

PLANO ESTRATÉGICO

IFF/FIOCRUZ 2022-2025



IFF

INSTITUTO NACIONAL
DE SAÚDE DA MULHER, DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE | FERNANDES FIGUEIRA



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



EXPEDIENTE

O Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 representa o esforço do trabalho coletivo do Instituto Nacional da Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira em promover, por meio de gestão democrática e participativa, o aperfeiçoamento da inteligência competitiva e cooperativa institucional. Um esforço que busca alinhar recursos financeiros, científicos e tecnológicos para fortalecer o Sistema Único de Saúde e maximizar o valor público em saúde gerado aos usuários e à sociedade.

DIRETOR DO IFF/FIOCRUZ

Antônio Flávio Vitarelli Meirelles

CHEFE DE GABINETE

Mariana Setúbal

COORDENADORAS DE AÇÕES NACIONAIS E COOPERAÇÃO

Maria Auxiliadora Gomes e Luciane Binsfeld

COORDENADORAS DE ATENÇÃO

Lívia Menezes e Patrícia Marques

COORDENADORES DE EDUCAÇÃO

Carla Trevisan e Zilton Vasconcelos

COORDENADORAS DE GESTÃO E DESENV. INSTITUCIONAL

Angélica Rocha e Stella Carletti

COORDENADORES DE PESQUISA E DESENV. TECNOLÓGICO

Andrea Zin e Saint Clair Gomes

Documento elaborado pelo Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico do IFF/Fiocruz, instituído pela Portaria IFF/Fiocruz n.º 038/2022.

GRUPO DE TRABALHO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Stella Regina Carletti, Coordenadora Geral

Claudio Campos da Cunha Rezende, Coordenador Executivo

Angela Regina Correa de Carvalho Melim

Mário Gonzalez Romar

Patrícia da Silva Von Der Way

Renata Santos da Frota Matos

Rosana de Souza Gomes

DESIGN GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Fernanda Canalonga Calçada do Núcleo de Comunicação do IFF/Fiocruz

ILUSTRADORA

Bruna Fonseca Neves

FICHA CATALOGRÁFICA NA FONTE
INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM SAÚDE
BIBLIOTECA DA SAÚDE DA MULHER E DA CRIANÇA

M522 Melim, Angela Regina Correa de Carvalho.

Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 / Angela Regina Correa de Carvalho Melim [*et al.*]. - Rio de Janeiro: Fiocruz, Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira, 2022.
28 p. : il.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão em Saúde. 3. Acreditação Hospitalar. 4. Saúde Materno-Infantil. 5. Direito à Saúde. I. Rezende, Claudio Campos da Cunha. II. Romar, Mário Gonzalez. III. Way, Patrícia da Silva Von Der. IV. Matos, Renata Santos da Frota. V. Gomes, Rosana de Souza. VI. Carletti, Stella Regina. VII. Meirelles, Antônio Flávio Vitarelli. VIII. Carvalho, Mariana Setúbal Nassar de. IX. Título.

SUMÁRIO

1. <u>INTRODUÇÃO</u>	4
2. <u>PLANO ESTRATÉGICO IFF/FIOCRUZ 2022-2025</u>	5
2.1. MISSÃO	5
2.2. VISÃO	5
2.3. VALORES	5
2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	6
2.5. MAPA ESTRATÉGICO	8
3. <u>IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO</u>	11
3.1 INDICADORES	17
3.2 METAS	18
3.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE OBJETIVOS E INICIATIVAS	18
4. <u>MONITORAMENTO E CONTROLE DO PLANO ESTRATÉGICO</u>	18
4.1 PAINEL DE MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO	19
5. <u>AVALIAÇÃO E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</u>	22
6. <u>CRONOGRAMA – AÇÕES REALIZADAS E PRÓXIMOS PASSOS</u>	22
<u>REFERÊNCIAS</u>	25-26
ANEXO A – MÉTODO DAS OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE APOIO À ESTRUTURAÇÃO E ADEQUAÇÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	28

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico¹ é reconhecido como um componente essencial dos esforços de saúde pública, que auxilia na avaliação do que foi e o que pode ser feito por uma instituição, constituindo-se como ferramenta de gestão e melhoria contínua (INSTITUTE OF MEDICINE US, COMMITTEE ON ASSURING THE HEALTH OF THE PUBLIC IN THE 21ST CENTURY, 2003; MÁXIMO; GARCIA FILHO, 2019).

Em atendimento ao Núcleo Diretor do IFF/Fiocruz, o Grupo de Trabalho (GT) de Planejamento Estratégico² revisou o ciclo de planejamento estratégico 2018-2021 do Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira/Fiocruz (PE-IFF/Fiocruz 2018-2021) e elaborou uma proposta de Plano Estratégico para o novo ciclo de planejamento estratégico iniciado em 2022 (PE-IFF/Fiocruz 2022-2025). O PE-IFF/Fiocruz 2022-2025 foi validado pelas instâncias decisórias do IFF/Fiocruz e aprovado pelo Colegiado Diretor em 01/06/2022, conforme determina o Artigo 5º, Inciso IV, do Regimento Interno do Instituto Nacional.

O PE-IFF/Fiocruz anterior, ciclo 2018-2021, foi desenvolvido a partir de oficinas conduzidas por consultores do Hospital Sírio-Libanês, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS), e contou com a participação das principais lideranças do IFF/Fiocruz. O relatório final, intitulado “Plano Estratégico IFF/Fiocruz (2018/2021)”, serviu como marco referencial do processo, que culminou na

definição da identidade organizacional (MÁXIMO e GARCIA FILHO, 2019), ou seja, da visão, missão e valores do Instituto Nacional, bem como de seus objetivos estratégicos e mapa estratégico institucional.

Adotou-se a ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), como referência para a revisão do plano estratégico e construção do mapa estratégico institucional. O BSC orienta-se por uma sequência lógica, porém flexível, iniciada pela definição de missão³, visão e valores, com análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças)⁴. A partir dessas informações e de outros documentos de referência, traduz-se a visão de futuro em objetivos estratégicos sinérgicos, que devem ser dispostos em perspectivas⁵ integradas no mapa estratégico institucional, para facilitar sua comunicação às partes interessadas (trabalhadores, consultores, fornecedores, parceiros, público-alvo, órgãos de controle e sociedade) e explicitar suas correlações de causa e efeito, que promovem o alinhamento estratégico de toda a organização.

Ao elaborar o plano estratégico, o GT de Planejamento Estratégico buscou alinhar os objetivos estratégicos às Teses do IX Congresso Interno da Fiocruz e respectivas diretrizes, adotando como premissas:

- Definir objetivos mais estratégicos e sintéticos, tornando o plano mais executável;
- Refletir as necessidades institucionais como um todo, e não especificamente de cada área;

¹ Processo dinâmico que define caminhos que a organização deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado (LOBATO, 2000).

² Instituído pela Portaria IFF/Fiocruz n.º 038/2022, de 20/06/2022, e composto inicialmente por servidores da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento Institucional (CGDI) e do Serviço de Planejamento (SEPLAN).

³ Em organizações públicas, deve-se destacar a missão no nível mais alto do mapa estratégico, configurando um propósito abrangente que seja comunicado com clareza às partes interessadas (KAPLAN; NORTON, 2004).

⁴ As análises do ambiente interno e externo, feitas por consultor externo do IFF/Fiocruz e pelo GT de Planejamento Estratégico, foram apresentadas ao Núcleo Diretor do IFF/Fiocruz, mas não foram incorporadas a este documento.

⁵ As perspectivas do BSC podem ser definidas como os pontos de vista das partes interessadas (*stakeholders*) sobre a organização, tendo como lógica implícita trabalhadores com competências e informações adequadas, trabalhando em ambiente orientado por processos e produzindo produtos ou serviços que beneficiem seus usuários e a Sociedade. Nessas perspectivas, são alocados os objetivos estratégicos, visando o desenvolvimento “equilibrado” (*balanced*) da organização.

- Orientar-se pelo conceito de gestão participativa, desdobrando o PE- IFF/Fiocruz 2022-2025 nas respectivas áreas do Instituto Nacional;
- Considerar uma nova conjuntura, de mudança nos contextos político, social, econômico, epidemiológico e ambiental.

Espera-se que o Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 contribua para o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão, para organização e melhoria das intervenções das diversas áreas e para a produção de resultados esperados pela instituição no cumprimento de sua missão e na concretização de sua visão de futuro.

2. PLANO ESTRATÉGICO IFF/FIOCRUZ 2022-2025

O plano estratégico constitui o produto obtido na primeira etapa do processo de planejamento estratégico e se define como “*um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido*” (PORTO, 1998). O Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025, construído de maneira participativa, é detalhado a seguir.

2.1. MISSÃO

Promover Saúde para Mulher, Criança e Adolescente e fortalecer o SUS.

2.2. VISÃO

Consolidar-se nacional e internacionalmente como instituto de referência na produção de conhecimento, gestão participativa e atenção integral para saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente.

2.3. VALORES

- **Humanização** – Conjunto de estratégias de qualificação da atenção e da gestão nos serviços e sistemas de saúde. Volta-se para as práticas concretas comprometidas com a produção de saúde e formação de pessoas, de tal modo que atender melhor o usuário se dá em sintonia com melhores condições de trabalho e de participação dos diferentes sujeitos implicados no processo de produção de saúde. Os valores que norteiam essa política são a autonomia e o protagonismo dos sujeitos, a corresponsabilidade entre eles, o estabelecimento de vínculos solidários, a construção de redes de cooperação e a participação coletiva no processo de gestão.
- **Foco no usuário** – Esforço organizacional direcionado ao atendimento das necessidades, demandas e direitos dos usuários do Sistema Único de Saúde.
- **Gestão democrática** – Modo de gestão que incluiu novos sujeitos no processo de análise e tomada de decisão e que pressupõe a ampliação dos espaços públicos e coletivos, promovendo o enfrentamento das assimetrias nas relações de poder e viabilizando o exercício do diálogo.
- **Valorização do trabalhador** – Política que contemple requisitos básicos como: plano de carreira, cargos e salários, vínculo de trabalho com proteção social, espaços de discussão e negociação das relações e processos de trabalho, capacitação e educação permanente e melhoria das condições de trabalho.
- **Transparência** – É dar publicidade às informações de interesse público. É atender às expectativas da sociedade, explicitando informações sobre seus serviços e a utilização dos recursos públicos.
- **Efetividade** – É dar solução aos problemas. Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados atendem às necessidades e expectativas do público-alvo e da sociedade em geral.

- **Eficiência** – É uma relação entre custos e benefícios. Está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível.
- **Interdisciplinaridade** – São práticas e reflexões que buscam a integração de saberes e de conteúdo. É o encontro de diferentes disciplinas com a intersecção dos diferentes saberes.
- **Multidisciplinaridade** – É um trabalho conjunto entre disciplinas, em que cada uma trata de temas comuns, sob sua própria ótica. A ideia aqui é de justaposição de disciplinas.
- **Inovação** – Processo criativo, transformador, que promove ruptura paradigmática, mesmo que parcial, impactando positivamente a qualidade de vida e o desenvolvimento humano.
- **Diversidade** – Respeito às diferenças étnicas, de gênero e socioculturais.
- **Responsabilidade Social** – Caracteriza-se por uma relação ética e transparente da instituição com seus usuários, trabalhadores e sociedade em geral, pelo estabelecimento de objetivos institucionais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e contribuindo para a redução das desigualdades sociais.
- **Ética** – Conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade.

⁶ Inclui a participação em espaços técnicos e deliberativos dos três níveis de governo, como as CIBs e Câmaras Técnicas.

2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva do BSC: resultados para a Sociedade e público-alvo

1. Apoiar a formulação de políticas públicas e ações que ampliem o direito à saúde da mulher, da criança e do adolescente⁶.

Significa gerar e difundir conhecimento para a implantação de políticas e programas de saúde e assessorar o Ministério da Saúde em questões relativas à saúde da mulher, da criança e do adolescente, como previsto na Portaria nº 4.159, de 21 de dezembro de 2010.

2. Ampliar oferta de produtos e serviços, gerando valor para a sociedade.

Significa abarcar ações voltadas diretamente para a sociedade, como a ampliação da oferta de serviços já existentes e a incorporação de novos serviços e produtos (Atenção; Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; Educação; Gestão e Desenvolvimento Institucional; Ações Nacionais e de Cooperação). Significa criar valor⁷ dentro da cadeia dos serviços ofertados, considerando as necessidades do SUS.

3. Ampliar a capacidade de resposta a agravos em saúde e emergências sanitárias.

Significa atuar na vigilância, monitoramento, identificação, desenvolvimento, implementação e difusão de soluções face a ameaças de saúde pública emergentes e reemergentes. Significa também contribuir para o fortalecimento das ações de vigilância em saúde, apropriando-se de conhecimentos e práticas baseadas nas melhores evidências diante de novos desafios.

⁷ Segue-se o conceito de valor público, definido por Moore (2002) como “oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas, cujos resultados gerem benefícios para o bem comum”.

Perspectiva do BSC: processos internos

4. Promover a produção de conhecimento e inovação⁸ para melhoria do cuidado.

Significa incentivar o desenvolvimento de pesquisas e de processos de educação, de modo que se crie um ambiente favorável à produção de conhecimentos e de inovações para o cuidado à população-alvo da Instituição.

5. Ampliar colaborações, parcerias e a liderança em redes de atenção, pesquisa, inovação e educação.

Significa buscar integrar redes nacionais e internacionais de pesquisa, inovação, educação e atenção com vistas à aquisição e difusão do conhecimento e à integralidade do cuidado, consolidando o papel do IFF como Instituto Nacional.

6. Prover infraestrutura e processos eficientes e de qualidade, que deem suporte aos objetivos institucionais.

Refere-se a ações institucionais visando à adequação da estrutura predial, dos equipamentos, sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e do mobiliário ao atendimento das necessidades dos usuários e dos trabalhadores. Refere-se também ao aperfeiçoamento dos

⁸ Referente à introdução e aplicação intencional de ideias, processos, procedimentos ou produtos, que simultaneamente sejam relevantes para a unidade que as adota e que beneficiem o indivíduo, grupo ou sociedade em geral (COSTA, 2016). Em saúde pública, a inovação está relacionada ao aporte terapêutico (maiores ganhos em saúde em relação aos tratamentos existentes) e econômico (possibilidade de redução de custos com tratamentos).

processos de trabalho com o objetivo de ofertar serviços de qualidade para a população ao menor custo possível.

7. Implantar uma Gestão Baseada em Evidências⁹ e voltada para resultados.

Significa produzir, organizar e utilizar informação na tomada de decisão; incorporar ou fortalecer valores, conhecimentos e ações que promovam o aumento da produtividade, da agilidade, da economicidade, da informação adequada, enfim, a melhoria da qualidade de todos os processos de trabalho, eliminando os fatores de ineficiência.

8. Ampliar a integração institucional, a gestão participativa e promover comunicação eficiente.

Significa estabelecer estratégias de integração, visando à mitigação de redundâncias, desperdícios, otimizar resultados e ampliar a sinergia entre equipes. Para tal, lança-se mão da multidisciplinaridade, da interdisciplinaridade, das diversas tecnologias existentes e dos espaços colegiados. Significa também estabelecer estratégias de comunicação interna e externa que propiciem a correta compreensão, agilidade e transparência do conteúdo que se deseja comunicar. Esse conjunto de estratégias contribui para o fortalecimento da imagem institucional.

Nessa perspectiva, enfatiza-se o conceito de inovação socialmente necessária ou inovação baseada nas necessidades sanitárias, em contraposição à inovação percebida exclusivamente pela sua capacidade de gerar benefícios para os titulares das patentes (OPAS, 2009).

⁹ Conjunto de abordagens para dar suporte à tomada de decisão, de maneira que esta seja baseada nas melhores evidências científicas disponíveis (BEVILACQUA *et al.*, 2020).

Perspectiva do BSC: pessoas

9. Implantar a Gestão Estratégica de Pessoas¹⁰.

Significa promover ações diversas, como de qualificação dos trabalhadores, de saúde do trabalhador, de conhecimento da força de trabalho e de formalização de um plano sucessório de lideranças. Significa também estruturar o Serviço de Gestão de Pessoas de forma que este possa apoiar e dar suporte aos objetivos estratégicos da instituição.

2.5. MAPA ESTRATÉGICO

A construção do mapa estratégico, apresentado na figura 1, constituiu etapa relevante do processo de planejamento estratégico, que sucedeu a definição dos objetivos estratégicos por perspectivas de desempenho do BSC e antecederá a etapa de implementação do plano estratégico e de elaboração do painel de monitoramento do referido plano. O mapa estratégico é uma representação gráfica da estratégia, que fornece às partes interessadas uma visão global desta e favorece a visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos definidos (TORRES e PAVAN TORRES, 2017).



¹⁰ A gestão estratégica de pessoas supera o modelo burocrático, além de se alinhar à evolução de seus colaboradores (motivação, desenvolvimento de lideranças, comunicação, trabalho

em equipe, competências necessárias, desenvolvimento pessoal e profissional, modelagem institucional e qualidade de vida) e às demandas estratégicas de uma organização.

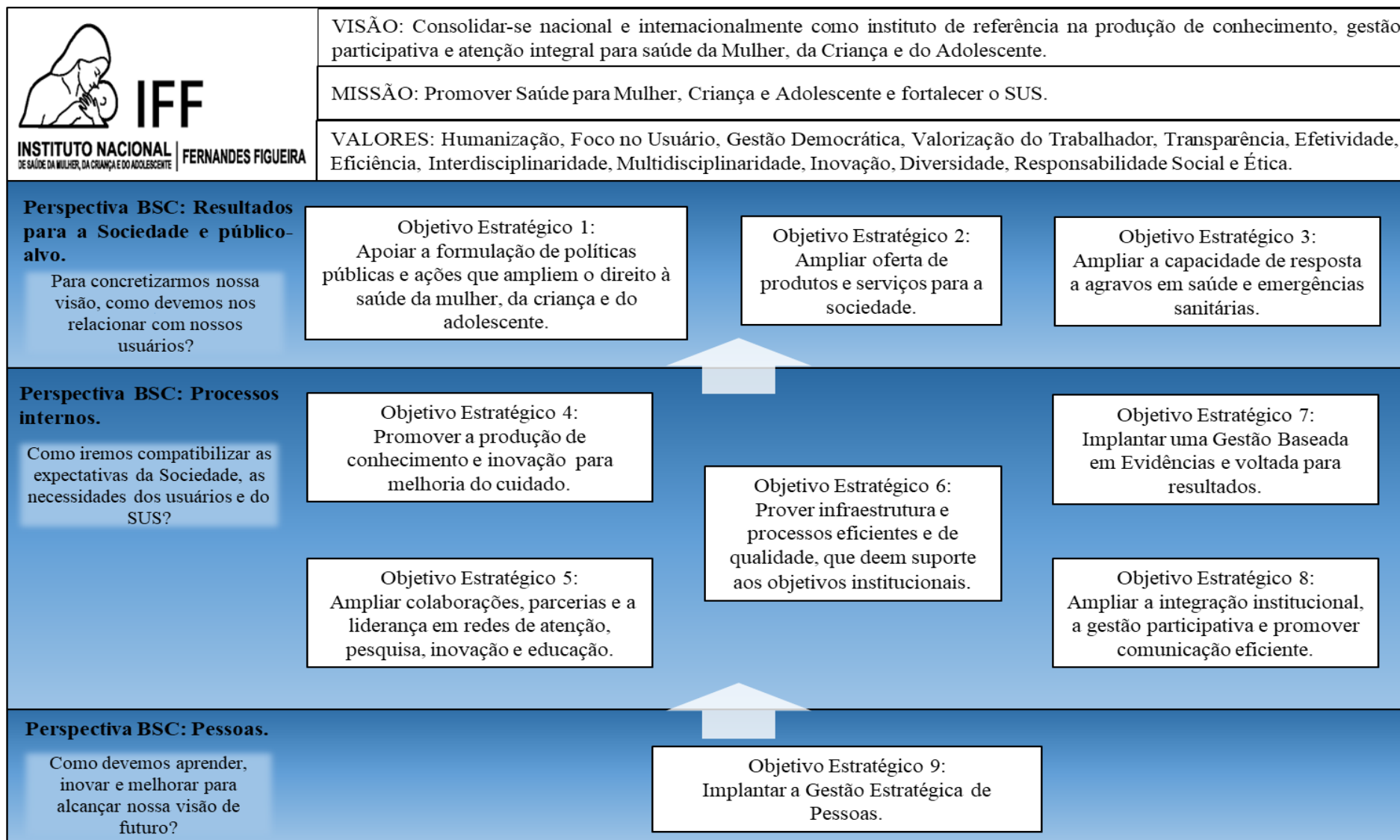


Figura 1 - Mapa Estratégico IFF/Fiocruz

O alinhamento entre os objetivos estratégicos contidos no mapa estratégico e as teses e respectivas diretrizes do IX Congresso Interno da Fiocruz, consideradas como principais referências para o atual ciclo de planejamento, pode ser conferido na tabela 1.

Tabela 1 - Alinhamento entre Objetivos Estratégicos IFF e Teses do IX Congresso Interno Fiocruz

Teses do IX Congresso Interno Fiocruz	Objetivos Estratégicos
Tese 1 - A Fiocruz, instituição pública estratégica de Estado para a saúde, mobiliza todo o seu arcabouço material, social e intelectual para um amplo movimento em favor de melhores condições de saúde da população e do Sistema Único de Saúde (SUS), universal, público, equânime e de qualidade. Para isso, amplia permanentemente sua capacidade de desenvolver pesquisa e oferecer serviços e soluções científicas, tecnológicas, educacionais, informacionais e comunicacionais, de forma inclusiva e em processos participativos.	1, 2, 3, 4, 5 e 7.
Tese 2 - A Fiocruz, ator global em saúde, contribui com seu posicionamento político no cenário internacional para o desenvolvimento de estratégias de cooperação com redes globais de saúde e intersetoriais, com entidades multilaterais e plurilaterais e com sistemas nacionais de saúde, com vistas ao fortalecimento de políticas públicas e ações sanitárias mundiais inclusivas e equânimes, que permitam respostas de larga escala no enfrentamento de crises globais. Da mesma forma, contribui para o desenvolvimento, incorporação e compartilhamento de inovações científico-tecnológicas em saúde, na perspectiva da cooperação solidária que busca reduzir assimetrias internacionais e promover sociedades sustentáveis. Destaca-se, ainda, sua participação na implementação da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).	1, 3, 4 e 5.
Tese 3 - A Fiocruz amplia seu potencial de gerar novos conhecimentos, serviços, produtos e processos para a sociedade, mediante pesquisa básica e aplicada, desenvolvimento tecnológico e produção, prospecção, investimentos, articulação dos diferentes componentes da cadeia de inovação e ações de educação, nos campos das ciências biomédicas e sociais, da assistência e serviços em saúde, da vigilância em saúde, do patrimônio cultural, da divulgação e popularização da ciência, da informação e comunicação, visando a uma sociedade sustentável, comprometida com o caráter público e universal do SUS e com a promoção dos direitos humanos.	3, 4, 5 e 9.
Tese 4 - A Fiocruz prioriza uma agenda científica estratégica alinhada aos desafios da sociedade e do Sistema Único de Saúde (SUS) e baseada em redes e plataformas sustentadas por moderna infraestrutura, tecnologias e modelos inovadores de produção e gestão da ciência e do conhecimento, contribuindo para a redução das desigualdades.	4, 5, 6, 7 e 9.
Tese 5 - A Fiocruz, como parte integrante do Complexo Econômico e Industrial da Saúde (Ceis), está continuamente preparada para dar sustentação ao SUS diante dos novos desafios advindos das transformações epidemiológicas, sociais, ambientais, políticas, econômicas e da CT&I, tendo como base os preceitos da sustentabilidade, da equidade social, da sociobiodiversidade e da dignidade dos povos e comunidades, buscando a soberania nacional do Ceis para reduzir as vulnerabilidades e promover o fortalecimento do SUS.	2, 3, 4, 5 e 6.
Tese 6 - A Fiocruz contribui ativamente para a formulação de políticas públicas equitativas e democráticas, em consonância com a interseccionalidade e os direitos humanos, com base em evidências sobre as iniquidades e desigualdades em saúde, ciência e educação, considerando os processos de determinação socioambiental, econômica e cultural, a fim de enfrentar os componentes de adoecimento na atenção às populações vulnerabilizadas. Da mesma forma, organiza a distribuição de seus serviços, produtos e recursos de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento, e fortalece ações intersetoriais e de gestão participativa, valorizando as dimensões de gênero, sexualidades, raça, etnia, diversidade funcional e outras, para o enfrentamento de toda e qualquer forma de discriminação e exclusão.	1, 2, 4 e 5.
Tese 7 - A Fiocruz, orientada pelo princípio do trabalho ético, digno, decente e justo e em defesa do serviço público, lida com as transformações contemporâneas do mundo do trabalho, garantindo e incorporando direitos, respeito às diversidades, novas formas e relações de organização do trabalho, redução das desigualdades e promovendo a saúde e o bem-estar coletivo e individual.	6, 7 e 9.
Tese 8 - A Fiocruz aperfeiçoa e incorpora inovações em seu modelo de governança e gestão participativa, com valorização do controle social, aprimorando seu processo decisório e buscando um modelo jurídico que lhe garanta autonomia, estabilidade e sustentabilidade institucional, com vistas a maior solidez legal e político-administrativa de seu Estatuto.	6, 7 e 8.
Tese 9 - A Fiocruz trabalha permanentemente com o conceito ampliado de saúde, que ultrapassa sua visão como ausência de doenças e sinônimo de intervenções biomédicas, sendo indispensável, para o alcance de níveis adequados de saúde para todas e todos, considerar sua determinação	1, 3, 4 e 7.

Teses do IX Congresso Interno Fiocruz	Objetivos Estratégicos
socioambiental e suas relações com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) como um importante marco de referência para o trabalho institucional de médio e longo prazos, com reflexos primordiais nas interações internas e externas à instituição, a partir de suas ações nas diversas áreas em que atua.	
Tese 10 – A Fiocruz defende a democracia como valor indissociável da saúde, da ciência e da cidadania, e se mantém em diálogo permanente com os diferentes segmentos da sociedade brasileira e internacional, viabilizando o acesso amplo e transparente ao conhecimento que produz e a informações em saúde fundamentais para a mobilização e a reivindicação de direitos, sempre aberta às manifestações e demandas dos vários grupos sociais e à articulação com seus representantes. Para isso, investe nos trabalhadores e trabalhadoras, nos estudantes e em diferentes tecnologias, saberes e processos, ao mesmo tempo que se compromete com a ampliação da participação social, de modo a garantir ações de informação, comunicação e divulgação científica acessíveis, pautadas pela ênfase no interesse público e voltadas ao fortalecimento do Sistema Único de Saúde e do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.	5 e 8

Fonte: IX Congresso Interno Fiocruz – Relatório Final (Fiocruz, 2022).

3. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Implementar significa colocar em ação as estratégias que emergiram durante o processo de construção participativa do Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025, considerando que tais estratégias são dinâmicas, com formulação e implementação evoluindo em conjunto e sustentando-se reciprocamente. Esse dinamismo, cabe destacar, torna as etapas logicamente encadeadas do planejamento estratégico (elaboração do plano estratégico > implementação do plano estratégico > monitoramento e controle do plano estratégico > avaliação e aprendizado organizacional) mais interativas¹¹, embora mantenham-se distintas pela natureza de suas ações.

Na etapa de implementação do plano estratégico, define-se de que maneira o alcance dos nove objetivos estratégicos será medido (indicadores) e quais serão os marcos intermediários para alinhamento de suas respectivas trajetórias (metas). Os nove objetivos estratégicos, vale lembrar, são correlacionados¹² e representam os fins a serem perseguidos conjuntamente, de acordo com os valores organizacionais, para que a missão seja cumprida e a visão de futuro alcançada. Em outras palavras, os objetivos estratégicos funcionam como direcionadores na condução da situação atual em que o IFF/Fiocruz se encontra, em 2022, para a situação futura considerada ideal, em 2025 (figura 2).

¹¹ Apesar de encadeadas logicamente, algumas etapas do planejamento estratégico podem ocorrer simultaneamente e se repetem a cada atualização e/ou revisão do plano estratégico para responder consistentemente às mudanças do ambiente interno e externo.

¹² As relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos foram apresentadas no mapa estratégico, a partir das perspectivas do BSC: pessoas (aprendizado e crescimento), processos internos (considerados críticos para geração de valor público) e resultados para a sociedade e público-alvo.

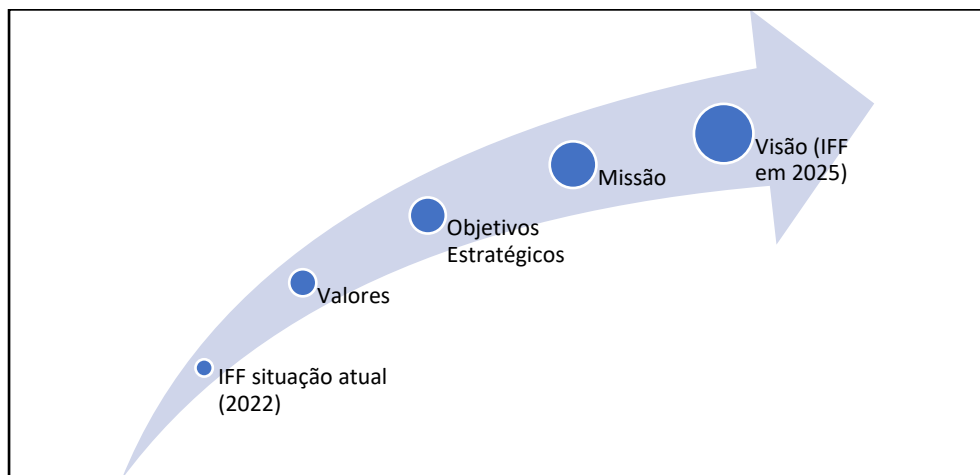


Figura 2 - Evolução do IFF/Fiocruz da situação atual para a ideal

No desdobramento do plano estratégico para o nível intermediário (tático), poderão ser propostas iniciativas estratégicas para reduzir a distância (*gap*) entre a situação atual e a ideal apontada por cada objetivo estratégico (diferencial de desempenho entre presente e futuro), considerando, também, a necessidade de equilíbrio (balanceamento) de desempenho entre os indicadores dos objetivos estratégicos nas três perspectivas do BSC (pessoas, processos internos e resultados para a sociedade e público-alvo) para cumprimento da missão e alcance da visão de futuro. As iniciativas estratégicas em questão, novas ou já em curso no IFF/Fiocruz, precisam ser pactuadas com a Direção¹³ e podem ser compostas por projetos estratégicos¹⁴ e ações¹⁵. Tais iniciativas se dividem em catalisadoras¹⁶ e de sustentação¹⁷, podendo ser desenvolvidas tanto individualmente, em cada área, quanto de maneira conjunta (entre áreas), sendo estimulada a segunda opção para promoção da integração organizacional. Um exemplo ilustrativo sobre a relação entre objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas pode ser conferido na figura 3.

¹³ Composta, conforme Regimento Interno IFF/Fiocruz em vigor, pela Chefia de Gabinete e Coordenadores das áreas de Atenção à Saúde; Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; Educação; Gestão e Desenvolvimento Institucional; e Ações Nacionais e de Cooperação.

¹⁴ Com base no BSC, os projetos estratégicos são iniciativas temporárias de grande magnitude que contribuem diretamente para o alcance de um ou mais objetivos estratégicos.

¹⁵ Como, por exemplo, a publicação de um ato normativo ou a melhoria de um processo crítico específico.

¹⁶ Iniciativas estratégicas que funcionam como impulsionadores de resultado, alavancando a instituição para um novo patamar de desempenho.

¹⁷ Iniciativas estratégicas que criam as bases, com processos e serviços que asseguram a existência da instituição no longo prazo (*core business*).

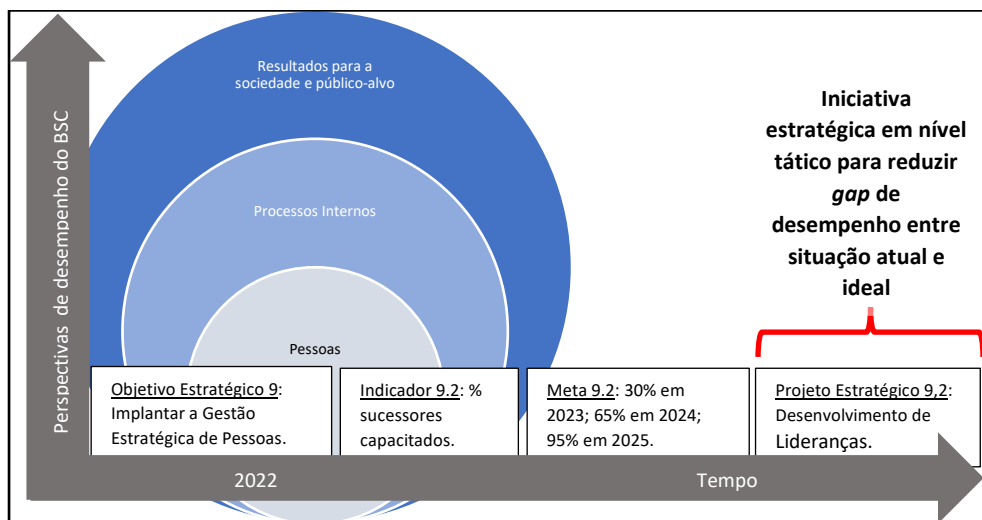


Figura 3 - Relação entre objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Assim como no caso dos objetivos estratégicos (no nível estratégico), as iniciativas estratégicas propostas em nível tático e até mesmo em nível operacional também necessitam que sua evolução seja medida por indicadores, que possam ser comparados a metas, ou seja, aos níveis de desempenho esperados para determinados períodos.

Esse esforço de planejar estrategicamente precisa ser compreendido pelas partes interessadas do IFF/Fiocruz¹⁸ como um processo orientado para a gestão estratégica¹⁹, que aperfeiçoe e sistematize a tomada de decisão de seus gestores, baseando-a em evidências e melhores práticas para promoção de um ambiente propício ao aprendizado e à mudança organizacional²⁰. Nesse sentido, o desdobramento da estratégia em nível intermediário, no momento atual (2022), representa

¹⁸ Trabalhadores, consultores, fornecedores, parceiros, órgãos de controle, público-alvo e sociedade.

¹⁹ Definida como uma nova forma de se pensar a gestão das organizações em um mundo dominado pela turbulência e incerteza. Orienta-se pela necessidade do pensamento estratégico e se caracteriza como um processo de ação gerencial, que pretende assegurar à organização senso de direção, continuidade em médio e longo prazo, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas (ZIMMERMAN, 2015).

²⁰ Processo de transformação estrutural, cultural e tecnológica capaz de impactar parte ou o conjunto da organização e que necessita de tempo para ser assimilado, internalizado e consolidado. Apresenta barreiras à sua efetivação de diversas naturezas: cultural, administrativa e normativa, de política organizacional, de habilidades e competências, de comunicação e de aprendizado, etc (WOOD, 1995; LIMA et al., 2003).

o desafio de implementar o plano estratégico e, simultaneamente, estimular uma reflexão crítica no Instituto Nacional sobre iniciativas estratégicas, indicadores, metas e linhas de base²¹ propostas para mensuração do desempenho organizacional.

Em geral, a fase de implementação do plano estratégico produz alterações nos recursos disponíveis, nos sistemas de informação e na estrutura organizacional, o que requer uma análise prévia desses elementos levando em conta aspectos formais e informais. Busca-se, na análise em questão, selecionar a abordagem mais adequada para que a implementação seja bem sucedida, determinando o nível de mudança organizacional necessário para o alcance dos resultados esperados (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 2001; LIMA et al., 2003).

O desdobramento do Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 do nível estratégico para o nível tático tem se concretizado por meio de oficinas conduzidas pelo GT de Planejamento Estratégico e por lideranças envolvidas com as iniciativas estratégicas prioritárias²². Para melhor aproveitamento destes encontros, adotou-se como referência a técnica de ensino-aprendizagem World Café²³ (BROWN; ISAACS, 2007), detalhada no Anexo A, e o uso de um questionário de apoio à estruturação e adequação de iniciativas estratégicas (Anexo B). As oficinas, de caráter dinâmico e interativo, possuem formato flexível e buscam promover o pensamento crítico e reflexivo na solução colaborativa de problemas. Foram iniciadas a partir da validação, pelo Núcleo Diretor, da proposta de implementação do Plano Estratégico (Capítulo 3) e de uma cesta inicial de indicadores, contida na tabela 4 da subseção 4.1 deste documento.

Nessas oficinas, planejadas para engajar os trabalhadores e demais partes interessadas (como, por exemplo, representantes discentes na Área de Educação) envolvidas com as iniciativas estratégicas, os indicadores e metas inicialmente validados pelo Núcleo Diretor serão lapidados com base em princípios de conversação e construção colaborativa de consensos (respeitando os dissensos), que busquem preencher a lacuna de desempenho observada entre a situação atual, apontada no diagnóstico situacional, e ideal do IFF/Fiocruz, pontuada por cada objetivo estratégico. Assim como na etapa de elaboração do plano estratégico, a divulgação institucional da etapa de implementação do PE-IFF/Fiocruz 2022-2025 será realizada por meio de mensagens no Comunica IFF/Fiocruz, Informe IFF/Fiocruz, Lista IFF/Fiocruz, *banners* na Intranet IFF/Fiocruz e por meio dos colegiados e coordenações de área do IFF/Fiocruz.

A figura 4 resume graficamente o processo de planejamento estratégico do IFF/Fiocruz anteriormente descrito, facilitando o entendimento, pelas partes interessadas, sobre suas etapas: elaboração do plano estratégico; implementação do plano estratégico; monitoramento e controle do plano estratégico; avaliação e aprendizado organizacional.

²¹ Valores iniciais de cada indicador, que permitem comparar o momento anterior à implementação do plano estratégico com os resultados intermediários (comparados às metas) e finais (comparados aos objetivos estratégicos).

²² Que representem maior potencial de impacto em diferentes objetivos estratégicos e que reforcem, em sua execução, o sentido de integração e de cooperação entre as áreas do Instituto Nacional, assim como com outras unidades da Fiocruz e/ou instituições.

²³ Técnica de ensino-aprendizagem que tem como principal objetivo potencializar diálogos e viabilizar a construção coletiva em torno de temas relevantes dentro dos principais campos do conhecimento (BROWN; ISAACS, 2007).



Figura 4 – Processo de Planejamento Estratégico do IFF/Fiocruz

Um esforço adicional de integração entre o Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025, o Plano Anual²⁴ (PA) e o Plano Plurianual Fiocruz²⁵ 2022-2025 (PPA 2022-2025) também precisa ser considerado pelas lideranças, para que a gestão estratégica seja efetivamente implementada no Instituto Nacional. O alinhamento estratégico de toda a organização, nos níveis estratégico, tático e operacional, também depende de uma priorização na alocação de recursos que garanta sustentabilidade financeira de curto, médio e longo prazos às iniciativas estratégicas (projetos estratégicos e ações catalisadoras e de sustentação), que, por sua vez, asseguram o alcance dos objetivos estratégicos. Além desse fator, uma busca não exaustiva na literatura técnico-científica revelou os demais fatores considerados críticos para que a etapa de implementação do plano estratégico seja bem sucedida no setor público (tabela 2).

Tabela 2 - Fatores críticos de sucesso para a implementação do plano estratégico no setor público

Fatores críticos de sucesso	Descrição
Adaptação da ferramenta de gestão BSC à realidade de uma organização pública	Substituição da perspectiva financeira do BSC, de avaliação de desempenho da organização meramente por aspectos financeiros (lucro, retorno sobre investimento, etc.), de geração de valor para acionistas, por uma perspectiva de retorno para a sociedade, de geração de valor público.
Integração	Utilização de processo participativo de criação, multidisciplinar e interdisciplinar, observando o princípio da transversalidade das ações estratégicas, com mobilização da força de trabalho independentemente da posição hierárquica.

²⁴ Relaciona o conjunto de operações e projetos da Fiocruz que devem ser executados pelas unidades no ano corrente. Incluem as respectivas metas físicas e as previsões de despesas operacionais segundo fontes de receita.

²⁵ Conjunto de ações do PPA setorial do Ministério da Saúde, cuja execução encontra-se sob a responsabilidade ou contribuição da Fiocruz.

Democratização do processo decisório	Substituição da centralidade decisório típica da estrutura organizacional verticalizada por uma mais horizontal, que garanta maior agilidade e flexibilidade face às mudanças do ambiente externo.
Comprometimento da alta administração	Cabe à Direção construir e comunicar a arquitetura estratégica que guia o processo de manutenção e desenvolvimento de competências que gerem valor público à Sociedade.
Gestão estratégica da comunicação, do conhecimento e da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um processo permanente de comunicação que garanta transparência, reduza resistências à mudança organizacional necessária ao cumprimento da missão institucional e alcance da visão de futuro almejada, facilite a assimilação de conceitos-chave de planejamento estratégico e estimule a participação dos trabalhadores; • desenvolvimento ou aquisição de software que permita o registro e sistematização de informações estratégicas, bem como o acompanhamento de indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas associadas.
Indicadores de desempenho adequados	Utilizar métricas de desempenho (indicadores e metas) intrinsecamente conectadas com as estratégias da organização, ou seja, com seus objetivos estratégicos.
Superar barreiras administrativas	Estar preparado para lidar com inconsistências de normas administrativas, que apontem caminhos contraditórios em relação aos direcionamentos estratégicos estabelecidos, levando à mobilização em duplicidade de recursos (humanos e financeiros) e dificultando a definição de prioridades.
Gestão estratégica de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e fortalecer competências técnicas e de gestão para promover a mudança organizacional necessária; • reter talentos e desenvolver lideranças; • alinhar expectativas dos trabalhadores às demandas estratégicas, para reduzir desmotivação e frustração.

Adaptado de Lima et al. (2003) e Prieto et al. (2006).

Nesse sentido, verificou-se que, apesar dos avanços conquistados nos últimos anos, ainda persistem no IFF/Fiocruz problemas relacionados à disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos, sistemas de informação e de gestão da informação não integrados (falta de interoperabilidade) e uma estrutura hierárquica organizacional tradicional, do ponto de vista normativo e programático, que não têm se mostrado suficientes para lidar com as mudanças do ambiente, cada vez mais intensas, com escala e velocidade jamais presenciadas. Para superar tais desafios e consolidar a posição do IFF/Fiocruz como Instituto Nacional, recomenda-se, nesse momento, foco nos seguintes fatores críticos de sucesso:

- Perspectiva BSC Resultados para a Sociedade e Público-alvo: participação em foros de saúde pública e satisfação dos usuários.
- Perspectiva BSC Processos Internos: comprometimento da Alta Administração com a continuidade (passado, presente e futuro) dos esforços de planejamento estratégico, gestão estratégica e mudança organizacional, ou seja, com o mapeamento e aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão de infraestrutura, comunicação, riscos e segurança, qualidade, incorporação tecnológica, insumos, compras, orçamento, finanças e relações organizacionais (redes de atenção, pesquisa, inovação e educação).
- Perspectiva BSC Pessoas: manter trabalhadores saudáveis, capacitados profissionalmente e motivados a promover a mudança organizacional necessária para o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro desejada.

Entende-se, por fim, que a adoção de uma lógica não hierarquizada, inerente aos arranjos colaborativos (tanto nacionais quanto internacionais, dentro e fora da Fiocruz), deveria ser cada vez mais incentivada pelas lideranças para multiplicar recursos, reduzir custos e construir competências com agilidade. A colaboração e o foco no conhecimento, vale lembrar, têm sido considerados elementos fundamentais para promover a inovação no setor público (CAVALCANTE et al., 2017).

3.1 INDICADORES

Os indicadores são medidas, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotadas de significado particular e utilizadas para coletar e organizar informações relevantes dos elementos que compõem o objeto avaliado. Constituem “um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado” (FERREIRA et al., 2009).

Ao selecionar indicadores para medir o desempenho de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas relacionadas, recomenda-se que sejam observados os conceitos, segundo Jannuzzi (2002), de eficiência, eficácia e efetividade:

- Eficiência – Relação entre os produtos e serviços gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal, em determinado período. Se a quantidade do produto for predeterminada, busca-se minimizar o custo total. Se o gasto total for previamente fixado, busca-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto, sendo que, em ambos os casos, o maior nível de qualidade deve ser preservado. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Exemplo: os tempos de consulta na área de Atenção do IFF/Fiocruz foram reduzidos, sem aumento de custos e sem redução de qualidade do atendimento?
- Eficácia – Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período, independentemente dos custos implicados. Exemplo: o número de trabalhadores do IFF/Fiocruz que realizaram exame periódico atingiu a meta programada para o ano de 2021?
- Efetividade – Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade. Exemplo: o programa de desospitalização do IFF/Fiocruz contribuiu para a redução de reinternações e liberação de leitos no período analisado?

Além disso, para monitorar e controlar a evolução dos objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas correspondentes, a seleção de indicadores precisa considerar algumas propriedades que lhes confere consistência:

- Seletividade – O indicador de desempenho deve captar características-chave do produto ou serviço e dos processos críticos da organização;
- Simplicidade e clareza – O indicador de desempenho deve ser de fácil compreensão e aplicação nos diversos níveis da organização, em linguagem acessível;
- Abrangência – O indicador deve ser suficientemente representativo da situação que se deseja analisar ou do contexto global;
- Rastreabilidade e acessibilidade – O indicador de desempenho deve possibilitar o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, e responsável por sua medição;
- Comparabilidade – O indicador de desempenho deve ser fácil de comparar com os referenciais mais adequados ou de excelência do setor de atuação;

- Estabilidade e rapidez de resposta – O indicador de desempenho deve ser perene, e suas informações geradas por procedimentos padronizados e incorporadas às atividades de monitoramento e controle do plano estratégico. Deve prover previsões de resultados em tempo hábil para manter o sistema de gestão estratégica sob controle;
- Baixo custo de obtenção – Os benefícios da medição devem compensar o custo de obtenção do indicador (prospecção da informação, processamento e apresentação do resultado).

Importante destacar que a etapa de implementação do Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 não foi iniciada com todos os indicadores definidos, assim como “a maioria das implantações bem-sucedidas do BSC, que começaram com a ausência de alguns indicadores” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 354).

3.2 METAS

As metas, por sua vez, estabelecem o nível esperado de desempenho para os indicadores, quanto ao alcance dos resultados em determinados períodos (TAKASHINA; FLORES, 1996; ZIMMERMAN, 2015). Recomenda-se que as metas sejam:

- Específicas, para não gerar interpretações duvidosas;
- Mensuráveis, para serem passíveis de aferição;
- Atingíveis, i.e., viáveis de serem alcançadas em face dos recursos disponíveis (financeiros, tecnológicos e humanos);
- Relevantes, para a solução de demandas estrategicamente prioritárias; e
- Temporais, com prazos definidos para seu alcance.

3.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE OBJETIVOS E INICIATIVAS

Para promover o alinhamento estratégico entre os objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de nível tático, novas ou já em andamento, recomenda-se a aplicação do questionário de apoio à estruturação e adequação de iniciativas estratégicas, apresentado no Anexo B. O roteiro de perguntas considera a sinergia dos nove objetivos estratégicos do para o alcance da visão de futuro almejada pelo IFF/Fiocruz e parte da perspectiva de base do BSC (pessoas), orientado de dentro para fora da organização (pessoas > processos internos > resultados para a sociedade e público-alvo).

4. MONITORAMENTO E CONTROLE DO PLANO ESTRATÉGICO

A etapa de monitoramento e controle do plano estratégico consiste na coleta sistemática de informações para comparação entre o desempenho real e o esperado dos projetos e ações estratégicas em curso para o alcance dos objetivos estratégicos, com as devidas correções de rumo em caso de desvios. Importante destacar o seguinte encadeamento lógico: os dados e as informações geradas em nível operacional subsidiam a estruturação dos indicadores de monitoramento do nível tático e estes do nível estratégico.

4.1 PAINEL DE MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para contribuir com a definição de uma cesta inicial de indicadores e metas para acompanhamento dos objetivos estratégicos e viabilizar as etapas de monitoramento e controle e de avaliação e aprendizado organizacional, foi disponibilizado na tabela 4 o modelo de painel de monitoramento do Plano Estratégico IFF-Fiocruz 2022-2025.

Tabela 4 – Painel de Monitoramento do Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025

Perspectivas do BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Responsáveis	Iniciativas Estratégicas
Resultados para a Sociedade e público-alvo	1 – Apoiar a formulação de políticas públicas e ações que ampliem o direito à saúde da mulher, da criança e do adolescente.	1.1 – Proposição de protocolos e diretrizes para o SUS na área de saúde da mulher, da criança e do adolescente. 1.2 - Proposição de projetos para captação de recursos por emenda parlamentar em ações de saúde da mulher, da criança e do adolescente.	1.1 – Aumentar a quantidade anual de propostas de formulação/revisão de protocolos e diretrizes para o SUS na área de saúde da mulher, da criança e do adolescente (falta definir linha de base para estabelecer metas para 2023, 2024 e 2025). 1.2.1 – Aumentar a quantidade de projetos propostos anualmente (falta definir linha de base para estabelecer metas para 2023, 2024 e 2025). 1.2.2 – Aumentar a quantidade de recursos captados por emenda parlamentar anualmente (falta definir linha de base para estabelecer metas para 2023, 2024 e 2025).	1.1 - Chefia de Gabinete e Coordenadores de Atenção à Saúde, Pesquisa e DT; Educação; Gestão e DI; Ações Nacionais e de Cooperação. 1.2.1 - Chefia de Gabinete e Coordenadores de Atenção à Saúde, Pesquisa e DT; Educação; Gestão e DI; Ações Nacionais e de Cooperação. 1.2.2 - Chefia de Gabinete e Coordenadores de Atenção à Saúde, Pesquisa e DT; Educação; Gestão e DI; Ações Nacionais e de Cooperação.	1.1 – Projeto Estratégico: Mapeamento de inserções do IFF/Fiocruz em foros de saúde pública.
	2 – Ampliar oferta de produtos e serviços, gerando valor para a sociedade.	2.1 – Número de protocolos clínicos formulados para doenças raras para encaminhamento de crianças pelo SISREG. 2.2 – Número de atendimentos médicos especializados.	2.1 – Aumentar o número de protocolos formulados anualmente (falta definir linha de base para estabelecer metas para 2023, 2024 e 2025). 2.2 – Aumentar o número de atendimentos médicos especializados anuais (falta definir linha de base para estabelecer metas para 2023, 2024 e 2025).	2.1 – Coordenadoras Atenção. 2.2 – Coordenadoras Atenção.	2.1 – Ação estratégica: mapear protocolos clínicos formulados para doenças raras. 2.2 – Ação estratégica: levantar número de atendimentos médicos especializados.
	3 – Ampliar a capacidade de resposta a agravos em saúde e	3.1 – Implementação do projeto Observatório de	3.1 – Percentual do projeto implementado anualmente (50% em 2023 e 100% em 2024).	3.1 - Chefia de Gabinete e Coordenadores de Atenção à Saúde; Pesquisa e DT; Educação;	3.1 – Projeto estratégico: Criar Observatório de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente.

Perspectivas do BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Responsáveis	Iniciativas Estratégicas
	emergências sanitárias.	Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente.		Gestão e DI; Ações Nacionais e de Cooperação.	
Processos Internos	4 – Promover a produção de conhecimento e inovação para melhoria do cuidado.	4.1 – Produção de documentos técnico-científicos para subsidiar a implementação das ações de fortalecimento da promoção da saúde da mulher, criança e adolescente. 4.2 – Egressos dos programas educacionais do IFF/Fiocruz.	4.1 - (falta definir linha de base para estabelecer metas). 4.2 – 85% (fórmula: total de egressos no ano / total de egressos previsto para o ano *100)	4.1 –, Coordenadores Educação; de Atenção à Saúde; Pesquisa e DT. 4.2 - Coordenadores de Educação.	4.1.1 – Levantar documentos técnico-científicos produzidos. 4.1.2 – Projeto estratégico: Formular e publicar os planos estratégicos dos programas de pós-graduação stricto sensu, lato sensu e residências.
	5 – Ampliar colaborações, parcerias e a liderança em redes de atenção, pesquisa, inovação e educação.	5.1 - Número de participações em eventos e redes técnico-científicas sobre saúde da mulher, criança e adolescente e organização de redes. 5.2 - Novos acordos internacionais ou Memorandos de Entendimento para Cooperação Internacional do IFF/Fiocruz.	5.1 - (falta definir linha de base para estabelecer metas). 5.2 - (falta definir linha de base para estabelecer metas).	5.1 - Chefia de Gabinete e Coordenadores de Atenção à Saúde; Pesquisa e DT; Educação; Gestão e DI; Ações Nacionais e de Cooperação.	5.1 – Projeto estratégico: Mapeamento de colaborações do IFF/Fiocruz em redes de atenção, pesquisa, inovação e educação.
	6 – Prover infraestrutura e processos eficientes e de qualidade, que deem suporte aos	6.1 – Implementação do projeto de Acreditação Hospitalar ONA 1.	6.1 – 100% até outubro de 2023 (conforme cronograma Acreditação ONA1 fornecido pela consultoria MMP).	6.1 - Direção. 6.2 – Direção. 6.3 – Direção e Coordenação de Atenção.	6.1 – Projeto estratégico: Acreditação Hospitalar ONA 1. 6.2 – Projeto estratégico: Prontuário Eletrônico. 6.3 – Projeto estratégico: Programa de Desospitalização.

Perspectivas do BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Responsáveis	Iniciativas Estratégicas
	objetivos institucionais.	6.2 - Definição do modelo de prontuário eletrônico no IFF/Fiocruz. 6.3 - Número de pacientes no programa de desospitalização. 6.4 - Percentual de recursos de investimento empenhados com base no Plano de Investimento em Material Permanente.	6.2 – Modelo 100% definido em 2023 e prontuário eletrônico 10% implementado até 2025. 6.3 - (falta definir linha de base para estabelecer metas). 6.4 – 95% (fórmula total de recursos orçamentários de investimento empenhados no período/total de recursos orçamentários de investimento liberados no período) * 100.	6.4 – Coordenadoras de Gestão e DI.	6.4 – Ação Estratégica: Antecipação para janeiro de 2023 da Câmara Técnica de Investimento.
	7 – Implantar uma Gestão Baseada em Evidências e voltada para resultados.	7.1 – Elaboração do planejamento tático da Educação. 7.2 – Elaboração do planejamento tático da Pesquisa e DT. 7.3 - Grau de satisfação dos usuários com a resposta do IFF/Fiocruz.	7.1 – Planejamento 100% elaborado até 2023. 7.2 – Planejamento 100% elaborado até 2023. 7.3 – 90% (fórmula: total de pessoas que avaliaram a resposta da Unidade como esclarecedora na pesquisa de satisfação/total de pessoas que responderam essa pergunta na pesquisa * 100).	7.1 – Coordenadores de Educação. 7.2 – Coordenadores de Pesquisa e DT. 7.3 – Direção.	7.1.1 – Projeto estratégico: Elaborar Planejamento Tático da Educação. 7.1.2 – Ação estratégica: Realizar Pesquisa de Satisfação 2022 da Área de Educação quanto à infraestrutura, processos e resultados (usuários e integrantes). 7.2 – Projeto Estratégica: Elaborar Planejamento Tático da Pesquisa e DT.
	8 – Ampliar a integração institucional, a gestão participativa e promover comunicação eficiente.	8.1 – Implementação do Plano de Comunicação. 8.2 - Proposição de políticas e diretrizes institucionais para redução de consumo, riscos e	8.1 – Percentual do plano implementado anualmente (35% em 2022 e 100% em 2023). 8.2 - (falta definir linha de base para estabelecer metas).	8.1 – Assessoria de Comunicação e Chefia de Gabinete. 8.2 – Coordenadoras de Gestão e DI.	8.1 – Projeto estratégico: Implantar Plano de Comunicação. 8.2 – Ação estratégica: elaborar e publicar em 2022 Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos.

Perspectivas do BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Responsáveis	Iniciativas Estratégicas
		mitigação de danos.			
Pessoas	9 – Implantar a Gestão Estratégica de Pessoas.	9.1 - Trabalhadores com exame periódico realizado. 9.2 - Servidores, por matrícula, capacitados com base no Programa de Capacitação.	9.1 – (falta definir linha de base para estabelecer metas anuais). 9.2 – (falta definir linha de base para estabelecer metas anuais).	9.1 - NUST/SRH e Coordenadores de Áreas. 9.2 – SRH, Chefias de Serviços, Coordenadores de Áreas.	9.1.1 – Ação estratégica: retomada dos exames periódicos, suspensos em 2022. 9.1.2 – Projeto estratégico: Mapear perfil epidemiológico dos servidores. 9.2 – Projeto estratégico: Desenvolver Lideranças (em cooperação com Escola Corporativa Fiocruz?).

Importante destacar que os indicadores, metas, responsáveis e iniciativas estratégicas contidas na tabela 5 tiveram como referência (*benchmarking*) o planejamento estratégico vigente do Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), do Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia Jamil Haddad (INTO), além do planejamento institucional da própria Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

5. AVALIAÇÃO E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Na etapa de avaliação e aprendizado organizacional ocorre a verificação se o que foi efetivamente realizado durante o ciclo atual de planejamento estratégico corresponde ao que foi planejado. Havendo ou não conformidades, busca-se documentar, comunicar e aperfeiçoar as medidas de ajuste que foram adotadas ou não (quando, por exemplo, as ações corretivas extrapolam a governabilidade dos responsáveis). O registro e a divulgação de sucessos e insucessos passam a constituir o conjunto de lições aprendidas para melhoria contínua dos ciclos de planejamento estratégico posteriores do Instituto Nacional.

6. CRONOGRAMA – AÇÕES REALIZADAS E PRÓXIMOS PASSOS

O cronograma contido na tabela 5 apresenta as ações já realizadas e os próximos passos para efetivação do Planejamento Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025.

Tabela 5 - Cronograma de atividades do Planejamento Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025

Atividades	2022				2023				2024				2025			
	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez
Revisar o Plano Estratégico IFF 2018-2021 e definir objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC.																

Atividades	2022				2023				2024				2025			
	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez
Construir o Mapa Estratégico institucional.																
Elaborar, apresentar e validar no CDir a proposta de Plano Estratégico IFF 2022-2025.																
Testar versão gratuita da ferramenta de monitoramento e controle do plano estratégico (BSC Designer).																
Elaborar painel de monitoramento e controle do Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025.																
Elaborar, apresentar e validar no Núcleo Diretor a proposta de implantação do Plano Estratégico IFF 2022-2025.																
Desdobrar (executar) o Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 em nível																

Atividades	2022				2023				2024				2025			
	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez	Jan/Mar	Abr/Jun	Jul/Set	Out/Dez
intermediário (tático).																
Monitorar e controlar o Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025.																
Avaliar Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 (lições aprendidas).																

REFERÊNCIAS

- BEVILACQUA, Solon; PAIXÃO, Luiz Leonardo de Oliveira da, LIMA, Rafael Soares de; SILVA, Paulo Cezar Bispo da. Um estudo bibliométrico sobre gestão baseada em evidências com enfoque nas políticas públicas no Brasil. *Revista Gestão e Organizações*, v. 06, n. 01, Jan/Mar. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/4772>. Acesso em: 24 Mai. 2022.
- BROWN, J.; ISAACS, D. O. *World café: dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégias*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, 2017.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Strategic management: A focus on process*. McGraw-Hill/Irwin, 1993.
- COSTA, Laís Silveira. Inovação nos serviços de saúde: apontamentos sobre os limites do conhecimento. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 32, 2016.
- FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. *Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo*. 2009.
- FIOCRUZ. IX Congresso Interno da Fiocruz. Relatório Final aprovado pelo Conselho Deliberativo da Fiocruz em 31/03/2022. Disponível em: <https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/IX%20Congresso%20Interno%20Fiocruz%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf>. Acesso em: 28 Abr. 2022.
- INSTITUTE OF MEDICINE US, COMMITTEE ON ASSURING THE HEALTH OF THE PUBLIC IN THE 21ST CENTURY. *The Future of the Public's Health in the 21st Century*. National Academy Press, 2003. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK221239/>. Acesso em: 20 Fev. 2022.
- JANNUZZI, Paulo M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 1, p. 51 a 72-51 a 72, 2002.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Harvard Business School Press, Ed. Campus, 21ª edição, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Gulf Professional Publishing, 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press, 2004.
- LIMA, Edla MB et al. *Balanced Scorecard (BSC): uma visão metodológica para o acompanhamento de sua implementação*. Área de Informação da Sede-Artigo em periódico indexado, 2003.
- LOBATO, David M. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro. Editoração Ed Ltda, 2000.

MÁXIMO, Ana Carolina Barjud Marques; GARCIA FILHO, Carlos. Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica em laboratório de saúde pública. In: JORGE, Maria Salete Bessa. Políticas, tecnologias, validação e gestão. Ed. Uece, Fortaleza, Ceará, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Thereza-Maria-Moreira/publication/337906294_POLITICAS_TECNOLOGIAS_VALIDACAO_E_GESTAO/links/5df20183a6fdcc28371a444c/POLITICAS-TECNOLOGIAS-VALIDACAO-E-GESTAO.pdf#page=17. Acesso em: 22 Fev. 2022.

MOORE, Mark Harrison. Criando valor público: gestão estratégica no governo. Uniletras, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OPAS, Organização Panamericana de Saúde. O acesso aos medicamentos de alto custo nas Américas: contexto, desafios e perspectivas. OPAS Brasil, 2009. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_docman&view=document&layout=default&alias=430-o-acesso-aos-medicamentos-alto-custo-nas-americas-contexto-desafios-e-perspectivas-0&category_slug=assistencia-farmaceutica-958&Itemid=965. Acesso em: 21 Abr. 2022.

PRIETO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. Gestão & Produção, v. 13, p. 81-92, 2006.

TAKASHINA. N.T.; FLORES, M.C.X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TORRES, Maria Candida; PAVAN TORRES, Alexandre. Balanced scorecard. Editora FGV, 2017.

WOOD, T. Jr. Mudança Organizacional: aprofundamentos atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZIMMERMAN, Fábio. Gestão da estratégia com o uso do Balanced Scorecard. Escola Nacional de Administração Pública, 2015.

ANEXO A – MÉTODO DAS OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O desdobramento do planejamento estratégico do nível estratégico para o nível tático foi viabilizado por meio de oficinas conduzidas pelo GT de Planejamento Estratégico e por lideranças envolvidas com as iniciativas estratégicas prioritárias, definidas pelo Núcleo Diretor do IFF/Fiocruz. A técnica World Café (BROWN; ISAACS, 2007), que serviu de referência para estruturação das oficinas, foi aplicada inicialmente na Área de Educação do IFF/Fiocruz com as partes interessadas (coordenadores, docentes e representantes dos discentes, da gestão acadêmica e do Núcleo Diretor) do Programa de Pós-Graduação em Saúde da Criança e da Mulher (PPGSCM), que teve seu planejamento estratégico do ciclo 2022-2025 selecionado como uma das iniciativas estratégicas prioritárias para o alcance dos nove objetivos estratégicos institucionais.

O método se inicia por reuniões preparatórias para as oficinas entre os membros do GT de Planejamento e as lideranças da área envolvida (coordenadores e colegiados) com a iniciativa estratégica prioritária em questão. Nessas reuniões preparatórias ocorre um levantamento de documentos (atos normativos, relatórios, planos, artigos, etc.) que contribuem para a imersão dos membros do GT de Planejamento no tema, além de discussões preliminares sobre o problema identificado inicialmente como central (por exemplo, a elaboração do Plano Estratégico PPGSCM 2022-2025 para apresentação à Capes, visando a manutenção ou a melhoria da excelência do Programa) e os atores que precisam ser envolvidos para sua superação.

Em seguida, pactua-se o roteiro e o cronograma das oficinas seguindo o método de aprendizagem World Café, um processo criativo que procura gerar e fomentar diálogos entre os indivíduos, criando uma rede colaborativa que acessa e aproveita a inteligência coletiva para responder questões de grande relevância para a organização. Nesse momento, também se definem as “regras do jogo”, ou seja, quem assumirá a função de facilitador geral e de facilitadores adjuntos. Cabem ao facilitador geral e aos facilitadores adjuntos as tarefas de separar ou não os indivíduos em grupos durante a oficina, definir as atividades, evidenciar as questões relevantes e fomentar o diálogo.

Durante a dinâmica das oficinas, quando os indivíduos forem divididos em grupos para discutir temas específicos, será necessário definir o

“anfitrião” de cada grupo, que permanecerá na mesa, enquanto os outros participantes atuarão como “viajantes”, trocando de mesa a cada rodada, que deve durar entre 20 e 30 minutos para que o diálogo seja desenvolvido. O “anfitrião” de cada mesa deverá estimular os “viajantes” a expressarem suas ideias e conectá-las, acolhendo novos “viajantes” a cada rodada. Na rodada final, os “viajantes” deverão voltar às suas mesas de origem, onde apresentarão de forma sintética suas descobertas, que serão compartilhadas com todos os participantes para que o conhecimento coletivo possibilite o surgimento de ações conjuntas.

Em geral, cada oficina inicia-se com uma contextualização que esclarece o propósito do encontro e a conexão existente entre a iniciativa estratégica em nível tático com os objetivos do Plano Estratégico IFF/Fiocruz 2022-2025 em nível estratégico. A consciência deste propósito pelas partes interessadas torna-se crucial para o alcance dos objetivos estratégicos. Busca-se criar um ambiente acolhedor que estimule o diálogo, respeitando consensos e dissensos. Questões relevantes são exploradas para produzir soluções eficazes. A contribuição de todos os participantes é estimulada, buscando-se conectar diferentes ideias e perspectivas. Ter atenção aos “*insights*” é fundamental, devendo-se registrar e conectar padrões, temas, ideias e perspectivas que emergem. Ao final de cada oficina, as descobertas devem ser compartilhadas coletivamente, dando a oportunidade ao grupo como um todo de conectar ideias e propor ações conjuntas.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE APOIO À ESTRUTURAÇÃO E ADEQUAÇÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Tabela 6 - Questionário de apoio à estruturação e adequação de iniciativas estratégicas

Perspectivas do BSC	Perguntas
Pessoas	<p>9. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação), contribui para melhorar a qualificação profissional, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores do IFF/Fiocruz?</p> <p>9.1. Sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) contempla a questão de sucessão de lideranças e está em conformidade com a Política de Equidade Étnico-Racial e de Gênero da Fiocruz?</p> <p>9.2. Que outras áreas do IFF/Fiocruz estão ou estarão envolvidas conjuntamente nessa iniciativa estratégica?</p>
Processos Internos	<p>8. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) contribui para integrar pessoas, sistemas de informação e de gestão da informação?</p> <p>8.1. Como contribui para melhorar a comunicação com as partes interessadas do IFF/Fiocruz (trabalhadores, consultores, fornecedores, parceiros, público-alvo, órgãos de controle e sociedade)?</p> <p>8.2. Que outras áreas do IFF/Fiocruz estão ou estarão envolvidas conjuntamente nessa iniciativa estratégica?</p>
	<p>7. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) contribui para implantar uma gestão baseada em evidências, ou seja, como contribui para produzir, organizar e utilizar informação na tomada de decisão e melhorar a qualidade dos processos de trabalho e garantir a sustentabilidade dos resultados?</p> <p>7.1. Que outras áreas do IFF/Fiocruz estão ou estarão envolvidas conjuntamente nessa iniciativa estratégica?</p>
	<p>6. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) contribui para prover infraestrutura (física ou tecnológica) e processos eficientes e de qualidade (mapeados e hierarquizados)?</p> <p>6.1. Que outras áreas do IFF e da Fiocruz estão ou estarão envolvidas conjuntamente nessa iniciativa estratégica?</p>
	<p>5. Sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) depende ou estrutura colaborações internas (com outras áreas) ou externas (com outras unidades da Fiocruz e/ou instituições nacionais e internacionais)? Se sim, descreva brevemente qual o escopo da colaboração, áreas internas envolvidas e unidade Fiocruz e/ou outras instituições participantes.</p>
	<p>4. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) contribui para promover a produção de conhecimento e inovação para melhoria do cuidado?</p> <p>4.1. Que outras áreas do IFF e da Fiocruz estão ou estarão envolvidas conjuntamente nessa iniciativa estratégica?</p>
Resultados para a sociedade e público-alvo	<p>3. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) contribui para ampliar a capacidade de resposta a agravos em saúde e emergências sanitárias?</p> <p>3.1. Que outras áreas do IFF e da Fiocruz estão ou estarão envolvidas conjuntamente nessa iniciativa estratégica(s)?</p>
	<p>2. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) amplia ou diversifica a oferta de produtos e serviços, gerando valor para a sociedade?</p> <p>2.1. Que outras áreas do IFF e da Fiocruz estão ou estarão envolvidas conjuntamente nessa iniciativa estratégica?</p>
	<p>1. Como sua iniciativa estratégica (projeto ou ação) contribui para a formulação e aperfeiçoamento de políticas públicas e ações que ampliem o direito à saúde da mulher, da criança e do adolescente?</p> <p>1.1. Nesse sentido, em quais foros de saúde pública sua área participa (SMS, SES, MS, OPAS, OMS)?</p>