



RELATÓRIO DA PRIMEIRA FASE DO CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PARTICIPATIVA DA FIOCRUZ BRASÍLIA

Período: maio a junho de 2022

Facilitação e consultoria:
Andrea Zimmermann e Renata Navega

matres
socioambiental



APRESENTAÇÃO

Durante os meses de maio e junho de 2022, a Fiocruz Brasília realizou a primeira fase do ciclo de gestão estratégica e participativa, concluindo uma série de quatro de encontros colaborativos:

- Encontro de Abertura - 26 de maio de 2022;
- Direcionadores Estratégicos para a Missão - 07 de junho de 2022;
- Oficina de Declaração de Missão - 29 de junho de 2022.
- Oficina de Análise Situacional - 30 de junho de 2022.

Ao longo da programação do Ciclo 2022, haverá ainda outras etapas tais como a definição de objetivos e ações estratégicas e a construção do plano de monitoramento e avaliação do mapa estratégico da Fiocruz Brasília. Durante o ciclo, todos os trabalhadores e trabalhadoras poderão colaborar de variadas formas – estão previstas, inclusive, atividades assíncronas de construção de propostas para os objetivos e as ações estratégicas.

O presente relatório reúne destaques dos produtos gerados na primeira fase do ciclo de gestão estratégica, conferindo transparência ao processo de construção participativa. A Matres Socioambiental se orgulha em colaborar com o desenvolvimento institucional da Fiocruz Brasília. Para mais informações, acompanhe as notícias publicadas no site da [Fiocruz Brasília](#).

Cordialmente,

Andrea Zimmermann e Renata Navega
Equipe de facilitação e consultoria.

SUMÁRIO

1. ENCONTRO DE ABERTURA	3
2. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS PARA A MISSÃO DA FIOCRUZ BRASÍLIA	5
3. DECLARAÇÃO DE MISSÃO DA FIOCRUZ BRASÍLIA	6
4. ANÁLISE SITUACIONAL DA FIOCRUZ BRASÍLIA	11
4.1 ANÁLISE EXTERNA: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	12
4.2 ANÁLISE INTERNA: FORÇAS E FRAQUEZAS	14

1. ENCONTRO DE ABERTURA



Foto: ASCOM Fiocruz Brasília.

Cerca de 70 trabalhadores ocuparam os jardins da Fiocruz Brasília no dia 26 de maio de 2022 para um diálogo colaborativo em uma dinâmica chamada Café Mundial.

Durante a abertura do encontro, os participantes tiveram a oportunidade de se conhecerem melhor por meio da vivência "Um objeto e muita história". A dinâmica convidada os participantes a escolherem uma imagem dentre 10 opções disponíveis em uma caixa em cada mesa. Em até 2 minutos, cada participante compartilhou com os colegas uma breve história pessoal conectada à imagem escolhida. A atividade proporcionou uma maior aproximação entre as pessoas e maior disposição a colaborarem juntas. Em seguida, assistiram à apresentação realizada pela diretora Fabiana Damásio sobre o histórico de planejamento estratégico da Unidade.

Em mesas redondas, com pessoas de diferentes áreas, os participantes foram conduzidos pela equipe de facilitadoras a refletirem coletivamente sobre a razão de ser da Fiocruz Brasília. A dinâmica adotada foi o Café Mundial, que proporcionou um ambiente acolhedor para as reflexões institucionais que serviram de subsídio para a Oficina de Declaração de Missão realizada no mês seguinte.

Síntese da Colheita do Café Mundial no Encontro de Abertura do Ciclo de Gestão Estratégica 2022: Qual é a razão de ser da Fiocruz Brasília?

1. Representação estratégica, apoio e assessoria à presidência da Fiocruz.
2. Formulação e apoio à implantação de políticas públicas sociais/saúde, contribuindo em todo ciclo das Políticas Públicas.
3. Fortalecimento das políticas públicas em saúde, pela sua atuação estratégica e inovadora na integração da ciência, tecnologia e sociedade.
4. Articular internamente e externamente ações e instituições de/para políticas públicas/SUS
5. Produção e disseminação de conhecimento com integração / conexão de saberes, pessoas e territórios.
6. Articulação, colaboração em nível internacional/nacional/regional/local.
7. Impulsão das ações de saúde pública nos territórios
8. Promoção da equidade e conhecimento em saúde.
9. Promoção da formação e qualificação em saúde.
10. Popularização da ciência.
11. Promoção de saúde e qualidade de vida das pessoas e coletividades, territórios, projeto civilizatório/projeto de desenvolvimento.
12. Atuação prioritária em territórios mais vulneráveis.
13. Promoção de tecnologias sociais e inovação em saúde.
14. Pesquisa, formação e ação territorial para o SUS.
15. Consolidação e defesa do SUS.
16. Promoção do alcance do ODS 3 - saúde e bem estar
17. Promoção da garantia do direito à saúde.
18. Gestão de projetos em CTIS.
19. Educação, pesquisa e aplicação.
20. Apoio às unidades regionais.
21. Ser ponte.
22. Formação de diferentes gerações.

2. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS PARA A MISSÃO DA FIOCRUZ BRASÍLIA



Foto: Susana Belich.

A missão é uma declaração de propósito ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição em relação a outras do mesmo tipo. Ideias força são elementos essenciais para distinguir o propósito e a razão de ser da Fiocruz Brasília.

No dia 07 de junho de 2022 foi realizada a reunião de construção dos Direcionadores Estratégicos para a Declaração de Missão. Proposto pelo Grupo Colegiado da Fiocruz Brasília, o conjunto de direcionadores foi definido conforme listado a seguir:

1. A declaração de missão da Fiocruz Brasília deve estar ancorada na missão da Fiocruz;
2. A declaração de missão deve reconhecer o que individualiza e caracteriza a singularidade da Fiocruz Brasília;
3. Utilizar conceitos que sejam amplamente conhecidos pelos atores envolvidos;
4. Atenção para não utilizar termos e conceitos transitórios; e
5. Considerar as teses do IX Congresso Interno da Fiocruz em especial as teses 5 e 7.

3. DECLARAÇÃO DE MISSÃO DA FIOCRUZ BRASÍLIA



Foto: ASCOM Fiocruz Brasília.

A construção coletiva da Declaração de Missão da Fiocruz Brasília foi realizada por meio da dinâmica colaborativa chamada Aquário. Durante as rodadas de diálogo em círculos concêntricos, os participantes identificaram as principais ideias-força da missão e consolidaram em etapas as proposta de declaração, conforme descrito a seguir:

"PROMOVER EDUCAÇÃO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM SAÚDE, DE FORMA TERRITORIALIZADAS E ARTICULADA COM A SOCIEDADE PARA A CONSOLIDAÇÃO DO SUS E A REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES SOCIAIS."

Declaração de Missão da Fiocruz Brasília

O histórico das discussões do Aquário pode ser conferido a seguir. Na primeira fase, os grupos dialogaram sobre as ideias força em círculos menores. Em seguida, elaboraram propostas preliminares de declaração de missão que foram discutidas na rodada final do aquário.

Registro das Ideias Força (Grupo 1): Mesas 01 a 04.

1. Fortalecer a cooperação e a integração intra e inter institucional e social.
2. Ampliar a representação institucional.
3. Qualificar e inovar os processos formativos.
4. Apoiar as políticas públicas a partir: democracia, justiça social, pesquisa e SUS.
5. Produção de conhecimento com potencial para construir com as políticas públicas.
6. Ciência aplicada.
7. Ciência cidadã.
8. Translação dos conhecimentos e tecnologias produzidas na Fiocruz para necessidades na área da saúde.
9. Articulação com as unidades Fiocruz e delas com entes federativos, e com o GDF e esfera federal.
10. Articulação para políticas públicas em saúde.
11. Fiocruz Brasília como pólo irradiador.
12. Fortalecimento e defesa do SUS.
13. Formação engajada, alinhada com o SUS e inovadora.
14. Inovação na produção e disseminação do conhecimento.
15. Formação e desenvolvimento para capacidade tecnológica para fazer frente aos eventos sanitários.
16. Defesa da vida, das pessoas e do planeta.

Registro das Ideias Força (Grupo 2): Mesas 05 a 08.

1. Articulação política para construção/implementação de Políticas Públicas.
2. Fortalecimento do SUS e a redução da desigualdade.
3. Desenvolvimento no território (saudável e sustentável).
4. Assessoria técnico-científica.
5. Inovação.
6. Cooperação.
7. Extensão.
8. Pesquisa aplicada.
9. Formação.
10. Representação.
11. Educação para o fortalecimento do SUS.
12. Fortalecimento da Política de Gestão de Pessoas / SUS.
13. Atuação voltada para o fornecimento de subsídios para aprimoramento das políticas públicas e para sua aplicação (pesquisa aplicada, atuação no território).
14. Que a missão contemple os grandes campos de atuação da Unidade: a pesquisa, a educação, a extensão e a cooperação técnica.
15. Qual caminho a instituição quer seguir? Construir x Despachar. Exemplo: Construção: Criar o mestrado PPS. Despachar: cumprir emendas parlamentares. Desafio: transformar o despachar em construir.

Registro das Propostas Preliminares (Grupo 1): Mesas 01 a 04.

Proposta 1: À Fiocruz Brasília cabe promover ações estratégicas de Políticas Públicas e de formação de base territorial participativa para a defesa do SUS e o exercício do direito à saúde.



Proposta 2: Promover ações estratégicas e de formação, articuladas com a sociedade, inovadoras e territorializadas, buscando o fortalecimento do SUS e das políticas públicas.

Proposta 3: Produzir conhecimento e formação com foco na integração de políticas públicas, articulando atores em defesa do direito à saúde por meio de ações estratégicas, inovadoras e aplicadas.

Proposta 4: Promover ações estratégicas articuladas com a sociedade, no território e com as Políticas Públicas para afirmação da cidadania e do SUS.

Registro das Propostas Preliminares (Grupo 2): Mesas 05 a 08.

Proposta 1: Ser uma unidade articuladora com representação institucional, promotora de ações educacionais inovadoras, incluindo pesquisa aplicada e assessoramento técnico-científico, integradora de projetos para subsidiar a formulação de Políticas Públicas e o fortalecimento do SUS.

Proposta 2: Promover a integração técnico-política e científica para o desenvolvimento estratégico da Fiocruz, das Políticas Públicas, do SUS e da redução de desigualdades, com inovação em educação, pesquisa aplicada, cooperação técnica e atuação no território.

Após a apresentação das propostas preliminares, foi feita uma discussão coletiva no Aquário para elaboração de uma proposta consolidada integradora. Ao final da oficina, um grupo de trabalho composto por 5 participantes foi criado para trazer uma versão aprimorada no dia seguinte. A proposta final foi então apresentada e validada em plenária, com observações conforme registrado a seguir.

Declaração de Missão da Fiocruz Brasília:

"PROMOVER EDUCAÇÃO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM SAÚDE, DE FORMA TERRITORIALIZADAS E ARTICULADA COM A SOCIEDADE PARA A CONSOLIDAÇÃO DO SUS E A REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES SOCIAIS."

Considerações da plenária:

- A expressão "de forma territorializada" envolve diferentes níveis de territórios? Local e internacional, por exemplo.
- Está implícito na expressão "promover educação" a produção de conhecimento?
- Além de promover a consolidação do SUS, há contribuições para outras Políticas Públicas e o Governo?
- Acrescentar ao final da sentença: "... para a consolidação do SUS e a redução das desigualdades sociais, por meio de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável e solidário".



Foto: ASCOM Fiocruz Brasília

4. ANÁLISE SITUACIONAL DA FIOCRUZ BRASÍLIA

Para realizar a análise situacional da Fiocruz Brasília de forma participativa, a dinâmica de trabalho utilizada foi o Mercado de Informações. Os participantes foram organizados em quatro estações de diálogo, tornando possível a interação de grandes grupos de participantes em espaços menores de diálogo com focos específicos.

Os quatro temas foram definidos com o objetivo de realizar a construção coletiva da Análise Situacional da Fiocruz Brasília. Dessa forma nas estações os participantes foram convidados a contribuírem com os principais aspectos da organização em seu ambiente interno (Fortalezas e Fragilidades) e em seu entorno (Oportunidades e Ameaças). Ao longo de quatro rodadas de conversa, quem começou a contribuir no grupo de forças, depois passou para o grupo de fraquezas, seguindo para oportunidades e finalizando a atividade em ameaças, e assim sucessivamente, o que possibilitou a interação de todos em espaços de diálogo.

Em todas as rodadas, um representante permaneceu fixo no painel temático de cada tema, para apresentar o que foi produzido pelo grupo anterior e convidar os que chegavam para o diálogo e acréscimo de novos aspectos. Esses representantes apresentaram para todos os presentes o mapeamento de cada tema e também os dissensos dos grupos, materializando uma Análise Situacional da Fiocruz Brasília, a partir do olhar de seus trabalhadores.



Fotos: ASCOM Fiocruz Brasília

4.1 ANÁLISE EXTERNA: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Ameaças: O que nos coloca em situações de risco? Quais fatores externos dificultam nossas ações?

Aspectos consensuados na oficina:

1. Cenário econômico mundial incerto e instável.
2. Cenário social do país incerto e instável.
3. Cenário político do governo desfavorável no campo da implementação de políticas sociais.
4. Atuação desfavorável nas redes sociais, em especial, aumento de fake news e discurso de ódio.
5. Recrudescimento de crises sistêmicas (sanitária, social, ambiental, econômica e política).
6. Mudanças na legislação e normativas que instabilizam a institucionalidade e a atuação da Fiocruz Brasília.
7. Mudança da natureza jurídica da Fiocruz fruto de cenário político adverso.
8. Agenda de governo federal/distrital desfavorável aos valores e princípios institucionais.
9. Monetização da vida.
10. Ataques cibernéticos que comprometam as operações da Instituição.
11. Restrição/Contingenciamento orçamentário na administração da saúde pública.
12. Ascensão e facilitação do conservadorismo em relação aos costumes que minam as políticas sociais.
13. Desproteção social das classes populares e trabalhadoras.
14. Instabilidade da gestão do MS e da SES/DF com mudanças frequentes dos interlocutores do governo e alternâncias diante do cenário político.

Aspectos não-consensuados na oficina:

15. Programa de Gestão: Evasão de RH para outras instituições que já tenham programas estabelecidos.
16. Uberização na concepção do programa de gestão do ME.
17. Disputa pela coordenação do FUR.
18. Surgimento de novas crises sanitárias.
19. Atuação de órgãos de controle com postura endurecida e excessivamente punitivista em relação ao administrador público tem desestimulado servidores a assumirem cargos de responsabilidade na Administração Pública (apagão das canetas).
20. Criminalização da gestão.
21. A oferta de teletrabalho pode ser uma oportunidade se for com estrutura e acompanhamento.

Oportunidades: O que, no contexto externo, nos favorece? Quais fatores externos à nossa unidade facilitam/potencializam as nossas ações?

1. Ampliação da utilização de ferramentas como Teams, Zoom, Office 365, possibilitando outras formas de interação para o trabalho, educação e assistência em saúde.
 - a. Forte integração e articulação com a presidência da Fiocruz.
 - b. Ampliação da transformação digital para outras formas de trabalho.
 - c. Ampliação dos espaços de formação em / ou por EAD.

2. Crescente demanda de cooperação nacional e internacional com a Fiocruz.
 - a. Ambiente favorável para estabelecimento e estreitamento de parcerias para pesquisa, ensino, desenvolvimento institucional e ampliação da atuação da GEREb no território do DF, RIDE e Nacional.
 - b. Cooperações técnicas com instituições e sociedade (IF, ASA, CARITAS, DIACONIA).
 - c. Parcerias estruturadas com movimentos sociais, sindicatos e ONGs.
 - d. FUR como papel de integração e articulação com a Presidência da Fiocruz.
 - e. Ambiente social favorável à integração pesquisa/políticas.

3. Aplicação do aparato regulatório de Ciência Tecnologia e Inovação.
 - a. Reconhecimento social da Fiocruz a partir da visibilidade na pandemia.
 - b. Demanda por ampliação dos diálogos: Fiocruz / Sociedade.
 - c. Ambiente favorável para estabelecimento de parcerias, pesquisa, ensino, desenvolvimento institucional e ampliação da atuação da Fiocruz Brasília.
 - d. OS ODS como forma de estimular as ações regionalizadas da Fiocruz.
 - e. Cooperação articulada com unidades federadas e estaduais - avanço das ações.
 - f. Facilidade para articular: Fiocruz, UnB GDF e Projetos vários.
 - g. Atuação da Fiocruz como proponente e na implantação/implementação de Políticas Públicas.

4. Contexto sanitário que aumenta a demanda de atuação da ciência no combate à pandemia.
 - a. Demanda/contexto de acordos/ações internacionais para prevenção/enfrentamento de crise sanitária.
 - b. Vigilância genômica.
 - c. Projeto PICAPS (Fiocruz e UnB).

- d. Assessoramento e fortalecimento da vigilância em saúde e vigilância popular em saúde.
 - e. Diversidade de fontes de recursos extra LOA para enfrentamento de crises sanitárias (como a COVID-19).
 - f. Demanda por centros colaboradores em tradução do conhecimento para políticas de saúde (OMS).
 - g. "Década da ação" como impulso à agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.
 - h. Macro agendas regionais e internacionais: CEPAL, PNUMA, OMS, UNICEF e ONU Mulheres.
5. Atuação nos espaços políticos: três poderes influenciam nas agendas nacionais.
- a. Inserção da estrutura da Fiocruz Brasília no poder legislativo.
 - b. Inserções no Poder Judiciário e no Ministério Público.

4.2 ANÁLISE INTERNA: FORÇAS E FRAQUEZAS

Forças: Quais são os nossos pontos fortes? Quais fatores internos à nossa unidade nos ajudam nas nossas realizações?

Aspectos consensuados na oficina:

1. Presença da escola de governo Fiocruz Brasília.
2. Histórico de parceria e boa interlocução com as outras unidades da Fiocruz, o IFB, o Ministério da Saúde, o GDF, a UnB, a FAP-DF e com redes locais.
3. Existência de processos e espaços de participação, reflexão e construção de estratégias institucionais.
4. Presença da Secretaria Executiva da UNA-SUS na Fiocruz Brasília.
5. Consolidação do Sistema UNA-SUS.
6. Redes colaborativas e parcerias multisetoriais, universidades e movimentos sociais.
7. Ser unidade de representação da Presidência da Fiocruz.
8. Legado institucional (repositório, processos organizativos bem estabelecidos, gestão do conhecimento).
9. Inserção do DF e outros territórios.
10. Ambiente físico e infraestrutura tecnológica que proporcionam boas condições de trabalho.
11. Credibilidade e legitimidade da instituição perante a sociedade.
12. Suporte da FIOTEC e NUGP.

13. Capacidade de comunicação em saúde.
14. Proatividade, criatividade e resiliência do Grupo de Trabalhadores.
15. Qualidade técnica e experiência profissional do corpo de trabalhadores e trabalhadoras da Instituição.
16. "Marca" e "razão de ser da Fiocruz" consolidadas e reconhecidas, pela sociedade, como Instituição Estratégica de Estado e Patrimônio Nacional de Saúde Pública.
17. Localização estratégica na capital do país, próxima às sedes dos principais poderes, organismos internacionais, embaixadas e Ministérios, favorecendo as articulações.
18. Pólo atrator de gestores e trabalhadores da área de políticas públicas para a formação e para o trabalho.
19. Lugar de gente feliz.
20. Visibilidade midiática e ampliação do alcance das ações institucionais.
21. Proatividade, criatividade e capacidade de adaptação do corpo de trabalhadores e trabalhadoras da Instituição.
22. Existência de processos coletivos de reflexão e construção de estratégias de organização de pesquisa.
23. Reorganização das ações de pesquisa na Unidade.

Aspectos não-consensuados na oficina:

24. Garantia de democracia, diversidade, participação e inclusão para a força de trabalho. (Não houve consenso sobre haver espaço para livre participação, em especial dos terceirizados).
25. Interação com outros órgãos a partir dos diferentes usos do espaço físico da Fiocruz Brasília. (Ameaça de disputa de uso dos espaços para reuniões e eventos no campus).
26. Capacidade de acolhimento e resposta de demandas de formação, pesquisa, intervenção, interação para ação. (Existe o risco de sobrecarga do corpo de trabalhadores).

Fraquezas: Quais aspectos institucionais nos fragilizam? Quais problemas precisamos enfrentar na Fiocruz Brasília?

Todas as fraquezas identificadas foram consensuadas na oficina.

1. Insuficiência de pessoal para atuar em todos os fluxos e processos:
 - a. Número de servidores ativos insuficiente para desempenhar todas funções específicas desse vínculo profissional (principalmente funções burocráticas).
 - b. Número insuficiente de trabalhadores para o desempenho de atividades técnicas e burocráticas.
 - c. Precarização da força de trabalho colocando a instituição em risco do ponto de vista da legalidade.
 - d. Perda da memória institucional e histórica por ausência de gestão do conhecimento e alta rotatividade de pessoas.
 - e. Servidores da Gestão em outras funções invisibilizando o atesto no fluxo sistemático dos processos.
 - f. Esvaziamento das áreas de pesquisa CPP.
2. Restrições orçamentárias para execução de demandas institucionais, não associadas a projetos de pesquisa. (Ameaça).
 - a. Restrições orçamentárias para execução de demandas institucionais.
3. Envelhecimento do parque tecnológico.
 - a. Pouco pessoal de TI para atender as demandas da instituição.
 - b. Pouca capacidade/agilidade na incorporação de recursos tecnológicos eficientes.
 - c. Falta de autonomia na gestão de ferramentas e programas (mesmo os abertos).
 - d. Impossibilidade de incluir no sistema de informações/web materiais pedagógicos e pesquisa.
4. Espaço físico limitado em relação ao número de trabalhadores.
 - a. Má distribuição dos espaços físicos.
 - b. Falta de espaço físico que ofereça privacidade para uma equipe não atrapalhar a outra.
5. Recursos insuficientes para gratificação de todos os colaboradores em exercício de função de coordenação.
 - a. Ausência de estratégias para atender as frequentes alterações no quantitativo de colaboradores/alunos.
 - b. Poucos cargos previstos na estrutura formal.
 - c. Falta de equidade no tratamento funcional.
 - d. Mecanismos informais de valorização financeira dos servidores em posição de chefia.
6. Tempo insuficiente para dedicação a atividades estratégicas e inovadoras, devido à alta demanda de atividades burocráticas.
7. Inexistência ou não observância dos fluxos e processos de trabalho.

8. Fluxos/processos desalinhados entre os setores.
 - a. Fluxos e processos burocráticos e pouco claros para os usuários/trabalhadores.
 - b. Métodos manuais prevalecendo sobre os fluxos assistidos por automação (onde é possível).
 - c. Dificuldades burocráticas com Fiotec relacionadas ao uso de recursos para ações e/ou pesquisas em territórios.
9. Falta de um plano de sustentabilidade ambiental da instituição (coleta seletiva, reuso de materiais, etc).
10. Falta de proatividade na geração de conteúdo dos setores para alimentar o website da Fiocruz Brasília.