável e eficaz para o país. Exemplificou ainda que a caixa de sulfato ferroso que a CEME distribuía custava cerca de 965% mais que a produzida por Farmanguinhos. Publicou ainda no Diário Oficial da União a planilha completa de custos de produção e preços finais dos medicamentos produzidas na FIOCRUZ/Farmanguinhos, convencendo assim, o Secretário Geral do Ministério. Desta forma, as aquisições de medicamentos pelo Ministério foram redirecionadas

à Farmanguinhos (VIEIRA, 2005). Após firmado este compromisso, as compras ministeriais a Farmanguinhos, saltaram de R\$ 6 milhões (em 1996) para R\$ 120 milhões (em 1998), aumentando, assim em 20 vezes a venda ao MS (REIS, 2002).

Entre os anos de 1998 a 2000 Farmanguinhos realizou a engenharia reversa de seis medicamentos do coquetel anti-aids (Didanosina comprimido, Estavudina comprimido, Lamivudina comprimido, Zidovudina cápsula, Nevirapina comprimido e Indinavir cápsula), tornando-se capaz de identificar seus insumos e produzi-los. Ao longo destes três anos, Farmanguinhos negociou licenças voluntárias de exploração da patente em vigor e propiciou a criação de um ambiente favorável à aplicação da licença compulsória, nos casos em que a licença voluntária não fosse bem sucedida para os medicamentos citados (REIS, 2002). Por diversas vezes, Farmanguinhos permitiu ao MS economizar divisas, às custas da redução dos gastos de diversos medicamentos adquiridos no mercado.

Em 2000, o Brasil deixou de gastar US\$ 148 milhões somente com a fabricação interna de ARVs. Uma economia que coube ao Instituto um percentual de 78%, além de colaborar com outros laboratórios oficiais com o mesmo objetivo (COSTA et al., 2008).

Araujo (2007) descreveu minuciosamente o impacto positivo para o Programa Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis / Aids (PN-DST/AIDS/HEPATITE) advindo do decretamento da licença compulsória para o Efavirenz. Acrescenta-se a isso o fato de dissertar sobre todas as bases nacionais e internacionais para a “quebra da patente” deste medicamento, representando uma economia estimada para o governo de US\$ 236,8 milhões, até 2012. Farmanguinhos, desde então, vem produzindo este medicamento, contribuindo para a sustentabilidade do PN-DST/AIDS/HEPATITE. A produção do primeiro lote de Efavirenz (em fevereiro de 2009), representou um marco na história de Farmanguinhos. Este ARV é o resultado do primeiro licenciamento compulsório realizado no Brasil, decretado em maio de 2007. A cada ano, cerca de 85 mil pacientes são beneficiados.

Hoje, Farmanguinhos é muito mais que uma Indústria Farmacêutica Pública, é um dos principais laboratórios farmacêuticos oficiais integrantes da Rede Brasileira de Produção Pública de Medicamentos. Exerce um papel de destaque na pesquisa e no desenvolvimento de medicamentos essenciais, além de estabelecer parcerias com os setores público e privado nacionais e internacionais, possuindo acordos de transferência de tecnologia com a Índia, países da Europa e da África.

Farmanguinhos, como unidade produtora de medicamentos e fonte de ciência e tecnologia, contribui para a sustentabilidade do SUS. O MS, através do SUS, distribui gratuitamente, dezoito medicamentos aos doentes de aids e infectados pelo HIV. Tais drogas

fazem parte da terapia anti-retroviral (TARV) onde as substâncias integram a composição dos medicamentos produzidos em Farmanguinhos, totalizando em seis ativos: Zidovudina, Abacavir, Didanosina, Estavudina, Lamivudina, Tenofovir, Efavirenz, Nevirapina, Amprenavir, Atazanavir, Darunavir, Indinavir, Lopinavir/r, Nelfinavir, Ritonavir, Saquinavir, Enfuvirtida e Raltegravir<sup>2</sup>.

É comprovado por meio de indicadores pelo PN-DST/AIDS/HEPATITE que a política do MS vem trazendo a cada ano a diminuição da mortalidade por aids no país. Além disso, nota-se a redução das necessidades de internações hospitalares na rede do SUS, diminuição das demandas como tratamento de doenças oportunistas com crescimento significativo do tratamento ambulatorial desses pacientes, refletindo em uma melhora na qualidade de vida das pessoas vivendo com HIV/aids<sup>3</sup>.

O Instituto vem se fundamentando em pesquisa e desenvolvimento tecnológico e em estudos de estimativas de custos, sendo capaz de promover a produção interna desses medicamentos, a partir da aquisição dos insumos (fármacos) no mercado nacional e internacional.

Em 2003, o Ministério da Saúde adquiriu da Glaxo Smith Kline uma nova fábrica, onde passaram a ser produzidas todas as linhas de produtos de Farmanguinhos. A incorporação desta nova unidade representou para Farmanguinhos um crescimento substancial de sua área fabril, passando de sete mil metros quadrados, no *Campus* Manguinhos para quarenta mil metros quadrados no *Campus* em Jacarepaguá, também denominado de Complexo Tecnológico em medicamentos (CTM) de Farmanguinhos. A capacidade desta nova planta foi estimada em cerca de seis bilhões de unidades farmacêuticas/ano<sup>4</sup>.

Novas pesquisas de assistência farmacêutica e produtos deverão ser incorporadas na produção desta unidade fabril, como asma brônquica e em particular, asma grave; antilipêmicos, como sinvastatina, e medicamentos para distúrbios neuropsiquiátricos<sup>5</sup>.

Outra conquista para a unidade é a incorporação de tecnologia para a produção nacional de insulina. Em 2007, a FIOCRUZ firmou um acordo de transferência tecnológica com o Instituto Indar, da Ucrânia, visando a produção de insulina humana recombinante. Também se destaca o lançamento do medicamento Artesunato + Mefloquina (ASMQ),

---

<sup>2</sup> Fonte: [www.aids.gov.br](http://www.aids.gov.br) e [www.far.FIOCRUZ.br](http://www.far.FIOCRUZ.br), acessados em 14 set. 2010

<sup>3</sup> Os indicadores relacionados podem ser acompanhados e visualizados em tabelas e gráficos demonstrativos no link: <http://sistemas.aids.gov.br/monitoraids/>

<sup>4</sup> Informações obtidas através de documentos internos de Farmanguinhos.

<sup>5</sup> A lista com todos os medicamentos e respectivas apresentações dos medicamentos produzidos por Farmanguinhos está disponível em: [http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/images/stories/2009-07-31\\_Lista\\_de\\_produtos\\_registrados\\_.pdf](http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/images/stories/2009-07-31_Lista_de_produtos_registrados_.pdf) acesso em: 18 set 2010.

utilizado por pacientes com malária, em 2008. Por meio de uma parceria com o DNDi (Iniciativa de Medicamentos para Doenças Negligenciadas - Drugs for Neglected Diseases initiative), o produto inovador foi totalmente desenvolvido e registrado no Brasil.

Farmanguinhos tem ainda uma importante contribuição no continente africano, especialmente em Moçambique. O Instituto trabalha na implantação de uma fábrica de antirretrovirais e outros medicamentos neste país. Destes medicamentos, quatro serão ARVs. O Brasil, por meio de acordo de cooperação, vai permitir que Moçambique fabrique, sem pagar royalties, quatro medicamentos do coquetel anti-aids brasileiro, além de contribuir diretamente com o treinamento do quadro técnico Moçambicano, com a colaboração de profissionais pertencentes ao quadro de Farmanguinhos (UCHOA, 2010).

A capacidade de Farmanguinhos ficou provada, mais uma vez, no segundo semestre de 2009, quando o Instituto atendeu a uma demanda emergencial do Ministério da Saúde e produziu 210 mil tratamentos de Oseltamivir, o medicamento mais indicado contra o vírus da gripe (H1N1)<sup>6</sup>. Após a entrega, Farmanguinhos firmou convênio com Laboratórios das Forças Armadas para a fabricação de mais dois milhões de tratamentos, garantindo estoques do medicamento no Brasil.

Entre os desafios para o futuro, está o ingresso no mercado de fitoterápicos. A unidade já trabalha em busca de princípios ativos e extratos de plantas a serem usadas na produção de medicamentos naturais.

O Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos), unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), é o maior laboratório farmacêutico oficial vinculado ao Ministério da Saúde. Farmanguinhos produz mais de um bilhão de unidades farmacêuticas por ano para atender aos programas estratégicos do Governo Federal, que são distribuídos à população pelo Sistema Único de Saúde (SUS), além de atender demandas emergenciais no Brasil e no exterior.

Referência mundial por atuar na regulação de preços no mercado de antirretrovirais, o Instituto tem importância estratégica na luta pela redução dos mesmos. Isso colabora para que mais brasileiros tenham acesso aos programas de saúde pública, por meio do SUS.

---

<sup>6</sup> O vírus influenza é subdividido em tipos A, B e C e classificado, ainda, com base em seus constituintes HA (hemaglutinina) 1, 2 e 3 e NA (neuraminidase) 1 e 2. O agente responsável pela recente epidemia (2009 – 2010) foi classificado como sendo do tipo A (H1N1), (VERRASTRO et al., 2009).

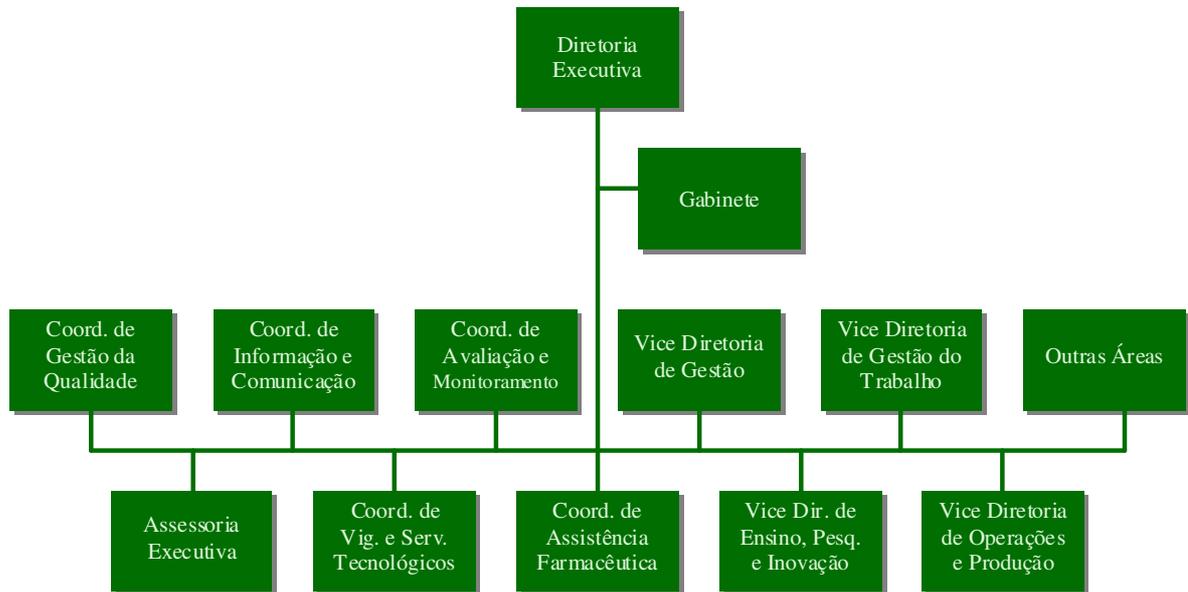
### 1.5.1 Estrutura de Farmanguinhos

Como já discutido anteriormente, Farmanguinhos possui como papel, a produção de medicamentos de acordo a demanda do MS para um pronto atendimento das necessidades do SUS. A unidade atua como um agente para o fortalecimento das Indústrias Farmoquímicas nacionais regulando os preços do mercado farmacêutico brasileiro.

De acordo com as exigências dos órgãos regulatórios, Farmanguinhos possui várias áreas de suporte à produção, onde possui uma área de Gestão da Qualidade. Esta garante por meio de análises químicas, físico-químicas e microbiológicas a qualidade dos insumos e dos produtos produzidos no próprio local, contando ainda com a ferramenta de comprovação da eficiência de seus processos produtivos, conhecida como Validação.

Farmanguinhos atua também no desenvolvimento e na inovação na área de fitomedicamentos, prestando serviços tecnológicos nesta área e atuando na área das ciências farmacêuticas. Possui trabalho nas áreas de química de produtos naturais, síntese orgânica, com foco na obtenção de fármacos e moléculas bioativas, de farmacologia aplicada visando a triagem e avaliação farmacológica de origem natural e sintética, de inovação e de P&D de medicamentos.

Farmanguinhos está estruturado de acordo com o organograma a seguir, representado pela figura 4. Este reflete o que foi sumariamente descrito anteriormente.

**Figura 4: Organograma Farmanguinhos**

Fonte: Farmanguinhos, Sistema Eurisko (2011). Adaptado pela autora.

### 1.5.2 Missão, Visão e Valor.

Farmanguinhos possui como Missão, Visão e Valores (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, Farmanguinhos, 2012) as diretrizes que serão apresentadas a seguir. Estas servirão de orientação para estruturar o modelo de *BSC* para esta unidade, seguindo as premissas identificadas na figura 5.

#### **Missão**

Atuar com responsabilidade socioambiental na promoção da saúde pública por meio da produção de medicamentos, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, geração e difusão de conhecimento.

#### **Visão**

Ser reconhecido até 2022 por organismos nacionais e internacionais como centro estratégico na produção pública de medicamentos, pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

## Valores

- 1- Compromisso com o acesso da população brasileira a insumos e serviços estratégicos de saúde.
- 2- Compromisso com as políticas públicas.
- 3- Compromisso socioambiental.
- 4- Inovação.
- 5- Ética e transparência.
- 6- Gestão participativa.
- 7- Compromisso com a qualidade e excelência.
- 8- Uso responsável dos recursos públicos.
- 9- Integração institucional.
- 10- Compromisso institucional como caráter público e estatal.
- 11- Valorização da qualidade de vida.
- 12- Valorização pessoal e profissional.

### 1.6 A Fundação Nacional de Qualidade

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) criou em 2001, um comitê para discutir quais são as melhores práticas na área de medição do desempenho global. O relatório deste comitê afirmou que o estudo das organizações que têm se mantido em liderança em seus setores de atuação por longos períodos mostra que a habilidade de medir sistematicamente seu próprio desempenho, e de usar a edição inteligentemente para buscar patamares superiores, é uma característica sempre presente. (FNQ, Relatório do Comitê Temático de Planejamento do Sistema de Medição do desempenho Global, 2001 p.7).

O Serviço de Consulta de Pendências e Protestos Exclusivo para Empresas (SERASA, 2009) em parceria com a FNQ divulgou ainda por meio de pesquisa que os resultados financeiros de empresas que adotam o MEG® (Modelo de Excelência da Gestão®) tendem a apresentar melhores desempenhos em relação àquelas que não utilizam o modelo.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2009), em seu relatório anual, divulga que Bio-Manguinhos é uma das unidades, representante da FIOCRUZ, filiadas a FNQ. Observa-se que Farmanguinhos ainda não é membro.

A FNQ (2009) estabeleceu critérios para avaliação e diagnóstico da gestão organizacional, onde promove prêmios e reconhecimentos nacionais para as empresas que alcançam tais exigências, sendo alguns destes critérios relacionados à medição e a análise do desempenho. São levadas em consideração as informações disponíveis, além de incluir-se os riscos identificados. Oliveira e Martins (2008) afirmam que o modelo de excelência do PNQ exerce um papel importante, tanto como um alavanca externa (“estratégias e planos” e “informação e conhecimento”) como interna (implementação ou melhoria de práticas de gestão) na evolução da medição de desempenho das empresas. Vale destacar que o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1997, 1998 e 2001), é o modelo recomendado pelo Comitê de Planejamento do sistema de medição do desempenho global constituído pela Fundação Nacional da Qualidade (FPNQ, 2001)<sup>7</sup> para o desenvolvimento e implementação do modelo de medição de desempenho do PNQ.

Neste cenário, as empresas precisam lidar de forma competente com as surpresas e desafios na construção do futuro desejado pela organização. Este é justamente, o escopo da gestão estratégica. Trata-se de um processo de ação presencial sistemática e contínua que visa assegurar à organização, simultaneamente, senso de direção e continuidade a longo prazo, bem como, flexibilidade e agilidade no dia a dia para tomada de decisões.

### **1.7 O *Balanced Scorecard***

Nos últimos anos, grande parte das organizações privadas tem adotado uma metodologia de medição do desempenho organizacional chamado *Balanced Scorecard – BSC*. Esta metodologia foi criada nos princípios da década de 1990, pelos professores Robert S. Kaplan (*Harvard BusinessSchool*) e David P. Norton (presidente da *Balanced Scorecard Collaborative, Inc*). A proposição era de criação de um sistema de medição de desempenho que contemplasse não só as medidas contábeis e financeiras tradicionais, como também, um conjunto com outras medidas relacionadas aos ativos intangíveis. Ou seja, com o objetivo de resolver problemas de mensuração. O *BSC* foi proposto como solução para o problema de avaliação de desempenho. Entretanto, logo se converteu em ferramenta para a gestão da estratégia. Kaplan e Norton (2001) dão ênfase em que a capacidade de executar a estratégia é

---

<sup>7</sup> A FPNQ passou a ser chamada de FNQ a partir de 2005.

mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esta questão se deve, dentre outros fatores, que o valor contábil dos ativos tangíveis correspondiam a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas (KAPLAN e NORTON, 2001).

Nos últimos anos, muitas organizações públicas e privadas têm adotado o *BSC*. Pesquisas indicam que cerca de 60% das empresas listadas na Fortune 1000 estão utilizando o *BSC* como ferramenta de gestão estratégica (SPILLER, 2004).

Kallás (2003) afirma que os indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta. Pois, num mundo competitivo, baseado na informação e no conhecimento, a capacidade de gerenciar ativos intangíveis tais como: a percepção do cliente, habilidades da força de trabalho, uso da tecnologia da informação, processos internos eficientes e o clima organizacional, são essenciais para se gerenciar uma empresa. Além disto, Kaplan e Norton (2001), mencionam que a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e colaboradores estejam alinhados e conectados com a estratégia. Assim, é importante medir a estratégia! O *BSC* trata de mensuração e também de estratégia.

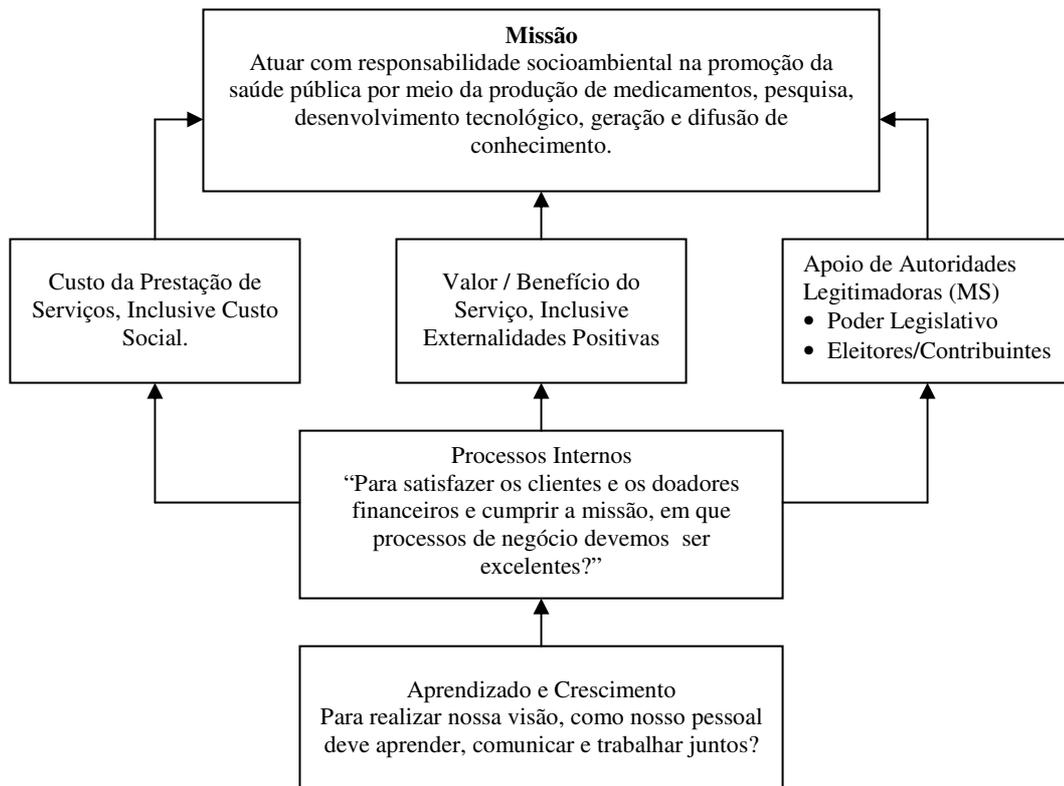
É importante para todos os setores ou unidades que compõem uma empresa a existência de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a mesma. Para que o sucesso ocorra é necessário que a adoção da estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos. O *BSC* contribui para uma atitude mental voltada para o desempenho.

Porém, Soares Júnior e Prochnik (2003) demonstram que ainda não há no Brasil estatísticas disponíveis sobre o grau de adoção do *BSC* entre as maiores empresas brasileiras. Neste estudo, dentre onze empresas brasileiras pesquisadas, foram observadas peculiaridades de natureza econômica e cultural. Menciona que, por um lado, no Brasil, pode se ter a tendência de ver o processo como mais uma burocracia que inibe a criatividade, principalmente no que se refere às rotinas dos sistemas informatizados. Isso pode ser um entrave à disciplina necessária à implantação do *BSC*. Por outro lado, cita ainda que o brasileiro é mais adepto da experimentação, o que contribui para a disseminação do *BSC*.

O desenvolvimento e implementação do *BSC*, em algumas empresas, costumam passar dos cinco anos. Primeiro é necessário fazer um levantamento dos documentos e relatórios empresariais ou de gestão. Em seguida, realizar entrevistas junto aos gestores para, finalmente, ser iniciada a implementação propriamente (GROENE et al., 2009).

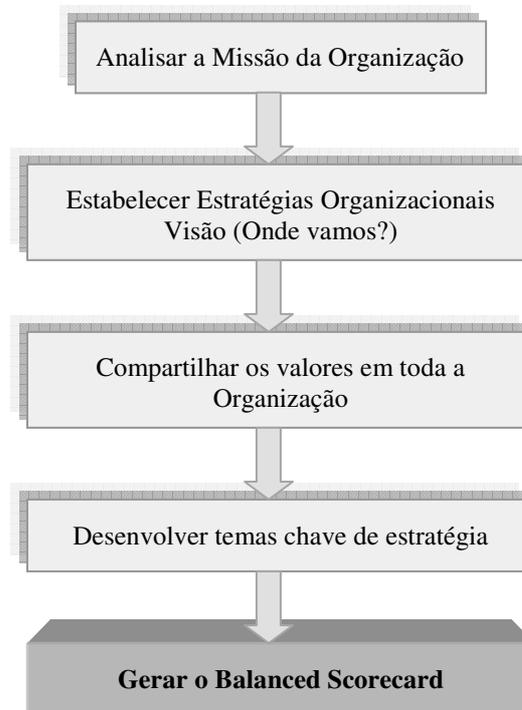
Groene et al. (2009) enaltecem que, antes de gerar o BSC, é necessário avaliar a missão da organização, propor estratégias direcionadas pela visão, compartilhar valores, desenvolver temas estratégicos (vide figura 6). Este raciocínio também foi utilizado por Kaplan e Norton (2001) conforme figura 5.

**Figura 5: Perspectivas financeira e do cliente para órgãos do setor público.**



Fonte: Kaplan e Norton (2001) adaptado pela autora.

**Figura 6: Passo-a-passo para gerar o BSC.**



Fonte: Groene et al. (2009) adaptado pela autora.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam sobre aquilo que não pode ser medido, também não pode ser gerenciado. Por isso, faz-se necessário criar indicadores para se mensurar o desempenho destes ativos.

Segundo Kallás (2003), a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, o BSC permite descrever a estratégia de forma clara, por meio de objetivos estratégicos. Estes são agrupados em quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizado & Crescimento.

Estas perspectivas são relacionadas entre si por meio de uma relação de causa e efeito. Por sua vez, permite que os gestores e gerentes percebam as correlações entre as diversas áreas e atividades. Propicia ainda a percepção sobre o que é compatível com o andamento de inúmeras iniciativas do mundo empresarial moderno, tais como: melhoria contínua, responsabilização das equipes e o processo de inovação.

Essa relação de causa e efeito garante um encadeamento entre os objetivos contidos nas perspectivas, de modo a refletir as relações de causa e efeito assumidas na formulação das

estratégias. Todas as perspectivas, organizadas com intuito de atender as partes interessadas são balanceadas permitindo à organização ter uma rápida e abrangente visão de seu negócio. E por isso, a empresa, além de possuir os indicadores financeiros tradicionais que retratam o seu passado (o que aconteceu), possui um conjunto de indicadores que impulsionam o seu desempenho futuro. Além disto, um indicador só tem sentido se existir algum referencial comparativo, traduzidos por meio dos objetivos e metas empresariais.

O *BSC* permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas em todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*.

Na figura 7, a seguir, Kaplan e Norton (2001) resumiram os cinco princípios comuns da organização focalizada na estratégia, onde podem ser compreendidos resumidamente da seguinte forma:

#### Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Para alcançar os resultados desejados, as empresas exploram melhor as capacidades e os ativos – tangíveis e intangíveis – já existentes em suas organizações, onde todos os empregados são envolvidos na implementação e melhoria da “receita”.

#### Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia

As estratégias individuais – de cada unidade, setor ou departamento – devem ser conectadas e integradas, de forma a garantir que o todo exceda a soma das partes. É aqui que a comunicação e coordenação entre as funções deve ser trabalhada.

#### Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de todos

O fator de sucesso, neste princípio é comunicar a estratégia de cima pra baixo e educar a organização.

*“O conhecimento de nossa estratégia de pouco adiantará aos concorrentes, se não souberem executá-las. Por outro lado, não temos condições de executar a estratégia se nosso pessoal desconhecê-la. É um risco que precisamos assumir.”* (BAKER, 1998 apud KAPLAN e NORTON, 2001).

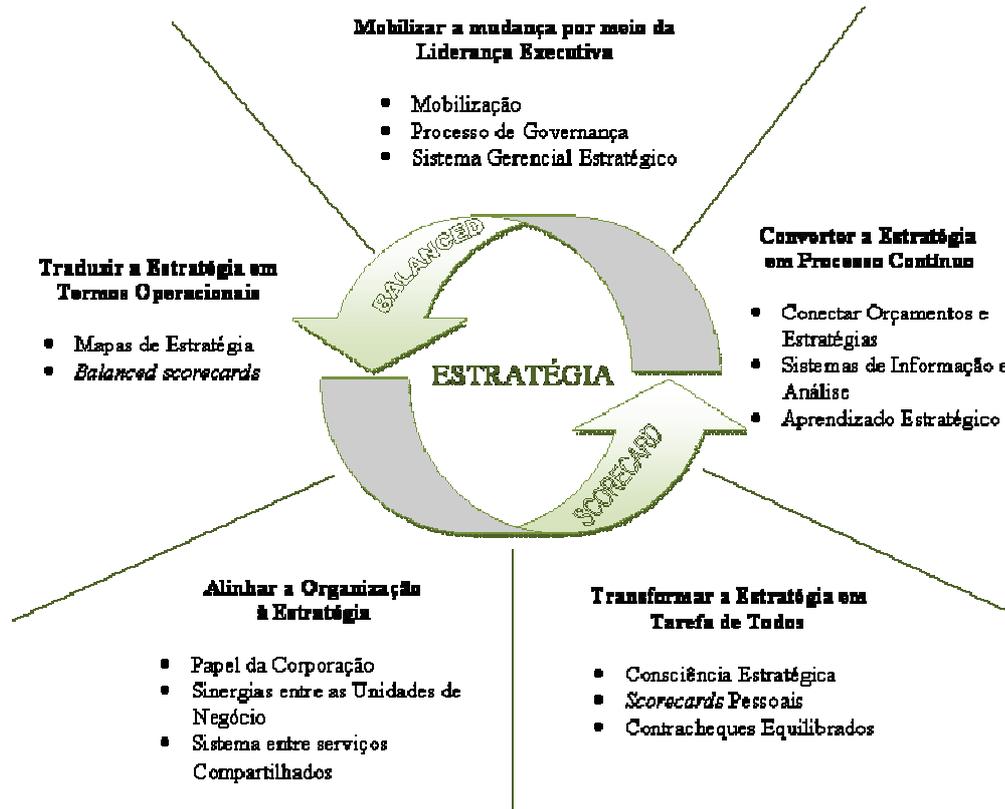
#### Princípio 4: Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Trata-se de “processo de *loop* duplo”, que integra o gerenciamento tático (orçamento financeiro e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo

ininterrupto e contínuo. Segregação do orçamento estratégico do orçamento operacional. Atualização da estratégia de forma imediata.

Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva.

**Figura 7: Princípios comuns da Organização focada na estratégia.**



Fonte: Kaplan e Norton (2001).

As empresas não devem se preocupar apenas com o seu desempenho financeiro. Claro que este é decisivo (principalmente para organizações privadas). Todavia, o desempenho financeiro é afetado por outros fatores intangíveis, tais como: a satisfação do cliente, a qualidade dos produtos/serviços e o comprometimento e qualificação dos funcionários.

Kaplan e Norton (2001) demonstram vários casos de empresas à beira da falência que mudaram a situação em que se encontravam após a implementação de um sistema gerencial estratégico utilizando o *balanced scorecard*. Nos casos apresentados a principal dificuldade era o mau desempenho financeiro onde se concluiu que, nesta perspectiva, deve ser despendida boa parte da energia e atenção.

Kaplan e Norton (2006) resumem alguns aspectos relativos ao *BSC* reconhecidos publicamente e aplicados por diversas empresas (inovadoras, com fins lucrativos, sem fins lucrativos e órgãos públicos) nas últimas duas décadas. A seguir alguns desses aspectos:

- As perspectivas do *BSC* tradicional devem ser consideradas como um modelo, pois dependendo da unidade empresarial e da estratégia, uma ou mais perspectivas complementares podem ser necessárias.
- As organizações indicam que até 25% das mensurações originárias do *BSC* mudam a cada ano, refletindo a aprendizagem dinâmica que faz parte da evolução natural das empresas ao atingir um nível maior de sofisticação em torno de sua estratégia.
- O *BSC* propicia a articulação entre unidades organizacionais. A mesma articulação também surge para além das fronteiras corporativas: fornecedores, clientes, parcerias, *joint ventures* e outros. Uma empresa pode ser “fornecedor” de sustentabilidade para o sistema estratégico de outra empresa, podendo criar mapas estratégicos e *scorecards* com fornecedores estratégicos:

“... muitas empresas reconhecem que a excelência nas práticas referentes ao meio ambiente, à segurança, à saúde, ao emprego e à comunidade é um dos componentes da estratégia de criação de valor duradouro. No mínimo, apresentar bom desempenho regulatório e social são objetivos de longo prazo que capacita as empresas...” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 195).

- Independentemente das estratégias, as organizações devem se esforçar para ter pelo menos um objetivo em inovação na estratégia dos seus mapas. Na indústria farmacêutica, os requisitos científicos mudaram da química para a biologia molecular e genética computacional na busca de novas drogas.

O *BSC* deve ser adaptado a um ambiente de incerteza e ser tratado como um elemento de estratégia de gestão dentro de um sistema dinâmico.

Observa-se que as oportunidades para a criação de valor podem ser as mais variáveis possíveis: ganho de conhecimento, valorização da marca, melhora no relacionamento com os clientes, produção de produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação, formação de parcerias público-privada, banco de dados, e sobretudo, capacidades, desenvolvimento de habilidades, motivação e compromisso do quadro de colaboradores (ou empregados).

Com toda certeza, uma das principais características do mundo contemporâneo é o crescimento dos níveis de turbulência e incerteza. Mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, ecológicas, administrativas, comerciais, entre outras, ocorrem

em ritmo cada vez mais acelerado, provocando rupturas e discontinuidades freqüentes (GRANJEIRO, 2006).

Para atuar nestes ambientes de elevada complexidade, as instituições precisam construir novos fundamentos e competências. A medição e o monitoramento do desempenho organizacional deixaram de ser um luxo, passando a ser mais do que uma necessidade, e sim uma obrigação. Assim, ambos devem ser tratados como uma rotina dentro da organização.

Porém, a aplicação da metodologia do *BSC* na administração pública, em qualquer esfera, é um desafio a vencer, exigindo especial atenção para sua customização exitosa, pois esta ferramenta, além de contribuir de maneira significativa para criação de uma cultura estratégica, de medição e avaliação do desempenho no serviço público permite à organização aumentar a sua capacidade de reação e leitura de cenários futuros frente às demandas externas. Isso pode acontecer particularmente no caso de Farmanguinhos, devido às demandas do Ministério da Saúde. O maior desafio é orientar Farmanguinhos para a estratégia.

Weir et al. (2009) deixam claro que a definição dos indicadores que irão compor o *BSC* e transformá-lo realmente em um SMD (Sistema de Medição de Desempenho) dos processos internos de uma organização, exige o envolvimento e participação coordenada de todos os setores. Por isso este trabalho não abordará ou proporá indicadores para Farmanguinhos.

Porém, Weir et al. (2009) consideram que os indicadores devem estar alinhados com as estratégias prioritárias. Além disso, devem compor um processo que envolva representantes de todas as divisões da empresa, de pelo menos três níveis hierárquicos, com suporte de uma consultoria externa.

Alguns fatores positivos relacionados à implantação do *BSC* em organizações públicas são o interesse e importância em torná-lo transparente à todos os níveis hierárquicos.

São exemplos de algumas empresas que utilizam o *BSC* no Brasil: Petrobrás, Gerdau, Polibrasil, Companhia Siderúrgica de Tubarão, Volkswagen do Brasil, Unibanco, HSBC, UNIMED (KAPLAN, 2010).

Em estudo de Soares Júnior e Prochnik (2003) foi apontado para empresas como Banco do Brasil, Petrobrás, Unibanco, Senai, Eletrosul, algumas dificuldades para implantação do *BSC*:

- Devido ao caráter transitório da alta administração o projeto não prescinde do apoio da alta administração.
- A capacitação dos funcionários na metodologia do *BSC* é um fator crucial para andamento do projeto.

- Todas as empresas mencionadas utilizaram os serviços oriundos de uma consultoria externa.
- Situações de conflito entre pessoas e setores tiveram que ser superadas para obter-se o benefício proporcionado pela maior clareza dos papéis a serem desempenhados.
- Determinação de um número grande de objetivos, indicadores, metas e iniciativas nas fases iniciais de implantação do *BSC*, mas há convergência ao longo do projeto com relação aos pontos que são relevantes para a estratégia organizacional.
- As equipes demonstram, nos estágios iniciais do projeto, pouca confiança na adequação e efetividade dos indicadores escolhidos.
- A perspectiva de processos surgiu como a mais trabalhosa, isto é, em que mais se confunde a métrica operacional com a métrica estratégica.
- A ligação do orçamento com o *BSC* ocorre de forma incipiente ou ainda como uma intenção.
- A constante instabilidade econômica (cenário econômico) foi apontada como uma dificuldade no estabelecimento de objetivos, metas e iniciativas de médio e longo prazo. Isto é, os gerentes relutam em estabelecer compromissos de médio e longo prazo. Entretanto, essa incerteza crescente demanda da organização o desenvolvimento da capacidade de antecipação, propiciando a discussão de alternativas de ação e reação frente às adversidades.

Gomes e Liddle (2009) exemplificaram, como uma dificuldade sobre a implantação do *BSC* em uma fundação brasileira, que a falta de experiência de alguns gestores que nunca participaram de um planejamento estratégico acarretou na definição de objetivos não atingidos, e formulação de metas e indicadores inadequados, tornando a medição do desempenho algo difícil. Isso demonstra, mais uma vez, a grande importância relacionada a capacitação dos envolvidos.

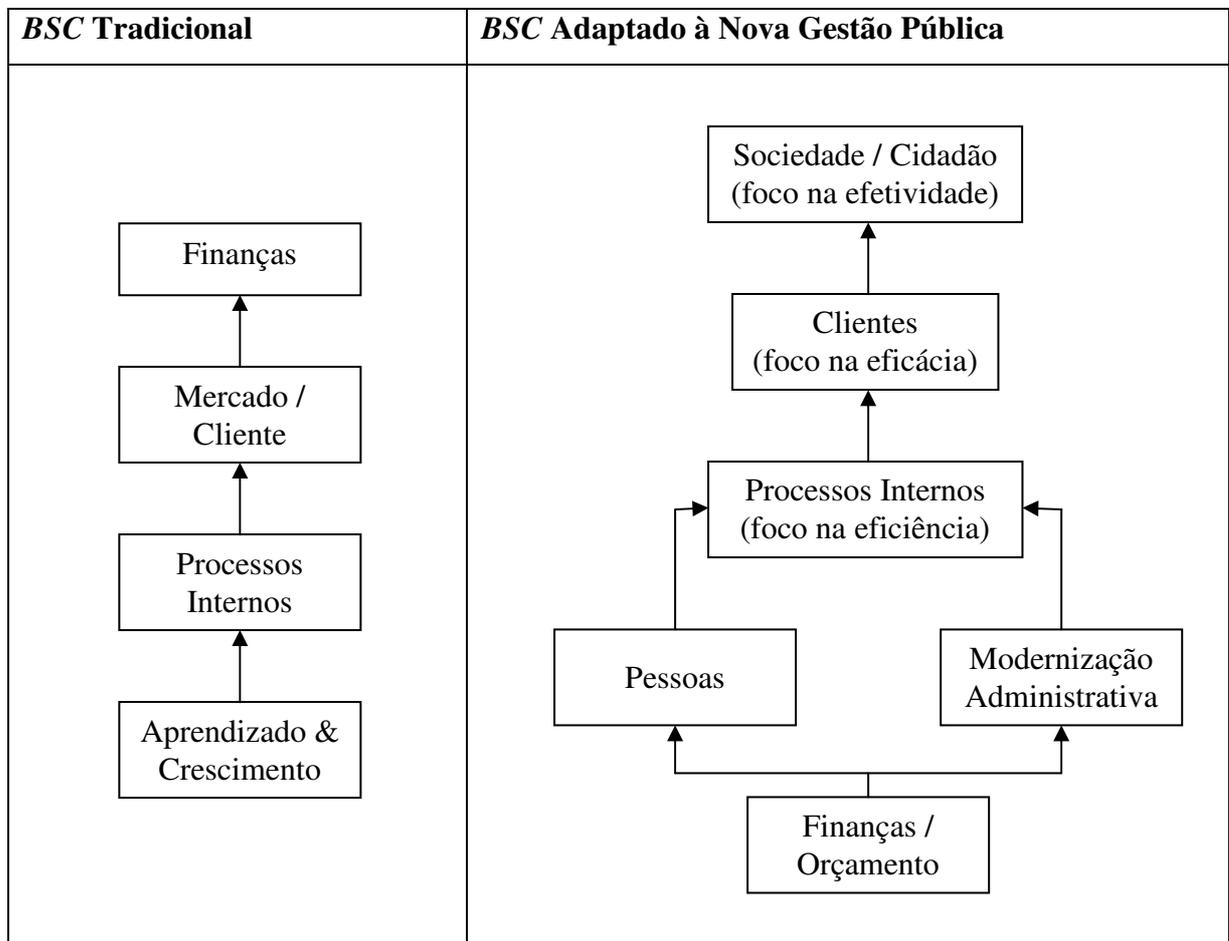
Desta forma, estas dificuldades devem ser trabalhadas e discutidas internamente para facilitar o andamento das atividades relacionados ao trabalho e implementação do *BSC*.

Ghelman (2006) afirma que o *BSC* deve ser um modelo inicial a ser empregado em qualquer instituição seja ela pública ou privada, mas que necessita ser adaptado, pois o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Por isso, não se pode simplesmente aplicar diretamente os princípios da administração de empresas na gestão pública.

Marini (1999) comenta que o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, ajude a cumprir com suas finalidades.

Ghelman (2006), apresenta as diferenças entre o *BSC* criado por Kaplan e Norton e o modelo de Balanced Scorecard adaptado às necessidades de se implementar uma gestão pública mais moderna, focada na racionalização dos recursos, no aumento da qualidade dos serviços e orientada para o cidadão (vide figura 8).

**Figura 8: Comparativo entre o *BSC* tradicional e o *BSC* Adaptado à Nova Gestão Pública.**



Fonte: Ghelman (2006).

Observa-se, que nessa adaptação, a perspectiva do cliente está inserida no alto da hierarquia. O mesmo ocorre em vários estudos de caso relatados por Kaplan e Norton (2001, 2004) para organizações sem fins lucrativos, governamentais e de assistência médica. Fato

que reflete o maior cuidado com os clientes, pois explica a própria razão de ser da maioria das entidades governamentais e sem fins lucrativos.

Ghelman (2006) justificou esta adaptação à nova gestão pública e suas inter-relações para cada perspectiva da seguinte maneira:

- A perspectiva Financeira na administração pública: A perspectiva financeira não é o objetivo final, mas um meio para a obtenção de recursos necessários ao cumprimento de sua função social, assim é posicionada na base desta relação. A boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública apta a cumprir sua missão. O orçamento é um fator limitador das ações e do funcionamento da organização. O orçamento bem executado não significa que ela está sendo mais eficiente ou atendendo seus clientes ou a sociedade, isto é, não significa que conseguiu desenvolver suas ações de maneira eficiente, eficaz e efetiva. A ampliação de recursos e aumento da execução orçamentária deve estar ligada a objetivos de ampliação da oferta de serviços ou da melhoria da qualidade da prestação dos mesmos para evitar o desperdício do dinheiro público. Destaca que a lógica determinante do processo de orçamentação público contribui para aumentar a ineficiência, pois o orçamento do ano é mera extensão do orçamento anterior o que faz com que a instituição pública, para não ter seu próximo orçamento comprometido, ao final do exercício, realize despesas desnecessárias. Concluiu que esta perspectiva deve ser posicionada na base desta relação, mas que a mesma deve ser vinculada ao aperfeiçoamento da gestão com foco em ações provedoras de eficiência, eficácia e efetividade.
- A perspectiva aprendizado e crescimento no setor público: O sucesso de uma organização é fortemente influenciado pela motivação e capacitação da sua força de trabalho. A melhoria da gestão e a tecnologia da informação possuem um papel preponderante para a racionalização dos custos e para o aumento da qualidade na prestação dos serviços. No setor público há um engessamento na gestão de pessoal, o profissional só pode ser contratado mediante concurso público, possui salários defasados em relação ao mercado, o que torna a retenção, motivação, comprometimento e bem-estar dos mesmos uma tarefa quase impossível. A política de remuneração não difere o funcionário que desempenha com excelência suas atividades quando comparado com aquele que não alcança o resultado esperado, se privilegia o cumprimento do rito burocrático ao invés de uma gestão com foco no resultado. É preciso realizar um amplo programa de sensibilização, buscando assegurar o

comprometimento das pessoas, capacitação e promover ações de valorização do servidor. A importância e complexidade do tema gestão de pessoas na administração pública justificou dividir esta perspectiva em duas: uma para dar destaque à gestão de pessoas e outra para modernização administrativa. Na perspectiva pessoas, aponta que é necessário a criação de objetivos orientados para o comprometimento das pessoas, para a gestão do conhecimento e para a capacitação diante de uma nova realidade. A perspectiva modernização administrativa sugeriu-se a busca relacionada ao aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais.

- A perspectiva processos internos no setor público: A eficiência no setor público não ocorre. O grau de consciência quanto à realidade da competição é baixo e, por isso, este setor não se sente obrigado a ser mais eficiente. Lembra que o processo de orçamentação público contribui para o aumento da ineficiência. A única solução para que o Estado consiga atender as necessidades da sociedade brasileira é fazer um choque de gestão, através do aumento da eficiência. Faz-se necessário aumentar a consciência de custos na administração pública e evoluir para um orçamento focado em resultados. A ampliação dos universos populacionais a serem cobertos pelos programas sociais depende do aumento da eficiência e otimização de seus recursos. Esta perspectiva deve estar focada na eficiência das ações. Conclui que é através da racionalização dos recursos que o Estado atende satisfatoriamente o contribuinte que é obrigado a pagar impostos, fortalece a democracia e cria condições para a ampliação da prestação dos serviços.
- A perspectiva cliente no setor público: Na administração pública existem dois tipos de clientes: o cliente direto que consome o serviço e um cliente indireto que também é beneficiário deste serviço (cidadão/sociedade). O conceito de cidadão é muito mais amplo que o de simples cliente, incluindo os direitos e deveres mesmo de quem não consome diretamente algum serviço público. É preciso aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público. Finaliza que é necessário ter uma perspectiva para os clientes, que mede o atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação do cliente (eficácia) e outra com foco no cidadão/sociedade que busca medir a efetividade da ação pública.

Utilizando a proposta criada por Ghelman (2006), por se tratar de uma modelagem geral para a área pública, pode-se vislumbrar uma possibilidade da adaptação deste conceito à

Farmanguinhos levando em consideração outros aspectos que serão abordados posteriormente neste estudo e levantados através de entrevistas com os principais gestores desta unidade.

A lógica e a coerência do modelo do *BSC* devem ser aproveitada, porém, sob forte exercício de adequação e proximidade com a realidade. Neste contexto, pontos críticos e novas perspectivas poderão ser acrescentadas no cenário de Farmanguinhos, como por exemplo: tecnológica, institucional, humana e intangíveis. Outras perguntas precisam ser levadas em consideração: Quem é o cliente? Quem paga ou quem recebe? Neste caso devem ser estabelecidos objetivos tanto para os “doadores” (parceiros, órgãos de fomento) como para os beneficiários. A partir daí serão desenvolvidos objetivos e identificados processos internos que fornecerão as proposições de valor para ambos os grupos de clientes.

O Guia de Compatibilidade de Ferramentas (2005) apresenta dezoito ferramentas para serem aplicadas nas organizações (públicas ou privadas), objetivando a adoção de diretrizes iniciais para a aplicação de ações ambientais e/ou sociais e/ou econômicas, em prol da sustentabilidade empresarial. Dentre as ferramentas estão Padrões ISO, Critérios de Excelência do PNQ, OHSAS 18001, Projeto SIGMA, Carta da Terra, Princípios de Governança Corporativa da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), dentre outras. O presente guia deixa claro que a seleção destas ferramentas é dependente do estágio de maturidade da empresa, dos desafios, da cultura e de outras ações já implementadas ou em andamento. A abordagem contempla, ainda, fatos históricos relacionados e o próprio desenvolvimento do tema ao longo do tempo. Contribuiu com a criação de políticas de atuação nas esferas sociais, ambientais e econômicas, com o objetivo final de promover a responsabilidade social de uma forma integrada por meio das três esferas.

Este guia pode ser utilizado como ponto de partida pelas empresas que desejam desenvolver, em seu escopo de trabalho, atividades de responsabilidade social em qualquer perspectiva mencionada. O levantamento apresentado é muito importante, pois vislumbra, como um dos resultados, a humanização. As ferramentas apresentadas também foram criadas para diminuir o impacto na natureza proveniente das atividades exercidas pelo ser humano, pois como vem sendo abordado pela mídia e comprovado por diversas pesquisas, a mesma não é capaz de se regenerar a contento. Este é um fator que não pode deixar de ser avaliado no *BSC* a ser proposto para Farmanguinhos, pois possivelmente, ajudará a gerir os negócios de uma forma socialmente responsável e sustentável. Adicionalmente, poderá contribuir para a geração de diretrizes que possam complementar as estratégias e perspectivas previamente consideradas no *BSC* e já mencionadas neste estudo.

Oliveira e Martins (2005, 2008), em estudo de caso relacionando empresas ganhadoras do PNQ, identificaram que o caminho natural após a adequação e consolidação do modelo de gestão da ISO 9001 e de outras certificações – como ISO 14001, OHSAS 18001 – pode ser a adoção do modelo de excelência de prêmios da qualidade, fortalecendo a idéia do uso de cada ferramenta no momento certo dentro do escopo de cada organização.

Ghelman (2006), em sua pesquisa, demonstrou que 2/3 das organizações públicas não usaram o modelo de gestão pública como referencial para customização do *BSC* em suas instituições. Isto demonstra o cuidado que os gestores da área pública devem ter na implantação e implementação do *BSC*, para não torná-lo uma ferramenta ineficaz com consequente perda da compreensão e credibilidade por parte dos colaboradores.

A criação proposta por Ghelman (2006), quanto à perspectiva modernização administrativa permite alinhar as práticas de gestão organizacionais ao foco em resultado que deve permear uma instituição pública. Especificamente em uma Indústria Farmacêutica e unidade técnico-científica, vinculada ao Ministério da Saúde, como Farmanguinhos. Destacando porém, que esta atua na produção direta e indireta de medicamentos para a população, dentre outras abordagens.

Um programa de *Balanced Scorecard* bem sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim de um programa de mudança. Algumas empresas vinculam os seus programas de remuneração ao *scorecard*, assim como também é possível vincular as promoções e planos de carreira ao mesmo. Ainda dentro deste pensamento não existe cenário estático para os líderes. As mudanças sempre ocorrem e as necessidades de adaptação também.

Groene et al. (2009), durante a implementação do *BSC* na área hospitalar, relaciona as perspectivas adotadas aos objetivos versus às medições necessárias e às iniciativas estratégicas (aquilo que é preciso fazer, elaborar, analisar, estabelecer e etc) para implementação dos indicadores institucionais. De forma a tornar mais claro esta dinâmica, alguns exemplos são mostrados na Tabela 1.

**Tabela 1: Perspectiva x Objetivo x Medição x Iniciativa(s) Estratégica(s)**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Medição</b>	<b>Iniciativa(s) Estratégica(s)</b>
Financeira	Abertura de segmentos adicionais de negócio	Proporção da receita vindas dos novos segmentos	Análise anual e relatório de negócio dos novos seguimentos de negócio estabelecidos nos últimos 3 anos.
Cliente	Promoção da saúde na região	Grau de implementação do plano de ação	Avaliação das necessidades e possibilidades de ações de promoção da saúde na região correspondente. Preparo do plano de ação. Padronização dos relatórios em atividades e participação nas atividades de promoção da saúde.
Processo	Envolvimento de pacientes como co-responsáveis de sua saúde.	Índice de envolvimento do paciente baseado em um questionário.	Estabelecimento de padrões de cuidados clínicos, incluindo um critério para avaliação do paciente. Desenvolvimento do material de informação. Desenvolvimento de lista de verificação para pacientes emergenciais.
Inovação	Promover cultura de comunicação	Proporção de etapas de comentários realizadas.	Preparar uma lista de etapas de comentários (participantes, coordenador e frequência). Capacitação dos coordenadores sobre a cultura de <i>feedback</i> .

Fonte: Groene et al. (2009).

### 1.7.1 Medição de Desempenho

Kueng, Meier e Wettstein (2000) , por meio de uma visão técnica, afirmam que o sistema de medição de desempenho (SMD) pode ser entendido como um sistema de tecnologia de informação que coleta dados relevantes de desempenho a partir de várias fontes, compara dados atuais com dados históricos e metas, e comunica os resultados para os usuários.

Franco-Santos *et al.* (2007), definiram medição de desempenho, após uma exaustiva revisão bibliográfica:

“...o conjunto de processos que uma organização usa para gerenciar a implementação da sua estratégia, comunicar sua posição e progresso, e influenciar o comportamento e ações de seus funcionários. Isso requer a identificação dos objetivos estratégicos, medidas de desempenho multidimensionais, metas e o desenvolvimento de uma infraestrutura de suporte.” (FRANCO-SANTOS et al., 2007).

O SMD diante de Kennerly *et al.* (2003) é definido como a relação de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo e uma infraestrutura de suporte que permite que dados sejam coletados, obtidos, analisados, classificados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

Existem diversas definições para medição de desempenho na literatura. Entretanto, é possível observar, por meio destes exemplos, que as medidas de desempenho são como “sinais vitais” de qualquer organização. Por meio deles é possível medir quantitativamente as atividades críticas, fatores críticos, dentro de todo o complexo empresarial. Estas mensurações proporcionam uma comunicação e resposta de todos os setores-chave para que as metas tenham um atendimento satisfatório com ligação entre a missão e estratégias aos processos-chave da empresa.

## **1.8 A Elaboração do Mapa Estratégico**

Não existe na literatura uma metodologia sistematizada para elaboração de Mapas Estratégicos. O que se observa é o uso da lógica, bom senso, observações, avaliações vinculadas as necessidades para se alcançar o objetivo maior da organização: sua missão.

Levando em consideração que o conhecimento dos profissionais que participaram desta pesquisa foi um dos principais focos deste estudo, e que, de acordo com Niven (2005), a etapa de entrevistas junto aos principais gestores da organização é importantíssimo para a construção de uma visão geral da organização, necessidade e da definição dos temas estratégicos que irão fundamentar os objetivos estratégicos para a elaboração do mapa estratégico, para este trabalho foi utilizado um modelo já consagrado na literatura.

Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que a criação do conhecimento organizacional representa a capacidade da empresa em gerar novos conhecimentos, propagá-los e incorporá-los aos produtos & serviços e nos sistemas & processos. Para os autores o processo de criação do conhecimento é bidimensional: uma dimensão epistemológica e outra ontológica.

A dimensão ontológica apresenta os níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). A dimensão epistemológica se distingue entre o conhecimento tácito (conhecimento com caráter pessoal, compreende as

relações cognitivas dos indivíduos) e o conhecimento explícito (conhecimento capaz de ser facilmente difundido pela linguagem formal e sistemática).

A figura a seguir (Figura 9) apresenta os quatro modos diferentes da conversão do conhecimento e sua interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito. A socialização (compartilhar as idéias), para este estudo, está relacionado com as etapas e realização das entrevistas; externalização é a apresentação das respostas, podendo ser expresso por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos, neste estudo, está associado a sistematização e tabelamento das respostas obtidas na pesquisa (conversão do conhecimento tácito em explícito); combinação (conversão do conhecimento explícito em explícito) que nesta pesquisa representa a combinação das respostas obtidas de forma sistemática juntamente com as informações e diretrizes formais existentes nos documentos internos de Farmanguinhos e/ou outras referências; internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito, está intimamente relacionado com o aprendizado e experiências adquiridas da autora relacionados ao resultado deste estudo: propor um Mapa Estratégico para Farmanguinhos. Ainda assim, este novo conhecimento deve ser socializado, iniciando uma nova espiral de geração do conhecimento. Nesta etapa, observa-se a continuidade deste estudo, que pode ser iniciada com a Validação do Mapa Estratégico proposto.

**Figura 9 - Espiral do conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral apresentar uma proposta de customização das perspectivas contidas no *BSC* e mapa estratégico que preserve as especificidades de uma Indústria Farmacêutica Pública (Farmanguinhos) que atua em parceria com o Ministério da Saúde considerando, inclusive, os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados e orientada ao cidadão.

### 2.2 Objetivos Específicos

Esta pesquisa tem ainda como objetivos específicos:

- Aperfeiçoar a hierarquia da relação de causa e efeito entre as perspectivas contidas num *BSC* para Farmanguinhos.
- Contribuir para o aperfeiçoamento da melhoria da gestão estratégica com foco em resultados, aumentando a eficácia na tomada de decisão contida no processo de monitoramento dos seus resultados.
- Contribuir para a melhora da qualidade e eficiência dos produtos e no atendimento frente às demandas do Ministério da Saúde, garantindo, desta forma, poder competitivo frente ao mercado.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo se realizou com base em referencial teórico levantado na revisão de literatura, tanto sobre a ferramenta do *BSC*, legislações relacionadas às Indústrias Farmacêuticas, quanto sobre as questões de saúde pública envolvidas e sua dinâmica.

As perspectivas inseridas ou redirecionadas, para que este modelo atendesse às necessidades de Farmanguinhos, considerando os preceitos relacionados com uma gestão moderna, a hierarquia da relação de causa e efeito entre as mesmas fundamentadas em conceitos de excelência operacional, e a proposta da mapa estratégico foram traçados por meio da revisão da literatura apresentada, documentos internos e por meio das entrevistas realizadas internamente, onde a opinião e experiência dos gestores de Farmanguinhos contribuíram fortemente para a modelagem apresentada, principalmente pelo fato da unidade ainda não possuir formalização das suas diretrizes estratégicas (*top-down*).

A pesquisa foi desenvolvida por meio dos seguintes procedimentos:

- 1) Revisão de literatura para compor o marco teórico, baseada em pesquisa documental e bibliográfica;
- 2) Análise de bancos de dados disponíveis na *Internet*,
- 3) Análise de Documentos internos (Relatórios de Atividades e Programas Institucionais) pertencentes à Farmanguinhos/FIOCRUZ;
- 4) Análise de políticas públicas por meio de publicações, legislações, documentos governamentais e da FIOCRUZ.
- 5) Procedimento metodológico e local de coleta dos dados: Entrevistas realizadas abertamente com os principais representantes de Farmanguinhos, com o objetivo de provocá-los quanto à necessidade de se customizar o *BSC* para Farmanguinhos, apresentando o modelo de *BSC* customizado para a área pública (GHELMAN, 2006) como ponto de partida devido a abordagem geral para a área pública. O estudo realizado possui um caráter seccional, junto aos gestores e profissionais indicados de Farmanguinhos, instituição pública de produção de medicamentos. Desta forma, foi aplicado questionário semi-estruturado aos gestores e colaboradores selecionados. O questionário aplicado foi baseado na dissertação de mestrado de Ghelman (2006), com foco geral na área pública e a metodologia foi baseada na dissertação de mestrado de

Carvalho (2011), que possuiu como foco a área de Farmacovigilância em uma Indústria Farmacêutica Pública.

As perguntas realizadas foram utilizadas para traçar um direcionamento inicial e contribuir para a modelagem das perspectivas mais adequadas e elaboração da proposta de Mapa Estratégico para a implantação do Balanced Scorecard em Farmanguinhos. O tempo médio de cada sujeito na entrevista foi de 80 minutos.

### 3.1 Critérios de seleção

Foram considerados os seguintes critérios de inclusão: (1) um gestor de cada área da cúpula estratégica de Farmanguinhos, (2) profissionais indicados pelo gestor envolvido nos serviços e que possa contribuir com a pesquisa, (3) tempo de atuação em Farmanguinhos de pelo menos seis meses anterior a data da execução da entrevista.

Foram convidados a participar das entrevistas, de forma voluntariada, a Diretoria, Assessorias, Vice-Diretorias, Gerentes, Coordenações de Farmanguinhos e / ou colaboradores indicados pelos mesmos.

Analisando a estrutura de Farmanguinhos, disponibilizada em seu endereço eletrônico ([www.far.fiocruz.br](http://www.far.fiocruz.br)) e consulta a assessoria executiva, realizados em 2011, foram definidas as áreas de Farmanguinhos a seguir:

1. Diretoria
2. Gabinete
3. Assessoria Executiva
4. Assessoria de Projetos Especiais
5. Vice-diretoria de Gestão Institucional (VDGI)
6. Vice-diretoria de Ensino, Pesquisa e Inovação (VDEPI)
7. Vice-diretoria de Operações e Produção (VDOP)
8. Vice-diretoria de Gestão do Trabalho (VDGT)
9. Coordenação da Gestão da Qualidade (CGQ)
10. Coordenação de Vigilância e Serviços Tecnológicos (CVST)
11. Coordenação de Informação e Comunicação (CIC)
12. Coordenação de Assistência Farmacêutica (CAF)
13. Núcleo de Gestão de Biodiversidade em Saúde (NGBS)

A definição dos colaboradores a serem entrevistados se deu conforme solicitação via e-mail às chefias. Desta forma, a população de estudo foi definida: 13 (treze) gestores da

cúpula estratégica, e dos gerentes e coordenadores pertencentes a cada uma das áreas citadas. Assim, foi previsto a execução inicial de 71 (setenta e uma) entrevistas.

Na tabela a seguir é possível verificar o número de profissionais a serem entrevistados por cada área de Farmanguinhos e aqueles que foram efetivamente entrevistados.

**Tabela 2: Sujeitos da Pesquisa por área de Farmanguinhos.**

Área	Total de Sujeitos da Pesquisa	Total de sujeitos entrevistados
Diretoria	1	1
Gabinete	3	2
Assessoria Executiva	9	7
Assessoria de Projetos Especiais	1	1
Vice-diretoria de Gestão Institucional (VDGI)	6	3
Vice-diretoria de Ensino, Pesquisa e Inovação (VDEPI)	11	5
Vice-diretoria de Operações e Produção (VDOP)	8	8
Vice-diretoria de Gestão do Trabalho (VDGT)	9	4
Coordenação da Gestão da Qualidade (CGQ)	9	9
Coordenação de Vigilância e Serviços Tecnológicos (CVST)	10	9
Coordenação de Informação e Comunicação (CIC)	2	1
Coordenação de Assistência Farmacêutica (CAF)	1	1
Núcleo de Gestão de Biodiversidade em Saúde (NGBS)	1	1
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>52</b>

Fonte: dados primários.

No apêndice desse estudo, estão detalhadas as perguntas que foram realizadas a cada entrevistado. No anexo pode-se verificar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi formalizado entre a pesquisadora e os entrevistados antes do início de cada entrevista. As entrevistas foram realizadas, após aprovação do Comitê de Ética, no período de junho de 2011 a novembro de 2011. Como critério para condução das entrevistas, optou-se por seguir a hierarquia da unidade, sempre que possível, isto é, um gerente não era entrevistado caso o seu Vice-Diretor ainda não houvesse sido. A princípio, esta priorização atrasou e dificultou o prosseguimento das entrevistas, pois alguns sujeitos apresentaram

dificuldade para disponibilização de agenda para execução das entrevistas. A solicitação de agenda para realização das entrevistas foi feita pessoalmente ou utilizando a ferramenta de e-mail institucional. Dos 71 sujeitos selecionados para participação na pesquisa 2 (2,8%) não responderam à solicitação para execução entrevista, 1 (1,4%), quando convidado, estava de férias, 1 (1,4%) respondeu que não gostaria de participar, e 15 (21,1%) não foram convidados devido ao prazo máximo estabelecido para execução desta etapa (entrevistas). Assim, as análises foram realizadas a partir de 52 entrevistas consideradas válidas.

### **3.2 Fonte e técnicas de coleta de dados**

O questionário semi-estruturado, baseado no instrumento desenvolvido por Ghelman (2006), é composto por 58 perguntas. Deste total, 17 (dezesete) perguntas são fechadas e 41 (quarenta e uma) são abertas; 33 (trinta e três), ou seja, 57 % podem ser classificadas como subperguntas, ou seja, perguntas vinculadas à pergunta principal ou pergunta condicional a resposta dada relacionada à pergunta anterior.

O questionário apresenta perguntas com objetivos distintos e agrupadas da seguinte forma:

Perguntas 1 a 5 foram dedicadas a caracterização do perfil profissional do entrevistado, assim como, das atividades exercidas pelo mesmo.

A pergunta 6 enfocou o nível de conhecimento e experiência do entrevistado relacionada com a metodologia do BSC.

As perguntas de 7 a 12 objetivaram monitorar como está a comunicação, identificar alguns temas estratégicos de Farmanguinhos, identificação da adoção de práticas consolidadas na literatura que poderiam facilitar a construção do Mapa, nível de maturidade institucional. Essas informações serão utilizadas para orientação na construção do Mapa Estratégico.

As perguntas de 13 a 16 contribuíram para a definição e inter-relação das perspectivas mais adequadas atualmente para a elaboração do BSC, assim como para a construção do Mapa Estratégico na Unidade.

As perguntas numeradas de 17 a 19 serviram como auxiliares para construção e definição de outros direcionamentos.

Antes da execução definitiva do questionário o mesmo foi testado (pré teste).

### 3.3 Pré Teste

Objetivando a clareza e qualidade do questionário, assim como, a pertinência das perguntas, o mesmo foi submetido a um pré teste (teste piloto). Foi realizado um teste piloto com a ajuda de três colaboradores de Farmanguinhos os quais responderam, independentemente e completamente a pesquisa. As entrevistas (de caráter piloto) realizada com estes colaboradores foram consideradas válidas e utilizadas neste estudo pelo fato das sugestões e alterações propostas não impactarem no entendimento e conteúdo geral das respostas fornecidas. Estes colaboradores apresentaram as sugestões a seguir:

Forma de coleta de dados: inicialmente foi proposto apenas a execução mediante entrevista (na presença do pesquisado), entretanto, pela existência de grandes distâncias físicas, de outras áreas pertencentes à Farmanguinhos, foi sugerido que o questionário fosse disponibilizado em forma eletrônica, caso o pesquisado informasse que possuía conhecimento satisfatório sobre o tema. No entanto, manteve-se como forma preferencial a execução por meio de entrevistas devido a participação do pesquisador para alinhamento da linguagem e definições literárias sobre a metodologia do BSC, em especial na área pública.

Outras sugestões: foram realizadas algumas alterações para adequação de textos, como por exemplo, inserção da definição de eficiência na questão 18 (questão aberta).

### 3.4 Análise dos dados

As respostas foram organizadas e analisadas em planilha Excel. Para as questões fechadas e para aquelas em que as respostas não tiveram muita variação, utilizou-se o recurso de geração de Tabelas Dinâmicas, disponível no Excel, para elaboração de análises univariadas e bivariadas dos dados coletados. As demais perguntas abertas foram sistematizadas conforme metodologia de Nonaka e Takeuchi (1997) conhecida como Espiral do Conhecimento (Tópico 1.8 – A Elaboração do Mapa Estratégico, Figura 9). Apesar do tratamento estatístico dado às respostas o foco principal foram o conhecimento, opiniões e vivência dos participantes da pesquisa.

### 3.5 Considerações éticas

As etapas desta pesquisa foram realizadas em conformidade com a Resolução nº. 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, de 10 de outubro de 1996, que aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Em primeiro momento, foi definido, mediante contato telefônico com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da FIOCRUZ, a possibilidade do mesmo em receber e avaliar o projeto inicial desta pesquisa, que fora, em Exame de Qualificação, aprovado em 04 de novembro de 2010. Diante da receptividade confirmada deste comitê, o cadastro relacionado a esta pesquisa foi realizado no endereço eletrônico (<http://portal2.saude.gov.br/sisnep/>) do Sistema Nacional de Informações Sobre Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (SISNEP). Neste endereço também é possível visualizar a lista de projetos aprovados e o projeto para elaboração desta dissertação consta como aprovado em 16 de junho de 2011.

De posse da autorização formal da Organização, do Projeto de Dissertação - aprovado em Exame de Qualificação, do Cronograma com as etapas e prazos de execução da Pesquisa, da Justificativa Orçamentária para o desenvolvimento da Pesquisa, do Formulário CEP / FIOCRUZ preenchido e TCLE (Anexo), protocolou-se em 28 de abril de 2011, todos os documentos citados, junto ao Comitê de Ética da FIOCRUZ para avaliação dos aspectos morais e éticos, da pertinência científica e da viabilidade técnica da pesquisa.

A execução das entrevistas ou distribuição do questionário foram iniciadas após aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética que ocorreu em 16 de junho de 2011 de acordo com o protocolo CEP/FIOCRUZ nº: 601/11.

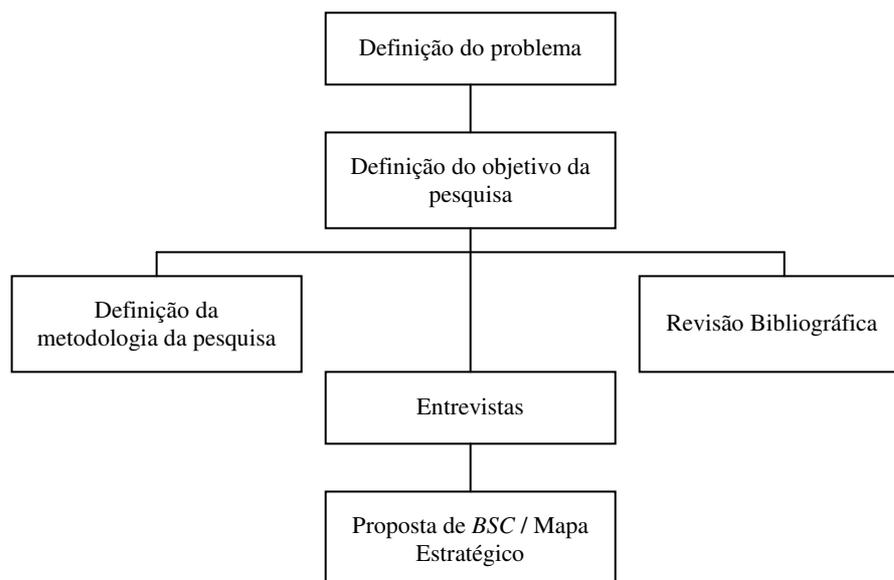
A coleta dos dados, por meio de entrevistas ou por meio de questionário, foram iniciadas após leitura e assinatura do TCLE (Anexo), em duas vias, entre as partes (pesquisadora e pesquisado). Este documento assegurou ao participante sigilo sobre a sua participação e desvinculação de sua imagem ou identificação relacionada aos dados obtidos e apresentados neste estudo, assim como, autonomia e concordância em participar ou não da pesquisa.

Diante das respostas e dados obtidos, esperou-se definir a melhor forma de alinhamento entre as áreas, expressando este alinhamento sob a forma de um Mapa Estratégico.

### 3.6 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa foi delineada em conformidade com a estrutura metodológica apresentada na figura 10. Em um primeiro momento foi definida a situação problema e o tema para a abordagem da mesma, depois disso foram definidos os objetivos da pesquisa. A revisão bibliográfica foi conduzida em paralelo com a definição da metodologia. Em adição, ocorreram as entrevistas. A etapa seguinte compreendeu a análise de documentos e dos resultados das entrevistas que serviram de base para a customização das perspectivas do *BSC* e proposta de Mapa Estratégico.

**Figura 10 - Estrutura Metodológica da Pesquisa.**



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Resultados do questionário aplicado

Para a apresentação das respostas obtidas com a aplicação do questionário (Apêndice) foi realizado a padronização das mesmas, levando em consideração definições com significados semelhantes. As tabelas apresentadas neste capítulo foram elaboradas a partir de cada pergunta ou conjunto de perguntas formalizadas (Apêndice) e suas respectivas respostas. As respostas dadas (dados primários), e apresentadas nas tabelas (3, 5, 10, 11, 13 a 15, 17, 18 a 28, 31 a 33 e 36), sempre que possível, foram agrupadas em focos específicos (chamados focos principais) de forma a facilitar o entendimento, apresentação, tratamento qualitativo e estatístico das mesmas, buscando padronizar as informações de uma forma suficiente para elaboração do mapa estratégico institucional. Os focos principais foram relacionados, quando possível, a alguma perspectiva do *BSC*, conforme adaptação e definições, citadas por Ghelman (2006), exemplificadas anteriormente neste trabalho (Tópico 1.7 – O Balanced Scorecard), diretriz mais apropriada ou padronização dos significados. Desta forma, a apresentação dos mínimos detalhes relacionados às atividades das áreas entrevistadas não faz parte do objetivo deste trabalho, assim como, garante o sigilo dos participantes.

Estas sistematizações e agrupamentos consideraram a interpretação do pesquisador, podendo variar de autor para autor. Muitas vezes, foi possível observar que em cada grupo de respostas (ou cada tabela), apresentados nesta parte do estudo, mostrará um número total (N) de respostas maior do que o quantitativo total de indivíduos participantes (N=52) na pesquisa, pois muitas vezes cada participante contribuiu com duas ou mais observações distintas para responder a um único questionamento.

Foram realizadas duas formas de contato (entrevista e questionário eletrônico). A maioria (96,1%) respondeu a pesquisa por entrevistas. Uma tendência observada com aqueles que solicitaram a responder por questionário (apenas 2 sujeitos) foi a ocorrência de perguntas sem respostas e respostas desvinculadas da pergunta realizada. As repostas em branco não foram consideradas, mas as demais foram. As respostas em branco foram apontadas como “não respondeu”. Entretanto, algumas perguntas possuem o caráter condicional, por exemplo, foram iniciadas com “caso a respota anterior seja...”, desta forma, só era respondida pelo entrevistado dependendo da resposta dada a pergunta anterior. Desta forma, se pergunta era

condicional, poderia não ser necessário responder àquele questionamento. Assim, neste caso, as “respostas” estão indicadas nas tabelas a seguir como “não responde”.

Durante as entrevistas, os participantes foram estimulados a responderem às questões abertas o que não foi possível com os questionários auto preenchidos. Além disto, antes da pergunta 12 (doze) e depois da pergunta 11.a.2. a autora da pesquisa fez um alinhamento de linguagem com o entrevistado explicando, com o auxílio do anexo do questionário, do que se trata o *BSC* e apresentou uma breve explanação sobre os fundamentos, diante de cada perspectiva presente, para a customização realizada por Ghelman (2006) com foco na área pública, o que não foi possível com o questionário auto preenchido (ou enviado eletronicamente).

Os assuntos mais abordados por meio das respostas dos participantes, ou seja, aqueles que forem mais expressivos, serão considerados para a elaboração do Mapa Estratégico.

#### 4.1.1 Análise das respostas oriundas do questionário aplicado (Apêndice)

##### 4.1.1.1 Perfil do profissional entrevistado

Inicialmente traçou-se o perfil do entrevistado (Tabela 3). Observa-se que a maioria (42,3%) possuía pós-graduação como especialização, apenas 9,6% não possuíam algum tipo de pós-graduação. Com relação à formação foi levado em consideração o maior grau da formação, ou seja, caso o entrevistado possuísse até o grau de Mestre na área de Química, a formação do mesmo foi considerada como na área de Química, independentemente da graduação. Observa-se predominância (em ordem decrescente) de formações nas áreas de Administração/Gestão, Química, Farmácia e Saúde Pública. Este panorama é esperado em decorrência da maioria dos entrevistados ocuparem posições de liderança e devido ao caráter principal da instituição: produção pública de medicamentos.

Não se percebe muita diferença entre o tempo de atuação em Farmanguinhos e de atuação na função, sendo que a maioria está atuando na Instituição de 0,8 a 5 anos e atuante na função de 0,3 a 5 anos. Isto caracteriza um quadro relativamente novo de profissionais, o que também pode estar relacionado à ocorrência de eleições para Diretoria a cada 4 anos na

instituição, mas não se pode afirmar que o gestor possui mais ou menos visão da dinâmica e necessidades de Farmanguinhos.

Para o tempo de atuação na função foi levado em consideração o tempo ininterrupto em outras instituições (públicas ou privadas) em que o profissional ocupava a mesma função. Para a apresentação da essência da atividade foi realizado a padronização conforme informações dadas pelo entrevistado levando em consideração definições com significados semelhantes. Neste aspecto, observa-se um predomínio de atividades relacionadas à Gestão (51,9%).

**Tabela 3: Perfil dos profissionais entrevistados, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 –**

**Continua**

<b>Variável</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Escolaridade</b>		
Pós-Doutorado	2	3,8%
Doutorado	4	7,7%
Mestrado	19	36,5%
Especialização	22	42,3%
Graduação	5	9,6%
<b>Formação</b>		
Administração/Gestão	14	26,9%
Arquitetura	1	1,9%
Ciência Ambiental	1	1,9%
Ciência Política	1	1,9%
Ciências Contábeis	1	1,9%
Comércio Exterior	1	1,9%
Direito	1	1,9%
Farmácia	9	17,3%
Fisiopatologia	1	1,9%
Globalização, Justiça e Segurança Humana	1	1,9%
Informação Científica e Tecnológica em Saúde	1	1,9%
Informática	1	1,9%
Inovação Tecnológica	1	1,9%
Medicina	1	1,9%
Não respondeu	1	1,9%
Química	10	19,2%
Saúde Pública	5	9,6%
Vigilância Sanitária de Produtos e Processos	1	1,9%
<b>Tempo de atuação em Farmanguinhos (anos)</b>		
0,8-5	21	40,4%
5-10	18	34,6%
10-15	7	13,5%
15-20	2	3,8%
20-25	2	3,8%
25-26	2	3,8%

**Tabela 3: Perfil dos profissionais entrevistados, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

<b>Variável</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Tempo de atuação na função (anos)</b>		
0,3-5	29	55,8%
5-10	10	19,2%
10-15	5	9,6%
15-20	2	3,8%
20-25	3	5,8%
25-30	1	1,9%
30-33	2	3,8%
<b>Essência da atividade</b>		
Analista	1	1,9%
Coordenação	18	34,6%
Direção	3	5,8%
Gestão	27	51,9%
Supervisão	3	5,8%
<b>Total geral</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários.

#### 4.1.1.2 Conhecimento dos entrevistados sobre a metodologia do BSC

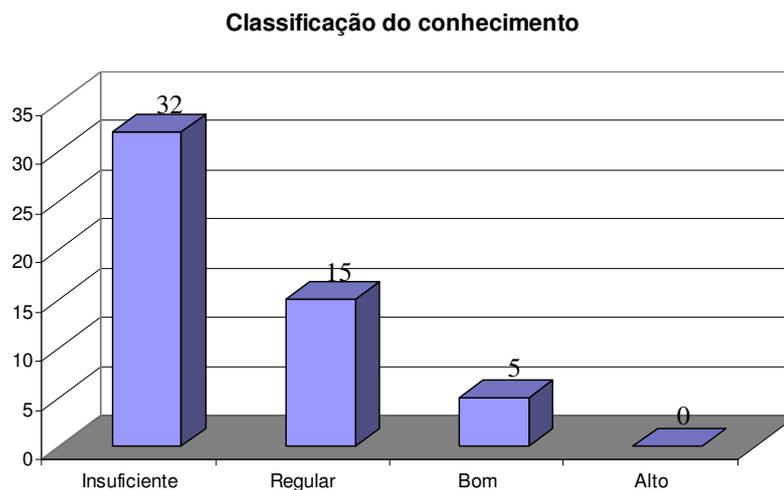
As entrevistas também permitiram identificar (Tabela 4) que a maioria (53,8%) dos entrevistados não possuíam conhecimento a respeito da metodologia do *BSC*. Apenas 7 (13,5%) dos entrevistados, que também disseram possuírem conhecimento sobre o *BSC*, possuíam algum tipo de experiência profissional na metodologia. O que reforça a idéia da necessidade do alinhamento de linguagem realizado junto aos entrevistados antes da pergunta 12 (Apêndice) para dar prosseguimento à entrevista. Esta é uma oportunidade para realização de treinamentos internos a respeito deste assunto na instituição. Além disso, a maioria (55,2%) dos participantes da pesquisa considerou o seu conhecimento a respeito metodologia *BSC* como insuficiente (Gráfico 1).

**Tabela 4: Conhecimento dos entrevistados com relação à metodologia do *BSC*, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Conhecimento a respeito do <i>BSC</i>						
Variável	N	%	N	%	N	%
Participou de algum grupo para implantação ou implementação?						
Possui conhecimento?	Não		Sim		Total	
Não	28	53,8%	0	0,0%	28	53,8%
Sim	17	32,7%	7	13,5%	24	46,2%
<b>Total geral</b>	<b>45</b>	<b>86,5%</b>	<b>7</b>	<b>13,5%</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários.

**Gráfico 1: Auto classificação do conhecimento dos pesquisados sobre a metodologia do *BSC*, n=52. Farmanguinhos, 2011.**



Fonte: dados primários

Como se esperava, diante dos entrevistados que classificaram o seu conhecimento sobre a metodologia do *BSC* como Bom ou Regular, a maioria afirmou que os fatores motivadores para a adoção da metodologia do *BSC* estão relacionados com acompanhamento gerencial pela construção de indicadores e estabelecimento de metas e alinhamento das atividades das áreas frente às estratégias da Unidade (**Tabela 5**).

**Tabela 5: Fatores motivadores para a adoção da metodologia do BSC\* x Nível de auto conhecimento. Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%	N	%	N	%	N	%
	Nível de auto conhecimento						Total	Total
Fatores motivadores para adoção da metodologia BSC	B	B	I	I	R	R		
Ampliação da visão de que o atendimento a sociedade/cidadão é o foco principal	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%	1	1,7%
Não responde	0	0,0%	32	55,2%	0	0,0%	32	55,2%
Não respondeu	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%	1	1,7%
Planejamento Estratégico	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%	1	1,7%
Acompanhamento gerencial da unidade pela geração de indicadores e estabelecimento de metas	3	5,2%	0	0,0%	9	15,5%	12	20,7%
Alinhamento das atividades das áreas às estratégias da Unidade	1	1,7%	0	0,0%	4	6,9%	5	8,6%
Melhoria Contínua	0	0,0%	0	0,0%	2	3,4%	2	3,4%
Mecanismo para tomada de decisão	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%	1	1,7%
Propiciador do conhecimento da Unidade, localização e importância do papel do colaborador diante do todo	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%	1	1,7%
Inserção da produção pública de medicamentos como contra-ponto estratégico do mercado farmacêutico	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%
Aumentar o comprometimento dos colaboradores	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>10,3%</b>	<b>32</b>	<b>55,2%</b>	<b>20</b>	<b>34,5%</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda: B= Bom, I= Insuficiente, R= Regular

#### 4.1.1.3 Nível de adoção de práticas de Gestão, Comunicação, Maturidade, Identificação de temas estratégicos

Pela Tabela 6 é possível verificar que a maioria (59,6%) dos pesquisados afirmam utilizar ou possuem conhecimento do uso de ferramentas de Gestão da Qualidade em Farmanguinhos. As ferramentas mais citadas, de acordo com a tabela 7, foram as BPF (12,2%), seguida do PDCA (10,8%) e do Diagrama de Ishigawa (5,4%). Como Farmanguinhos é essencialmente uma indústria pública de produção de medicamentos e controlada por órgãos sanitários nacionais que utilizam as mesmas diretrizes – estabelecidas nas BPFs através da RDC n°: 17 de 16 de abril de 2010 – não é surpresa que a BPF tenha sido a mais apontada. As demais ferramentas foram pouco citadas o que causa a impressão de pouco uso de tais ferramentas no escopo da unidade o que também pode estar relacionado ou confirmado nos dados expressos na Tabela 7, onde (36,5%) disseram não utilizar tais

ferramentas. Isto demonstra, de forma geral, uma oportunidade para esta unidade, isto é, avaliar dentro do seu escopo de atuação se outras ferramentas de gestão poderiam auxiliar em suas atividades. Esta questão poderá ser tratada pelo estabelecimento do objetivo estratégico: Melhoria das práticas gerenciais.

**Tabela 6: Uso de Ferramentas de Gestão da Qualidade, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Far ou a área trabalha com ferramentas de Gestão da Qualidade?</b>	<b>Total</b>	
Não	19	36,5
Não sei responder	2	3,8
Sim	31	59,6
<b>Total geral</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

**Tabela 7: Identificação e Uso de ferramentas de Gestão da qualidade, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Quais Ferramentas de Gestão da Qualidade?</b>	<b>Far ou a área trabalha com ferramentas de Gestão da Qualidade?</b>						<b>Total</b>	
	<b>Não</b>		<b>Não sei responder</b>		<b>Sim</b>			
5W2H	0	0,0	0	0,0	2	2,7	2	2,7
Análise de Riscos	0	0,0	0	0,0	3	4,1	3	4,1
Auditorias	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
BPF	0	0,0	0	0,0	9	12,2	9	12,2
BPL	0	0,0	0	0,0	3	4,1	3	4,1
BPPC	0	0,0	0	0,0	2	2,7	2	2,7
CAPA	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Cartas Controle	0	0,0	0	0,0	3	4,1	3	4,1
COBIT ITIL (normatiza procedimentos de Informática)	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Diagrama de Pareto	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Curva ABC	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Determinações relacionadas a níveis de qualidade desejada de terceiros	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Diagrama de Ishigawa	0	0,0	0	0,0	4	5,4	4	5,4
Indicadores	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
ISO 17025	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Lean Sigma	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Legislações relacionadas	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Matriz de prioridade	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Matriz de responsabilidade	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4

**Tabela 7: Identificação e Uso de ferramentas de Gestão da qualidade, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Variável	N	%	N	%	N	%	N	%
Quais Ferramentas de Gestão da Qualidade?	Far ou a área trabalha com ferramentas de Gestão da Qualidade?						Total	
	Não		Não sei responder		Sim			
Não lembro	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Não responde	19	25,7	2	2,7	0	0,0	21	28,4
PDCA	0	0,0	0	0,0	8	10,8	8	10,8
Pesquisa de satisfação	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
RPP	0	0,0	0	0,0	2	2,7	2	2,7
Seis Sigma	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
Sistema Integrado de Informação Gerencial	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
SWOT	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1	1,4
<b>Total geral</b>	<b>19</b>	<b>25,7</b>	<b>2</b>	<b>2,7</b>	<b>53</b>	<b>71,6</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Percebe-se novamente uma negativa a ser considerada, demonstrada na tabela 8: 44,2% dos pesquisados não sabem dizer se Farmanguinhos concorre ou concorreu a prêmios de qualidade nacionais ou internacionais. Além disto, mesmo aqueles que responderam que Farmanguinhos concorre a prêmios de qualidade, 4 (quatro) disseram não saberem a quais prêmios se referem e 3 (três) que Farmanguinhos concorre ou concorreu ao GesPública. Em consulta aos documentos internos de Farmanguinhos e informações disponíveis no site [www.fiocruz.br](http://www.fiocruz.br), a FIOCRUZ foi certificada com o prêmio GesPública e não Farmanguinhos. De forma geral, observa-se uma oportunidade para fortalecimento da comunicação interna de Farmanguinhos, fator importantíssimo para a eficiência do BSC.

Entretanto, na tabela 9, 82,7% dos pesquisados responderam que Farmanguinhos possuía certificação de BPF, sendo que 63,5% do total, complementaram a resposta indicando que esta certificação era somente para a área de produtos penicilínicos. Ainda assim, levando em consideração a tamanha representatividade e importância deste tema, verifica-se um percentual considerável de respostas incorretas (13,5%) ou falta de certeza (3,8%) a respeito desta certificação.

**Tabela 8: Farmanguinhos x Prêmios de Qualidade Nacionais ou Internacionais, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%	N	%	N	%	N	%
	Quais Prêmios?						Total	
Far concorre a prêmios de qualidade Nacionais ou internacionais?	GesPública		Não responde		Não sei responder			
Não	0	0,0	22	42,3	0	0,0	22	42,3
Não sei responder	0	0,0	23	44,2	0	0,0	23	44,2
Sim	3	5,8	0	0,0	4	7,7	7	13,5
<b>Total geral</b>	<b>3</b>	<b>5,8</b>	<b>45</b>	<b>86,5</b>	<b>4</b>	<b>7,7</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

**Tabela 9: Conhecimento sobre a certificação em BPFs, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
Far obteve certificação em BPFs?	Total	
Não	7	13,5
Não sei responder	2	3,8
Sim	8	15,4
Sim (Em algumas áreas)	2	3,8
Sim (Parcial para área de Produtos Penicilínicos)	33	63,5
<b>Total geral</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

**Tabela 10: Maiores dificuldades para certificação em BPFs, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continua**

Variável	N	%
Quais foram as maiores dificuldades para obtenção das BPFs?	Total	
Adequação da ETE	1	0,9
Adequação das áreas	1	0,9
Adequação de POPs	1	0,9
Alinhamento	1	0,9
Aquisição de uma fábrica inadequada, com capacidade de produção superestimada, o que causa uma oneração para a sua Manutenção	1	0,9
Carência de ferramentas de planejamento	1	0,9
Comprometimento	4	3,7
Comunicação	3	2,8
Conflito entre necessidades políticas e técnicas	1	0,9
Conscientização	1	0,9
Cultura	4	3,7
Definição de objetivos e metas	1	0,9
Empatia	1	0,9
Fluxo de Processo	1	0,9
Formulação de produtos	1	0,9
Infraestrutura	10	9,3
Interação entre as áreas	1	0,9
Manutenção	3	2,8

**Tabela 10: Maiores dificuldades para certificação em BPFs, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 - Continuação**

Variável	N	%
<b>Quais foram as maiores dificuldades para obtenção das BPFs?</b>	<b>Total</b>	
Modelo de gestão	1	0,9
Não responde	1	0,9
Não sei responder	7	6,5
Não somos tratados como um órgão público e estratégico pelos órgãos regulatórios	1	0,9
Planejamento	2	1,9
Política	2	1,9
Prazos	2	1,9
Priorização	3	2,8
Processo de Compras	5	4,6
Processos Operacionais	1	0,9
Qualificação de Equipamentos	1	0,9
Qualificação de fornecedor	1	0,9
Qualificação dos sistemas de água	1	0,9
Recursos	11	10,2
Registros vencidos	1	0,9
Sistematização da Garantia da Qualidade	2	1,9
Validação	3	2,8
Validação de Limpeza	2	1,9
Validação de Metodologia Analítica	2	1,9
Validação de Processos	6	5,6
Utilidades / Validação das Utilidades	9	8,3
Modernização / Modernização Administrativa	2	1,9
Políticas de RH	1	0,9
Descontinuidade da gestão (eleições a cada 4 anos)	1	0,9
A minha área ainda não é envolvida devido à quantidade de problemas anteriores relacionados à etapas anteriores da cadeia produtiva. Ainda não participo do processo.	1	0,9
Desatualização da Unidade	1	0,9
Carência de Estratégia Organizacional	1	0,9
<b>Total geral</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

As principais dificuldades para obtenção das BPFs foram agrupadas em focos específicos, conforme Gráfico 2 e Tabela 11(oriunda da tabela 10).

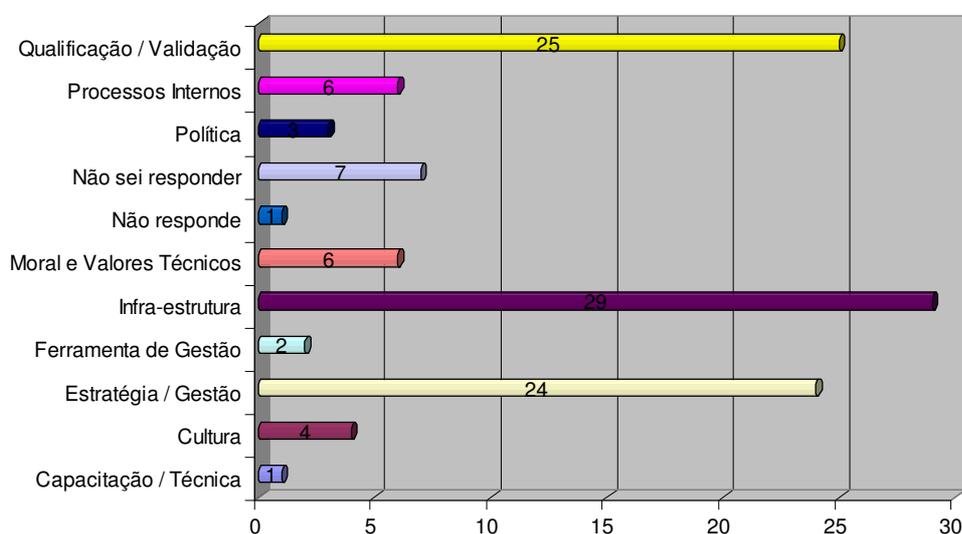
No gráfico 2, observam-se os focos principais sugeridos pelos entrevistados. Um dos focos (Processos Internos) também é uma perspectiva já tratada pelo *BSC*, devido ao fato da dificuldade exemplificada ter sido mencionada diretamente como um processo. Porém, na tabela 11 é possível observar que outros focos também se enquadravam dentro desta perspectiva.

Como apontado por Ghelman (2006) a perspectiva de processos internos na área pública deve estar focada na eficiência das ações públicas. Além disto, as atividades de

Validação/Qualificação, na área Industrial Farmacêutica, é um quesito a ser cumprido e exigido pela ANVISA (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2010 / RDC nº17/2010) para comprovar a eficiência dos processos industriais farmacêuticos e é requerida como atividade pelos principais órgãos regulatórios. Por isso, as dificuldades relacionadas aos trabalhos de Qualificação/Validação, dentre outras, foram classificadas dentro da perspectiva de processos internos, pois tem impacto considerado na mesma, representando um total de 32,4% das dificuldades apontadas. Entretanto, de acordo com a RDC nº17/2010, Validação é: “*o ato documentado que atesta que qualquer procedimento, processo, equipamento, material, atividade ou sistema realmente e consistentemente leva aos resultados esperados*”. O objetivo maior da validação é atestar que os produtos produzidos nas instalações das indústrias farmacêuticas são eficientes, eficazes e seguros. Entretanto, como esta atividade se trata de uma exigência contida na RDC nº:17 que trata da certificação em Boas Práticas de Fabricação e esta certificação ser de extrema importância para a existência de qualquer indústria farmacêutica, é mais lógico que o tema estratégico relacionado às certificações (BPXs, ISOs e outras) estejam inseridos na perspectiva de Modernização Administrativa ou Infraestrutura.

Neste gráfico é possível verificar que os focos mais expressivos (contendo a maioria das dificuldades apontadas para certificação em BPFs) estão relacionados às atividades de Qualificação/Validação, Infraestrutura e Estratégia/Gestão, que serão considerados no momento de definição das perspectivas e inter-relação entre as mesmas para Farmanguinhos.

Na tabela 11, as dificuldades também foram agrupadas em focos, buscando um maior entendimento e padronização das respostas e uma maior proximidade com a metodologia do BSC. Neste aspecto, observa-se que a maioria está intimamente ligada a questões de Estratégia Organizacional (21,3%), Modernização Administrativa (28,7%), Processos Internos (32,4%) e Pessoas (7,4%). Sendo as três últimas perspectiva pertencentes ao BSC adaptado à Nova Gestão Pública (GHELMAN, 2006). As dificuldades vinculadas a Estratégia Organizacional foram enquadradas nesta diretriz, pois possuem um caráter superior, anterior e/ou influencia todo BSC, assim como a implantação e emprego da metodologia do BSC em Farmanguinhos faz parte de uma decisão estratégica da unidade. Desta forma, estas dificuldades estão, de forma geral, “hierarquicamente superiores” ao BSC ou representam premissas ao mesmo.

**Gráfico 2: Principal foco das dificuldades para obtenção das BPF, n=108****Principal foco das dificuldades para obtenção das BPF (n=108)**

Fonte: dados primários

**Tabela 11: Sistematização das dificuldades para obtenção das BPFs, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Principal Foco / Maiores dificuldades para obtenção da BPF	Estratégia Organizacional Modernização Administrativa	Não responde	Não sei responder	Pessoas	Política	Processos Internos	Total geral
<b>1. Capacitação / Técnica</b>	-	-	-	1	-	-	1
Formulação de produtos	-	-	-	1	-	-	1
<b>2. Cultura</b>	4	-	-	-	-	-	4
Cultura	4	-	-	-	-	-	4
<b>3. Estratégia / Gestão</b>	8	12	-	-	1	3	24
A minha área ainda não é envolvida devido à quantidade de problemas anteriores relacionados à cadeia produtiva	-	1	-	-	-	-	1
Alinhamento	1	-	-	-	-	-	1
Aquisição de uma fábrica inadequada, com capacidade de produção superestimada o que causa uma oneração para a sua Manutenção	1	-	-	-	-	-	1
Carência de Estratégia Organizacional	1	-	-	-	-	-	1
Carência de ferramentas de planejamento	1	-	-	-	-	-	1
Comunicação	-	-	-	-	-	3	3



**Tabela 11: Sistematização das dificuldades para obtenção das BPFs, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Principal Foco / Maiores dificuldades para obtenção da BPF	Estratégia Organizacional	Modernização Administrativa	Não responde	Não sei responder	Pessoas	Política	Processos Internos	Total geral
<b>11. Qualificação / Validação</b>	-	-	-	-	-	-	25	25
Qualificação de Equipamentos	-	-	-	-	-	-	1	1
Qualificação de fornecedor	-	-	-	-	-	-	1	1
Qualificação dos sistemas de água	-	-	-	-	-	-	1	1
Utilidades / Validação das Utilidades	-	-	-	-	-	-	9	9
Validação	-	-	-	-	-	-	3	3
Validação de Limpeza	-	-	-	-	-	-	2	2
Validação de Metodologia Analítica	-	-	-	-	-	-	2	2
Validação de Processos	-	-	-	-	-	-	6	6
<b>Total geral (%)</b>	21,3	28,7	0,9	6,5	7,4	2,8	32,4	100
<b>Total geral (N)</b>	23	31	1	7	8	3	35	108

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Na tabela 12 pode-se observar que 46,2%, respondeu precisamente com relação a certificação existente, o restante dos participantes não souberam responder ou respondeu de forma incompleta.

**Tabela 12: Certificações existentes em Farmanguinhos, n=52 (N e %).  
Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N		%		N		%		N		%	
	BPF	BPF (área penicilínicos)	Não responde	Não temos. E se existe não é divulgado	Total							
Sabe dizer quais são as certificações existentes em Far?												
Não	1	0	18	0	19	1,9	0,0	0,0	33	19	36,5	
Sim	8	24	0	24	33	15,4	0,0	1,9	33	63,5	63,5	
<b>Total geral</b>	9	24	18	24	52	17,3	46,2	1,9	52	100	100	

Fonte: dados primários

Dentre os entrevistados, 96,2% disseram saber identificar o(s) tema(s) estratégico(s) da área a qual pertencem. Os temas estratégicos citados foram sistematizados dentro de contextos gerais que podem ser observados na tabela 13, devido ao foco entre diversos temas

serem essencialmente os mesmos. Nesta tabela observa-se que o foco para ações relacionadas ao Atendimento ao Cliente direto representam a maioria dos temas estratégicos, seguido pela Melhora na eficiência dos Processos Internos (13,9%), conquistas de Certificações (9,6%) e necessidade de melhora em aspectos relacionados a Infraestrutura (6,1%).

**Tabela 13: Sistematização dos temas estratégicos mencionados, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Quais são os temas estratégicos da sua área*?</b>	<b>Total</b>	
Atendimento ao cliente direto	21	18,30%
Aumento da eficiência dos Processos internos	16	13,90%
Certificação	11	9,60%
Infraestrutura	7	6,10%
Emprego de ferramentas de Gestão ou TI	5	4,30%
Parcerias	5	4,30%
Fortalecimento do papel de Farmanguinhos através das ações sociais	5	4,30%
Alinhamento	4	3,50%
Desenvolvimento e redesenvolvimento de produtos	4	3,50%
Gestão Estratégica	4	3,50%
Atendimento a legislação	3	2,60%
Inovação	3	2,60%
Aproximação com os usuários dos nossos produtos	2	1,70%
Aumento da eficiência	2	1,70%
Capacitação	2	1,70%
NA	2	1,70%
Política	2	1,70%
Fortalecer o papel de Farmanguinhos perante o país	2	1,70%
Definição de Metas	1	0,90%
Definição de Objetivos e Indicadores	1	0,90%
Desenvolvimento de novos projetos	1	0,90%
Desenvolvimento do parque fabril	1	0,90%
Fortalecer o papel de Farmanguinhos no direcionamento e prioridades da produção de medicamentos essenciais para o país.	1	0,90%
Gestão de Riscos	1	0,90%
Lançamento de produtos	1	0,90%
Maximizar as atividades de Comunicação e Conhecimento	1	0,90%
Motivação	1	0,90%
Otimização de Documentos	1	0,90%
P&D	1	0,90%
Política de Desenvolvimento internacionais de produção de medicamentos	1	0,90%
Políticas de RH	1	0,90%
Políticas de RH igualitárias	1	0,90%
Promoção da Saúde	1	0,90%
<b>Total geral</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Os focos relacionados aos temas estratégicos apontados como de maior importância pelos entrevistados (Tabela 14) foram: Atendimento ao cliente direto (25,8%), obtenção de Certificações (12,9%), Eficiência dos Processos Internos (9,7%), necessidade de Infraestrutura (8,1%) e Parcerias (6,5%). Entretanto, é possível notar que os temas relacionados às certificações foram mais vezes citados quando comparados ao aumento da eficiência dos processos internos (tabela 13), quando solicitado para apontar qual o tema de maior importância. Assim, atualmente, em Farmanguinhos uma das prioridades é a obtenção de certificações, em especial a de BPF. A construção de uma proposta de Mapa Estratégico para Farmanguinhos terá como base os seguintes temas estratégicos, elaborados a partir da Tabela 14.

- 1- Cenário de atendimento aos clientes: A otimização e cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e serviços, assim como, o entendimento das necessidades e obrigações entre as partes são cruciais para a satisfação dos clientes e bom relacionamento entre as partes.
- 2- Certificações: É uma grande necessidade a obtenção de BPXs para Farmanguinhos como forma de garantir parcerias, fornecimento de serviços, assim como migração de tecnologias. Atualmente Farmanguinhos possui apenas a área de produção de penicilínicos certificada em BPF. Os danos oriundos da não certificação em BPF são: Impossibilidade de importação de produtos (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2011/ RDC nº 10/2011), Impossibilidade de terceirização (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2007c / RDC nº 25/2007), Impossibilidade de registro (novos produtos) e renovação dos registros dos produtos perante a ANVISA (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2003 / RDC nº 136/2003, AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2007a / RDC nº 16/2007, AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2007b / RDC nº 17/2007, AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2009 / RDC nº 48/2009), com conseqüente proibição em produzi-los, e impossibilidade de recebimento de tecnologias, via PDP (Parceria de Desenvolvimento Produtivo), originárias de outras empresas em decorrência da quebra de patente de seus produtos.
- 3- Aumento da eficiência dos Processos Internos.
- 4- Fortalecer a Infraestrutura e Desenvolvimento do Parque Fabril.
- 5- Estabelecer parcerias.

- 6- Desenvolvimento e redesenvolvimento de produtos / Lançamento de produtos.
- 7- Fortalecimento da imagem de Farmanguinhos (Fortalecer o papel de Farmanguinhos perante o país , através das ações sociais e direcionamento da produção de medicamentos essenciais para o país).

Outros temas citados como, Alinhamento, Definição de metas, Inovação, não foram listados acima pois são compreendidos, no nível organizacional, como um dos objetivos da metodologia *BSC*.

Apesar de outros temas terem sido pouco mencionados (Aproximação com os usuários dos nossos produtos, Atendimento ao cliente indireto, Maximizar as atividades de Comunicação & Conhecimento e Política), não são menos importantes que os demais e foram tratados pelo *BSC* proposto. Além das citações dos temas estratégicos, representados na tabela 14, um dos entrevistados comentou que os temas estratégicos não são formalizados a nível institucional. Este fato demonstra a tamanha utilidade do *BSC* como uma ferramenta de estabelecimento e divulgação dos principais temas estratégicos para Farmanguinhos.

**Tabela 14: Sistematização dos temas estratégicos mencionados como mais importantes, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Dentre os temas estratégicos citados qual é o de maior importância?</b>	<b>Total</b>	
Atendimento ao cliente direto	16	25,80%
Certificação	8	12,90%
Aumento da Eficiência dos Processos internos	6	9,70%
Infraestrutura	5	8,10%
Estabelecimento de Parcerias	4	6,50%
Alinhamento	2	3,20%
Desenvolvimento e redesenvolvimento de produtos	2	3,20%
Fortalecer o papel de Farmanguinhos perante o país	2	3,20%
Fortalecimento do papel de Farmanguinhos através das ações sociais	2	3,20%
Resposta dada não se aplica	2	3,20%
Políticas de RH	2	3,20%
Aproximação com os usuários dos nossos produtos	1	1,60%
Atendimento a legislação	1	1,60%
Atendimento ao cliente indireto	1	1,60%
Capacitação	1	1,60%
Definição de Metas	1	1,60%
Desenvolvimento do parque fabril	1	1,60%
Fortalecer o papel de Farmanguinhos no direcionamento da produção de	1	1,60%
Inovação	1	1,60%
Lançamento de produtos	1	1,60%
Maximizar as atividades de Comunicação e Conhecimento	1	1,60%
Política	1	1,60%
<b>Total geral</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que um tema citado por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Pela tabela 15 observa-se os fatores cruciais para o desenvolvimento dos principais temas estratégicos de Farmanguinhos. Os mais expressados são aqueles que têm como foco a carência de Estratégias Organizacionais (20,3% dos fatores citados). Estes fatores mostram claramente a necessidade de implementação de práticas estratégicas, e fortalecem a necessidade da construção do Mapa Estratégico como ferramenta para o direcionamento da unidade. Entretanto, observa-se a falta de questões cruciais para o próprio desenvolvimento de um Mapa Estratégico de longo prazo. Verifica-se que o nível de maturidade de Farmanguinhos ainda não permite este tipo de Mapa Estratégico. Desta forma, o mapa estratégico apresentado, como produto desta pesquisa, é um Mapa Estratégico com abordagens estratégicas de curto e médio prazos.

Ainda em relação a tabela 15, os fatores correlacionados com a perspectiva de Pessoas representam 15,9% do total das citações, seguido por necessidades de Infraestrutura e Melhoria da eficiência dos Processos Internos (10,9%), Modernização Administrativa (9,4%), e Moral & Valores Técnicos (7,9%). A autora considera o foco em Moral e Valores Técnicos como as questões relacionadas ao subjetivo do ser humano, tende a ser particular. A moral é o conjunto de costumes, crenças, valores e normas de uma pessoa ou grupo social que funcionam como um guia para o trabalho, ou seja, que orienta sobre o certo ou errado, neste caso, nas relações e atividades profissionais. Valor são características morais que toda pessoa possui, como por exemplo, humildade, respeito (VIDAL, 2010). Alguns fatores se enquadram nestas definições e foram agrupados sobre este foco devido a particularidades de cada profissional, desta forma, este grupo sistemático foi nomeado como Moral & Valores Técnicos por entender-se também que os mesmos impactam no trabalho técnico desenvolvido em qualquer organização.

**Tabela 15: Fatores cruciais para desenvolvimento dos principais temas estratégicos, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continua**

<b>Foco</b>	<b>Fatores para desenvolvimento do tema estratégico</b>	<b>Total</b>
<b>Autoridade regulatória</b>	Adequação à Legislação sanitária	1
Autoridade regulatória Total		1
<b>Certificação</b>	Certificação em BPF para todas as linhas produtivas	1
Certificação Total		1
<b>Clientes</b>	Atendimento às auditorias externas de possíveis parceiros	1
Clientes Total		1

**Tabela 15: Fatores cruciais para desenvolvimento dos principais temas estratégicos, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continuação**

<b>Foco</b>	<b>Fatores para desenvolvimento do tema estratégico</b>	<b>Total</b>
<b>Comunicação</b>	Obtenção de informações	3
	Internacionalização do tema estratégico no âmbito de Farmanguinhos	1
<b>Comunicação Total</b>		<b>4</b>
<b>Cultura</b>	Cultura Organizacional que propicie o desenvolvimento do tema	1
	Mudança de Cultura	1
<b>Cultura Total</b>		<b>2</b>
<b>Estratégia Organizacional</b>	Definição de objetivos e prioridade	1
	Alinhamento	1
	Alinhamento entre as áreas de Farmanguinhos	1
	Apoio da alta gerência	1
	Apoio da Direção	4
	Definição de estratégias para a gestão do tema estratégico	1
	Diretrizes e definição por parte da Diretoria do portfólio de produtos	1
	Demanda	1
	Inclusão de Farmanguinhos estrategicamente no SUS	1
	Mapeamento e acompanhamento das metas	1
	Novo setor com foco na ANVISA	1
	Planejamento Estratégico	2
	Planejamento Estratégico institucional	1
	Posicionamento da Diretoria	1
	Priorização planejada	1
	Reconhecimento do Tema Estratégico	1
	Recursos	7
Sincronismo entre as áreas de Farmanguinhos	1	
<b>Estratégia Organizacional Total</b>		<b>28</b>
<b>Financeiro</b>	Recursos	1
	Recursos financeiros	1
<b>Financeiro Total</b>		<b>2</b>
<b>Infraestrutura</b>	Adequação da estrutura física	1
	Existência de ferramentas de Gestão (TI) de Projetos com dados de posicionamento financeiro	1
	Adequação física dos Laboratórios (elétrica, física e segurança)	1
	Aquisição de materiais	1
	Aquisição de metodologias	1
	Aquisição de softwares	1
	Estrutura física adequada	1
	Infraestrutura	4
	Infraestrutura (área física)	1
	Infraestrutura (tecnológica)	1
	Sistema de telefonia adequado	1
Um sistema (software - TI) integrado tipo ERP	1	
<b>Infraestrutura Total</b>		<b>15</b>

**Tabela 15: Fatores cruciais para desenvolvimento dos principais temas estratégicos, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continuação**

<b>Foco</b>	<b>Fatores para desenvolvimento do tema estratégico</b>	<b>Total</b>
<b>Modernização Administrativa</b>	Informatização	1
	Alinhamento da área técnica com a área administrativa	1
	Articulação entre os diversos setores envolvidos	1
	Contratar e implementar projetos para a revitalização das utilidades	1
	Diminuição da dependência de informações entre as áreas de Farmanguinhos	1
	Gestão pela qualidade	1
	Interação entre as áreas	1
	Interface com outras áreas	1
	Inter-relação	1
	Modernização	1
	Qualidade da informação que recebemos	1
	Relacionamento entre as áreas (integração)	1
	Utilização adequada das informações	1
<b>Modernização Administrativa Total</b>		<b>13</b>
<b>Moral e Valores técnicos</b>	Compreensão (um se colocar no lugar do outro)	1
	Compreensão das responsabilidades compartilhadas	1
	Comprometimento	6
	Conscientização	2
	Empatia entre as áreas	1
<b>Moral e Valores Técnicos Total</b>		<b>11</b>
<b>Não se aplica</b>	Não responde	2
	Não respondeu	1
<b>Não se aplica Total</b>		<b>3</b>
<b>Orçamento</b>	Orçamento	1
<b>Orçamento Total</b>		<b>1</b>
<b>Parcerias</b>	Parceiros capacitados (fora e intra-muros Farmanguinhos) para as etapas de desenvolvimento farmacotécnico	1
	Governança (identificação de parceiros locais para realização das ações sociais)	1
	Parcerias com novos fornecedores de insumos	1
<b>Parcerias Total</b>		<b>3</b>
<b>Pesquisa</b>	Fortalecimento da Pesquisa	1
<b>Pesquisa Total</b>		<b>1</b>
<b>Pessoas</b>	Capacitação	11
	Planos de cargo e salários	1
	Aumento do quadro técnico	1
	Conhecimento	1
	Conhecimento e Consciência	1
	Formação de Equipe	1
	Motivação	1
	Profissionalização da gestão	1
	Recursos humanos	1
	Retenção de talentos	1
Sensibilização	1	
Visão da importância da Gestão da Informação	1	
<b>Pessoas Total</b>		<b>22</b>

**Tabela 15: Fatores cruciais para desenvolvimento dos principais temas estratégicos, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continuação**

<b>Foco</b>	<b>Fatores para desenvolvimento do tema estratégico</b>	<b>Total</b>
<b>Política</b>	Apoio Político	1
	Definição de demanda e estabilidade da mesma	1
	Definição por parte do MS do portfólio de produtos	1
	Demanda menos variável dos produtos	1
	Discutir a visão de futuro junto com o MS	1
	Participação em políticas públicas de saúde	1
	Vontade Política	1
<b>Política Total</b>		<b>7</b>
<b>Processos internos</b>	Aquisição e Manutenção de equipamentos	1
	Associar a conceituação de medicamentos essenciais em Farmanguinhos	1
	Comunicação	1
	Desburocratização do Processo de compras	1
	FIFO, FEFO	1
	Fomentar a cultura a respeito dos temas estratégicos (para desenvolver o portfólio)	1
	Gestão de Processo	1
	Identificação de medicamentos alvos (relevância para o SUS) a serem desenvolvidos	1
	Maior agilidade na aquisição de insumos	1
	Mapeamento dos “delays” de processo produtivo de Farmanguinhos	1
	Otimização do fluxo de atendimento	1
	Planejamento e compra	1
	Robustez necessária aos processos (informações oriundas das fichas técnicas)	1
	Tomadas de ações corretivas frente às não conformidades	1
	Validação	1
<b>Processos internos Total</b>		<b>15</b>
<b>Recursos</b>	Recursos	3
	Recursos (Pessoas, infraestrutura e etc)	1
	Recursos para aquisição de novos equipamentos	1
	Recursos, principalmente voltado à área de utilidades	1
<b>Recursos Total</b>		<b>6</b>
<b>Sociedade/Cidadão</b>	Mobilização e fortalecimento da população	2
	Participação popular (ações sociais)	1
<b>Sociedade/Cidadão Total</b>		<b>3</b>
<b>Total geral</b>		<b>138</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Na tabela 16 é demonstrado que 69,2%, das áreas onde os entrevistados atuam, que o assunto *BSC* não é abordado (implantado ou implementado). Entretanto, 19,2% dos casos o assunto estava implantado e os envolvidos possuíam conhecimento sobre Gestão Pública, mas de um total de 10 (dez) indivíduos, que representam este grupo, 6 (seis) não foram treinados ou instruídos visando a execução do *BSC* e apenas 2 (dois) foram treinados. Um participante

respondeu que foi instruído durante reunião de *Kickoff* (reunião de abertura) realizada em Farmanguinhos em 27/09/2011.

Isto ocorreu pois, como citado na introdução deste estudo, está em andamento um projeto em parceria com a COPPE/UFRJ. Dentro deste projeto, existe um subprojeto (Linha 7 – Indicadores de Desempenho) que é coordenado, a convite da Direção da Unidade, pela autora desta pesquisa. Este subprojeto visa a implementação em Farmanguinhos de uma Gestão Estratégica por indicadores. Esta reunião de abertura foi realizada com o objetivo de apresentar aos Vice-Diretores e outros Gestores uma visão geral sobre todo o projeto, em especial, sobre os objetivos e etapas deste subprojeto incluindo: sensibilização a respeito da importância do assunto: uma abordagem sobre o *BSC*, etapas para construção do Mapa Estratégico, determinação de indicadores estratégicos e operacionais.

Ainda, em relação à tabela 16, um único participante da pesquisa citou e demonstrou que possui indicadores construídos conforme a lógica de raciocínio do *BSC*, mas que nunca havia relacionado esta atividade a este tema, considerando este tema como implementado, mas não como *BSC*.

**Tabela 16: *BSC* nas áreas de Farmanguinhos - Implantação ou Implementação do *BSC*, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continua**

Variável		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
		Em caso positivo, os colaboradores foram treinados para execução do <i>BSC</i> ?										Total geral	Total geral
<i>BSC</i> implantado ou implementado na sua área?	Em caso positivo, os envolvidos possuem conhecimento sobre Gestão Pública?	Não	Não	Não responde	Não responde	Não sei responder	Não sei responder	Sim	Sim	Sim - após kick off da linha de indores	Sim - após kick off da linha de indicadores		
Não	Não responde	-	-	36	69,2	-	-	-	-	-	-	36	69,2
<b>Não. Total</b>		-	-	36	69,2	-	-	-	-	-	-	36	69,2
	Não	1	1,9	1	1,9	-	-	-	-	-	-	2	3,8
Sim - implantado	Não sei responder	-	-	1	1,9	1	1,9	-	-	-	-	2	3,8
	Sim	6	11,5	-	-	1	1,9	2	3,8	1	1,9	10	19,2
<b>Sim - implantado. Total</b>		7	13,5	2	3,8	2	3,8	2	3,8	1	1,9	14	26,9

**Tabela 16: BSC nas áreas de Farmanguinhos - Implantação ou Implementação do BSC, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continuação**

Variável		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sim - implementado	Sim	1	1,9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,9
<b>Sim – implementado. Total</b>		1	1,9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,9
Sim - implementado, mas não como BSC	Sim	1	1,9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,9
<b>Sim - implementado, mas não como BSC. Total</b>		1	1,9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,9
<b>Total geral</b>		<b>9</b>	<b>17,3</b>	<b>38</b>	<b>73,1</b>	<b>2</b>	<b>3,8</b>	<b>2</b>	<b>3,8</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

#### 4.1.1.4 Definição e inter-relação entre as perspectivas para o BSC e de objetivos estratégicos para a construção do Mapa Estratégico

A partir deste ponto, as próximas 16 tabelas apresentam as respostas dos entrevistados relacionadas a cada perspectiva do modelo proposto por Ghelman (2006). A pergunta “Como é tratada a perspectiva” entregou o panorama atual relacionado a perspectiva e contribuiu para que o entrevistado refletisse sobre a questão a seguir: “Como gostaria que fosse”. As respostas desta pergunta foram levadas em consideração para definição da relação entre as perspectivas e dos objetivos apresentados no Mapa Estratégico proposto.

A tabela 17 mostra que 41,6% dos entrevistados, dentre outras respostas, disseram programar seus recursos financeiros via Planejamento Anual (PA), mas não possuem garantia de que o recurso financeiro esperado será fornecido conforme orçamento solicitado. 11,7% das respostas obtidas apontam, como fonte de recurso, os órgãos de fomento e 6,5% dos participantes afirmaram não possuírem gerência sobre os recursos financeiros. Estes e outros dados podem também serem observados na tabela 17.

**Tabela 17: Perspectiva Finanças/Orçamento – Como é?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Como é tratada a perspectiva Finanças / Orçamento em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
A maioria dos recursos são oriundos de parcerias via editais ou parcerias com empresas privadas. Nós cedemos a infraestrutura.	1	1,3
A unidade (Farmanguinhos) não tem orçamento formalizado dentro da FIOCRUZ	1	1,3
De forma desequilibrada. O orçamento e financeiro não caminham juntos. A questão financeira é incerta.	1	1,3
É elaborado um PA (Planejamento anual) que garante a execução financeira.	1	1,3
É elaborado um PA (Planejamento anual) que não é garantia de execução financeira.	32	41,6
Não é capaz de atender a necessidade	1	1,3
Não é tratada. É virtual.	1	1,3
Não existe padronização	1	1,3
Não temos orçamento	1	1,3
Não tenho gerência sobre o recurso financeiro	5	6,5
Nossa área não precisa de recurso financeiro para execução das atividades	1	1,3
Nossa necessidade financeira é superestimada em decorrência do atendimento insuficiente diante da necessidade financeira real.	1	1,3
O governo estimula as unidades a gastar o recurso financeiro, caso contrário, terá que devolver aos cofres públicos e o orçamento destinado para o ano seguinte será menor.	1	1,3
Os projetos são encaminhados para o MS avaliar e nos encaminhar recursos financeiros.	1	1,3
Recurso financeiro oriundo do MS	2	2,6
Recurso oriundo de órgãos de fomento via FIOTEC	9	11,7
Recurso oriundo de portarias	1	1,3
Recurso oriundo do PA ou da FIOTEC	1	1,3
Recursos financeiros oriundos do PA	2	2,6
O recurso financeiro vem direto do MS via FIOTEC	1	1,3
Não existe orçamento específico para minha área	4	5,2
Não tenho garantia de que o recurso financeiro gerado pela minha área será investido na mesma	2	2,6
Recurso financeiro oriundo do MS pelo fornecimento de medicamentos	2	2,6
É a FIOTEC em parceria com o Núcleo Fiotec de Farmanguinhos que gerencia os gastos necessários aos meus projetos. Existe perda da autonomia financeira frente aos projetos de minha área	1	1,3
De acordo com termos de cooperação junto ao Fundo Nacional. Farmanguinhos não está inserido na LOA	1	1,3
Não existe a transparência necessária para a realização de um planejamento orçamentário apropriado.	2	2,6
<b>Total geral</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Os parágrafos a seguir resumem a dinâmica orçamentária e financeira de Farmanguinhos e expressam qualitativamente as respostas apresentadas na tabela 17.

O Planejamento Anual (PA) consiste no planejamento orçamentário solicitado para o ano de exercício por cada área de Farmanguinhos e o mesmo pode ser atendido financeiramente por qualquer uma das fontes mencionadas a seguir.

De uma forma geral, de acordo com as respostas apresentadas na tabela 17, conclui-se que Farmanguinhos possui recursos financeiros oriundos de fontes distintas. Entretanto, um breve resumo da dinâmica orçamentária, citado a seguir, se faz necessário para melhor entendimento de algumas destas fontes.

Na Lei Orçamentária Anual (LOA) é estimada e fixada a despesa da União para o ano em exercício (BRASIL, 2012). Pela LOA do ano vigente é possível visualizar a quantia destinada ao MS (BRASIL, 2012). Entretanto, é via Fundo Nacional de Saúde (FNS), que o orçamento e recurso financeiro oriundo do MS é destinado a FIOCRUZ. O FNS é o gestor financeiro, na esfera federal, dos recursos do Sistema Único de Saúde (SUS)<sup>8</sup>. Parte deste recurso é destinado à FIOCRUZ, mas não é determinado em Lei, a quantia destinada a cada unidade pertencente à FIOCRUZ, entre elas, Farmanguinhos.

Além disto, ainda via Fundo Nacional de Saúde (FNS), por meio de Termos de Cooperação (TC), publicados em portarias, recursos financeiros são destinados à FIOCRUZ, endereçados à Farmanguinhos, visando a produção de um quantitativo definido de medicamentos que será entregue ao MS e destinado aos diversos programas de saúde do governo, como por exemplo, ao PN-DST/AIDS/HEPATITE (Programa Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis, Aids e Hepatite). Este recurso financeiro pode ser gerido pela FIOTEC ou pela conta FIOCRUZ.

Outra fonte de recurso financeiro é oriunda da venda direta de medicamentos excedentes, ou seja, aqueles que não foram adquiridos pelo MS, às Secretarias de Saúde e como citado acima, este recurso é endereçado a Farmanguinhos.

Farmanguinhos também atua em parcerias com outras empresas, fornecendo serviços. O serviço prestado dependendo da natureza (pública ou privada) da contratante, pode ser gerido pela FIOTEC, assim como, o recurso financeiro obtido pode ser destinado à FIOCRUZ, via GRU (Guia de Recolhimento da União) ou endereçado a Farmanguinhos. Os Doutores / Pesquisadores que atuam nesta unidade também obtêm recursos financeiros por meio de projetos apresentados a órgãos de fomento como CNPq, FAPERJ. Neste caso, os recursos financeiros podem ser geridos pela FIOTEC ou geridos pelo pesquisador por meio de uma conta específica, se o mesmo possuir as qualificações necessárias para isto.

Farmanguinhos, como unidade técnico científica pertencente a FIOCRUZ e sob o regime de Fundação Pública, não possui autonomia financeira. Como visto, esta unidade não

---

<sup>8</sup> Conforme publicado no endereço: [www.fns.saude.gov.br](http://www.fns.saude.gov.br), acesso em 12/02/2012.

possui conta bancária própria e nem capital de giro para financiar a produção (FARMANGUINHOS, 2009).

A tabela 18 mostra que 16,4% das respostas dadas mencionam que se faz necessário a divulgação das estratégias organizacionais e prioridades pela Diretoria, alinhamento das mesmas frente às estratégias de cada área, para que, assim, as necessidades financeiras também fossem organizadas. Em 16,4% das respostas foi citado que deveria existir maior negociação frente ao PA, isto é, que depois da avaliação e filtragem frente aos orçamentos solicitados que o mesmo fosse encaminhado para a área de origem para conhecimento e somente em seguida o mesmo fosse encaminhado para a área financeira.

Ainda em relação à tabela 18, 14,8% dos entrevistados responderam que gostariam que houvesse orçamento e recurso financeiro definido para cada área pertencente a Farmanguinhos. Praticamente 10% dos entrevistados desejam que o recurso financeiro seja real frente ao PA. De uma forma geral, observa-se que existem divergências e falta de um planejamento estratégico e consistente, assim como, carência de eficiência e clareza frente às etapas orçamentárias e financeiras relacionadas aos fluxos destes processos. É importante sistematizar os processos financeiros.

**Tabela 18: Perspectiva Finanças/Orçamento – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Finanças / Orçamento em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Planejado conforme prioridades	1	1,6
Não respondeu	1	1,6
Divulgação das estratégias organizacionais e das prioridades pela Diretoria. Alinhamento entre estratégias organizacionais, estratégias de cada área e necessidades financeiras respectivas	10	16,4
Que o PA fosse avaliado, filtrado, retornasse para a área emissora ter conhecimento e só aí seguisse para o financeiro. Que houvesse negociação entre as partes e alinhamento entre orçamento e financeiro.	10	16,4
Que houvesse um orçamento definido para Farmanguinhos	1	1,6
Que houvesse clareza e transparência relacionada ao recurso financeiro destinado a Farmanguinhos	1	1,6
Que o recurso financeiro fosse enviado em parcela única e não parcelado	1	1,6
Que houvesse orçamento e recurso financeiro definido para cada área de Farmanguinhos	9	14,8
Que o recurso financeiro fosse administrado diretamente por Farmanguinhos, sem necessidade de uma Fundação - Mas a legislação não permite	2	3,3
Que o recurso financeiro disponibilizado fosse real frente ao PA	6	9,8
Que tivéssemos orçamento via Tesouro Nacional	1	1,6
Que tivéssemos gerência sobre o orçamento e financeiro	2	3,3
Que houvesse mais maleabilidade frente os recursos financeiros a serem disponibilizados, por exemplo ao invés de anual que fossem semestral	1	1,6
Que existisse um Diretor financeiro	1	1,6

**Tabela 18: Perspectiva Finanças/Orçamento – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Finanças / Orçamento em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Maior flexibilidade para liberação do recurso financeiro existente	2	3,3
Desburocratização no processo de aquisição/compras	2	3,3
Que houvesse demanda permanente do MS (contratualização)	1	1,6
Que tivéssemos uma legislação própria ao nosso tipo de unidade (Industria Farmacêutica Pública)	1	1,6
Que a qualidade fosse o fator principal para a aquisição e não o preço	1	1,6
De informações relacionadas ao custeio de medicamentos produzidos em Farmanguinhos	1	1,6
Que houvesse antecipação dos recursos financeiros que estarão disponíveis para o ano seguinte.	1	1,6
Incrementação dos recursos obtidos através da venda direta via CAF para Secretarias de Saúde	1	1,6
Não tenho necessidades extras na minha área	2	3,3
Que tivéssemos recursos para participação em eventos afins às nossas atividades	1	1,6
Que o orçamento fosse construído via PA	1	1,6
<b>Total geral</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

De uma forma ampla, os participantes da pesquisa justificam seus desejos frente a perspectiva Finanças/Orçamento pois esperam que a melhoria na Gestão e um Planejamento participativo irão trazer uma série de benefícios, tais como, melhora no atendimento ao cidadão, consenso, harmonização e alinhamento entre as áreas.

Mais holísticamente, os ganhos citados, como exemplo, envolvem: melhora na eficiência, diminuição da dependência financeira, ampliação da visão de futuro, garantia da continuidade dos projetos, maior estabilidade financeira. Foi citado também que a utilização de objetivos e metas, nesta perspectiva, contribuirá para o aumento do poder de convencimento para obtenção de mais recursos diante das fontes de recursos citadas anteriormente.

Outro ganho mencionado foi a sensibilização das pessoas com relação a responsabilidade e prioridade de cada área diante de um contexto geral, clareza em traçar limites orçamentários e financeiros e quantificação mais exata do custo dos produtos produzidos em Farmanguinhos.

Fica bastante claro, que Farmanguinhos possui fontes de recursos financeiros que podem ser classificadas como oriundas do FNS, fixa e anual, e outra que utiliza seus processos internos para prestação de serviços, parcerias, venda direta de medicamentos com objetivo de aumentar a receita para a unidade e seus projetos. Apesar de serem fontes distintas de recursos financeiros e representarem a perspectiva financeira, devem ser tratadas com

cuidados distintos, e, diante da lógica do *BSC*, conseqüentemente, deverão estar representadas no Mapa Estratégico em posições distintas: uma na base (Finanças/Orçamento-FNS), pois é fixa e outra próxima ao topo. Para esta perspectiva, pode-se adotar o nome de Sustentabilidade Financeira em decorrência do seu propósito. O Mapa Estratégico é uma ótima ferramenta de contribuição para ajudar a construir, na área pública, uma consciência de custos e oportunidades.

Na tabela 19 a seguir questões relacionadas a formalização de Políticas, Diretrizes e Estruturação da área de RH representam 82,4% das citações. É claro que não é responsabilidade de apenas um setor lidar com as questões relacionadas aos colaboradores existentes em Farmanguinhos. Algumas destas questões tratam-se de questões estratégicas e políticas que precisam ser alinhadas com as políticas da FIOCRUZ de uma forma mais abrangente.

Também não se pode deixar de mencionar que a partir do momento em que estas políticas são estabelecidas é de responsabilidade de cada área e de cada gestor propagá-las e respeitá-las para que as mesmas tenham credibilidade. O papel e atuação da área de RH também possui limites e cabe a cada gestor de área dar prosseguimento às ações para uma real gestão do pessoal, levando, inclusive, as suas necessidades, consenso e discordâncias, até o conhecimento da área de RH. Como o próprio Mapa Estratégico demonstra a perspectiva Pessoas e sua diretrizes possuem um caráter Organizacional e não é responsabilidade exclusiva de uma única área, mas deve ser norteada de forma hierárquica.

Pela tabela 19, vê-se ainda uma grande necessidade de capacitação, do estabelecimento de políticas de RH que propiciem a aproximação dos benefícios e obrigações para os dois vínculos existentes de forma a diminuir os conflitos, insatisfações pessoais e profissionais. O emprego da meritocracia e reconhecimento dos bons profissionais também atua como um fator motivador, mais justo e harmônico para a unidade.

O levantamento mostrou que 4,4 % admitem não possuírem mão-de-obra suficiente para execução das tarefas. Nesta mesma proporção, acreditam que um dos fatores complicadores é a indefinição com relação ao Plano de Cargos e Salários. Em torno de 8% mencionaram que ainda não estão formalizadas as responsabilidades e atividades inerentes a cada colaborador.

A existência de dois vínculos de contratação (servidor e terceirizado) é muito polêmica na Instituição. A grande maioria (78,3%<sup>9</sup>) é de terceirizados que não podem assumir

---

<sup>9</sup> Fonte: adaptado de RH – Farmanguinhos (Sistema Eurisko) Fevereiro/2012

uma série de responsabilidades (DADOS PRIMÁRIOS, 2011). As diferenças de respostas sobre, por exemplo, existir ou não capacitação ou a necessidade de plano de salários – já existente para quem é servidor – pode estar relacionada aos benefícios distintos oriundos da existência destes dois vínculos o que pode gerar benefícios diferentes a cada grupo de colaboradores e, conseqüentemente, conflitos.

**Tabela 19: Perspectiva Pessoas – Como é?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continua**

Variável		N	%
<b>Foco</b>	<b>Como é tratada a perspectiva Pessoas em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
<b>Cultura</b>	A cultura existente não estimula a pró-atividade	1	1,1
Cultura Total		1	1,1
<b>Estratégia Organizacional</b>	Perdeu-se a consciência com relação à missão e importância do serviço público	1	1,1
Estratégia Organizacional Total		1	1,1
<b>Gestão</b>	A área de pesquisa é preterida com relação às outras áreas de Far	1	1,1
	As pessoas são motivadas e capacitadas	1	1,1
	Faltam oportunidades e tempo para que as atividades mais prósperas sejam desempenhadas	1	1,1
	Não há vontade e oportunidade para a troca de conhecimento	1	1,1
	O estímulo relacionado ao trabalho em equipe é oriundo de cada gestor de área	1	1,1
	Tentamos motivar o pessoal através da capacitação	1	1,1
Gestão Total		6	6,6
<b>Moral e Valores Técnicos</b>	A capacitação e motivação são iniciativas de cada colaborador	2	2,2
	Estamos atrasados em tudo, até nas relações interpessoais	1	1,1
	Falta comprometimento	2	2,2
	Há comprometimento e harmonia	1	1,1
	Não há continuidade dos projetos o que pode causar desmotivação	1	1,1
Moral e Valores Técnicos Total		7	7,7
<b>NA</b>	Não respondeu	1	1,1
NA Total		1	1,1
<b>Políticas / Diretrizes / Estruturação do RH</b>	A capacitação é realizada basicamente através de POPs	1	1,1
	A classificação de cargos pela progressão horizontal não faz jus à experiência de cada profissional	1	1,1
	A estabilidade (vínculo RJU) é um empecilho, pois causa acomodação e não propicia o desenvolvimento e a competição entre os colaboradores de uma forma saudável	2	2,2
	A política existente hoje é para o servidor e não para o terceirizado que é quantitativamente a nossa maior força de trabalho	1	1,1
	As fraquezas de Farmanguinhos já estão sendo identificadas	1	1,1

**Tabela 19: Perspectiva Pessoas – Como é?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 - Continuação**

Variável		N	%
Foco	Como é tratada a perspectiva Pessoas em sua área de atuação?	Total	
Políticas / Diretrizes / Estruturação do RH	As pessoas não são avaliadas pelo seu desempenho	1	1,1
	De acordo com as necessidades dos projetos. Alguns são fixos	1	1,1
	De forma geral, existem diferenças salariais que causam uma série de problemas internos	1	1,1
	Dificuldades para contratação	1	1,1
	É o foco principal	1	1,1
	É um problema institucional	1	1,1
	Esta perspectiva é mal tratada, merece muito mais atenção	1	1,1
	Existe carência de profissionais com a capacitação técnica adequada	1	1,1
	Existe dificuldade de aceitabilidade por parte dos servidores em fazer parte do quadro operacional	1	1,1
	Existem dois regimes de contratação (servidor x terceirizado) o que causa polêmica com relação às responsabilidades e obrigações de cada um	5	5,5
	Existem muitas lacunas	1	1,1
	Falta mão-de-obra	4	4,4
	Falta objetividade	1	1,1
	Falta uma maior estruturação da área de RH	2	2,2
	Falta verba para capacitação	8	8,8
	Não existe capacitação	1	1,1
	A capacitação é realizada basicamente através de POPs	1	1,1
	Não existe direcionamento e planejamento a respeito do desempenho e atuação das atividades	1	1,1
	Não existe formalização das competências atuais	1	1,1
	Não existe formalização das responsabilidades e atividades inerentes a cada colaborador	1	1,1
	Não existe formalização das responsabilidades de cada colaborador	2	2,2
	Falta gestão sobre as atitudes boas e ruins dos colaboradores	1	1,1
	Não existe plano de cargos e salários	4	4,4
	Não existe política de RH e uma política de RH igualitária devido aos dois vínculos empregatícios	7	7,7
	Não existe profissionalização em nível adequado à minha área	1	1,1
	Não existe uma política interna de desenvolvimento e aproveitamento da mão-de-obra	1	1,1
	Não existem diretrizes para esta perspectiva	3	3,3
	Não há ascensão hierárquica dos profissionais capacitados e merecedores	1	1,1
	Não temos organização de áreas e subáreas, não existe formalização	1	1,1
	Não temos políticas e regras de RH definidas e quando existem não são respeitados devido à validade para apenas uns dos vínculos	1	1,1
	Não tenho autonomia para formar equipe	1	1,1
	Não tenho governabilidade frente aos colaboradores devido à existência de dois vínculos empregatícios	6	6,6
	Os critérios do RH não estão harmonizados com as necessidades da área	1	1,1
Por falta de motivação e reconhecimento perdemos mão-de-obra para outras empresas	1	1,1	

**Tabela 19: Perspectiva Pessoas – Como é?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Variável	N	%
<b>Foco</b>	<b>Como é tratada a perspectiva Pessoas em sua área de atuação?</b>	
	<b>Total</b>	
Salários defasados	2	2,2
Vejo uma estagnação no desenvolvimento profissional para o servidor	2	2,2
Políticas / Diretrizes / Estruturação do RH Total	75	82,4
<b>Total geral*</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda: NA= Não aplicável

Foi apontado pelos entrevistados que as políticas de RH deveriam abranger diretrizes que tratassem de capacitação, gestão de conflitos, padronização cultural, admissão e demissão, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, estabelecimento formal das atividades e responsabilidades de cada colaborador / áreas, identificação de talentos, ascensão profissional por meritocracia (perfil, experiência profissional, aptidão, atingimento de metas, moral, comportamento, respeito aos colegas, etc.), aproximação dos benefícios e obrigações para os dois vínculos existentes mediante responsabilidades inerentes ao cargo ocupado (DADOS PRIMÁRIOS, 2011). Na tabela 20, a seguir, são corroboradas estas necessidades. Apesar destes apontamentos, o RH de Farmanguinhos é atuante e já está se estruturando para alcançar estas necessidades em sua plenitude (DADOS PRIMÁRIOS, 2011).

**Tabela 20: Perspectiva Pessoas – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Pessoas em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Que houvesse políticas institucionais de RH	17	22,7
Que houvesse mais capacitação	9	12
Que houvesse plano de cargos e salários	6	8
Que houvesse aumento do grau de profissionalização	4	5,3
Que as disparidades não existissem	4	5,3
Mudança de Visão para visões mais holísticas sob esta perspectiva	4	5,3
Que houvesse formalização das responsabilidades e atividades de cada colaborador	3	4
Que houvesse avaliações justas de desempenho	3	4
Que houvesse mão-de-obra para suprir as necessidades	2	2,7
Que houvesse formalização mais rígida dos perfis profissionais necessários a cada área, seja terceirizado ou para abertura de vagas em concurso	2	2,7
Que houvesse capacitação, principalmente para questões gerenciais	2	2,7
Que houvesse autonomia relativa e flexibilidade para estabelecer regras e políticas direcionadas a esta perspectiva	2	2,7

**Tabela 20: Perspectiva Pessoas – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Pessoas em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Que houvesse apenas o vínculo mais estável (servidor)	2	2,7
Mudança de Cultura	2	2,7
Ascensão profissional por meritocracia	2	2,7
Valorização dos colaboradores	1	1,3
Que mudasse o vínculo RJU	1	1,3
Que houvesse um plano de atividade para a área	1	1,3
Que houvesse um departamento de Cultura Organizacional	1	1,3
Que houvesse política de premiação por remuneração variável frente ao atendimento de metas	1	1,3
Que houvesse diretrizes oriundas da Diretoria	1	1,3
Que houvesse auditorias no RH com relação às políticas existentes	1	1,3
Que fosse recuperada a auto-estima dos colaboradores no sentido de participar dos principais pleitos mundiais envolvendo problemas de saúde pública	1	1,3
Que a questão financeira se definisse para podermos atuar nesta perspectiva	1	1,3
Modelagem e adequação dos organogramas	1	1,3
Aumento da consciência sobre a importância de cada área na cadeia produtiva	1	1,3
<b>Total geral</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Observa-se uma forte tendência dos participantes na pesquisa em responder as questões com ênfase em carências existentes na organização, isto é, com uma visão de questões existentes, no presente, e não estratégicas com foco no longo prazo (visão de futuro).

Os participantes da pesquisa justificaram as necessidades frente a perspectiva Pessoas pois esperam as melhorias a seguir:

- Ampliação da visão sobre a Gestão de Pessoas.
- Aumento do poder de convencimento sobre os colaboradores com relação às suas responsabilidades e cumprimento das suas obrigações.
- Aumento da segurança e diminuição dos riscos para a Organização e colaboradores sobre os aspectos legais relacionados a Gestão de Pessoas.
- Elevação dos níveis de satisfação (pessoal e profissional), de valorização dos profissionais, de desempenho, ética, eficiência, motivação, comprometimento, envolvimento, reconhecimento e profissionalismo dos colaboradores.
- Diminuição dos conflitos pessoais, profissionais e políticos, assim como a diminuição da interferência de um no outro.
- Ascensão na carreira por meritocracia.
- Evitar a falta de governabilidade e inversões de papéis.

- Punição aos mal colaboradores e reconhecimento daqueles que demonstram comprometimento.
- Aumento da qualidade de vida no local de trabalho.

A perspectiva modernização administrativa busca o aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais na área pública (GHELMAN, 2006).

Observa-se uma grande necessidade de recursos financeiros (26,3% das respostas) para que a perspectiva Modernização Administrativa possa ser alavancada (Tabela 21). Foi apontado em 19,3% das respostas a necessidade de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial como um fator crucial para o bom desempenho das atividades o que corrobora a citação de Ghelman (2006) no parágrafo anterior.

Entretanto, vemos também que esta perspectiva sofre um impacto considerável da burocracia existente em Farmanguinhos relacionadas aos seus processos. Os entrevistados mencionaram, principalmente, que a legislação e a burocracia relacionadas às ações de compras na área pública são entraves às necessidades de modernização administrativa.

**Tabela 21: Perspectiva Modernização Admnistrativa – Como é?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável	N	%
<b>Como é tratada a perspectiva Modernização Administrativa em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Não é tratada, pois falta recurso financeiro e os recursos existentes são direcionados a outras prioridades	15	26,3
Não dispomos de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ferramenta de TI) adequado às nossas necessidades	11	19,3
Não é tratada adequadamente, pois os nossos processos e burocracia são arcaicos o que emperram o crescimento da unidade	9	15,8
Não é tratada como uma perspectiva Institucional, mas setorial	3	5,3
Outras	3	5,3
As iniciativas de Modernização ainda são desarticuladas	2	3,5
Não possuímos competências para tratar desta perspectiva	2	3,5
Não temos área física	2	3,5
Buscamos nos alinhar as novas tendências	1	1,8
Conforme projetos em andamento	1	1,8
Existem iniciativas no nível gerencial e da organização	1	1,8
Não é uma perspectiva tratada atualmente devido à baixa flexibilidade das leis	1	1,8
Não necessito de modernização no momento	1	1,8
Não tenho autonomia	1	1,8
Nossa modernização está em fase de planejamento. Estamos seguindo as determinações da ANVISA	1	1,8

**Tabela 21: Perspectiva Modernização Administrativa – Como é?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Variável	N	%
<b>Como é tratada a perspectiva Modernização Administrativa em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Precisamos modernizar nossas instalações	1	1,8
Quando conseguimos modernizar o processo é interrompido devido a dificuldades de manutenção, por exemplo, de um equipamento	1	1,8
Não conseguimos modernizar. Usamos o ferramental básico, por exemplo, pacote OFFICE	1	1,8
<b>Total geral*</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Desta forma, como observado na Tabela 22, os entrevistados (31,5%) anseiam por um Sistema Integrado de Gestão Empresarial que seja capaz de atender as necessidades e principalmente integrar todas as áreas e disponibilizar informações de maneira ágil e clara. Entretanto, vê-se que 13,0% das respostas mencionam questões relativas em sua grande maioria a aspectos de profissionalização que são mais adequados a perspectiva pessoas, já apresentada anteriormente.

Ainda, pela tabela 22, 9,3% desejam que esta perspectiva fosse tratada na instituição, 7,4% deixaram claro que para esta perspectiva ser alavancada é necessário recurso financeiro. Pela legenda desta tabela, algumas respostas foram classificadas como mais ligadas a outras perspectivas ou a diferentes necessidades.

Como as perspectivas de um *BSC* possuem uma relação e uma interdependência muito forte entre elas e cerca de 90% dos entrevistados classificou seu conhecimento sobre a metodologia *BSC* como Insuficiente ou Regular (vide Gráfico 1 e Tabela 5), é de se esperar que existam citações que estão mais adequadas e intimamente ligadas a outras perspectivas, mas que influenciam na perspectiva em questão. Como, por exemplo, a diminuição da burocracia é mais relacionada com a perspectiva de processos internos, que verte para um foco de aumento da eficiência.

Na análise efetuada, nota-se que questões relacionadas a infraestrutura foram citadas em várias ocasiões. Desta forma, comprova-se que a instituição não possui uma maturidade empresarial adequada a uma indústria farmacêutica e condições de atender aos requisitos mandatórios determinados pela RDC nº: 17 de 16 de abril de 2010 (ANVISA). Esta análise impulsiona aos seguintes questionamentos: o que modernizar, como modernizar, quando e por

que modernizar se não existe a infraestrutura básica para desempenho das atividades mais simples? Farmanguinhos carece, inclusive de políticas públicas para esta área tão complexa.

O próximo ponto de reflexão cai, diante do observado, sobre a necessidade da existência da perspectiva de Infraestrutura, deixando a perspectiva de modernização administrativa intrínseca a mesma.

**Tabela 22: Perspectiva Modernização Administrativa – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Modernização Administrativa em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Que houvesse um Sistema Integrado de Gestão Empresarial que atendesse a todas as nossas necessidades	17	31,5
Outras	7	13,0
Que fosse uma perspectiva tratada de forma adequada na instituição	5	9,3
Que houvesse diminuição da burocracia, mais agilidade	4	7,4
Que tivéssemos maior garantia de recursos financeiros para que haja modernização administrativa	4	7,4
Que esta perspectiva seja vinculada a Gestão por resultados (aumento da eficiência)	3	5,6
Modernização dos sistemas de utilidades com redundância em equipamentos críticos (plano a, plano b...).	1	1,9
Não respondeu	1	1,9
Não tenho necessidades com relação a esta perspectiva	1	1,9
Que as legislações da área pública fossem revistas e mais adequadas à área farmacêutica pública	1	1,9
Que fosse uma perspectiva institucional	1	1,9
Que haja compreensão sobre as necessidades	1	1,9
Que houvesse planejamento para esta perspectiva	1	1,9
Que houvesse um programa de modernização	1	1,9
Que houvesse uma revitalização do parque fabril guiada por análises de riscos que ajude a definir as prioridades	1	1,9
Que houvessem diretrizes oriundas de hierarquia superior para esta perspectiva	1	1,9
Que não houvesse mudança dos gestores a cada 4 anos	1	1,9
Que tivéssemos um bom software de estatística	1	1,9
Que tivéssemos uma área física estruturada para a área de pesquisa	1	1,9
Softwares apropriados à gestão de utilidades na busca de eficiência energética para melhorar a performance (confiabilidade x suficiência energética)	1	1,9
<b>Total geral</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

- Respostas mais alinhadas com a perspectiva de Pessoas
- Respostas mais alinhadas com a necessidade de Infraestrutura
- Respostas mais alinhadas com a perspectiva de Processos internos
- Respostas mais alinhadas com outras necessidades

Os desejos enunciados na tabela 22, foram justificados pelos participantes da entrevista pelas seguintes razões e necessidades:

- Diminuição do grau de dependência de informações cruciais para o planejamento, execução e andamento de atividades.
- Adequação frente às exigências regulatórias visando, principalmente, a conquista das BPFs.
- Aumento da eficiência.
- Aumentar a integração das áreas.
- Minimizar os *gaps* e problemas.
- Promoção de uma visão mais holística.
- Fortalecer e definir o papel das áreas.
- Maximizar a segurança dos processos e das decisões a serem tomadas.
- Buscar harmonização e padronização.
- Contribuir para a continuidade dos projetos.
- Aumentar a motivação pessoal e profissional.
- Diminuir a necessidade de mão-de-obra e redirecioná-la, quando possível, ao desenvolvimento de atividades mais prósperas.

Norton e Kaplan (2001) defendem que na perspectiva processos internos os gestores devem identificar os processos cruciais da organização e os processos de inovação. Na administração pública, o aperfeiçoamento dos processos existentes e a identificação de processos inteiramente novos passa pelo aumento da eficiência, pois a ampliação dos universos populacionais a serem cobertos pelos programas sociais depende do aumento da eficiência (GHELMAN, 2006).

A tabela 23, evidencia alguns dos problemas existentes em Farmanguinhos que estão relacionados com a perspectiva de Processos Internos. Um deles (21,9% das citações) está relacionado à falta de formalização dos fluxos e etapas de proceso, apesar de estar indicado, nesta tabela, que 7,8% afirmam o contrário e 4,7% apontarem que os processos já estão sendo mapeados.

Desde 2010, Farmanguinhos, em parceria com a COPPE/UFRJ, vem mapeando mais energeticamente seus processos. Esta é uma das atividades que fazem parte do *Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo de Gestão de Farmanguinhos: Estratégia, Tecnologia da Informação, Processos de Negócio, Produção, Qualidade, Indicadores de Desempenho e*

*Capacitação de Pessoal.* Por este motivo é natural que alguns entrevistados (7,8%) citem que as etapas de seus processos são conhecidas e formalizadas.

Apesar de Farmanguinhos também ser uma unidade fabril de produção de medicamentos, não pode-se deixar de mencionar que os processos mencionados representam todos os processos existentes na unidade e não apenas aqueles relacionados à produção de medicamentos.

Em 18,8% das respostas foi apontado que não existe uma gestão e avaliação dos processos existentes em Farmanguinhos, isto é, se os mesmos estão otimizados, se são adequados e/ou eficientes. Por outro lado, 10,9% dos participantes na pesquisa mencionaram que os seus processos não são eficientes, mas não mencionaram como e se a eficiência de seus processos é quantificada. Esta carência de eficiência foi justificada principalmente devido a burocracia existente nos processos, tal qual a citação demonstrada na tabela 22 (tabela anterior).

Outro dado importante a ser considerado foi que 9,4% dos entrevistados disseram que seus fluxos de processo não estão harmonizados com os fluxos das demais áreas de Farmanguinhos. Isto é, existe um descompasso entre os mesmos, o que impacta na eficiência de toda a unidade. Infelizmente, 6,3% das respostas não estão descritas na tabela, pois foram citações que não se aplicavam a nenhum tipo de contexto ou não estavam relacionadas à qualquer uma das perspectivas em discussão.

Como já mencionado neste estudo, algumas respostas são mais adequadas à outra perspectiva (como sinalizado em verde) e à dependência de legislações (sinalizado em amarelo). Um dado interessante está ligado a descontinuidade da Gestão (1,6%) o que acarreta uma lenta construção e descontinuidade das ações sobre esta ótica. As demais respostas, já foram de certa forma, abordadas nesta parte do estudo.

**Tabela 23: Perspectiva Processos Internos – Como é?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Como é tratada a perspectiva Processos internos em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Não temos formalização do fluxo e etapas do processo	14	21,9
Não existe gestão e avaliação dos nossos processos	12	18,8
Não possuem a eficiência necessária	7	10,9
Meu fluxo de processo não é harmonizado com as demais áreas	6	9,4
Nosso fluxo e etapas de processo são conhecidos e formalizados	5	7,8
Não se aplica	4	6,3
Dependente de um sistema informatizado	3	4,7
Os processos atualmente estão sendo mapeados, assim como as interfaces com outras áreas	3	4,7
Ainda está sendo construída devido a involução e evolução entre Gestões	1	1,6
De acordo com as exigências da ANVISA	1	1,6
Está atribuída a uma legislação e diretrizes ultrapassadas e inadequadas às exigências de uma Indústria Farmacêutica, mas somos obrigados a seguir.	1	1,6
Focada na certificação em BPFs	1	1,6
Não é vista como uma perspectiva institucional	1	1,6
Não existe padronização em sua totalidade	1	1,6
Não respondeu	1	1,6
Nossos processos não são confiáveis devido a falta de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial	1	1,6
Nossos processos são ineficientes	1	1,6
Precisa ser remodelado de acordo com a necessidade atual	1	1,6
<b>Total geral</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

- Respostas mais alinhadas com a necessidade de Infraestrutura
- Respostas relacionadas à legislação

A tabela 24, a seguir, é, em grande parte, um reflexo da tabela anterior. Representa como a perspectiva de processos internos deveria ser tratada, pela visão dos entrevistados, nas áreas dos participantes da pesquisa. Nesta tabela, 21,7% das respostas apontam que deveria haver gestão e avaliação dos processos e 6,7 % apontam que a eficiência e inter-relação entre as áreas deveriam ser maximizadas. Duas (3,3%) respostas citaram que os fluxos deveriam ser formalizados e assim, praticados pelas áreas. Houve um grande número de respostas mais ligadas a outras perspectivas (principalmente infraestrutura) ou outras questões (conforme legenda), totalizando 46,8% das citações – praticamente 50%. Isso demonstra o peso e importância da infraestrutura, pessoas e de vários aspectos regulatórios sobre esta perspectiva para obtenção de eficiência nos processos internos. Uma das respostas fomentou a idéia de que os processos permanecessem na informalidade, o que representa uma contradição a todas as teorias de Gestão apresentadas neste estudo e opiniões dos demais entrevistados.

**Tabela 24: Perspectiva Processos Internos – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Processos Internos em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Que houvesse gestão e avaliação dos nossos processos	13	21,7
Que houvesse um Sistema Integrado de Gestão Empresarial	8	13,3
Não se aplica	7	11,7
Que tivéssemos infraestrutura para suportar os processos	7	11,7
Maior eficiência nos processos e nas inter-relações entre as áreas	4	6,7
Que houvessem diretrizes da hierarquia superior para esta perspectiva com certa autonomia	4	6,7
Que houvesse uma visão mais holística sobre esta perspectiva e definição dos colaboradores responsáveis	2	3,3
Que os fluxos e etapas dos processos fossem formalizados e praticados pelas áreas de acordo com o formalizado	2	3,3
Que trabalhássemos estrategicamente	2	3,3
Não respondeu	1	1,7
Não sei responder	1	1,7
Que as demandas produtivas não oscilassem	1	1,7
Que ficasse como está (na informalidade) devido à característica da área pública	1	1,7
Que fossem minimizadas as interferências políticas nesta perspectiva	1	1,7
Que houvesse maior esforço profissional das pessoas	1	1,7
Que houvesse, por parte do estado, legislação própria para o terceirizado na área pública.	1	1,7
Que o intangível seja fortalecido	1	1,7
Que os processos fossem mapeados	1	1,7
Que os profissionais existentes em Farmanguinhos confiassem mais nas ações necessárias	1	1,7
Que os projetos fossem reconhecidos como institucionais	1	1,7
<b>Total geral</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

- Respostas mais alinhadas com a necessidade de Infraestrutura
- Respostas relacionadas à questões estratégicas
- Respostas mais alinhadas com a perspectiva de Pessoas
- Respostas relacionadas com aspectos regulatórios

Os participantes desta pesquisa citaram que as medidas apresentadas na Tabela 24 seriam importantes devido às necessidades a seguir:

- Sobrevivência Organizacional.
- Aumento da eficiência.
- Aumentar a performance produtiva.
- Aumentar a disponibilidade de informações.
- Cumprimento e respeito frente às determinações.
- Diminuir os riscos inerentes aos processos produtivos.
- Identificar os gargalos nos processos.

- Evitar desperdícios (pessoal, material).
- Facilitar a tomada de decisão.
- Aumento da visibilidade da área.
- Melhoria da imagem de Farmanguinhos.
- Aumentar a autonomia.
- Evitar disparidades.
- Promover o alinhamento, aumentar a harmonia e consciência sobre os objetivos comuns da organização.
- Responder satisfatoriamente às necessidades do cidadão.
- Possibilitar o monitoramento do desempenho em etapas críticas e determinar os indicadores de processo de forma adequada.

Ratifica-se (Tabela 25) a necessidade de políticas, diretrizes institucionais frente à perspectiva Cliente, assim como vários aspectos ligados a planejamento, gestão. As respostas com foco em estratégias organizacionais, totalizam 22,3% das menções. 18,7% das respostas indicam que os clientes são externos, dentre estes os citados estão: MS, SUS, Secretarias de Saúde, Comunidades, ONGs, Escolas, Laboratórios Oficiais, Laboratórios Públicos, Laboratórios Privados, Universidades, Órgãos de fomento. 18,6% representam clientes internos, ou seja, outras áreas de Farmanguinhos.

As respostas dadas, diante desta perspectiva, também demonstraram que a perspectiva infraestrutura também é impactante para o bom atendimento ao cliente, o que se expressou em 13,9% das citações. A falta de infraestrutura foi citada como um fator limitador da produtividade relacionada à perspectiva de clientes.

Ainda, pela Tabela 25, 11,6% das respostas demonstram que existe desconhecimento sobre as necessidades dos clientes, 9,3% representaram a relação com os clientes (62,4% apontadas como uma boa relação e 37,6% como um relacionamento ainda distante). Em 5,9% das respostas houve menção de que o cliente não é tratado ou identificado como um simples “recebedor de produto ou serviço”, mas é um parceiro. Nestas respostas foram enfatizadas a relação com ações que envolvem transferência de tecnologia, projetos junto a outras instituições, órgãos governamentais e etc.

**Tabela 25: Perspectiva Clientes – Como é?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Como é tratada a perspectiva Clientes em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Com muita dificuldade devido à falta de políticas e diretrizes institucionais	3	3,5
Falta planejamento com relação a esta perspectiva	3	3,5
Erradamente, somos cobrados pelos nossos clientes por um trabalho de consultoria, isto é, temos que "ensinar" aos nossos clientes aquilo que é responsabilidade deles	2	2,3
Não existe a clareza necessária de quem são os clientes	2	2,3
Tenho dificuldades em atender meus clientes devido a prazos mal estipulados, isto é, fora da nossa realidade	2	2,3
A Diretoria não reconhece os produtos de minha área, assim falta visão sobre quem são meus clientes	1	1,2
A visão ainda é embaçada, existem solicitações que chegam a minha área, mas devem ser direcionadas a outra, isto é, são clientes de outra área	1	1,2
Deveríamos ser a porta de entrada frente às demandas internacionais	1	1,2
É uma relação política e cultural não muito saudável, isto é, é dada uma razão exagerada ao cliente, não há equilíbrio	1	1,2
Não há nenhum tipo de monitoramento do nível de satisfação dos clientes	1	1,2
O cliente não expressa confiança	1	1,2
O MS é indutor de demanda	1	1,2
Meu cliente direto é o MS	6	7,0
Meus clientes são externos	5	5,8
Meus clientes diretos são os usuários dos medicamentos produzidos em Farmanguinhos	2	2,3
Não existe nenhum tipo de integração entre o MS e minha área	1	1,2
O meu cliente é o paciente do SUS	1	1,2
Os nossos clientes são os patrocinadores dos nossos projetos	1	1,2
Meu(s) cliente(s) direto(s) é/são outra(s) área(s) de Farmanguinhos	15	17,4
Meus clientes diretos são todas as áreas de Farmanguinhos	1	1,2
Não conseguimos atender nossos clientes de forma satisfatória devido à carência de infraestrutura	10	11,6
Não conseguimos atender nossos clientes de forma satisfatória devido à incompatibilidade da infraestrutura existente (insuficiente) frente à demanda	2	2,3
Falta clareza sobre as necessidades dos meus clientes	5	5,8
Não tenho formalização sobre as necessidades dos meus clientes	5	5,8
A relação com nossos clientes é boa	2	2,3
É uma relação fundamentada no bom relacionamento, confiança e conhecimento mútuo pessoal e profissional	2	2,3
Existe uma grande proximidade com nossos clientes, as decisões são tomadas em conjunto	1	1,2
É uma relação distante, meu cliente não conhece o serviço que posso prestar	2	2,3
Estamos tentando estreitar os laços	1	1,2
Nossos clientes também são nossos parceiros	4	4,7
Meu cliente é um parceiro que detém a expertise	1	1,2
<b>Total geral</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

- Respostas mais alinhadas com Diretrizes e Estratégias Organizacionais – 22,3%
- Respostas que representam clientes externos – 18,7%
- Respostas que representam clientes internos – 18,6%
- Respostas mais alinhadas à perspectiva de Infraestrutura – 13,9%
- Respostas que representam aspectos relacionados às necessidades dos clientes – 11,6%
- Respostas que representam a relação com os clientes – 9,3%
- Respostas que identificam o cliente como um parceiro – 5,9%

A Tabela 26, representa como os participantes da entrevista gostariam que a perspectiva Clientes fosse tratada. De forma geral, 34,5% das respostas estão relacionadas a questões oriundas de hierarquia superior, isto é, de diretrizes estratégicas e organizacionais. Diante da mesma Tabela, 26,9% das menções referem-se a melhoria da relação com os clientes (internos ou externos), citando, principalmente, estreitamento entre os laços e uma relação mais profissional entre as partes. 16,5% das respostas se referiam a outra perspectiva ou não foi possível classificá-las dentre os demais conceitos.

Questões vinculadas à necessidade dos clientes representam 12,0% das citações, como observado na tabela a seguir. Na mesma Tabela também podemos visualizar respostas mais adequadas a perspectiva de Infraestrutura que foi explicitada nesta tabela para enfatizar a importância da mesma e a identificação da mesma como um impacto frente às demais perspectivas.

**Tabela 26: Perspectiva Clientes – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Clientes em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Que houvesse planejamento e diretrizes estratégicas frente a esta perspectiva	6	9,0
Que houvesse formalização de quem é clientes de quem e que os limites de atuação e obrigação também fossem apresentados	3	4,5
Que fossem mais claros as responsabilidades e limites de atuação entre as partes (cliente e fornecedor de produto e serviço)	2	3,0
Que houvesse alinhamento frente a minha área	2	3,0
Que houvesse avaliação pelo cliente referente ao meu trabalho	2	3,0
Com foco na geração de benefícios para o paciente do SUS	1	1,5
Com foco no aumento da adesão do tratamento	1	1,5
De ampliar meu leque de clientes internos	1	1,5
Fortalecimento do conceito de parceria daqueles pertencentes ao SUS	1	1,5
Que houvesse formalização de quem são os clientes	1	1,5
Que houvesse priorização frente aos clientes	1	1,5
Que esta perspectiva fosse parte da cultura e conscientização de Farmanguinhos	1	1,5
Que o estabelecimento de parcerias fosse formalizado	1	1,5
Que as relações fossem mais estreitas e profissionais	14	20,9
Que a relação entre nós e os clientes fossem mais harmônica e equilibrada	3	4,5
Que houvesse aproximação entre as partes	1	1,5
Não se aplica - referente à outra perspectiva	6	9,0
A condição atual é satisfatória	2	3,0
Não é possível ser diferente	1	1,5
Não respondeu	1	1,5
Não sei responder	1	1,5
Que as necessidades dos meus clientes fossem formalizadas	6	9,0
Que os clientes soubessem quais são as suas necessidades	1	1,5
Que houvesse mais flexibilização para tratar das necessidades dos clientes	1	1,5
Que houvesse infraestrutura para atendermos nossos clientes satisfatoriamente	3	4,5

**Tabela 26: Perspectiva Clientes – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Clientes em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Que meus clientes pudessem utilizar de forma mais dinâmica e confiável as informações oriundas da minha área	2	3,0
De ter as informações necessárias para atender meus clientes	1	1,5
Que houvesse um Sistema Integrado de Gestão Empresarial que atendesse a todos	1	1,5
<b>Total geral</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

Respostas mais alinhadas com Diretrizes e Estratégias Organizacionais – 34,5%

Respostas que representam a relação com os clientes – 26,9%

Outras – 16,5%

Respostas que representam aspectos relacionados às necessidades dos clientes – 12,0%

Respostas mais alinhadas à perspectiva de Infraestrutura – 10,5%

Os desejos enunciados na tabela anterior (Tabela 26) foram justificados pelas seguintes necessidades ou fato existente :

- O MS é nosso principal cliente, é ele que dita as diretrizes.
- Melhorar o atendimento aos clientes.
- Medir a satisfação dos clientes.
- Aumentar a eficiência.
- Aumentar a segurança do negócio e otimizar o direcionamento dos recursos.
- Cumprir com os prazos e acordos.
- Para não haver impacto negativo na imagem da empresa.
- Definição das responsabilidades e dos atores frente às metas acordadas.
- Esta é uma perspectiva estratégica e aproxima a minha área às questões estratégicas da unidade.
- É obrigação da minha área.
- Maior abertura e clareza relacionada à troca de informações, relação e necessidades entre as áreas.
- Para que haja alinhamento com as diretrizes institucionais.
- Fortalecimento da imagem de Farmanguinhos como parte estratégica do SUS.
- Aumento do nível de comprometimento com a organização.
- Para nos aproximar mais da realidade organizacional.
- É o minimamente correto.
- Para termos uma razão clara de ser e existir.

Na Tabela a seguir (Tabela 27), 64,5% das respostas apontaram a perspectiva Sociedade/Cidadão como indireta, ou com certo distanciamento em termos de relação e do vínculo da perspectiva Sociedade/Cidadão mediante aos projetos realizados em Farmanguinhos. Entretanto, os participantes da entrevista que apontaram esta perspectiva como indireta afirmaram que o direcionamento é dado pelo MS, que as atividades (técnico, de pesquisa, desenvolvimento de projetos, de controle dos processos) das áreas de Farmanguinhos promovem o fornecimento de produtos de qualidade levando benefícios para a saúde da população. Expressaram que a maior meta é atender a Sociedade/Cidadão em busca da promoção da saúde. Lembraram ainda que Farmanguinhos possui um papel fundamental como órgão regulador dos preços dos medicamentos vendidos para a população.

Continuando na Tabela 27, 21,3% das respostas fornecidas demonstraram o vínculo direto sobre esta perspectiva. Estas respostas foram dadas em decorrência da área manter algum contato direto com o usuário do medicamento produzido em Farmanguinhos ou em desenvolvimento (estudos clínicos), ou ainda devido à existência de projetos sociais, por estudos e levantamentos das necessidades da população ou pelo simples fato da atividade do entrevistado atender a necessidade da população por meio da produção de medicamentos.

Em continuidade, 13,8% das respostas refletem oportunidades de melhoria frente a esta perspectiva, como, por exemplo, tornar a visibilidade da mesma mais institucional, assim como aumentar a consciência de todos os colaboradores de Farmanguinhos sobre o objetivo político maior da instituição. Esta necessidade também pode ser enfatizada pela representatividade percentual (64,5%) dos entrevistados em classificá-la como indireta.

**Tabela 27: Perspectiva Sociedade / Cidadão – Como é?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável	N	%
<b>Como é tratada a perspectiva Sociedade / Cidadão em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
É uma perspectiva indireta	34	52,3
Ainda é uma relação distante	5	7,7
Ainda não consigo visualizar o propósito dos projetos para a sociedade	1	1,5
As informações advindas dos usuários dos nossos produtos são oriundas de outras áreas de Farmanguinhos	1	1,5
Não tenho autonomia sobre esta perspectiva	1	1,5
É direta. Lidamos diretamente com o usuário do medicamento / paciente	3	4,6
Atendo as necessidades da população por meio da produção de medicamentos	2	3,1
O atendimento da Sociedade / Cidadão é nossa prioridade	2	3,1
A inovação advinda do nosso trabalho é um processo social	1	1,5
É direta. É a comunidade do entorno que também tem atuação (são parceiros)	1	1,5
É direta, formamos profissionais que poderão atuar em outras empresas	1	1,5

**Tabela 27: Perspectiva Sociedade / Cidadão – Como é?, n=52\* (N e %).  
Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Variável	N	%
<b>Como é tratada a perspectiva Sociedade / Cidadão em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
É fundamentada na confiança (nosso trabalho social se desenvolve em parceria com instituições representativas)	1	1,5
É uma perspectiva direta, temos consciência do impacto da nossa atividade para o cidadão, para a saúde do paciente	1	1,5
Estamos fazendo um levantamento das necessidades de medicamentos frente às necessidades da população como o intuito de aumentar nosso portfólio	1	1,5
Trabalhamos em parceria com o MS para a geração de propostas e projetos direcionados à sociedade	1	1,5
Não é prioridade institucional	2	3,1
É uma perspectiva hierarquicamente superior. Não reflete nas áreas	1	1,5
Não há consciência de que fazemos parte do SUS	2	3,1
A resposta dada não se aplica ao contexto	2	3,1
Esta perspectiva é enaltecida apenas quando se trata da demanda e justificativa frente aos projetos	1	1,5
Existe um distanciamento desta perspectiva. Não consigo distinguir se são necessidades da população ou se são necessidades / determinações "políticas"	1	1,5
<b>Total geral</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

□ Respostas onde esta perspectiva possui uma representação indireta – 64,5%

□ Respostas onde esta perspectiva possui uma representação direta – 21,3%

□ Respostas que representam oportunidades de melhorias frente à representatividade desta perspectiva no âmbito institucional – 13,8%

A maioria das respostas (sinalizadas em amarelo), apresentadas na Tabela 28, representam, necessidades de Institucionalização e Gestão estratégica sobre a perspectiva Sociedade/Cidadão. Dentre estas respostas, também está intrínseca a necessidade de aproximação e comunicação sobre os aspectos estratégicos que poderiam tanto fortalecer Farmanguinhos como gerar oportunidades de aumento de portfólio ligados à necessidade e ao atendimento da sociedade. Esta estratégia poderia contribuir para afirmação do MS não apenas como nosso cliente, mas como nosso parceiro para atendimento à sociedade.

Ainda em relação à Tabela 28, 4,8% das citações requerem fortalecimento das áreas que têm alguma relação direta com a sociedade/cidadão e fortalecimento de Farmanguinhos frente ao MS. Assim, 38,6% das respostas não contribuíram para a perspectiva em análise. Este fato pode demonstrar a pouca consciência e entendimento relacionada a perspectiva em questão.

**Tabela 28: Perspectiva Sociedade / Cidadão – Como gostaria que fosse?, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Como gostaria que fosse tratada a perspectiva Sociedade/Cidadão em sua área de atuação?</b>	<b>Total</b>	
Institucionalização e aproximação desta perspectiva na minha área	13	21,0
Gestão e formalização das necessidades frente a esta perspectiva	7	11,3
Que houvesse mais divulgação para a sociedade da importância dos projetos de Farmanguinhos para a promoção da saúde	4	6,5
Que existam estudos relacionados a epidemias, carga de doença, e a necessidade da população relacionados a saúde com o objetivo de aumentar o portfólio de Farmanguinhos e desenvolvimento de produtos que atendam aos anseios da sociedade	3	4,8
Que houvesse planejamento estratégico desta perspectiva	2	3,2
Como a minha área (SAC) trata desta perspectiva de forma direta, deve haver um indicador estratégico oriundo da mesma que demonstre a efetividade dos produtos fornecidos por Farmanguinhos	1	1,6
Manter o foco de cliente e parceiro sobre o MS para aumentar a proximidade da Farmanguinhos com a sociedade	1	1,6
Que as informações oriundas dos usuários dos medicamentos fossem vistas e tratadas com a devida importância	1	1,6
Que fosse formado um Conselho com representantes da sociedade e representantes de Farmanguinhos	1	1,6
Que houvesse harmonização e alinhamento entre a capacidade/condições de Farmanguinhos e o atendimento dos clientes e da sociedade	1	1,6
Que houvesse um estudo que me mostrasse a importância/impacto da minha atividade frente à satisfação e necessidade do usuário do medicamento produzido em Farmanguinhos	1	1,6
Fortalecimento das áreas que possuem contato direto com os usuários dos nossos produtos	1	1,6
Fortalecimento das áreas que trabalham com prospecção tecnológica frente a esta perspectiva	1	1,6
Fortalecimento do papel e importância de Farmanguinhos frente ao MS	1	1,6
A resposta dada não se aplica - refere-se à outra perspectiva	9	14,5
Resposta não aplicável ao contexto	6	9,7
Como é uma perspectiva direta da minha área, não tenho sugestões a acrescentar	3	4,8
Sem sugestões, não tem relação com as minhas atividades	3	4,8
Não respondeu	3	4,8
<b>Total geral</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

Respostas onde as necessidades identificadas estão relacionadas à Gestão, Institucionalização, Planejamento e ações – 56,4%

Respostas onde as necessidades se refletem no fortalecimento de algumas áreas e da Unidade – 4,8%

Respostas desvinculadas da perspectiva em análise, sem sugestão dada ou não respondida – 38,6%

Os participantes da pesquisa justificaram as necessidades frente a perspectiva Sociedade/Cidadão pois esperam as melhorias e atendimento das necessidades a seguir:

- Atender a sociedade em sua plenitude, aumentando o foco principal da unidade, com o estabelecimento de uma via de mão-dupla entre Farmanguinhos e a Sociedade.

- Fortalecer a importância e visibilidade da Unidade, com conseqüente fortalecimento da sua imagem.
- Melhoria da Gestão da Unidade com alinhamento e priorização das ações frente às demais perspectivas.
- Definição de novas oportunidades de negócio para Farmanguinhos e fortalecimento dos projetos em andamento.
- Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores pelo sentimento do caráter social.
- Fortalecer a Unidade com relação a sua importância, papel e posição no SUS, assim como, frente às políticas públicas de saúde.
- Fortalecer a cultura de Farmacovigilância.
- Comprovar a missão.

A maioria (96,2%) dos participantes do estudo considerou como aplicável para Farmanguinhos o rearranjo das perspectivas para o *BSC* adaptada à nova Gestão Pública proposto por Ghelman (2006). Porém, um total de 29 participantes (55,8% do total) confirmou que fariam algum tipo de alteração neste rearranjo e 22 participantes (42,3% do total) não fariam alteração, como explicitado na Tabela 29. Dentre os entrevistados, a maioria (61,5%) classificou seu conhecimento sobre a metodologia do *BSC* como insuficiente (Gráfico 1). Desta forma, a maioria (19 participantes ou 65,5%), que mudaria o rearranjo entre estas perspectivas, classificou seu conhecimento como insuficiente, 20,7% (6 participantes) como regular e apenas 13,8% (4 participantes) como bom, diante de um universo de 29 participantes.

**Tabela 29: *BSC* adaptado a nova Gestão e sua aplicabilidade em Farmanguinhos x Nível de autoconhecimento sobre o *BSC*, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Variável		N	%	N	%	N	%	N	%
Mudaria as inter-relações de alguma ou mais perspectiva?	Nível de autoconhecimento sobre <i>BSC</i>	Autovisualização do rearranjo das perspectivas relacionadas ao <i>BSC</i> (adaptado nova Gestão Pública)						Total geral	
		Aplicável		Não respondeu		Razoável			
Não	Bom	1	1,9	0	0,0	0	0,0	1	1,9
	Insuficiente	13	25,0	0	0,0	0	0,0	13	25,0
	Regular	8	15,4	0	0,0	0	0,0	8	15,4
<b>Não (Total)</b>		<b>22</b>	<b>42,3</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>22</b>	<b>42,3</b>

**Tabela 29: BSC adaptado a nova Gestão e sua aplicabilidade em Farmanguinhos x Nível de autoconhecimento sobre o BSC, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Variável		N	%	N	%	N	%	N	%
Mudaria as inter-relações de alguma ou mais perspectiva?	Nível de autoconhecimento sobre BSC	Autovisualização do rearranjo das perspectivas relacionadas ao BSC (adaptado nova Gestão Pública)						Total geral	
		Aplicável		Não respondeu		Razoável			
Sim	Bom	4	7,7	0	0,0	0	0,0	4	7,7
	Insuficiente	19	36,5	0	0,0	0	0,0	19	36,5
	Regular	5	9,6	0	0,0	1	1,9	6	11,5
<b>Sim (Total)</b>		<b>28</b>	<b>53,8</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>29</b>	<b>55,8</b>
Não respondeu	Regular	0	0,0	1	1,9	0	0,0	1	1,9
<b>Não respondeu (Total)</b>		<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>
<b>Total geral</b>		<b>50</b>	<b>96,2</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários.

Dentre aqueles (29 indivíduos) que responderam que fariam algum tipo de alteração no modelo proposto por Ghelman (2006), na Tabela 30, é possível visualizar as alterações propostas e viabilidade das mesmas de acordo com conceitos da metodologia em discussão, dinâmica organizacional de Farmanguinhos e contextos gerais já vislumbrados e discutidos anteriormente neste estudo. Das alterações sugeridas, cinco foram classificadas como viáveis:

A primeira delas sugere que a perspectiva Pessoas seja posicionada antes da perspectiva Modernização Administrativa. Porém, apenas um entrevistado sugeriu esta alteração, apesar de ser possível, não existe uma necessidade identificada neste estudo que justifique com maior ênfase esta alteração.

Inclusão da perspectiva Infraestrutura entre a de Pessoas e a de Modernização Administrativa foi a segunda sugestão. Como já vislumbrado neste estudo, existe a necessidade desta perspectiva ser inserida e a de Modernização Administrativa ser intrínica a mesma.

A inserção de uma perspectiva Financeira ao lado da perspectiva de Clientes é a terceira alteração proposta. Farmanguinhos é capaz de ser competitivo no mercado e aumentar a sua receita fornecendo serviços e produtos.

A quarta alteração proposta lembra que as questões jurídicas são intrínicas a todas as perspectivas.

A quinta sugestão refere-se a representação gráfica do BSC, que é pertinente e também pode ser utilizada.

As demais sugestões não são aplicáveis diante dos conceitos e contextos apresentados na coluna “Viabilidade da alteração proposta / comentário”.

**Tabela 30: Alterações propostas nas perspectivas e inter-relações entre as mesmas, n=29\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continua**

Alteração	Variável		Como seria a alteração?	Justificativa dada pelo entrevistado para a alteração	Viabilidade da alteração proposta / Comentário baseada na literatura e bom senso da autora	
	N	%				
Pessoas	1	2,8	Anterior a perspectiva de Modernização Administrativa	Tem que ser destacada. Antes de se investir em qualquer coisa em Farmanguinhos lembro que nossa unidade tem carência de bons profissionais, só assim os colaboradores poderão ser cobrados por qualquer outra ação mal executada nas demais perspectivas.	V	É possível.
Infraestrutura	1	2,8	Incluiria entre a de Pessoas e de Modernização Administrativa	É a maior problemática da minha área	V	Entretanto, como já avaliado este estudo, a tendência é que esta perspectiva englobe a de Modernização Administrativa.
Finanças	1	2,8	Ao lado da perspectiva Clientes	Gero tecnologia o que permite que sejamos competitivos no mercado	V	Pode ser inserida e pode ser chamada de Sustentabilidade Financeira.
Jurídica	1	2,8	Intrínseca entre as demais perspectivas	Além das normatizações que regem a área pública, existem as leis específicas da Indústria Farmacêutica.	V	
Representação do Mapa	2	5,6	Representação com setas de <i>outputs e inputs</i> entre todas as perspectivas	As inter-relações devem ser vistas como um conglomerado e não de forma cartesiana. Todas as perspectivas têm impacto uma nas outras.	V	O modelo apresentado (anexo do questionário) é uma forma de deixar mais claro os objetivos principais. Entretanto, a representação também pode ser como demonstrada na figura 12.
Planejamento	5	13,9	Incluiria na base do modelo	Farmanguinhos precisa inserir esta prática na cultura. Não temos definição das estratégias políticas de Farmanguinhos frente às demais perspectivas. Ainda é uma unidade muito imatura. Outros aspectos precisam ser discutidos antes de prosseguirmos com este trabalho.	NV	O Planejamento faz parte de toda organização e é uma prática que deve estar intrínseca em todo o BSC faz parte da governança empresarial. Não é aconselhável transformá-lo em uma perspectiva. Deve haver planejamento em todas as perspectivas. Isto é, uma responsabilidade de todos os Gestores é uma prática gerencial. Os mesmos devem estar capacitados a exercer esta prática.
Planejamento / Política de Saúde para produção de medicamentos.	1	2,8	Inclusão na base do modelo	Mobilização, junto aos outros laboratórios públicos, da geração de uma política mais focada a esta área.	NV	Vide acima. Além disto, parte desta perspectiva (Política de Saúde para produção de medicamentos) sugerida e justificativa dada estão caracterizados como um objetivo específico da FIOCRUZ e não com uma perspectiva do BSC de Far.

**Tabela 30: Alterações propostas nas perspectivas e inter-relações entre as mesmas, n=29\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Alteração	Variável N	%	Como seria a alteração?	Justificativa dada pelo entrevistado para a alteração	Viabilidade da alteração proposta / Comentário baseada na literatura e bom senso da autora
Inovação	1	2,8	Inclusão: Entre a de Pessoas e Modernização Administrativa	Não respondeu	NV Norton e Kaplan (2000) ressaltam que o processo de inovação está incluído na perspectiva de processos internos. A inovação é um fator determinante para o sucesso da empresa, assim, é de fundamental importância que o processo inovativo seja acompanhado dentro da perspectiva dos processos internos. Além de se preocupar com a gestão de seus processos operacionais, nesta perspectiva, a organização precisa prestar serviços ou produzir, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho. Um dos focos da perspectiva Processos Internos é o cliente (NORTON e KAPLAN, 2007), para Farmanguinhos o foco é a sociedade. Desta forma, os gestores de Farmanguinhos devem identificar os processos capazes de atender a população e em decorrência inovar sempre que necessário e possível for. É possível dar destaque a uma perspectiva Inovação, mas não é aconselhável a criação de um modelo muito complexo de BSC de forma a facilitar o entendimento por todos, a não ser que se demonstre extremamente necessário perante toda a instituição, o que não foi observado ao longo das entrevistas
Inovação	1	2,8	Antes da perspectiva Pessoas e Modernização Administrativa	É um dos fundamentos da minha área	NV Vide comentário anterior (Inovação).

**Tabela 30: Alterações propostas nas perspectivas e inter-relações entre as mesmas, n=29\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Alteração	Variável		Como seria a alteração?	Justificativa dada pelo entrevistado para a alteração	Viabilidade da alteração proposta / Comentário baseada na literatura e bom senso da autora
	N	%			
Clientes e Sociedade/Cidadão	1	2,8	Posicionadas lado-a-lado	Existem momentos que as demandas são oriundas do governo, por exemplo, MS. Mas, podem ser necessidades direta da Sociedade/Cidadão.	NV Ghelman (2006) afirmou que na administração pública existem dois tipos de clientes: o cliente direto que consome o serviço e um cliente indireto que também é beneficiário deste serviço (cidadão/sociedade). Complementou ainda que ao se customizar o <i>BSC</i> para o setor público, é preciso ter uma perspectiva para os clientes, que mede o atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação do cliente; e outra com foco no cidadão/sociedade que busca medir a efetividade da ação pública. De acordo com esta cascata e visão global, não é oportuno posicionar uma ao lado da outra.
Clientes e Sociedade/Cidadão	6	16,7	Fusão entre elas	Na minha área é uma única perspectiva. Meus clientes são os cidadãos e a sociedade	NV Vide acima. Existem outras áreas em que existem diferenças claras entre estas duas perspectivas. O <i>BSC</i> deve ser organizacional e não setorial.
Cliente	1	2,8	Exclusão	O meu cliente é a Sociedade/Cidadão	NV Vide os dois comentários anteriores.
Pessoas	1	2,8	Antes de qualquer outra perspectiva	Porque é a prioridade maior de todas	NV O orçamento é um fator limitador das ações em Farmanguinhos, inclusive das ações perante a perspectiva de Pessoas. Sem uma boa execução orçamentária a situação fica mais difícil. Por isso, é mais apropriado que em Farmanguinhos a Perspectiva Finanças/Orçamento permaneça na base do <i>BSC</i> . Um bom andamento dos objetivos financeiros e orçamentários repercutirá positivamente nas outras perspectivas.
Processos Internos, Modernização Administrativa e Finanças/Orçamento	1	2,8	No mesmo nível, lado a lado	Não respondeu	NV Vide resposta anterior. Além disso, a perspectiva de Processos Internos precisa ser suportada pela de Modernização Administrativa.
Pessoas e Finanças/Orçamento	1	2,8	Inversão das posições	Pessoas é a base para o desenvolvimento de qualquer outra perspectiva. Precisamos valorizar a idéia de gestão do capital intelectual da empresa como um fator crucial para seu desenvolvimento.	NV Idem resposta acima. Apesar disto, a perspectiva Pessoas é logo a próxima o que mantêm a sua importância perante as demais.

**Tabela 30: Alterações propostas nas perspectivas e inter-relações entre as mesmas, n=29\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Alteração	Variável N	%	Como seria a alteração?	Justificativa dada pelo entrevistado para a alteração	Viabilidade da alteração proposta / Comentário baseada na literatura e bom senso da autora
Pessoas	1	2,8	Posicionada depois da perspectiva de Processos Internos	É necessário definir os processos para depois capacitar as pessoas	NV A inter-relação entre as perspectivas de um <i>BSC</i> segue uma lógica baseada em etapas conforme prioridades, propósitos e objetivo maior da organização. Não será possível as ações inerentes a perspectiva Processos Internos ocorrerem sem a base necessária, neste caso, sem a perspectiva Pessoas antes da mesma. A necessidade de treinamento diante das mudanças e atualizações ocorridas faz parte de um processo contínuo da empresa. Um novo processo somente ocorrerá e será executado na empresa após o treinamento do quadro de colaboradores envolvidos. Diante deste panorama a perspectiva de Pessoas se mantém como base para a de Processos Internos.
Pessoas e Modernização Administrativa	1	2,8	Fusão	Não adianta uma sem a outra	NV A justificativa dada não é suficiente para a análise desta sugestão. São perspectivas distintas. Além disto já foi verificado neste estudo que é de crucial importância dar destaque à perspectiva Pessoas. Vide comentário anterior. Esta apóia a de Modernização administrativa.
Modernização Administrativa	1	2,8	Anterior a de Pessoas	Para fazer com que as pessoas sejam cobradas	NV São as pessoas que irão fazer a Modernização Administrativa
Industrial	1	2,8	Inclusão entre a de Pessoas e Modernização Administrativa	Essa perspectiva é o foco.	NV O Mapa estratégico é a representação estratégica e ampla da empresa. É incorreto dar ênfase a uma área em detrimento de outras. Além disto, a área Industrial é coberta, da mesma forma que as demais áreas, por todas as perspectivas apresentadas.
Mercado e Clientes	2	5,6	Inclusão/Fusão da perspectiva Mercado com a perspectiva Clientes	Nós também fazemos venda direta para secretarias. Farmanguinhos também compete com o mercado de genéricos e com outros laboratórios oficiais.	NV São duas perspectivas com propósitos totalmente distintos. Entretanto neste estudo foi verificada a possibilidade da inclusão da perspectiva de Sustentabilidade Financeira, que poderá ser posicionada ao lado da perspectiva Clientes. O que de certa forma, satisfaz a visão / idéia do entrevistado.

**Tabela 30: Alterações propostas nas perspectivas e inter-relações entre as mesmas, n=29\* (N e %). Farmanguinhos, 2011 – Continuação**

Alteração	Variável N	%	Como seria a alteração?	Justificativa dada pelo entrevistado para a alteração	Viabilidade da alteração proposta / Comentário baseada na literatura e bom senso da autora
Finanças / Orçamento	2	5,6	Separação das duas	É necessário dar destaque a cada uma delas. Em Farmanguinhos são tratadas separadamente. Não adianta ter orçamento se o financeiro não puder ser executado.	NV Na área pública (GHELMAN, 2006), a perspectiva financeira está orientada para a execução do orçamento. Assim o planejado (orçamento) precisa ser executado (financeiro), por isso é interessante que ambas as menções representem uma única perspectiva. O contexto é o mesmo. Melhorar a execução orçamentária é um dos objetivos estratégicos, por isso não se deve separar o Orçamento do Financeiro na área pública.
Finanças / Orçamento (FIOTEC)	1	2,8	Inclusão ao lado de Finanças / Orçamento	Existem outras fontes de recurso diferentes do MS	NV A FIOTEC apenas gere alguns recursos financeiros de Farmanguinhos, não é uma fonte de recursos. As fontes de recursos são MS (via FNS), através da prestação de serviços, parcerias, venda direta de medicamentos. A FIOTEC fornece um serviço para Farmanguinhos.
Clientes	1	2,8	Destacaria em duas: Clientes internos e Clientes externos.	Em Farmanguinhos não se vê com clareza a rede de clientes, o que pode desvirtuar todo o processo.	NV Apesar do esclarecimento da rede de clientes ser necessário, isso não é suficiente para se criar duas perspectivas (uma para clientes interno e outra para externo). Este aspecto deve ser monitorado nas iniciativas estratégicas de cada área e não no BSC organizacional.
Finanças/Orçamento e Modernização Administrativa	1	2,8	Fusão	O processo burocrático relacionado ao orçamento precisa de modernização.	NV Para modernizar este processo pode ser necessária a existência de recurso financeiro. Assim, não está dentro da lógica do BSC a fusão entre estas duas perspectivas. As mesmas possuem focos totalmente diferentes.
Total*	36	100			

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda: V= viável, NV= não viável

Pela Tabela 31, foi possível verificar que 43,8% dos colaboradores identificaram como expectativas para Farmanguinhos, após implementação do *BSC*, aspectos relativos ao mesmo e já consagrados na literatura, assim como identificaram outros aspectos, entretanto mais focados a eficiência e mensuração (35,0%), a outras questões comportamentais e que poderiam promover uma mudança no ambiente de trabalho (13,8%) e ao fortalecimento de oportunidades externas (5,0%).

Um entrevistado complementou sua resposta mencionando que o *BSC* não é exclusividade da área privada, e pode perfeitamente ser utilizado na área pública.

Dois entrevistados não acreditam na viabilidade da implantação do *BSC* em Farmanguinhos. Um deles justificou que é devido à ocorrência de eleições (mudança de Diretoria) a cada 4 anos, o que provoca alterações dos ocupantes das gerências acarretando interrupções e até mesmo acarretando a descontinuidade de inúmeros projetos e desperdício do dinheiro público. O outro entrevistado só acredita no sucesso do *BSC* em Farmanguinhos se houver política para isso e pessoas certas nos lugares certos. Em contra-partida, um participante desta pesquisa revelou utilizar em sua área de atuação uma lógica de gestão da estratégia muito similar a proposta por Ghelman (2006).

Entretanto, como já descrito, o próprio *BSC* fortalece a visibilidade, priorização e continuidade dos projetos essenciais perante às estratégias organizacionais. O *BSC* é uma ferramenta de gestão e auxilia a execução da estratégia.

Além disto, os projetos e objetivos citados no Plano Quadrienal da FIOCRUZ para o período 2011 – 2014 (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2010), fortalecem a necessidade política de implementação de uma série de estratégias e as mesmas precisam ser direcionadas de uma forma orquestrada em Farmanguinhos. Está, mundialmente comprovado, que o *BSC* é uma metodologia capaz de atender esta necessidade.

Quando questionados sobre as expectativas para a sua área de atuação, após implementação do *BSC*, 53,8% dos entrevistados repetiram a resposta dada para as expectativas para Farmanguinhos. Os demais entrevistados deram respostas diferentes, mas também já citadas pelos outros entrevistados (conforme Tabela 31) relacionadas às expectativas para Farmanguinhos, porém com foco direcionado ao próprio setor.

**Tabela 31: Expectativas após implementação do BSC em Farmanguinhos, n=52\* (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Expectativas após implementação do BSC</b>	<b>Total</b>	
Alinhamento entre a Missão e Objetivos institucionais frente aos objetivos das áreas da Unidade	11	13,8
Ampliação e conscientização do foco da unidade e aumento da visão deste foco pelos gestores	4	5,0
Melhora do Planejamento Estratégico	4	5,0
Ferramenta para promoção do alcance dos objetivos	4	5,0
Amadurecimento da unidade	3	3,8
Melhor direcionamento das melhorias necessárias	2	2,5
Melhor direcionamento financeiro para execução das atividades	2	2,5
Aumento do respeito e equilíbrio entre as áreas	1	1,3
Fortalecer e expressar nossa razão de ser para a sociedade	1	1,3
Fortalecimento e atualização da nossa unidade	1	1,3
Melhora na comunicação	1	1,3
Mudança de cultura	1	1,3
Aumento da detecção e resolução de problemas	7	8,8
Melhora na eficiência e produtividade	7	8,8
Monitoramento por indicadores	6	7,5
Melhora do desempenho e da “máquina interna” como um todo	2	2,5
Redução de custos e de tempo para execução das atividades	2	2,5
Ganho por atingimento de metas, por exemplo: 14º salário	1	1,3
Mensuração de resultados	1	1,3
Aumento da disponibilidade de informações para tomada de decisão	1	1,3
Trabalhar com gestão de processos	1	1,3
Melhora do comprometimento e das relações entre os colaboradores	3	3,8
Aumento da motivação	2	2,5
Profissionalização	2	2,5
Aumento da qualidade de vida	2	2,5
Aumento do comprometimento	1	1,3
Aumento da reflexão	1	1,3
Fortalecimento da unidade frente aos nossos parceiros da área privada	2	2,5
Facilitador para o governo na definição do orçamento para a FIOCRUZ/Unidade	1	1,3
Fator para alavancagem da Indústria Nacional Farmoquímica	1	1,3
Não acredito na viabilidade da implantação do BSC em Farmanguinhos	2	2,5
<b>Total geral*</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

\* Houve mais do que uma resposta por participante na pesquisa.

Fonte: dados primários

Legenda:

- Respostas onde as expectativas estão vinculadas aos objetivos do BSC – 43,8%
- Respostas onde as expectativas estão vinculadas a eficiência e mensuração – 35,0%
- Respostas onde as expectativas estão vinculadas a questões comportamentais e reflexas do ambiente de trabalho- 13,8%
- Respostas onde as expectativas estão vinculadas a oportunidades externas – 5,0%
- Não acredita na viabilidade do BSC em Farmanguinhos – 2,5%

Dependendo da estratégia organizacional, algumas empresas inseriram a perspectiva Ambiental em seus *scorecards* (KAPLAN e NORTON, 2004). Farmanguinhos é, em sua essência, uma Indústria Farmacêutica, onde a pesquisa e atividades laboratoriais fazem parte de sua rotina. Os processos produtivos, e as atividades de suporte aos mesmos, geram

resíduos químicos, orgânicos, microbiológicos e outros, que se não tratados, poluem o meio ambiente e podem colocar em risco a saúde dos trabalhadores, provocar a contaminação do meio ambiente. Esta contaminação pode gerar impactos em termos de saúde pública.

Este raciocínio se refletiu na opinião da grande maioria dos entrevistados (46 indivíduos – 88,4%). Eles acham importante a inserção da perspectiva Ambiental, de acordo com sua área de atuação, no modelo apresentado e 18 deles (34,6% do total), mencionaram que esta perspectiva deva ser tratada de forma intrínseca nas perspectivas apresentadas. Outras sugestões foram citadas como inserção intrínseca da mesma em perspectivas específicas (Pessoas, Modernização Administrativa, Processos, Cliente e Sociedade/Cidadão) e em determinada posição do modelo, mas não representam estatisticamente um quantitativo considerável. Estes dados podem ser visualizados na Tabela 32.

Ainda analisando a Tabela 32, observa-se que o principal motivo, citado 13 vezes, para dar ênfase a perspectiva Ambiental, é devido a responsabilidade da unidade perante o controle dos resíduos gerados. Entretanto, outros motivos chamam a atenção, como por exemplo, a busca na certificação ambiental pela Unidade e o vislumbre das questões ambientais como fatores agregadores de valor e como ferramenta de competição no mercado, assim como, a obrigação frente à investigação e determinação de ações perante o impacto ambiental dos nossos produtos, mesmo após distribuição.

Farmanguinhos possui uma área que tem como responsabilidade as ações de escopo ambiental, desta forma, deve partir deste setor todas as diretrizes para o controle necessário aos processos dos demais setores sob esta ótica. Parece bastante plausível que a perspectiva Ambiental não seja destacada no *BSC* desta unidade e seja representada de forma intrínseca perante as demais perspectivas. Em geral, simpatizantes da sustentabilidade, podem defender a idéia de destaque da perspectiva ambiental, mas parece fazer mais sentido que a mesma esteja inserida intrinsecamente em tantas quantas perspectivas o *BSC* vier a criar, haja vista ser assunto de praticamente todas as áreas da unidade em estudo (Tabela 32).

A definição de competências por áreas, equipes e até individuais e suas metas e formas de participação na sustentabilidade da empresa torna-se vital para o sucesso do negócio. Isso requer um estabelecimento de políticas específicas para a sustentabilidade, numa visão integral do negócio, que inclui o econômico, o social e o ambiental.

Como a missão de Farmanguinhos está relacionada à responsabilidade socioambiental o *BSC* de Farmanguinhos deve ser o *SBSC* (*Sustainability Balanced Scorecard*). Pereira (2011), cita que o *SBSC* auxilia na gestão das estratégias de sustentabilidade, possibilitando melhor monitoramento do trinômio econômico, social e ambiental.

Tabela 32: Importância da Perspectiva Ambiental, n=52. Farmanguinhos, 2011 - Continua

Por que?	É importante que seja inserido a perspectiva ambiental na sua área de atuação?									Total
	N	S	S AL C	S AL SC	S E P e MA	S I MA	S I PI e MA	S I T	S I PI	
A má gestão relacionada ao descarte do medicamento pode resultar em dano ao cidadão e poluição do meio ambiente	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
A nossa atividade gera resíduos, é responsabilidade nossa e precisa de controle	---	3	---	---	---	1	1	7	1	13
É obrigação nossa investigar e determinar ações perante o impacto ambiental das nossas atividades e dos nossos produtos, mesmo após distribuição	---	---	---	1	---	---	---	---	---	1
Na minha área é necessário uma forte gestão sobre o gasto energético. Isso contribui inclusive para a diminuição do impacto ambiental	---	---	---	---	---	---	---	---	1	1
O local de trabalho também gera impacto ambiental	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
O meio ambiente também precisa ser tratado como um cliente	---	---	1	---	---	---	---	---	---	1
Para não haver desperdício de recursos / promover a sustentabilidade	---	---	---	---	---	---	2	---	---	2
Para o bem estar de todos	---	2	---	---	---	---	---	---	---	2
Tendemos a reduzir o número de rejeitos e impacto dos mesmos no meio ambiente	---	---	---	---	---	---	---	---	1	1
A unidade busca a certificação na área ambiental	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
É um agregador de valor à tecnologia e biotecnologia. É uma ferramenta de competição de mercado	---	1	---	---	---	---	1	---	---	2
Existe uma orientação do governo em prol da sustentabilidade ambiental	---	1	---	---	---	---	---	1	---	2
Devido à filosofia de trabalho adotada na nossa área	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
É importante em toda a cadeia farmacêutica	---	---	---	---	---	---	---	1	---	1
Em uma instituição que promove a saúde esta perspectiva é fundamental. Os recursos naturais devem ser utilizados sem comprometer as gerações futuras.	---	2	---	---	---	---	---	---	---	2
Mudança de Cultura. Mas não vejo como uma necessidade da minha área	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
Para aumentar a conscientização das pessoas com relação às atitudes ambientais	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
Tem que ser cultural e não compartimentado	---	---	---	---	---	---	---	1	---	1
Tem que ser levado em consideração	---	---	---	---	---	---	---	1	---	1
Tem que ser uma nova prática gerencial na nossa unidade	---	---	---	---	---	1	---	---	---	1

**Tabela 32: Importância da Perspectiva Ambiental, n=52. Farmanguinhos, 2011 - Continuação**

Por que?	É importante que seja inserido a perspectiva ambiental na sua área de atuação?									Total
	N	S	S AL C	S AL SC	S E P e MA	S I MA	S I PI e MA	S I T	S I PI	
É exigência regulatória	---	1	---	---	---	---	---	1	---	2
É exigência regulatória e faz parte da nossa responsabilidade social	---	2	---	---	---	---	---	---	---	2
É uma questão de sobrevivência humana e uma questão regulatória	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
É necessário	---	1	---	---	---	---	---	---	---	1
É uma temática atual	---	---	---	---	1	---	---	---	---	1
Não está relacionado à minha área de atuação	2	---	---	---	---	---	---	---	---	2
Não respondeu	---	1	---	---	---	---	---	4	---	5
O ambiente na minha área já é bastante protegido	1	---	---	---	---	---	---	---	---	1
<b>Total geral</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>52</b>

Fonte: dados primários

Legendas: N= Não, S= Sim, AL = ao lado da perspectiva..., E= entre as perspectivas..., I= intrínseca na(s) perspectiva(s)..., T= todas as perspectivas, C= Clientes, SC= Sociedade/Cidadão, P= Pessoas, MA= Modernização Administrativa, PI= Processos Internos.

Justificativas relacionadas a impactos no meio ambiente e na sociedade– Total: 23 respostas (44,2%)

Justificativas relacionadas à obtenção de certificação ambiental e mercado – Total: 3 respostas (5,8%)

Justificativas relacionadas a aspectos internos da Unidade – Total: 11 respostas (21,2%)

Justificativas relacionadas a aspectos regulatórios – Total 5 respostas (9,6%)

Outros – Total: 10 respostas (19,2%)

## 4.1.1.5 Outros direcionamentos e informações complementares

Apesar da preocupação com as questões ambientais em Farmanguinhos ser uma realidade, 53,8% dos participantes na entrevista afirmam que ainda não é dada importância aos indicadores ambientais, principalmente, de acordo com os entrevistados, pela falta de expressão da área responsável e de políticas institucionais norteadoras (36,5%) e, representando 7,7% das respostas, devido a outras prioridades (Tabela 33).

Na tabela seguinte (Tabela 33), aqueles que responderam afirmativamente (23 indivíduos) que é dada importância aos indicadores ambientais em suas áreas, 14 deles afirmaram que não existe indicador implementado e apenas 8 entrevistados afirmaram existir algum tipo de monitoramento por indicadores (15,4%) – Tabela 34. Entretanto, um deles respondeu que possui indicador, mas não tem métrica instalada, o que não parece lógico.

**Tabela 33: É dada importância aos indicadores ambientais? x em caso negativo, por que?, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N		%		N		%		Total geral
	Não	Sim	Não sei responder						
Não responde	---	---	23	44,2	1	1,9	24	46,2	
Falta a presença de atuação da área responsável e de políticas institucionais norteadoras	19	36,5	---	---	---	---	19	36,5	
Devido a outras prioridades	4	7,7	---	---	---	---	4	7,7	
Precisamos educar os colaboradores com relação a este assunto, aumentar a consciência, estimular a cultura	2	3,8	---	---	---	---	2	3,8	
Não temos ferramenta de avaliação	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9	
Não sei responder	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9	
Resposta não aplicável	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9	
<b>Total geral</b>	<b>28</b>	<b>53,8</b>	<b>23</b>	<b>44,2</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	

Fonte: dados primários

**Tabela 34: Existe indicador implementado? X Fato ou grandeza n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N		%		N		%		N		%	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Em caso positivo, o monitoramento do principal indicador está relacionado a qual fato e/ou grandeza de medição?</b>	<b>Em caso positivo, existe indicador implementado?</b>											
	<b>Não</b>		<b>Sim</b>		<b>Não sei responder</b>		<b>Não responde</b>		<b>Total geral</b>			
Não responde	14	26,9	---	---	1	1,9	29	55,8	44	84,6		
% de perda	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
% de uso de material reciclável	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
%, e qualitativa	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
Zero contaminação	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
Geração de processos e produtos de baixo impacto ambiental	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
Não tenho métrica instalada	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
Quantidade orgânica	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
Quantitativo de resíduos gerados (toneladas)	---	---	1	1,9	---	---	---	---	1	1,9		
<b>Total geral</b>	<b>14</b>	<b>26,9</b>	<b>8</b>	<b>15,4</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>29</b>	<b>55,8</b>	<b>52</b>	<b>100</b>		

Fonte: dados primários

Pela tabela a seguir (Tabela 35), 42,3% do colaboradores entrevistados consideraram a eficiência relacionada às suas atividades em Farmanguinhos como baixa e 23,1% como regular. Apenas 19,2% consideram como boa. Alguns entrevistados comentaram que a baixa eficiência ocorre devido a falta de infraestrutura e de recursos e que é um grande equívoco imaginar que possa ser por incompetência dos colaboradores. Um deles justificou a baixa eficiência devido a existência de muitas questões urgentes a serem resolvidas e aquelas que são realmente importantes acabam tendo uma priorização inadequada.

**Tabela 35: Auto classificação da eficiência, n=52 (N e %). Farmanguinhos, 2011.**

Variável	N	%
<b>Como você considera a questão da eficiência vinculada às suas atividades em Farmanguinhos?</b>	<b>Total</b>	
Baixa	22	42,3%
Regular	12	23,1%
Boa	10	19,2%
Muito baixa	4	7,7%
Alta	1	1,9%
Muito boa	1	1,9%
Não tenho como mensurar - não tenho indicadores	1	1,9%
Não respondeu	1	1,9%
<b>Total geral</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

Em relação à importância da apresentação dos indicadores para a sociedade, a grande maioria (45 entrevistados - 86,5%) concorda com esta divulgação e justificam esta ação principalmente devido ao caráter público da instituição: é obrigação da unidade e direito da sociedade. Entretanto, 4 participantes afirmaram que o indicador deve ser útil à sociedade e cuidados com relação a interpretação do mesmo devem ser tomados. Apesar de 5 indivíduos não acharem, imediatamente, importante a apresentação de indicadores para a sociedade, os mesmos demonstraram a mesma preocupação citada, conforme apresentado na Tabela 36.

**Tabela 36: Apresentação dos indicadores para a sociedade, n=52 (N e %).  
Farmanguinhos, 2011.**

Legenda: NSR= não sei responder

Variável	N	N	N	N	%
	Sim	Não	NSR		
<b>Por que?</b>	<b>Importante que os indicadores sejam apresentados para a sociedade?</b>			<b>Total geral</b>	
Como instituição pública (financiada pela sociedade) é nossa obrigação praticarmos a transparência, prestarmos conta. É um direito da sociedade.	30	---	---	30	57,7
Deve se ter cuidado qual indicador será apresentado, se o mesmo é útil à sociedade e qual será a sua interpretação pelo público. A má interpretação de um indicador pode gerar pânico.	4	5	1	10	19,2
Para aumentar a conscientização da população com relação a importância da nossa unidade e aumentar a nossa credibilidade	4	---	---	4	7,7
Para aumentar o comprometimento das pessoas.	2	---	---	2	3,8
A sociedade tem que participar.	1	---	---	1	1,9
Aumentar a competição de uma forma saudável.	1	---	---	1	1,9
Com transparência as chances de implementar melhorias aumentam. Teremos mais cobrança e melhoria na adequação dos recursos.	1	---	---	1	1,9
É um dos princípios da responsabilidade social: transparência e ética.	1	---	---	1	1,9
Não vejo os indicadores da minha área como do interesse da sociedade/cidadão.	---	1	---	1	1,9
Para promoção de uma política de melhoria e meritocracia	1	---	---	1	1,9
<b>Total geral</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

A análise das respostas apresentadas pelos entrevistados nos leva a constatar que Farmanguinhos ainda precisa melhorar em vários aspectos estratégicos e instituir políticas norteadoras mandatórias que permeiem toda a unidade.

## **4.2 Uma proposta de Mapa Estratégico para Farmanguinhos, considerando a relação de causa e efeito entre as perspectivas e objetivos estratégicos**

Considerando a necessidade de se customizar o *BSC* para Farmanguinhos de forma a torná-lo mais funcional, procurou-se fazer uma proposta de adaptação, criando e excluindo perspectivas no modelo proposto por Ghelman (2006). Em adição, o estudo incluiu os principais objetivos estratégicos vislumbrados, por meio das entrevistas realizadas, nesta proposta de Mapa Estratégico.

Kaplan e Norton (2004) esclarecem que o Mapa Estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização. O Mapa Estratégico é produto da evolução do modelo simples das perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard*.

Desta forma, os autores deixam claro que o mapa estratégico acrescenta uma “segunda camada” de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia. Este nível de detalhe melhora a clareza e o foco, facilitando o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o “elo perdido” entre a formulação e a execução da estratégia, é a descrição de como a instituição cria valor. Os objetivos das perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito.

Para a construção desta proposta de Mapa Estratégico as estratégicas específicas de cada área foram adaptadas de uma maneira mais geral, pois é fundamental que o mesmo consiga expressar, de forma macro, a organização como um todo. Ao longo do trabalho observa-se que muitos temas estratégicos citados referem-se às ações de curto e médio prazo, desta forma, esta proposta inicial de mapa estratégico representa um panorama temporal baseado nas informações fornecidas pelos participantes na pesquisa naquele período de tempo. Entretanto, o mesmo é um “modelo vivo” o qual também sofre adaptações e alterações conforme a organização atinge graus mais elevados de maturidade e novos direcionamentos e posicionamentos estratégicos sejam necessários e precisem ser consolidados.

#### 4.2.1 A perspectiva Finanças / Orçamento em Farmanguinhos

Kaplan e Norton (2004) citam vários exemplos de Mapas Estratégicos em organizações públicas onde a perspectiva financeira não é o objetivo final, mas um meio para a obtenção de recursos necessários ao cumprimento de suas funções. O Exército Brasileiro (2007) também apresenta um Mapa Estratégico construído com base neste fundamento, isto é, existe uma perspectiva Orçamentária & Financeira situada na base, isto significa que a boa execução orçamentária e ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma organização pública mais sólida.

Para Farmanguinhos não pode ser diferente, o orçamento é um dos fatores limitadores de suas ações e sem uma boa execução orçamentária, mais difícil será obter recursos para a manutenção de sua infraestrutura e para a qualificação de seus recursos humanos. Quando os objetivos financeiros são atingidos existe um impacto positivo nas demais perspectivas.

Dentro desta perspectiva fazem parte objetivos estratégicos como: ampliação da receita, sistematização dos processos financeiros, desenvolvimento de pro formas realísticas priorizadas (melhora da execução orçamentária). Entretanto, devemos considerar que estes objetivos devem estar atrelados a uma estratégia maior de Farmanguinhos relacionadas à oferta de produtos e serviços ou da melhoria da qualidade dos mesmos, caso contrário, não contribuirão para o objetivo maior, atrelado à sua missão.

Viu-se que o direcionamento dado pelos participantes, ao longo da pesquisa, relativo a perspectiva Finanças/Orçamento, é crucial para a existência da organização, impactando em todas as perspectivas e objetivos.

Os gestores entrevistados afirmaram que existe uma programação e solicitação de orçamento e que este planejamento não é garantia de execução financeira, falta recurso financeiro. Ainda neste cenário, o fluxo e caminho orçamentário para a execução financeira não é transparente para a maioria dos gestores o que tornam os objetivos citados essenciais no mapa estratégico proposto.

Não pode-se deixar de mencionar que um gestor citou que a lógica orçamentária contribui para a ineficiência, isto é, gasta-se o recurso financeiro para não ter que devolvê-lo aos cofres públicos e não comprometer o orçamento do ano seguinte, pois este é mera extensão do orçamento vigente. Este é um problema central em Farmanguinhos, os repasses federais para a FIOCRUZ são limitados e não é determinado em lei o valor destinado a cada unidade pertencente a FIOCRUZ, o que difere do tratamento dado às forças armadas. Existe

uma distância legal maior para obtenção de recursos orçamentários por parte de Farmanguinhos.

Esse contexto, dominado pela incerteza e indeterminismo no processo orçamentário não é condizente com uma gestão moderna e eficiente, não é próspero, não é coerente e tão pouco pode ser admissível em uma organização como Farmanguinhos. É preciso evoluir para um orçamento público, considerado como peça de ficção, para um instrumento gerencial, capaz de suportar todas as necessidades, fundamentadas e necessárias aos seus objetivos, diante das demais perspectivas e em prol do atingimento de sua missão.

Haja vista a resolução tomada pelo MS em descentralizar as compras de medicamentos para a atenção básica do SUS, ficando esta tarefa a cargo dos próprios estados e municípios (MS / Política Nacional de Medicamentos / 2001), o cuidado com esta perspectiva precisa de um enfoque diferenciado.

Diante deste panorama, e não menos importante, Farmanguinhos também busca e obtém recursos orçamentários e financeiros de outras fontes (Secretarias de Saúde, através das prestação de serviços/parcerias, oriundos de órgãos de fomento) e utiliza a sua estrutura e quadro profissional para isso. Observa-se aí uma oportunidade e alternativas para alavancar a receita em Farmanguinhos mediante ações planejadas sob o ponto de vista de financiamento que superam a mera questão da disponibilidade de recursos oriundos do Tesouro Nacional, diminuem a dependência financeira e promovam a Sustentabilidade Financeira. Perônico (2003), apud Araújo, Melo e Schomer (2004), define sustentabilidade financeira como: ter os recursos financeiros necessários para continuar desenvolvendo sua missão.

Adorno Júnior (2010) apresenta os modelos de relações de causa e efeito, sob o enfoque de Kaplan e Norton, entre as perspectivas no setor público. Um em que a perspectiva financeira está próxima ao topo, pois combinam recursos atribuídos por autoridades centrais e por meios próprios e outro em que a perspectiva financeira está na base, pois são predominantemente apoiadas por recursos de dotações centralizadas.

Mediante estes exemplos, e de que a maioria dos entrevistados obtém recursos oriundos do PA, estudo sugere um *mix* deste dois modelos: a criação de duas perspectivas que trate das questões financeiras, uma ligada ao orçamento oriundo do Tesouro Nacional (Finanças/Orçamento), mesmo que incerto, pois depende do direcionamento interno da FIOCRUZ e outra relacionada a obtenção de recursos financeiros, mediante a sua capacidade interna, isto é suportada pelas pessoas e infraestrutura, nomeada neste estudo de Sustentabilidade Financeira.

Nesta perspectiva os objetivos como melhorar a gestão de recursos financeiros oriundas desta vertente, captar oportunidades ainda não atendidas pelo mercado (como oferta e prestação de serviços e etc), buscar recursos, parceiros em outras fontes, atendem as necessidades apresentadas pelos entrevistados e o tema estratégico “Estabelecer Parcerias” (oriundo da tabela 14). Entretanto, para a aceitabilidade e concretização destas parcerias, é oportuno que outro objetivo estratégico seja tratado nesta perspectiva: Fortalecimento da Imagem, papel na regulação de preços e posição no SUS. Para que as parcerias sejam aceitas mais facilmente, e para que Farmanguinhos tenha credibilidade no estabelecimento destas parcerias é fundamental que a sua imagem, papel e posição no SUS sejam bem claras para ambas as partes.

Assim sendo, a hipótese de causa e efeito constante para Farmanguinhos deve ser tratada sob duas óticas uma atrelada ao recurso financeiro orçamentário e outra com um foco de Sustentabilidade, sendo esta última, mais próxima ao topo desta relação e com recursos financeiros alocados para o cumprimento de sua função social. Contudo, isto por si só não é suficiente; é preciso vincular a perspectiva financeira/orçamentária às outras dimensões de desempenho e objetivos existentes no mapa estratégico sob um enfoque holístico, assim como a perspectiva e objetivos da perspectiva Sustentabilidade Financeira.

#### 4.2.2 A perspectiva Pessoas em Farmanguinhos

Ghelman (2006), comenta que a política de remuneração do serviço público não difere a instituição / funcionário que não alcança o resultado esperado. O que se privilegia é o controle da legalidade e o cumprimento do rito burocrático ao invés de uma gestão com foco no resultado. Motivar as pessoas é uma tarefa árdua. Complementa que uma organização só muda caso seus funcionários promovam processos de mudança organizacional, o que justifica dar destaque a perspectiva pessoas na área pública.

Vale destacar que algumas organizações públicas que adotam o *BSC* possuem a perspectiva pessoas destacada em seus *balanced scorecards* (GHELMAN e COSTA, 2005).

Além disto, considerando que em Farmanguinhos as maiores dificuldades (7,4%) para obtenção das certificações em Boas Práticas estão relacionadas às pessoas, que 15,9% dos fatores para o desenvolvimento dos principais temas estratégicos também estão relacionados a esta perspectiva e levando em consideração que 82,4% dos entrevistados apontaram que

Farmanguinhos carece de diretrizes e políticas de RH e 42,3% não mudariam o modelo proposto por Ghelman, esta perspectiva é mantida para o *BSC* de Farmanguinhos.

É oportuno destacar que o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) possui um critério específico de excelência gerencial para pessoas.

A necessidade de Gestão da comunicação institucional foi vista ao longo da pesquisa como uma das fraquezas desta unidade. Os demais objetivos foram determinados pelas respostas dadas e apresentadas (Tabelas 13 e 14), não apenas pela expressão quantitativa, mas também foi considerado a sua importância para Farmanguinhos.

Na perspectiva pessoas, para Farmanguinhos, se faz necessário formalizar objetivos orientados para a criação de políticas (RH) que considerem as questões apresentadas na Tabela 19, capacitação e retenção de competências, motivação e comprometimento das pessoas, diminuição das divergências (benefícios, direitos e obrigações) entre os vínculos empregatícios existentes e gestão da comunicação.

#### 4.2.3 A perspectiva Modernização Administrativa em Farmanguinhos

A perspectiva modernização administrativa busca o aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais (GHELMAN, 2006).

Farmanguinhos ainda é uma unidade que busca o seu desenvolvimento e modernização e carece de infraestrutura (vide Tabela 11). Questões vinculadas à infraestrutura foram citadas em várias ocasiões durante a análise da perspectiva modernização administrativa. As necessidades vinculadas à infraestrutura foram apontadas como uma das principais dificuldades para obtenção das Boas Práticas de Fabricação (Tabela 11). Viu-se que esta certificação é a garantia legal da existência de uma Indústria Farmacêutica, seja ela pública ou privada. Assim, é a garantia da continuidade de Farmanguinhos e deve ser tratada como uma premissa para a produção farmacêutica (processos produtivos), desta forma, parece lógico renomear esta perspectiva para Infraestrutura e incluir um objetivo estratégico vinculado às certificações dentro desta perspectiva.

Complementando o raciocínio acima, e não menos importante, Farmanguinhos depende de uma infraestrutura específica e de tecnologia de ponta (Utilidades e

Equipamentos) para que haja produção de medicamentos. Esta infraestrutura deve estar de acordo com os requisitos mandatórios da RDC nº17, que trata de Boas Práticas de Fabricação.

No plano quadrienal (FARMANGUINHOS, 2011) um dos projetos da unidade trata do fortalecimento da infraestrutura do Parque Fabril como objetivo de modernizar o parque de utilidades e dar suporte às atividades das plantas produtivas do CTM buscando como resultados: aumento da eficiência produtiva, atendimento às normas vigentes, melhora das condições de infraestrutura relacionadas aos equipamentos e utilidades.

Baseado neste projeto e da sua imensa importância para alcance das certificações o objetivo estratégico que trata da Revitalização e Manutenção do parque Fabril foi inserido.

Este objetivo também está relacionado às questões de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) que também fazem parte das atividades de Farmanguinhos.

Apesar de ficar claro a necessidade de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (Tabelas 21 e 22), é mais adequado que esta exigência seja um objetivo desdobrado a partir de um objetivo estratégico, assim, que no mapa estratégico seja citado a incorporação de novas tecnologias como um objetivo mais adequado de ser tratado corporativamente, o que não deixa de abranger esta necessidade sem deixar de incluir a utilização de outras tecnologias que poderão suportar os demais processos existentes em Farmanguinhos.

Os demais objetivos estratégicos que podem ser enquadrados nesta perspectiva e que estão alinhados com o Mapa Estratégico da FIOCRUZ (FIOCRUZ, 2010) são: Promover a saúde dos colaboradores e garantir a Gestão ambiental de forma sustentável e Melhorar e inserir novas práticas gerenciais.

O primeiro objetivo citado está alinhado com outros dois objetivos do Mapa Estratégico da FIOCRUZ (FIOCRUZ, 2010): Contribuir com a redução do impacto das migrações e das intervenções para o desenvolvimento sobre o ambiente e a saúde, e implantar políticas institucionais que promovam a utilização de tecnologias limpas, de caráter sustentável & Promover a FIOCRUZ à condição de instituição saudável e ambientalmente sustentável, por meio de ações integradas de saúde do trabalhador, biossegurança e gestão ambiental.

Como os colaboradores de Farmanguinhos trabalham na sua rotina com substâncias químicas, microorganismos este cuidado precisa ser refletido no Mapa estratégico desta unidade.

O segundo objetivo foi alinhado com os seguintes objetivos estratégicos existentes no Mapa Estratégico FIOCRUZ (FIOCRUZ, 2010): Avançar na prospecção de modelos de gestão que garantam eficiência, eficácia e efetividade para a sustentabilidade e

governabilidade e para o desenvolvimento institucional, na condição de instituição pública de Estado & Inovar no modelo de gestão operacional (riscos, custos, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins), com monitoramento do desempenho.

Como estas são diretrizes da FIOCRUZ, Farmanguinhos, como unidade pertencente à mesma deve estar alinhada com estes objetivos. A perspectiva de infraestrutura, diante das demais, é mais adequada para a inclusão destes objetivos.

Com esta alteração e inserção destes objetivos os foco no aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização de tecnologias e de melhorias das práticas gerenciais foi mantido.

#### 4.2.4 A perspectiva Processos Internos em Farmanguinhos

Na área privada, uma empresa ineficiente terá custos maiores o que se refletirá nos preços finais dos seus produtos e serviços e não conseguirá ser competitiva frente ao mercado e concorrência. No longo prazo, é provável que ocorra o seu desaparecimento.

Em Farmanguinhos a maioria (42,3%) dos entrevistados classificaram a eficiência vinculada às suas atividades como baixa (Tabela 35). O processo existente de orçamentação em Farmanguinhos e a falta de infraestrutura contribuiu para o aumento da ineficiência - como apontado pelos participantes neste trabalho.

Nesta perspectiva, como objetivo central, aumentar a eficiência dos processos existentes em Farmanguinhos é fundamental para o atendimento dos prazos e necessidades dos clientes e cumprimento de sua missão com foco em resultados. É preciso otimizar os recursos disponíveis, melhorando a qualidade do gasto público e a produtividade, para que seja capaz de atender uma demanda crescente e isso só acontecerá com o aumento da eficiência.

Com aumento da eficiência os recursos são otimizados, os custos são reduzidos, evitando desperdício e aumentando a produtividade. Cria-se condições para ampliação do fornecimento de produtos e serviços.

Pela Busca da excelência da Gestão da demanda e da Gestão Operacional, pretende-se cobrir e aumentar o conhecimento sobre os fluxos e etapas dos processos internos, assim como, gerir inter-faces dos fluxos de processos entre as áreas e seus pontos críticos.

Kaplan e Norton (2000, 2006) resumem, que independentemente das estratégias, as organizações devem se esforçar para ter pelo menos um objetivo em inovação na estratégia

dos seus mapas e recomendam que este objetivo esteja inserido na perspectiva de processos internos.

A ampliação dos universos populacionais a serem cobertos pelos programas sociais depende do aumento da eficiência (GHELMAN, 2006). Assim, Farmanguinhos só aumentará a cobertura dos seus programas se trabalhar nestes objetivos.

#### 4.2.5 A perspectiva Clientes em Farmanguinhos

Em Farmanguinhos possuímos uma variabilidade de clientes apontados pelos participantes deste estudo: o cliente principal é o Ministério da Saúde. SUS, Secretarias de Saúde, Comunidades, incluindo ONGs e Escolas, outros laboratórios, Universidades, Órgãos de fomento, foram outros clientes citados.

As comunidades, incluindo ONGs e escolas foram apontados como “clientes” devido às ações e compromissos sociais que estão sendo consolidados em Farmanguinhos<sup>10</sup>.

Outros laboratórios, tanto da iniciativa pública e privada, assim como, os órgãos de fomento e Universidades são parceiros tanto para troca de experiências, parcerias relacionadas a projetos visando a pesquisa, obtenção e produção de um novo medicamento, transferência de tecnologia e outras ações com foco na promoção da saúde pública. Entretanto, a principal característica destas parcerias é a obtenção de recursos (financeiros, tecnológicos, do conhecimento e outros) visando a sustentabilidade de Farmanguinhos, estando enquadrados em perspectiva tratada anteriormente.

Neste aspecto, Farmanguinhos também atua como parceiro. Esta é uma relação de mão-dupla onde ambas as partes irão se beneficiar. Isto está de acordo com um dos aspectos do *BSC* reconhecidos publicamente e aplicados por diversas empresas (KAPLAN e NORTON, 2006).

Para Ghelman (2006), na administração pública, existe dois tipos de clientes: o cliente direto que consome o serviço e um cliente indireto que também é beneficiário deste serviço (cidadão/sociedade).

---

<sup>10</sup> Para maiores informações sobre as atividades sociais de Farmanguinhos consulte o Balanço Social da Instituição. Disponível em [http://www2.far.fiocruz.br/farmanguinhos/index.php?option=com\\_content&view=article&id=406&catid=53&Itemid=94](http://www2.far.fiocruz.br/farmanguinhos/index.php?option=com_content&view=article&id=406&catid=53&Itemid=94)> Acesso em 08 abr. 2012.

De acordo com o estudo de Ghelman, classifica-se o Ministério da Saúde, Secretarias de Saúde e SUS como clientes principais e diretos (perspectiva Clientes).

Um excelente exemplo, é a dinâmica de compra de medicamentos pelo MS (principal cliente de Farmanguinhos) para suportar os seus programas (por exemplo, o PN-DST/AIDS/HEPATITE) o MS adquire medicamentos de Farmanguinhos e distribui através do SUS. Consideramos o MS e o usuário do medicamento como clientes, entretanto, com uma pequena diferença: um necessita dos produtos produzidos por Farmanguinhos para dar sustentabilidade aos seus programas via SUS, e o outro grupo como deve ser tratado como usuário direto (cidadãos). Estes se enquadram melhor na perspectiva Sociedade/Cidadão pois são beneficiários diretos nesta rede.

Vale lembrar que um dos objetivos da FIOCRUZ está fundamentado na importância da mesma como ator na contribuição para a sustentabilidade do SUS (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2010). Farmanguinhos possui uma atuação mais que notória no SUS, como integrante do CIS, assim, mediante a sua importância, este objetivo também faz parte do Mapa Estratégico apresentado neste estudo.

Para Farmanguinhos é preciso saber se o MS está satisfeito com os produtos e serviços entregues e ter um conhecimento profundo a respeito das necessidades, assim como frente a todos os demais clientes que recebem nossos produtos ou serviços. O sucesso com os clientes alvo é o principal componente para o atingimento da missão desta organização.

Por isso é importante o estreitamento entre os laços e o estabelecimento de uma relação profissional com um objetivo maior em fortalecer o SUS.

Viu-se ao longo deste estudo que a relação de Farmanguinhos com o MS também deve ser tratada como uma parceria pois os maiores objetivos destas organizações possuem uma relação de dependência ou seja, de auto-sustentabilidade.

#### 4.2.6 A perspectiva Sociedade / Cidadão em Farmanguinhos

Na administração pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto é preciso aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público, ou seja, é preciso demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão (Ghelman,

2006). Portanto, é preciso medir a efetividade das ações de Farmanguinhos, e dos impactos dos seus produtos na sociedade.

O conceito de sociedade/cidadão é muito mais amplo, inclui os direitos e deveres de quem não usufrui diretamente um serviço público, mas que indiretamente também é beneficiado ou possa ser prejudicado pelos mesmos. A falta de acesso da população aos medicamentos resulta no agravamento das doenças, epidemias, leva a perda da qualidade de vida, incapacidade para o trabalho (pobreza, sofrimento individual e familiar). Por isso, diante desta lógica, um dos principais objetivos apresentados no mapa estratégico, diante desta perspectiva é que Farmanguinhos colabore com a gestão, terapêutica, prevenção, controle e erradicação de doenças.

A Farmacovigilância é uma atividade de promoção do uso racional e seguro de medicamentos, minimizando os riscos de ocorrência de eventos adversos (CARVALHO, 2011). De acordo com a RDC nº 4/2009 a farmacovigilância é definida como “[...] atividades relativas à detecção, avaliação, compreensão e prevenção de efeitos adversos ou outros problemas relacionados a medicamentos [...]”.

A portaria MS nº 577/1978 estabelece que o Brasil deve comunicar à OMS “[...] a adoção de qualquer medida limitativa ou proibitiva do emprego de um medicamento que tenha efeitos prejudiciais graves, adotado em consequência de avaliação nacional [...]”. Farmanguinhos, como Indústria Farmacêutica, integra esta responsabilidade e para isso possui um setor de Farmacovigilância (FVG), onde as atividades foram iniciadas em 2007 (CARVALHO, 2011).

Em Farmanguinhos a única fonte de captação de relatos de eventos adversos é o SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão), apontada em procedimento da Farmacovigilância (CARVALHO, 2007). O SAC é o setor responsável por registrar os atendimentos, de forma coerente e padronizada, referentes a solicitações de informações, reclamações, elogios e notificações relativos aos medicamentos. Através do telefone gratuito (0800), disponibiliza um canal direto para o cidadão, classe médica e sociedade. Através deste valioso canal também é possível pesquisar se os usuários, ao receberem um medicamento produzido por Farmanguinhos, se sentem “seguros” (se os medicamentos produzidos em Farmanguinhos são eficientes e eficazes), além de outras informações. As reclamações oriundas deste canal contribuem para a identificação de problemas relacionados à qualidade dos produtos, em seus processos produtivos e em toda a cadeia que suporta estes processos. Os demais setores de Farmanguinhos devem apoiar o SAC com fornecimento de informações necessárias às

respostas a serem dadas aos cidadãos usuários relacionadas aos medicamentos produzidos e outras atividades de Farmanguinhos (ABRITTA, 2011).

É notório que exista um objetivo no mapa estratégico relacionado a estes dois setores (SAC e FVG). O fortalecimento do atendimento junto aos usuários e classe médica por meio destes setores é fundamental para que esta perspectiva seja trabalhada considerando o conceito da efetividade das ações de Farmanguinhos.

Farmanguinhos incorporou em sua Missão o compromisso social, visando consolidar a excelência da empresa no campo da cidadania empresarial, comprometendo-se a combater a pobreza e a promover a cidadania, por meio do fortalecimento das organizações sociais que cooperam com o protagonismo das comunidades no processo de desenvolvimento local (FARMANGUINHOS, 2010).

Estas iniciativas visam ao controle e à gestão social de políticas públicas promotoras da saúde. Também reforçam as iniciativas que produzam resultados e mudanças significativas na saúde e nas condições de vida da população. Como iniciativas responsáveis podemos destacar as de perfis sócio-ambientais e sociais. Algumas desta iniciativas são: gerenciamento e descarte de resíduos e programa de coleta seletiva, campanha de ajuda às vítimas das enchentes no Estado do Rio de Janeiro, doação de medicamentos às vítimas do terremoto no Haiti, FIOCRUZ pra você, projeto cultura portátil, dentre outros (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2010). Para fortalecer estas ações em Farmanguinhos foi inserido um objetivo estratégico que trate das ações relacionadas à cidadania e responsabilidade e do seu compromisso social (apoiar e implementar ações sociais).

#### 4.2.7 A Proposta de Mapa Estratégico para Farmanguinhos

Na figura 12 é apresentado uma proposta de mapa estratégico customizado para Farmanguinhos e baseado na hipótese da relação de causa e efeito entre as perspectivas. Neste modelo percebe-se o impacto positivo de uma determinada perspectiva e seus objetivos perante os demais objetivos e perspectivas. Este modelo é geral devido ao fato de Farmanguinhos ainda não ter formalizado as suas diretrizes estratégicas e foi baseado nas respostas dos gestores de Farmanguinhos.

O mapa estratégico apresentado possui os seus objetivos numerados em uma sequência decrescente com relação a amplitude institucional, partindo do de maior amplitude

organizacional (1- Missão) em direção aos objetivos mais de base ou de suporte. Entretanto, nenhum deles é menos importante que os demais. A relação de causa-e-efeito passa a idéia de inter-dependência entre as perspectivas, propicia a articulação entre os setores e rompe as fronteiras corporativas: fornecedores, clientes, parcerias e outros.

As especificidades de Farmanguinhos são apresentadas neste mapa estratégico, diante do cenário apresentado pelos entrevistados e documentos institucionais, alinhando o mesmo aos fundamentos do Modelo de Gestão Pública: excelência dirigida ao cidadão, gestão participativa, gestão baseada em processos e informação, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social.

Farmanguinhos vive um período de transição onde várias iniciativas estão sendo discutidas e colocadas em práticas de forma simultânea. Esta proposta contribui para a gestão, atingimento e direcionamento das principais prioridades institucionais.

Vale destacar que Farmanguinhos possui recursos financeiros oriundos de uma receita orçamentária representada pela perspectiva finanças/orçamento e também utiliza seu expertise e infraestrutura para prestação de serviços e captação de recursos junto a órgãos de fomento ou outras parcerias. Por este motivo a perspectiva de base, apresentada no modelo de Ghelman (2006) foi mantida e inserida a perspectiva sustentabilidade financeira apresentando objetivos vinculados a uma visão de futuro para a unidade e de sustentabilidade. Estes objetivos ultrapassam as fronteiras de Farmanguinhos devido à busca por parceiros e de novas oportunidades de atuação. Esta perspectiva atuará fortalecendo as outras perspectivas de base (pessoas, infraestrutura, processos internos), onde recursos poderão ser aplicados para consolidar a dinâmica deste *BSC*.

Com o aumento da receita e sistematização dos processos financeiros, os gestores estarão mais aptos a desenvolverem pro formas mais realísticas, que correspondam às necessidades apontadas pelos getores de Farmanguinhos. Entretanto, o aumento da receita não é um empecilho para que a dinâmica de desenvolvimento do PA seja mais estruturada e verdadeira frente as reais disponibilidades de recursos financeiros. Ainda, a elaboração das necessidades financeiras dos setores de Farmanguinhos não pode ser construída sem a fundamentação em prioridades e direcionamentos.

Assim, será possível atender melhor a perspectiva pessoas e infraestrutura e propiciar melhores condições de capacitação e direcionamentos de seu corpo funcional, aprimoramento da gestão, uso de tecnologias, revitalização de todo o parque fabril, incorporação de novas práticas gerenciais, promoção de uma cultura de sustentabilidade ambiental e, principalmente, assegurando as certificações para esta Unidade. Com funcionários mais qualificados, providos

de informações, motivados, direcionados, que percebem a necessidade de racionalizar os recursos captados diante de uma infraestrutura sólida, adequada aos requisitos mandatórios e requeridos pelos principais órgãos de inspeção, a acreditação e certificações necessárias a uma Indústria Farmacêutica se tornarão um objetivo mais facilmente alcançável e compreendido por todos.

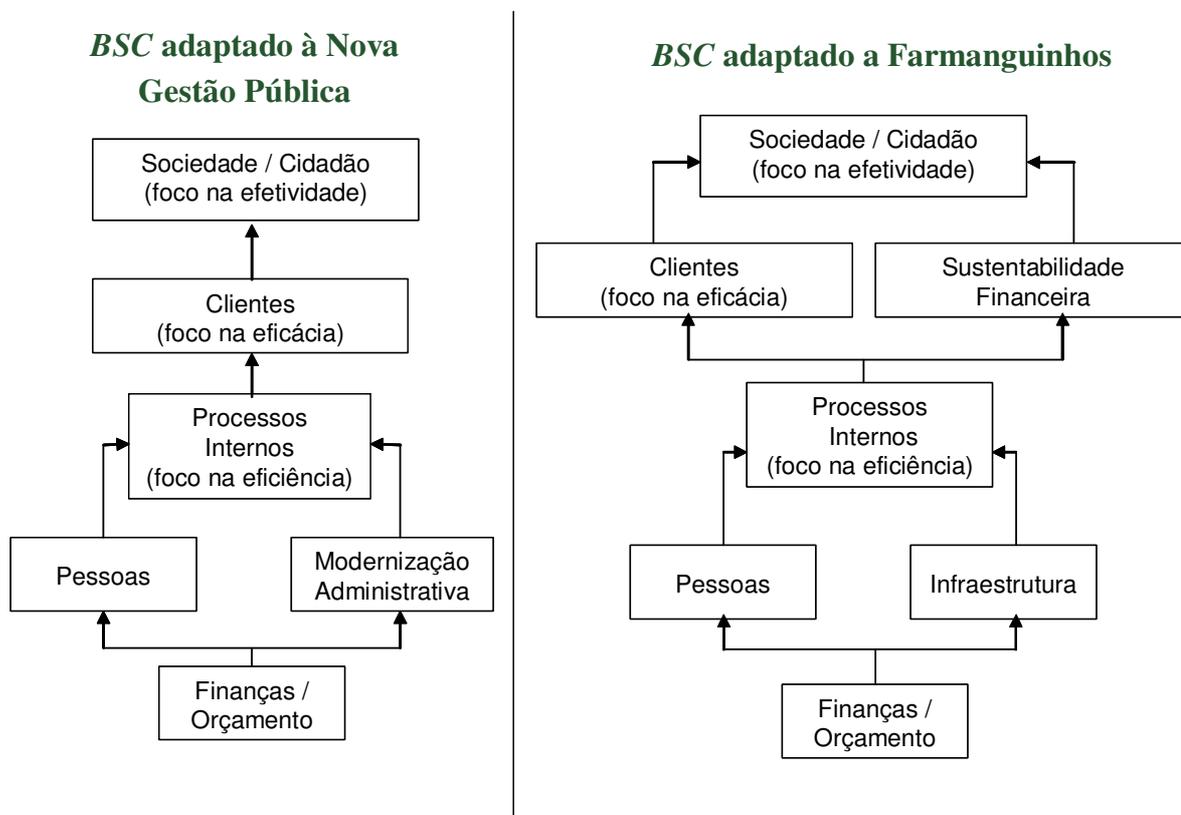
Para Farmanguinhos ser capaz de inovar, ou seja, desenvolver ou redesenvolver novos produtos significa ser capaz de ampliar os serviços e medicamentos oferecidos aos seus clientes o que acarretará no aumento da satisfação dos seus clientes. Para isso também se fará necessário excelência na gestão da demanda e na gestão operacional. Ademais, o fortalecimento da comunicação interna foi apontado como um fator determinante para tomada de decisões certas. Uma empresa onde o poder decisório é centralizado, ou que não possui um bom canal de comunicação com os clientes está fadada a prestar e fornecer produtos em desalinho com as necessidades de seus clientes e dificilmente prestará um serviço com qualidade (eficácia).

É importante lembrar que possuir processos eficientes não significa que as necessidades do cidadão/sociedade estarão sendo atendidas (efetividade). Se Farmanguinhos não estiver focado em atender o cidadão não atenderá a sua função social.

Neste modelo os objetivos contidos nas perspectivas pessoas e infraestrutura são críticos e fundamentais para o alcance dos objetivos existentes nas demais perspectivas.

No *BSC* tradicional, desenvolvido por Kaplan e Norton, voltado para empresas privadas há quatro perspectivas: Finanças, Mercado/Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento; no *BSC* que adota os preceitos da nova gestão pública, desenvolvido por Ghelman, há seis perspectivas: Sociedade/Cidadão, Clientes, Processos Internos, Modernização Administrativa, Pessoas e Finanças/Orçamento; na proposta de implantação do *BSC* para Farmanguinhos existem sete perspectivas (Figura 11).

**Figura 11: Diferenças entre o BSC adaptado à nova gestão pública e o adaptado a Farmanguinhos**



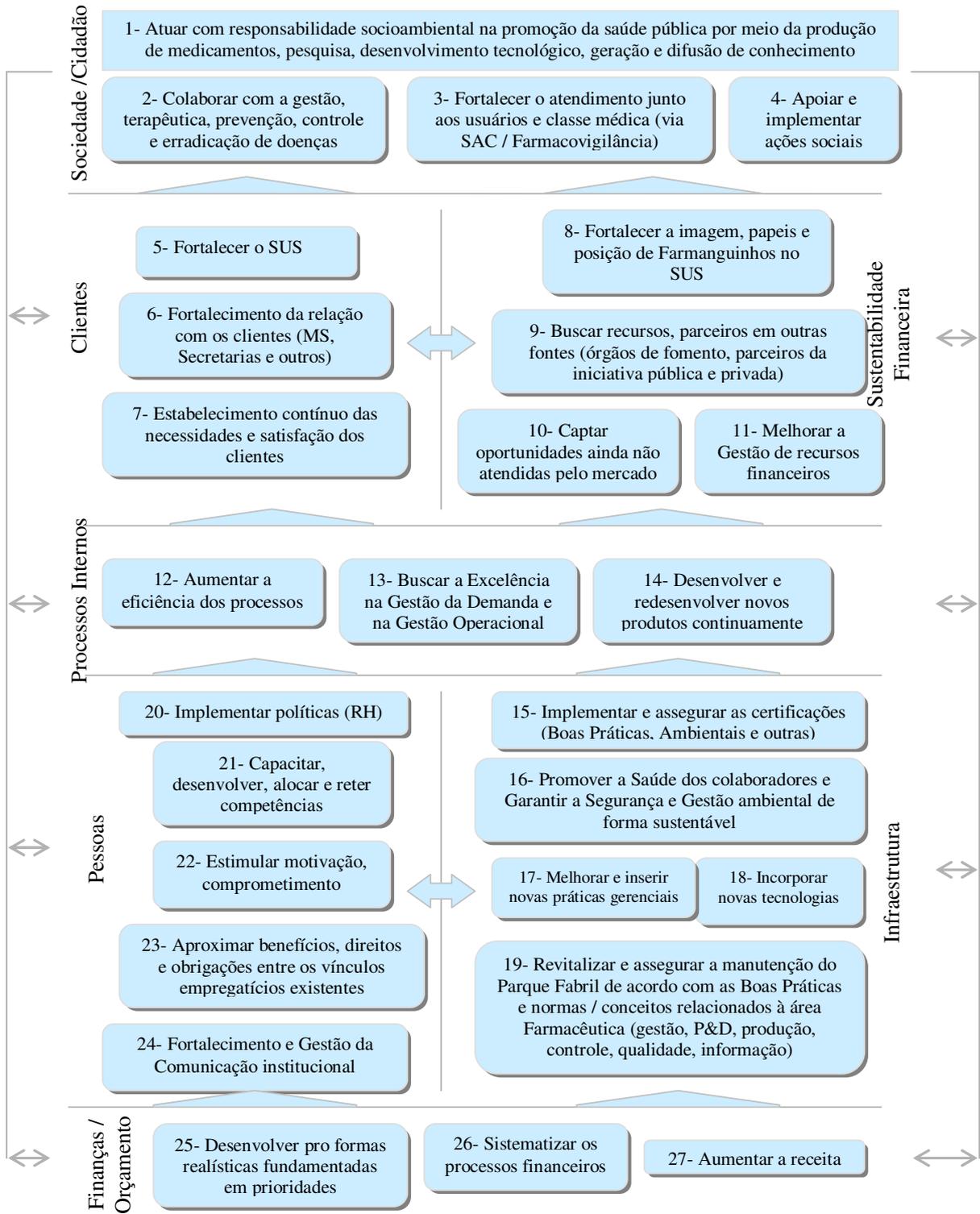
Constam deste estudo cinco perspectivas (Sociedade/Cidadão, Clientes, Processos Internos, Pessoas e Finanças/Orçamento) oriundos do modelo adaptado à nova gestão pública, que possuem significados bastante semelhantes. Em adição, com o objetivo de aumentar a sustentabilidade de Farmanguinhos, diante de um orçamento deficitário e informal, mas existente, houve a necessidade de se criar uma nova perspectiva chamada sustentabilidade financeira que dê condições a Farmanguinhos de fortalecer o vínculo e importância desta unidade no SUS e, inclusive, mas não somente, captar recursos oriundos de outras fontes e melhorar a gestão relacionada aos recursos obtidos por estes meios.

Destaca-se que não foi preciso alterar a relação de causa e efeito quando comparado ao BSC adaptado ao setor público brasileiro, pois o objetivo principal de Farmanguinhos, de acordo com a sua missão, está no atendimento da sociedade/cidadão e para uma gestão moderna é preciso aumentar a eficiência dos seus processos, a eficácia e efetividade de suas ações. Contudo, o atendimento e atingimento de apenas um dos objetivos deste mapa estratégico não é suficiente para o alcance dos resultados esperados em outras dimensões de desempenho, por isso, esta proposta foi elaborada demonstrando a relação de mão-dupla entre

todas as perspectivas, devido a própria complexidade inerentes a uma Indústria Farmacêutica Pública, seja de cunho organizacional, relacionadas ao desenvolvimento de um novo produto, na incorporação de tecnologias, nas questões políticas associadas e outros.

Entretanto, Farmanguinhos é extremamente dependente, devido ao seu caráter público, da implementação de ações políticas em seu favor. Esta é uma necessidade que permeia e transpassa todo o mapa estratégico proposto.

**Figura 12: Proposta de Mapa Estratégico para Farmanguinhos**



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo pode ser considerado como uma contribuição para o aperfeiçoamento e modernização da gestão em Farmanguinhos ao criar uma proposta de adaptação do *Balanced Scorecard* à realidade e especificidades desta unidade e também pode ser o ponto de partida para a criação do *BSC* em outros laboratórios oficiais.

O objetivo principal deste estudo foi apresentar uma proposta de customização do *BSC* para Farmanguinhos, tendo como referencial o modelo adaptado aos preceitos da nova gestão pública (focado em resultados e orientado ao cidadão).

Através das entrevistas foi possível observar as principais dificuldades na execução de suas ações, correlacionando as mesmas com as perspectivas utilizadas neste estudo como referência. Assim, o mapa estratégico foi proposto através dos direcionamentos dados pelos entrevistados e documentos internos (FIOCRUZ/Farmanguinhos). Conhecimentos tácitos e explícitos tanto dos pesquisados quanto da autora foram utilizados na elaboração deste trabalho. Viu-se também que a metodologia *BSC* ainda não foi implementada e que o auto-conhecimento dos entrevistados sobre a metodologia foi classificado, em sua grande parte como insuficiente, o que fortaleceu o destaque necessário a perspectiva pessoas.

Em adição, foi identificado que a eficiência em Farmanguinhos foi considerada pelos próprios gestores como baixa, mas os mesmos, e sua grande maioria, não possuem objetivos e indicadores que tratem desta questão. A questão da eficiência é um princípio constitucional e ainda não é tratada de forma adequada em Farmanguinhos. Caso o desejo em tornar esta unidade mais moderna e focada em resultados, esta questão precisa ser internalizada e tratada nesta unidade, assim como, em primeiro momento, os objetivos apresentados como pilares para o alcance da eficiência.

A proposta de *BSC* contida neste trabalho buscou tratar de dois aspectos: alinhar as perspectivas contidas no mesmo às especificidades de Farmanguinhos e inserir uma segunda camada (objetivos estratégicos) que caracterizam o Mapa Estratégico.

A partir desta proposta Farmanguinhos deverá estabelecer medidas de desempenho nas dimensões de: eficiência, visando a otimização dos recursos destinados a mesma (via FIOCRUZ) e de outros parceiros (órgãos de fomento etc), relacionando estes recursos a execução dos seus processos internos; eficácia, através da melhoria da qualidade de seus serviços e produtos aos seus clientes; efetividade pela busca da orientação de suas ações para o atendimento ao cidadão, além de fortalecer e direcionar as ações do MS, e do SUS para o

atendimento do cidadão. Viu-se que a maioria dos gestores de Farmanguinhos, participantes deste trabalho, concordam que indicadores do interesse da sociedade devem ser divulgados, aumentando a transparência e permitindo que o cidadão seja um indutor da melhoria da qualidade do serviço público.

Verifica-se que este estudo, ao analisar quais e como as perspectivas de um *BSC* devem ser relacionadas e quais objetivos estratégicos devem ser inseridos em cada uma delas, dá um maior entendimento sobre as necessidades, impactos, dinâmicas e obrigações organizacionais envolvidas frente a complexidade para o atingimento da missão organizacional de um laboratório oficial como Farmanguinhos. Considerando que o *BSC* é uma ferramenta de gestão estratégica para a criação de uma cultura de medição e avaliação do desempenho tanto na área privada como nas organizações públicas, sem dúvida, este trabalho contribui para uma gestão moderna, focada em resultados em Farmanguinhos.

Esta proposta é vista como essencial para determinação dos indicadores estratégicos organizacionais e com interesse pela gestão organizacional de Farmanguinhos.

### **5.1 Sugestões para trabalhos futuros**

- ✓ Validação do mapa estratégico proposto neste trabalho perante os principais gestores e direção de Farmanguinhos.
- ✓ A partir desta proposta, elaborar um estudo para estruturação e criação dos indicadores organizacionais e alinhamento dos mesmos aos indicadores operacionais de um, mais ou todos os setores de Farmanguinhos.
- ✓ Realizar estudos de caso de implementação de *BSC* em laboratórios oficiais e relatar as maiores dificuldades.
- ✓ Realizar uma pesquisa para verificar se o uso de um *BSC* customizado para laboratórios oficiais de produção pública de medicamentos, em especial Farmanguinhos, melhora a gestão com foco em resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRITTA, Ana Cristina Rodrigues. **Elaboração Procedimento Operacional Padronizado CTM - 11.SAC.001/01 sobre padrão de respostas e registros do serviço de atendimento ao cidadão**. Rio de Janeiro: Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2011.

ADORNO JUNIOR, Uzias Ferreira. **O Balanced Scorecard na Administração Pública**. 2010. Disponível em: < <http://www.infoeducativa.com.br/index.asp?page=artigo&id=336>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (Brasil). Resolução RDC n.º 136, de 29 de maio de 2003. Dispõe sobre o registro de medicamento novo. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 jun. 2003.

\_\_\_\_\_. Resolução RDC n.º 16 de 02 de março de 2007. Aprova o regulamento técnico para medicamentos genéricos, anexo I. Acompanha esse regulamento o anexo II, intitulado “Folha de rosto do processo de registro e pós registro de medicamentos genéricos”. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 mar. 2007a.

\_\_\_\_\_. Resolução RDC n.º 17 de 02 de março de 2007. Aprova o regulamento técnico para registro de medicamento similar. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 mar. 2007b.

\_\_\_\_\_. Resolução RDC n.º 25 de 29 de março de 2007. Dispõe sobre a Terceirização de etapas de produção, de análise de controle de qualidade e de armazenamento de medicamentos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 mar. 2007c.

\_\_\_\_\_. Resolução RDC n.º 48 de 06 de outubro de 2009. Dispõe sobre realização de alteração, inclusão, suspensão, reativação, e cancelamento pós-registro de medicamentos e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 out. 2009.

\_\_\_\_\_. Resolução RDC n.º 17 de 16 de abril de 2010. Dispõe sobre as Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 abr. 2010.

\_\_\_\_\_. Resolução RDC n.º 10 de 21 de março de 2011. Dispõe sobre a garantia da qualidade de medicamentos importados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 mar. 2011.

ALMEIDA, Elizabeth Nimrichter. **Análise do trabalho de qualificação de fornecedores de insumos farmacêuticos da unidade Farmanguinhos**. 2009. 138 f. Dissertação (Mestrado

Profissional em Política e Gestão de Ciência, Tecnologia & Inovação em Saúde) - Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2009.

ARAUJO, Ana Lucia Sampaio de. **Licença compulsória: o caso Efavirenz e o Programa Nacional de DST e Aids.** 2007. 90 f. Trabalho de conclusão de curso (MBA Executivo em Gestão de Negócios) – Ibmec Business School, Rio de Janeiro, 2007.

ARAÚJO, Edilson Tavares; MELO, Vanessa Paternostro; SCHOMMER, Paula Chies. **O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das organizações da sociedade civil.** 2004. Disponível em: <[http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/e\\_gilson.pdf](http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/e_gilson.pdf)>. Acesso em: 6 abr. 2012.

BOULOS, Marcos et al. Avaliação clínica do quinino para o tratamento de malária por *Plasmodium falciparum*. **Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical**, Uberaba, v. 30, n. 3, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0037-86821997000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0037-86821997000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 set. 2010. doi: 10.1590/S0037-86821997000300007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Avaliação continuada da gestão pública:** Repertório/Secretaria de Gestão. Brasília, DF: Seges, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **O que é GesPública?** Secretaria de Gestão. Brasília, DF: Seges, 2009. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/anexos/saiba\\_mais\\_gespublica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2010.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação da administração pública.** Brasília, DF, 1997. 59 p. (Cadernos MARE da reforma do estado, 4). Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB\\_Seges\\_Mare\\_caderno04.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno04.PDF)>. Acesso em: 21 set. 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 577, de 20 de dezembro de 1978. Recomendar à Câmara Técnica de Medicamentos do Conselho Nacional de Saúde que, para cumprimento ao disposto no inciso XIV do artigo 23 do Regimento aprovado pela Portaria Ministerial n.º 204, Bsb, de 04 de maio de 1978, adote as providências necessárias à viabilização de um sistema nacional de vigilância farmacológica, que terá por finalidade a notificação, registro e avaliação das reações adversas dos medicamentos registrados pelo Ministério da Saúde. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 dez. 1978.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Medicamentos**. Série C. n.25. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <<http://www.portal.saude.org.br>>. Acesso em: 9 set. 2010.

BRASIL. Lei n. 12.595, de 19 de janeiro de 2012. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2012. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/or2012/lei/Lei12595-2012.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 1952/2007. Relator: Ministro Ubiratan Aguiar. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 set. 2007. Seção 1, p. 85.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 2813/2009. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 nov. 2009. Seção 1, p. 199.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 2568/2010. Relator: Marcos Bemquerer. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 mai. 2010. Seção 1, p. 201.

CAHALI, Yuseef Said. **Código Civil, Código de Processo Civil, Constituição Federal**. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

CARVALHO, Janaína de Pina. **Elaboração Procedimento Operacional Padronizado CTM - 11.FAC.004/00 sobre Atendimento de suspeitas de reação adversa a medicamento**. Rio de Janeiro: Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2007.

CARVALHO, Janaína de Pina. **Estratégias para a elaboração do Plano de Farmacovigilância considerando o conhecimento e opinião dos profissionais de uma indústria pública**. 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2011.

CONGRESSO INTERNO DA FIOCRUZ, 6., 2010, Rio de Janeiro. **A FIOCRUZ como instituição estratégica de Estado para a saúde: estratégia para longo prazo (2022) e plano quadrienal (2011-2014):** (Documento de trabalho - Conselho deliberativo 29 e 30 de abril de 2010). Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2010. Disponível em: <[http://www.FIOCRUZ.br/congressointerno/media/Documento\\_congresso\\_maio.pdf](http://www.FIOCRUZ.br/congressointerno/media/Documento_congresso_maio.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2010.

CONGRESSO INTERNO DA FIOCRUZ, 6., 2010, Rio de Janeiro. **A FIOCRUZ como instituição pública estratégica de Estado para a saúde: Relatório Final:** (Documento de trabalho - Conselho deliberativo 18 a 22 de outubro de 2010). Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2010. Disponível em:

<[http://www.FIOCRUZ.br/congressointerno/media/relatorio\\_final\\_ultima\\_versao.pdf](http://www.FIOCRUZ.br/congressointerno/media/relatorio_final_ultima_versao.pdf)>. Acesso em: 1 abr. 2012.

COSTA, Eduardo de Azeredo; COSTA, Jorge Carlos Santos; FERREIRA, Hilbert Pfaltzgraff. Farmanguinhos, a experiência na produção pública de medicamentos. In: BUSS, Paulo Marchiori; CARVALHEIRO, José da Rocha; CASAS, Carmem Phang Romero. **Medicamentos no Brasil, inovação & acesso**. 22. ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2008. p. 269-280.

DAVENPORT, Thomas Harris; SHORT, James E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, Summer, v. 31, n. 4, p. 11-27, 1990. Disponível em: <<http://www.archive.org/stream/newindustrialeng00dave#page/7/mode/2up>>. Acesso em: 13 set. 2010.

ESTEVES, Valéria Sant'anna Dantas. **Da invenção à inovação: gestão de processo de desenvolvimento de novos produtos farmacêuticos**. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Política e Gestão de Ciência, Tecnologia & Inovação em Saúde) - Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Exército Brasileiro, Evolução 2003-2006. **Revista Verde Oliva**, Brasília, Edição Especial, Fevereiro/2007. Disponível em: <[http://www.exercito.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d3fa8cc1-07c4-49f9-8daa-d1f00c6e3e7e&groupId=52610](http://www.exercito.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=d3fa8cc1-07c4-49f9-8daa-d1f00c6e3e7e&groupId=52610)>. Acesso em: 05 abr. 2012.

FARMANGUINHOS. Cadernos de Farmanguinhos 3. **Reorientação Estratégica de Farmanguinhos**. Análise e proposta para 2009-2012. Farmanguinhos – FIOCRUZ, 2009.

FARMANGUINHOS. **Plano Quadrienal de Farmanguinhos 2011-2014**. Rio de Janeiro: Farmanguinhos, 2011. Intranet. Disponível em: <[http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/intranew/index.php?option=com\\_banners&task=click&bid=10](http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/intranew/index.php?option=com_banners&task=click&bid=10)>. Acesso em: 9 mar. 2012.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em Gestão Pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **Congresso Internacional Del CLAD sobre La reforma Del Estado y de La Administración Pública**, 14., 2009, Salvador. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

FERREIRA, Denize Demarche Minatti; SPANHOL, Greici Kelly; KELLY, Jacqueline. Gestão do Processo Têxtil - Contribuições à Sustentabilidade dos Recursos Hídricos. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 5., 2009, Niterói.

FRANCO-SANTOS, Monica et al. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations and Production Management**, Bingley, v. 27, n. 8, 2007. Disponível em:

<<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2789/1/Towards%20a%20definition%20of%20business%20performance%20measurement%20system.pdf>>. Acesso em: 9 set. 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Critérios de excelência 2010:**

avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2009. Disponível em:

<[https://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/Criterios\\_Excelencia2010rev1.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/Criterios_Excelencia2010rev1.pdf)>. Acesso em: 8 set. 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2009**. São Paulo, 2009. Disponível em:

<[https://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/relatorioanual2009\\_online.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/relatorioanual2009_online.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2010.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do sistema de medição do desempenho global:** relatório do comitê temático. São Paulo, 2001.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Plano Quadrienal de Gestão 2011-2014**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:

<[http://www.FIOCRUZ.br/congressointerno/media/PQ\\_20112014\\_16072010.pdf](http://www.FIOCRUZ.br/congressointerno/media/PQ_20112014_16072010.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2010.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Farmanguinhos. **Missão, Visão e Valores**. Intranet.

Disponível em: <

[http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/intranew/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3395&Itemid=181](http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/intranew/index.php?option=com_content&view=article&id=3395&Itemid=181)>. Acesso em: 4 jan. 2012.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Farmanguinhos. **Manual da qualidade – Versão 07**. Rio de Janeiro, 2007. 46 p.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Instituto de Tecnologia em Fármacos. **Balanco social 2010**. Rio de Janeiro, 2010. 34 p. Disponível em:

<[http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/images/stories/balancosocial/balanco\\_social\\_web10.pdf](http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/images/stories/balancosocial/balanco_social_web10.pdf)>. Acesso em: 8 abr. 2012.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. **Ciência & saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n2/a15v08n2.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adoção do Balanced Scorecard em organizações públicas**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/422\\_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 23-30, 1994. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/569.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2010.

GOMES, Ricardo Corrêa; LIDDLE, Joyce. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation, Brazil. **BAR. Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 6, n. 4, p. 354-366, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922009000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000400006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 19 set. 2010. doi: 10.1590/S1807-76922009000400006.

GRANJEIRO, Wilson José. **Administração Pública**. 12. ed. Brasília, DF: Vestcon, 2006. 468 p.

GROENE, Oliver et al. The balanced scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. **International Journal for Quality in Healthy Care**, Oxford, v. 21, n. 4, p. 259-271, 2009. Disponível em: <<http://intqhc.oxfordjournals.org/content/21/4/259.full.pdf+html>>. Acesso em: 9 set. 2010.

GUIA de compatibilidade de ferramentas 2005. São Paulo: Instituto Ethos, 2005. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/2005\\_06\\_07/Guia\\_Compt\\_Ferr2005.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/2005_06_07/Guia_Compt_Ferr2005.pdf)>. Acesso em: 8 set. 2010.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos: um estudo com jogos de empresas**. 2003. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert. Gestão estratégica de custos, risco e performance. 2010. **Seminário HSM**, São Paulo, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 390 p.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos balanced scorecard**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2004. 471 p.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

\_\_\_\_\_. Response to S. Voelpel et al. "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.7 No. 1, 2006, pp. 43-60. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 7, n. 3, p. 421-428, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1469-1930&volume=7&issue=3&articleid=1567429&show=pdf>>. Acesso em: 9 set. 2010.

KENNERLY, Mike; NEELY, Andy; ADAMS, Chris. Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. **Measuring Business Excellence**, Bingley, v. 7, n. 4, p. 37-43, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1368-3047&volume=7&issue=4&articleid=843759&show=pdf&PHPSESSID=vmrl8oui6vth1k8jeqptmabr40>>. Acesso em: 9 set. 2010.

KUENG, Peter; MEIER, Andreas; WETTSTEIN, Thomas. **Computer-based performance measurement in SMEs: is there any option?** Fribourg: University of Fribourg, 2000. 15 p. (Internal Working Paper, n. 00-11). Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=58DBECFEDC48DFC7ACD7C109B64F153E?doi=10.1.1.22.7093&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 9 set. 2010.

MARINI, Caio. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia. **Ensaio sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do Século XXI**. Brasília, DF: UnB, 1999.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando desempenho e mantendo resultados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 424 p.

OLIVEIRA, Gersa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antonio. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008.

\_\_\_\_\_. ISO 9001 como base para implementação do Prêmio Nacional da Qualidade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais do...** Bauru: Unesp, 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php)>. Acesso em: 13 set. 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o Setor Público. Brasília, DF: MH Comunicação, 1994.

PEREIRA, Raquel da Silva; BARBIERI, José Carlos. Estratégias socioambientais: formas de monitoramento e divulgação de resultados. In: SIMPOI, 16., 2011, São Caetano do Sul. **Anais**. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2011. Disponível em: <[http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/215/2/C\\_E2011\\_T00411\\_DSN33282%20%281%29.pdf](http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/215/2/C_E2011_T00411_DSN33282%20%281%29.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2012.

PETROBRAS. **Balanco social e ambiental 2006**. Rio de Janeiro, 2006. 160 p. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

PORTER, Michael E.. What is strategy?. **Harvard Business Review**, November-December, p. 59-78, 1996. Disponível em: <[http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2010.

REIS, Marlene Antônia (Coord.). **Remédio para o Brasil**: Ministério da Saúde/Fundação Oswaldo Cruz/Farmanguinhos. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/ENSP, 2002.

RIO DE JANEIRO. Prefeitura. Decreto nº. 35135, de 16 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre o pagamento do abono de desempenho na forma que menciona. Acesso em 14 mar. 2012. Disponível em: <[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/40964Dec%2035135\\_2012.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/40964Dec%2035135_2012.pdf)>

SALAZAR, A. L. et al. **Medicamento**: um direito essencial. São Paulo: Cremesp: CRF-SP: IDEC, 2006. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/dados/cartilhas/a\\_pdf/114\\_cartilha\\_direito\\_medicamentos.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cartilhas/a_pdf/114_cartilha_direito_medicamentos.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2012.

SERASA (Brasil). **Desempenho das Empresas Afiliadas**: Fundação Nacional da Qualidade / MEG, Base de Balanços de 12/2000 a 06/2009. 2009. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/091207\\_Serasa\\_Completa.pdf](http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/091207_Serasa_Completa.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2010.

SOARES JÚNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. Experiências comparadas de implantação do *Balanced Scorecard* no Brasil. 2003 Disponível em: <[http://administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/2/implantacao\\_do\\_balanced\\_scorecard\\_no\\_brasil.pdf](http://administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/2/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 7 set. 2010.

SPILLER, Eduardo Santiago. Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 219-221, dez. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000400012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000400012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7 set. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552004000400012.

STEWART, Thomas A. Reengineering: the hot new managing tool. **Fortune**, Chicago, ago. 1993. Disponível em: <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1993/08/23/78237/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/08/23/78237/index.htm)>. Acesso em: 13 set. 2010.

UCHOA, Pablo. **Brasil faz “diplomacia da generosidade” em Moçambique**. 1 vídeo. Disponível em: <[http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61:instituto&catid=41:instituto&Itemid=76](http://www2.far.FIOCRUZ.br/farmanguinhos/index.php?option=com_content&view=article&id=61:instituto&catid=41:instituto&Itemid=76)>. Acesso em: 3 out. 2010.

VERRASTRO, Carlos Gustavo Yuji et al. Manifestações da infecção pelo novo vírus influenza A (H1N1) na tomografia computadorizada de tórax. **Radiologia Brasileira**, São Paulo, v. 42, n. 6, p. 343-348, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-39842009000600005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-39842009000600005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 set. 2010. doi: 10.1590/S0100-39842009000600005.

VIDAL, C. de la R. **Ética, moral e valores**. Disponível em: <<http://oratoriaelideranca.blogspot.com.br/2010/05/etica-moral-e-valores.html>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

VIEIRA, Vera Maria da Motta. **Competências para inovar no setor farmacêutico: o caso da Fundação Oswaldo Cruz e de seu Instituto Tecnológico em Fármacos / Far-Manguinhos**. 2005. 239 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

WEIR, Erica et al.. Applying the balanced scorecard to local public health performance measurement: deliberations and decisions. **BMC Public Health**, London, v. 9, n. 127, 2009. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2684743/pdf/1471-2458-9-127.pdf>>. Acesso em: 9 set. 2010.

**APÊNDICE – Questionário da Entrevista – Diretoria, Vice-diretorias, Coordenações e colaboradores indicados.**

1. Há quanto tempo você trabalha em Farmanguinhos? \_\_\_\_\_.
2. Qual sua área de atuação?  
\_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo você trabalha na sua função atual? \_\_\_\_\_.
4. Quais atividades você exerce?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Qual a sua escolaridade?  
( ) Nível médio ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado  
( ) Pós-Doutorado  
5.a Descrição: \_\_\_\_\_
6. Você já estudou ou tem algum conhecimento a respeito da metodologia conhecida como *Balanced Scorecard (BSC)*?  
( ) Sim ( ) Não  
6.a. Você já participou de algum grupo para implantação e/ou implementação desta metodologia em alguma empresa?  
( ) Sim ( ) Não  
6.b. Como você considera o nível do seu conhecimento a respeito desta metodologia?  
( ) Alto ( ) Bom ( ) Regular ( ) Insuficiente  
6.b.1. Caso a resposta anterior seja alto, bom ou regular, qual(is) é ou qual(ais) seria(m) o(s) seu(s) fator(es) motivador(es) para a adoção, em sua área de atuação, desta metodologia de gestão?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Farmanguinhos ou a sua área trabalha com ferramentas de Gestão da Qualidade?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei responder  
7.a. Em caso positivo, quais?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Farmanguinhos concorreu ou concorre à prêmios de qualidade Nacionais ou Internacionais?

Sim  Não  Não sei responder

8.a. Em caso positivo, quais?

---

---

---

9. Farmanguinhos obteve a certificação de Boas Práticas de Fabricação?

Sim  Não  Não sei responder

9.a. Quais foram as maiores dificuldades?

---

---

---

---

10. Você sabe dizer quais são as certificações existentes em Farmanguinhos?\_\_\_\_\_.

10.a. Em caso positivo, quais são?

---

---

---

11. Você saberia identificar quais são os temas estratégicos da sua área?

Sim  Não

11.a. Em caso positivo, qual (ais) é (são) o(s) tema(s) estratégicos de sua área?

---

---

---

---

11.a.1. Dentre os citados, qual é o de maior importância hoje?

---

---

---

---

11.a.2. Qual(is) é(são) o(s) fator(es) crucial(is) para o desenvolvimento deste tema?

---

---

---

---

12. O assunto *Balanced Scorecard* vem sendo implantado ou implementado em sua área de atuação?

Sim – implantado    Sim – implementado    Não    Não sei responder

12.a. Em caso positivo, as pessoas relacionadas com a atividade de implantação ou implementação do *BSC* em sua área de atuação possuem conhecimento sobre a Gestão Pública?

Sim    Não    Não sei responder

12.b. Em caso positivo, as mesmas foram treinadas ou instruídas visando à execução a respeito da metodologia do *BSC*?

Sim    Não    Não sei responder

13. Levando em consideração a modelagem proposta por Ghelman (2006) – anexada a este roteiro – relacionada ao *BSC* para a Gestão Pública, responda as 18 (dezoito) perguntas a seguir:

13.a. Como é tratada a perspectiva FINANÇAS/ORÇAMENTO em sua área de atuação?

---

---

13.a.1. Como você gostaria que fosse tratada?

---

13.a.2. Por quê?

---

---

13.b. Como é tratada a perspectiva PESSOAS em sua área de atuação?

---

---

13.b.1. Como você gostaria que fosse tratada?

---

13.b.2. Por quê?

---

---

13.c. Como é tratada a perspectiva MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA em sua área de atuação?

---

---

13.c.1. Como você gostaria que fosse tratada?

---

13.c.2. Por quê?

---

---

13.d. Como é tratada a perspectiva PROCESSOS INTERNOS em sua área de atuação?

---

---

13.d.1. Como você gostaria que fosse tratada?

---

13.d.2. Por quê?

---

---

13.e. Como é tratada a perspectiva CLIENTES em sua área de atuação?

---

---

13.e.1. Como você gostaria que fosse tratada?

---

13.e.2. Por quê?

---

---

13.f. Como é tratada a perspectiva SOCIEDADE/CIDADÃO em sua área de atuação?

---

---

13.f.1. Como você gostaria que fosse tratada?

---

13.f.2. Por quê?

---

---

14. Como você visualiza o rearranjo das perspectivas relacionadas ao *BSC* adaptado à nova Gestão Pública (GHELMAN, 2006) e sua aplicabilidade para a sua área de atuação?

---

---

14.a. Você incluiria, mesclaria, excluiria ou mudaria as inter-relações de alguma ou mais perspectivas?

Sim  Não  Não sei responder

14.a.1. Qual(ais) e por quê?

---

---

15. O que você espera, e quais são as suas expectativas, em termos de melhorias, para Farmanguinhos, após a implementação do *BSC* nesta unidade?

---

---

15.a. E em sua área de atuação?

---

---

16. Diante das abordagens mundiais, conscientização, exigências e benefícios vinculados às questões ambientais, você considera importante, para a sua área de atuação, que seja inserido a perspectiva AMBIENTAL no *BSC*?

Sim  Não  Não sei responder

16.a. Em caso positivo ou negativo, por que?

---

---

17. É dada alguma importância aos indicadores ambientais na sua área?

Sim  Não  Não sei responder

17.a. Em caso negativo, por que?

---

---

17.b. Em caso positivo, existe indicador implementado?

Sim  Não  Não sei responder

17.b.1. Em caso positivo, o monitoramento do principal indicador está relacionado a qual fato e / ou grandeza de medição?

---

---

18. Levando em consideração que eficiência é a utilização produtiva dos recursos, como você considera a questão da eficiência vinculada às suas atividades em Farmanguinhos?

---

---

19. Você considera importante que os indicadores, de uma forma geral, sejam apresentados de forma clara e transparente para a sociedade?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei responder

19.a. Em caso positivo ou negativo, por quê?

---



---

Anexo do questionário:

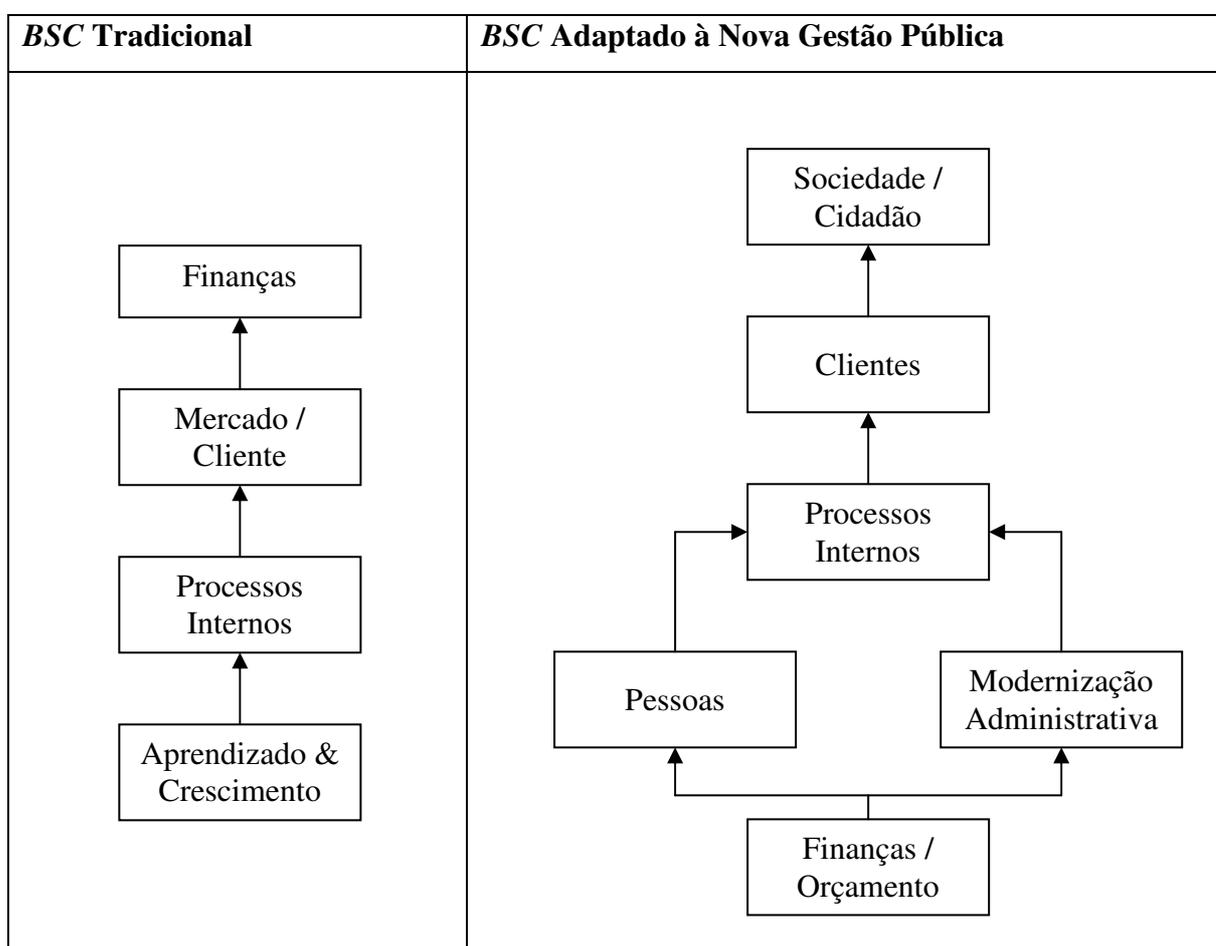


Figura 7: Comparativo entre o BSC tradicional e o BSC Adaptado à Nova Gestão Pública.  
Fonte: Ghelman (2006).

## ANEXO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)<sup>11</sup>

Você está sendo convidado para participar de pesquisa sobre a customização do *BSC* (*Balanced Scorecard*) para Farmanguinhos.

Os critérios para sua seleção foram o perfil de seu exercício profissional.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo geral deste estudo é propor as perspectivas e possíveis inter-relações entre as mesmas para iniciar a construção de um *BSC* para Farmanguinhos, contribuir com o aperfeiçoamento da gestão estratégica em Farmanguinhos, de forma a possibilitar o alinhamento entre o planejamento estratégico, políticas institucionais e de Governo, metas e indicadores.

Seus objetivos específicos compreendem a identificação das competências e das principais práticas organizacionais que possam estar vinculadas a um desejado monitoramento, e o diagnóstico do atual cenário da instituição nesta área.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a perguntas e emitir seus próprios conceitos relacionados a algumas ferramentas de gestão e a um panorama atual e desejável que possa contribuir para direcionar na determinação das principais perspectivas para o monitoramento em Farmanguinhos.

Os riscos relacionados com a sua participação são bastante reduzidos.

Os benefícios relacionados com a sua participação são de grande relevância devido à geração de novo conhecimento, o qual consiste na identificação dos subsídios e requisitos mínimos para viabilizar a consolidação da sistematização teórica para a proposta de *BSC* e desdobramento de possíveis indicadores no setor público de produção de medicamentos.

Ademais, os dados obtidos a partir do diagnóstico do cenário atual da gestão estratégica, de uma forma ampla, bem como do mapeamento de competências essenciais, postura face às forças competitivas, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de Farmanguinhos, constituirão uma valiosa fonte

---

<sup>11</sup> Modelo compilado de Esteves (2009), adaptado pela autora.

de informações, que poderá contribuir para balizar as decisões e o planejamento estratégico de Farmanguinhos.

As informações obtidas por meio dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados obtidos sobre qualquer meio não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação, ficando armazenados em bancos de dados físicos e eletrônicos, cujo acesso será permitido apenas ao Pesquisador Principal. Neste estudo será divulgado, de forma geral, apenas um relato estatístico que não comprometerá, ou identificará, o participante.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do Pesquisador Principal e do Comitê de Ética, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

---

Ana Lucia Sampaio de Araujo

**Endereço do Pesquisador Principal:**

Av. Comandante Guarany, n 447  
 Jacarepaguá, Rio de Janeiro – RJ  
 CEP 22.777-903  
 Tel. (21) 3348-5112  
 Fax: (21) 3348-5095  
 E-mail: [anasampaio@far.FIOCRUZ.br](mailto:anasampaio@far.FIOCRUZ.br)

**Endereço do Comitê de Ética  
 (CEP/FIOCRUZ)**

Av. Brasil, n 4.036  
 Prédio da Expansão, sala 705  
 Manguinhos, Rio de Janeiro – RJ  
 CEP 21.040-360  
 Tel. (21) 3882-9011  
 Fax: (21) 2561-4815  
 E-mail: [etica@FIOCRUZ.br](mailto:etica@FIOCRUZ.br)  
 Sítio eletrônico:  
[http://www.castelo.FIOCRUZ.br/vpplr/comit\\_etn\\_pesquisa.php](http://www.castelo.FIOCRUZ.br/vpplr/comit_etn_pesquisa.php)

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_.

---

(Sujeito da Pesquisa)