



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Farmanguinhos:
A caminho da Excelência Organizacional

Relatório de Gestão

Prêmio
Qualidade Rio **2013**

Perfil	I
Histórico	VI
Organograma	VII
1 - Liderança	1
2 - Estratégias e Planos	7
3 - Clientes	15
4 - Sociedade	21
5 - Informação e Conhecimento	28
6 - Pessoas	33
7 - Processos	41
8 - Resultados	47
Glossário	53

Para ter um negócio de sucesso,
alguém, algum dia, teve que
tomar uma atitude de coragem.
(Peter Drucker)



Perfil

P1.A. INSTITUIÇÃO, PROPÓSITO E PORTE DA ORGANIZAÇÃO.

P1.A. Instituição, Propósito e Porte da Organização.

P1.A.1. Denominação da Organização: Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos.

P1.A.2. Forma de Atuação e Instituição: O Instituto de Tecnologia em Fármacos é uma organização pública de administração indireta. Unidade Técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, vinculada ao Ministério da Saúde. Sua missão é atuar com responsabilidade socioambiental na promoção da saúde pública por meio da produção de medicamentos, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, geração e difusão de conhecimento.

P1.A.3. Histórico: Farmanguinhos teve sua origem em 1956 no Instituto de Malariologia. Em 1970, passa a integrar a Fiocruz, sob a denominação de Instituto de Produção de Medicamentos (IPROMED).

Em 1971, o IPROMED passou a ser um dos laboratórios do Sistema Oficial. Em 1976, através do Decreto Presidencial 77.481, o IPROMED deu lugar a duas Unidades Técnicas, uma delas denominada Laboratório de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos. Em setembro de 1988, o Ato 152/88, da presidência da Fiocruz, qualifica Farmanguinhos como Unidade Técnico-Científica, cuja finalidade está relacionada diretamente às áreas finalísticas da Fiocruz, ou seja, Pesquisa, Ensino, Produção de Bens e Serviços e Desenvolvimento Tecnológico. Assim, em 2004, o Ministério da Saúde (MS) adquiriu para a Fiocruz/Farmanguinhos uma nova fábrica no campus de Jacarepaguá, chamado Complexo Tecnológico em Medicamentos (CTM).

P1.A.4. Descrição do Negócio: Originado no âmbito da política do governo brasileiro, Farmanguinhos exerce papel de destaque na pesquisa e desenvolvimento de medicamentos essenciais. É o maior laboratório farmacêutico oficial vinculado ao MS. Produz medicamentos para atender aos programas estratégicos do governo federal, que são distribuídos à população pelo Sistema Único de Saúde (SUS), além de atender também as demandas dos programas de assistência básica provenientes dos estados e municípios.

Na trajetória de Farmanguinhos, a Unidade inseriu nos seu portfólio a produção dos antirretrovirais Com o lançamento do Programa Mais Saúde, explicita-se a articulação entre a dimensão tecnológica e produtiva e a dimensão assistencial, colocando-se a necessidade de articular os dois eixos da Política Nacional de Saúde relacionada à produção de bens e serviços: A Atenção à Saúde e o Complexo Industrial da Saúde. O Instituto tem ampla articulação entre as estratégias da Fiocruz e as políticas, decisões e ações concretas do MS.

O Instituto também mantém parcerias com o setor público e privado nacionais, tem acordos de transferência de tecnologia com a Índia, EUA e países da Europa e da África.

P1.A.5 Porte: Farmanguinhos é uma Unidade não orçamentária, e sem fins lucrativos, pertencente à Fiocruz. Possui 1.127 colaboradores, entre servidores e terceirizados, comparando-se com outras organizações.

O Instituto realiza suas atividades principais no campus Complexo Tecnológico de Medicamentos-CTM, localizado na Av. Comandante Guarany, 447 no Bairro de Jacarepaguá - RJ, com uma área de construção de 40.000 m² que se divide em: o prédio 70, que abriga a produção de medicamentos comuns; antirretrovirais; o prédio 40, que abriga a área de penicilínicos; e o prédio 10, que abriga as áreas administrativas e laboratórios. Sua capacidade instalada é de 6,5 bilhões de unidades farmacêuticas.

Pela produção da Unidade para os diversos programas vinculados ao Ministério da Saúde, Farmanguinhos beneficia grande parte da população com medicamentos para tratamento de infecções (antibióticoterapia), Aids, tuberculose, malária e outras enfermidades.

Os recursos necessários ao desenvolvimento das atividades do Instituto provêm de receitas repassadas por meio de portarias e convênios com o MS, recursos da dotação orçamentária na Lei Orçamentária Anual (LOA), receitas provenientes das vendas realizadas diretamente para as Secretarias de Saúde dos estados e municípios e captação junto às agências de fomento. Em 2012, a receita do Instituto foi de R\$334,3 milhões.

Farmanguinhos é uma das 15 unidades técnico-científicas do conglomerado FIOCRUZ e é responsável pela geração de 13% da receita bruta global e representa 9% da força de trabalho da Fundação.

P1.B. PRODUTOS E PROCESSOS

P1.B.1. Principais Produtos: Farmanguinhos desenvolve e projeta seus produtos e processos em atendimento às Boas Práticas de Fabricação. A Unidade possui uma linha de 41 produtos registrados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Entre os produtos constantes do portfólio do Instituto estão antibióticos, anti-inflamatórios, anti-infecciosos, antiulcerosos, analgésicos, anti-maláricos e tuberculostáticos, antirretrovirais, medicamentos para o sistema cardiovascular e o sistema nervoso central e para os programas de diabetes e hipertensão. Em 2012, o Instituto incorporou ao seu portfólio os medicamentos Tacrolimo e Pramiprexol, fruto das primeiras Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDP).

O Instituto também desenvolve atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D) de princípios ativos por meio da síntese química, da química de produtos naturais e de métodos analíticos, onde estabelece importantes parcerias publico-privadas nacionais e internacionais. Fornece cursos de pós-graduação *Lato sensu* em Tecnologias Industriais Farmacêuticas, e em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos. Também há o curso de Mestrado Profissional *Strictu sensu* em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica.

P1.B.2. Processos: A definição dos processos principais e de apoio destacados no quadro P1.b.2, adotado pela Unidade estão relacionados no Plano

Quadrienal da Unidade (PQU), sendo os mesmos alinhados com a missão e visão da Unidade de acesso da população brasileira.

P1.B.3. Principais equipamentos, Instalações e Tecnologia: Os principais equipamentos e instalações de Farmanguinhos estão distribuídos de acordo com o quadro P1.b.3. , destacando que as principais instalações estão mencionadas em P1.A.5.P1.C Sócios, Mantenedores

P1.C.1. Composição da Sociedade: Farmanguinhos, por ser uma Unidade da Fiocruz, pertence 100% ao Governo Federal, Trata-se de uma unidade pública e não privada, não possuindo sócios e sim parceiros.

		Objetivo geral e foco de atuação
Processos Principais	Produção de Medicamentos	Aumentar a eficiência dos processos produtivos, tendo foco no planejamento, controle, processos, tecnologia e métodos de produção, capacitação em tecnologia e gestão da produção e suprimentos, automação da produção e gestão da manutenção.
	Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	Aumentar a capacidade de inovação tendo foco nos processos de pesquisa, gestão de portfólios de projetos de pesquisa, tecnologia <i>Roadmap</i> tecnológico e prospecção de tecnologias.
	Ensino	Aumentar a capacidade de conhecimento através de processos de desenvolvimento e educação, gestão do conhecimento e propriedade intelectual.
Processos de Apoio	Logística de Medicamentos	Garantir a eficiência da gestão na expedição de medicamentos.
	Infraestrutura e Manutenção	Garantir a eficiência da gestão abrangendo as atividades relacionadas a infraestrutura e manutenção predial e fabril.
	Gestão da Qualidade	Promover a busca permanente da excelência organizacional por meio das melhores práticas de Gestão, seguindo as diretrizes do Programa de excelência em Gestão de Farmanguinhos - PEGFAR. Atuar para garantir a implementação de normas e diretrizes que atestam a precisão, segurança, normatização, controle e agilidade dos serviços por meio do Sistema da Qualidade, tendo como principais objetivos, minimizar os desvios de processos, minimizar não conformidades, maximizar as aprovações nas análises realizadas pelo Controle de Qualidade, utilizar RPP como ferramentas para melhoria contínua dos medicamentos, cumprir com as legislações vigentes para o Sistema de Qualidade.
	Suprimentos	Garantir a eficiência permanente através das atividades de compras, jurídicas, contratuais.
	Recursos Humanos	Atuar gestão de pessoas, incluindo seleção, contratação, capacitação, desenvolvimento e valorização da força de trabalho.
	Tecnologia da Informação	Disponibilizar melhores soluções de sistemas e tecnologias da informação visando acessibilidade, segurança, confiabilidade e agilidade dos processos, fortalecer a imagem positiva da instituição criando canais de comunicação e relacionamento considerando as diversas partes interessadas.

Quadro P1.b.2- Processos principais de Apoio da Unidade

Tecnologias de Produção	Equipamentos
Pesagem	Cabines de Pesagem; Balanças de Precisão.
Granulação Úmida e Seca	Granulador Niro Atomizar; Leito Fluidizado Glatt; Granuladores Oscilante Lawes; Roto Cube 600L, Compactador Alean-derwerk
Mistura	Misturador em "V"; Misturador de Bin; Moinhos Facas e Martelos Eurovent; Granuladores Oscilante Lawes
Compressão	Compressora Fette 1200; - Compressoras Fette 2090i
Encapsulamento	Encapsuladora Zanasi 40F
Revestimento	Drageador GS 300 e Eurovent
Semi-Sólidos	Reator Frimakoruma; Sistema de transferência Muller.
Embalagens	Emblistadoras Noack; Encartuchadoras Promatic Emblistadora Ima TR 130 e PG 230 T, Envelopadora Siebler, sopradora e enchedora Macofar, Envasadora COMadis

Quadro P1.B.3- Principais equipamentos, instalações e tecnologia

P1.C.2. Denominação Instância Controladora: A Unidade é pertencente à esfera do Poder Executivo do Governo Federal, atua como Unidade Técnico-Científica (UTC) da Fiocruz, subordina-se às suas diretrizes e orientações. O diretor do Instituto presta conta ao Conselho Deliberativo-CD da Fiocruz, que acompanha e avalia o desempenho das UTCs.

P1.D FORÇA DE TRABALHO

P1.D.1. Denominação da Força de Trabalho: A força de trabalho do Instituto é denominada de “colaborador” e conta com três tipos de vínculos: servidores, terceirizados e bolsistas. A força de trabalho é subdividida em categorias profissionais e de escolaridade, da seguinte maneira:

P1.D.2. Composição da Força de Trabalho: A força de trabalho de Farmanguinhos é de 1.127, distribuídas conforme quadro P1.d.2

Tipo de vínculo	Quantidade	%
Terceirizados	918	68
Servidores	209	19
Bolsistas e Estagiários	129	11
Outros	24	2
Total	1.127	100

Quadro P1.d.2- Composição da Força de Trabalho

P1.D.3. Estagiários: Os estagiários não são preparados para compor a força de trabalho, uma vez que o ingresso no Instituto é através de concurso público.

P1.D.4. Necessidades e Expectativas da Força de Trabalho: As principais necessidades e expectativas da força de trabalho estão descritas no quadro P1.d.4

Necessidades	Expectativas
Ambiente de Trabalho seguro	Baixa quantidade de acidentes
Ambiente de trabalho agradável	Satisfação do colaborador
Desenvolvimento profissional	Treinamento e Desenvolvimento
Perspectivas de Evolução na carreira	Crescimento profissional
Remuneração compatível com cargo e salário	Remuneração, Plano de saúde

Quadro P1.d.4 – Principais necessidades e expectativas

P1.D.5. Empregados de Terceiros: Os terceirizados que compõem a força de trabalho atuam nas atividades acessórias de produção, qualidade, desenvolvimento tecnológico e apoio administrativo conforme especificado no contrato de prestação de serviços.

P1.D.6: O percentual da força de trabalho por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial: Ver quadro P1.E Clientes e Mercados

Escolaridade	Quantidade	%
Pós-Doutorado	1	0,1
Doutorado	53	6
Mestrado	80	9
Especialização	133	15
Nível Superior	202	23
Nível Médio	403	45

Quadro P1.d.6.1

Função	Quantidade	%
Diretoria	1	0,6
Chefe de Gabinete	1	0,6
Vice-Diretoria	4	2,6
Coordenação	2	1,3
Chefe de Núcleo	13	8,4
Chefe de Departamento	10	6,5
Chefe de Assessorias	1	0,6
Chefe de Laboratório	12	7,8
Chefe de Divisão	5	3,2
Chefe de Seção	42	27,3
Chefe de Setor	33	21,4
Chefe de Serviço	26	16,9
Programas	4	2,6
Total	154	100,0

Quadro P1.d.6.2

P1.E.1. Principais Mercados: O mercado de atuação de Farmanguinhos é na Produção de Medicamentos, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Ensino. A Unidade atende prioritariamente ao mercado público de saúde.

P1.E.2. Principais Clientes: A descrição dos principais clientes e clientes-alvo está contido no item 3.1.A do critério 3.

P1.E.3. Organizações atuando entre o Instituto e seus clientes: A Unidade não possui distribuidores ou revendedores e sim fornecedores. Todo e qualquer fornecimento realizado pelo Instituto é feito diretamente, sem a presença de intermediários.

P1.E.4. Necessidades e Expectativas dos Clientes: As principais necessidades e expectativas dos clientes estão relacionadas à qualidade assegurada dos produtos e serviços, preços competitivos, baixo custo, cumprimento de prazos, prestação de serviço de atendimento ao cidadão com alto padrão, e competência comprova na transferência de tecnologia.

P1.F. FORNECEDORES E INSUMOS

P1.F.1. Principais Fornecedores: A contratação dos fornecedores é feita através de licitação pública, seguindo as diretrizes emanadas pela Fiocruz em consonância às determinações da Lei nº 8.666 de 1993.

Os principais Fornecedores da Unidade estão descritos no quadro P1.F.1.

Fornecedor	Principais Produtos
Blanver Farmoquímica Ltda	Microcristalina celulose 101 e 102
BR Mac Comercial	Nevirapina
Comercial Arco verde	Frascos de Polietileno, Amoxicilina
Cristália Produtos Químicos Farmacêutica Ltda	Efavirenz, Lamivudina, Croscarmelose
Nortec Química S/A	Dietilarbamazina Efavirenz
Colorcon do Brasil	Opadry yellom
Globe Química	Lamivudina, Propranolol

Quadro P1.f.1- Principais Fornecedores

P1.F.2. Eventuais Particularidades: A relação com os fornecedores se dá através da Lei 8.666/93, que estabelece normas gerais de licitações e contratos administrativos. Os fornecedores devem obedecer aos requisitos exigidos.

P1.F.3. Necessidades e Expectativas dos Fornecedores: As principais necessidades e expectativas dos fornecedores são que as especificações repassadas aos mesmos sejam adequadas, que haja agilidade na contratação e que as previsões de entrega e prazos sejam definidas com a maior acuracidade possível.

P1.G SOCIEDADE

P1.G.1.Principais Comunidades: As principais comunidades que Farmanguinhos se relaciona são vizinhas como Cidade de Deus e outras próximas a Curicica.

As principais necessidades dos moradores dessas regiões estão relacionadas à carência de espaços e/ou motivação para que a população exerça controle social, potencializando os espaços de debates em que todos os gestores, parceiros e população participem nos processos de monitoramento e avaliação.

P1.G.2. Principais Impactos Negativos: Grande parte das práticas ambientais desenvolvidas na Instituição é baseada ou assegurada pelas legislações vigentes nas esferas federal, estadual e municipal e na ausência destas e, quando necessário, buscam-se legislações internacionais. Assim, a identificação dos impactos sociais e ambientais é realizada por meio de mecanismos que permitem, de forma sistêmica, identificar os aspectos e avaliar os impactos gerando ações que promovam a eliminação, a prevenção ou a máxima redução de seus efeitos.

P1.G.3. Passivos Ambientais: A Unidade não tem Passivo significativo registrado.

P1.G.4. Necessidades e Expectativas da Socie-

dade: As principais necessidades e expectativas das partes interessadas estão descritas nos itens P1.E.4 e P1.G.1. Além das já mencionadas, a Unidade se relaciona com outras entidades, secretarias e comunidades.

P1.H. OUTRAS PARTES INTERESSADAS

P1.H.1. Denominação das Partes Interessadas: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização Pan-Americana de Saúde (Opas), Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (Ibama), Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), Laboratórios Farmacêuticos Públicos e Privados, MS, e outros órgãos que representam os interesses da sociedade civil e das demais partes interessadas contempladas neste perfil.

P1.H.2. Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas: As principais necessidades e expectativas das partes interessadas estão descritas nos itens 3.1.C do Critério 3 e P1.G.1. Ainda destacamos como principais necessidades e expectativas das partes interessadas: o atendimento, a regulamentação pertinente, confiabilidade, amplitude de escopo, rapidez de resposta na inovação, regularidade na oferta de serviços e produtos, qualidade docente, atualização constante do conhecimento aplicável e customização dos cursos.

P2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

P2.A Ambiente Competitivo

P2.A.1.Concorrência Direta: Farmanguinhos tem concorrência direta de produtos fornecidos por laboratórios oficiais, privados, nacionais e estrangeiros.

P2.A.2. Parcela de Mercado: A parcela de mercado atendida por Farmanguinhos para o MS foi de em torno de 55%. A complementação das demandas totais do mercado (45%) foi atendida por outros fornecedores nacionais e internacionais.

P2.A.3 Fatores Diferenciais: O Instituto é um laboratório público de produção de medicamentos que possui uma posição diferenciada no conjunto de produtores brasileiros por duas características fundamentais:

- Pertence a uma Instituição federal reconhecida no campo da ciência e tecnologia em saúde, o que impõe a necessidade de ser um centro gerador de conhecimentos e de tecnologias para o País.
- Pelo vínculo da Fiocruz com o MS, tendo, portanto, uma inserção inerente na Política Nacional de Saúde, indo muito além de seu papel de “fornecedor” ou de prestador de serviços competitivos.

- Qualidade assegura dos medicamentos produzidos.

P2.A.4. Principais Mudanças no ambiente competitivo: A indústria farmacêutica vem passando por uma intensa transformação tanto no contexto internacional quanto no nacional. Em termos internacionais, observa-se uma intensificação da busca por novas fontes de inovação frente a crescentes dificuldades de lançamento de novos produtos com altas vendas que sustentaram a lucratividade das empresas líderes nas últimas décadas.

Os nichos que eram relegados para as empresas e países desenvolvidos – como os medicamentos genéricos – passaram a ser de grande interesse para recuperar o espaço perdido pelas empresas líderes da indústria. A entrada dos mercados emergentes no espaço competitivo, havendo um processo de monitoramento onde os mercados que começam a se desenvolver são contestados pela entrada de empresas de grande porte, adquirindo as empresas locais, trazendo o risco de abortar estratégias de inovação.

P2.B. DESAFIOS ESTRATÉGICOS

P2.B.1. Principais Desafios e Barreiras: Em decorrência da inserção de Farmanguinhos na Fiocruz, as seguintes dimensões estratégicas que a unidade deve perseguir mediante articulação com a Fiocruz e o MS, são:

Produção eficiente de medicamentos e insumos farmacêuticos requeridos aos Programas Nacionais do Ministério da Saúde, sendo referência nacional; Capacidade tecnológica e conhecimentos essenciais capazes de interagir com a rede produtiva nacional, com especial destaque para a rede de laboratórios oficiais e sua articulação com o setor privado, o que diferencia a missão da unidade frente às demais unidades públicas; Subsídio à Fiocruz e o MS na formulação de políticas, programas e ações na regulação do mercado, suprindo as assimetrias de informação reconhecidamente fortes no mercado farmacêutico.

P2.B.2. Parcerias: A Unidade mantém parceria com instituições como: MS, Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Anvisa, Banco Nacional e Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), Médicos Sem Fronteiras (MSF), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Coordenação de Aperfeiçoamento de Profissionais de Nível Superior (CAPES) e organismos internacionais como Iniciativa Drogas para Doenças Negligenciadas (DNDi), Opas e OMS, laboratórios farmacêuticos públicos e privados, entre outros.

P2.B.3. Introdução de Novas Tecnologias: Importantes inovações são constantemente desenvolvidas em Farmanguinhos na área de desenvolvimento tecnológico, pesquisa e ensino, desenvolvimentos de novos produtos para saúde como, por exemplo, novos medicamentos. No campo da gestão podemos destacar a construção de plataformas de pesquisa no âmbito da Fiocruz, o que permitiu a atuação intersetorial e multiprofissional dos pesquisadores, o aprimoramento do Sistema de Planejamento, com substituição do Sistema Integrado de Informações Gerenciais (SIIG) e para o Sistema de Apoio a Gestão Estratégica (SAGE).

P3 ASPECTOS RELEVANTES

P3.1. Requisitos Legais e Regulamentares: Os Requisitos Legais e Regulamentares no ambiente da organização, incluem os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental; os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais abrangendo a Autorização de Funcionamento Comum e Especial Registro Sanitário, Legalização de Produtos pela Anvisa, Licença de Funcionamento Comum e Especial, Certificado de Boas Práticas Resolução RDC 210/03, Licença de Operação pela FEEMA - Estado RJ, Certificado de Aprovação do Corpo de Bombeiros, Licenças Sanitárias Municipais, Certificado de Inspeção Sanitária (CIS-B), Termo de Licença de Funcionamento Sanitário Resolução Municipal SMG 693/04 (Ambulatório), Certificado de Registro Cadastral pela Polícia Federal, Certificado de Licença Funcionamento, Lei nº. 10357/01, Certificado de Registro, Regulamento R-105 do Exército Decreto nº. 3665/00 e Licença da Polícia Civil, PCMSO, Lei 6514/77, Portaria 3214/78 – Norma Regulamentar (NR) Nº 7, Laudo de Riscos Ambientais Mapa de Riscos/CIPA,PPRA,Lei 6514/77, Portaria 3214/78 – NR Nº 9 e Gerenciamento de Resíduos, Licença de Operação, Resolução RDC 306/04, NBR 10.004/04, CONAMA 258/05.

P3.2. Eventuais Sanções: A Unidade desenvolve suas ações sempre baseada nas Leis e Normas Estaduais e Federais que regem a prestação de serviço público. Essa postura garante não só a legalidade de suas ações como garante a segurança da população e do meio ambiente contra prováveis riscos advindos de seus processos, declarando inexistentes sanções ou conflitos de qualquer natureza.

P3.3. Requisitos de menor importância: A Unidade não identificou nenhum requisito de menor importância.

P3.4. Outros aspectos:

O Instituto segue os princípios da administração pública quanto à supremacia do interesse público ao interesse particular, e de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

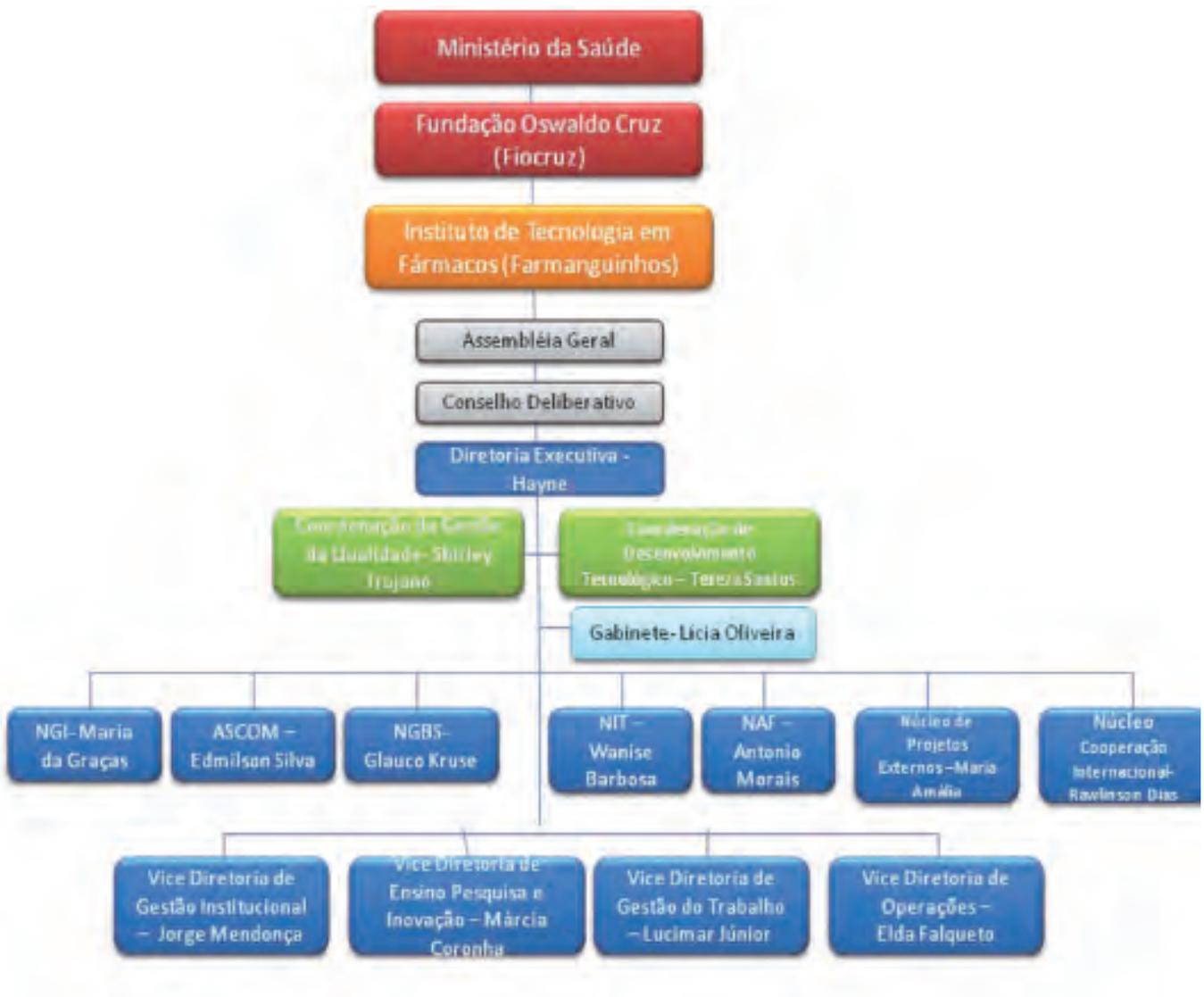
P4 - HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

Somos incansáveis na busca pela excelência, pois sabemos que o sucesso passado não garante o sucesso futuro. Buscar a excelência significa reconhecer que tudo o que hoje estamos fazendo pode ser melhorado.

Buscaremos a excelência sempre, fazendo hoje melhor do que fizemos ontem, e fazendo amanhã melhor do que fazemos hoje. Ao buscarmos a excelência, seremos uma empresa pública admirada. Sendo assim, segue breve descrição de eventos pela busca da excelência em Farmanguinhos.

Ano	Evento
1993	Modernização do Parque Industrial
1998	Criação da Assessoria de Garantia da Qualidade
	Definição da 1º Missão e Visão da Unidade
	Salto tecnológico com a produção, pesquisa e desenvolvimento de Anti-retrovirais
1999	Primeiro depósito de pedido de patente (substância com atividades farmacológicas)
2000	Criação do Serviço de Atendimento ao Cidadão
2002	1ª Certificação BPF – Boas Práticas de Fabricação
	1ª Certificação REBLAS do EQFAR – Laboratório de Equivalência Farmacêutica
	Destaque como indutor de políticas e conhecimentos tecnológicos para quebra de patentes de Anti-retrovirais.
2004	Aquisição do Site CTM – Complexo Tecnológico de Medicamentos.
	Aquisição do Software Isosystem para gerenciamento dos desvios
2005	Melhoria contínua no processo produtivo de fabricação por meio da aquisição de novas Tecnologias de compressão (FETTE), proporcionando aumento da capacidade produtiva.
2005	Modelagem e Melhoria de processos (COPPE)
2006	Participação ativa no programa Farmácia Popular do Brasil, suprindo com grande parte do elenco de medicamentos.
2007	Transferências de tecnologias com o mercado Internacional na produção de Insulina e Antirretrovirais.
2007	Criação do Programa de Excelência em Gestão – PEG-Far
2011	1º Certificação BPF do Prédio 40
2012	1º Certificação BPF do Prédio 70
	Assinatura do 1º acordo de Parceria para o Desenvolvimento Produtivo
2009	Reestruturação da Assessoria da Qualidade para Coordenação de Gestão da Qualidade
2008	Implantação do Programa de Qualificação de Fornecedores
2012	Retomada do Programa de Excelência em Gestão
	Cursos de Capacitação para elaboração e avaliação do Relatório de Gestão
	Criação da Cartilha de Boas Práticas de Fabricação
2013	Palestras de Sensibilização para Qualidade patrocinadas pela gestão da qualidade
	Participação do curso de Seleção e Qualificação de fornecedores

P.5 - ORGANOGRAMA



1



Liderança

1.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1.a. Atualização dos Valores e Princípios Organizacionais

Os valores e princípios organizacionais são componentes da estratégia de Farmanguinhos e se alinham às políticas do Ministério da Saúde (MS), aos princípios da administração pública e ao Plano Quadrienal da Fiocruz. Em 1998 foi definida a primeira Missão e Visão de Farmanguinhos. Como melhoria implementada, a última revisão dos princípios e valores de Farmanguinhos ocorreu em 2011, na ocasião da oficina para elaboração do Plano Quadrienal da Unidade (PQU). Foram envolvidos todos os colaboradores, Vices-diretorias e coordenações, representados por meio de grupos de trabalho onde os valores e princípios foram discutidos. Essa prática possui periodicidade quadrienal. (Quadro 1.1.a.1.)

No quadro 1.1.a.2 são apresentados as etapas de elaboração do plano, caracterizando a etapa de revisão dos princípios e valores.

1.1.b. Questões Éticas

Os procedimentos para o tratamento das questões éticas nos relacionamentos internos e externos é realizado através de análises baseadas na administração pública conforme preconizado no Código de Ética

Profissional do Servidor Público (Decreto nº 1.171, de 22/06/1994) e no Decreto nº 6.029/2007, que institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. Além do estabelecido em lei, a Fiocruz constituiu através da Portaria nº 164/2008 a Comissão de Ética da Fiocruz que elabora as normas internas a serem seguidas por todas as Unidades, incluindo Farmanguinhos

As questões são tratadas considerando ainda os padrões de condutas profissionais de acordo com os códigos de conduta das diversas categorias profissionais, determinados pelos seus respectivos conselhos regionais, federais e Ministério da Saúde. Como principais códigos de condutas emitidos destacam-se:

A Fiocruz desde 2005 possui o setor de Ouvidoria que encaminha qualquer manifestação relacionada à violação da ética por parte de servidores da Fundação às Unidades e à Diretoria de Recursos Humanos (DIREH). Questões relacionadas aos colaboradores terceirizados são tratadas pelo Recursos Humanos da Unidade.

1.1.c. Identificação dos Riscos Empresariais

Em março de 2009, foi formalizada e aprovada, pela área de Coordenação da Qualidade (CGQ), a primeira proposta de projeto com objetivo de promover junto ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) a implementação dos estudos de Análise de Riscos com

VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS DE FARMANGUINHOS
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
Compromisso com o acesso da população brasileira a insumos e serviços estratégicos de saúde, com as políticas públicas, socioambiental, Inovação, Ética e transparência, Gestão participativa, Compromisso com a qualidade e excelência, Uso responsável dos recursos públicos, Integração institucional, Compromisso institucional com o caráter público e estatal, Valorização da qualidade de vida, Valorização pessoal e profissional.
POLÍTICA DA QUALIDADE
Fornecer medicamentos de qualidade adotando a melhoria contínua como estratégia para o desenvolvimento de produtos seguros e eficazes, sempre com o compromisso no atendimento as legislações sanitárias vigentes e na ampliação do acesso a população.
POLÍTICA AMBIENTAL
Farmanguinhos se compromete com a melhoria contínua e com a prevenção à poluição, trabalhando dentro de padrões elevados de monitoramento e medição, garantindo o efetivo controle das atividades. Farmanguinhos se compromete em atender os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos aos seus aspectos ambientais, fornecendo uma estrutura para o estabelecimento e análise dos objetivos e metas ambientais; Farmanguinhos documenta e controla a sua Política Ambiental, através de sistema informatizado de controle de documentos, garantindo assim, sua comunicação e divulgação a todos que trabalhem na organização ou que atuem em seu nome.

Quadro 1.1.a.1 – Valores e Princípios Organizacionais de Farmanguinhos

ETAPAS DO PLANO QUADRIENAL DA UNIDADE

Análise Situacional	Identificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.
Revisão de Princípios e Valores Organizacionais	Análise e revisão da Missão, Visão e Valores da Organização.
Objetivos Estratégicos e Projetos Estratégicos	Alinhamento temático entre objetivo os Projetos Estratégicos das Unidades aos Macroprojetos do Plano Quadrienal da Fiocruz - PQF.

Quadro 1.1.a. 2 – Etapas do Plano Quadrienal da Unidade

foco na identificação de riscos à qualidade do produto. Nesta análise também foi incluído o estudo dos sistemas e funções alvo, identificação de elementos críticos que controlassem os riscos e que pudessem promover a melhoria contínua.

Em outubro de 2009, este projeto foi revisado passando a considerar a metodologia GAMP na elaboração das análises de riscos para sistemas computadorizados. Foi considerado, como apoio para justificar a necessidade e importância do projeto, as exigências legislativas oriundas da ANVISA que direcionam as práticas obrigatórias para a manutenção das Boas Práticas de Fabricação (BPF), assim como guias divulgados por este órgão regulatório.

A primeira fase do projeto contemplou a elaboração do procedimento operacional padrão (POP) de Análise de Riscos (nº: CTM.11.NVQ.009), com a sua primeira versão aprovada em 04/05/2009, onde constam as metodologias praticadas. Na seqüência, diversos colaboradores foram treinados para a execução das análises de riscos.

Em 2011, como oportunidade de melhoria relacionada a atividade de Gestão de Riscos, vislumbrou-se a possibilidade de desenvolvimento de um software in house para Gestão e Análise de Riscos. Para isso foi elaborado, em maio de 2011, um documento contendo as especificações e requisitos do usuário (URS), oriundo da CGQ. Em 16/06/2011 a CGQ apresentou as necessidades e entregou este documento para a VDGI, que concordou com o desenvolvimento de um software in house e que as ações envolvendo as Análises de Riscos permaneceriam na CGQ.

Também se pode destacar as iniciativas realizadas pelo Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde. A identificação dos impactos sociais e ambientais é realizada por meio de mecanismos que permitem de forma sistêmica, identificar os aspectos e avaliar os impactos gerando ações que promovem a eliminação, prevenção ou máxima redução de seus efeitos e controle dos riscos. Este processo dispõe de rotinas que identificam e tratam os aspectos ambientais em todas as fases, desde o planejamento, projeto, implantação e operação dos processos e instalações, até a fase de disposição final. São realizadas visitas e entrevistas “in loco” em cada área, de acordo com atividade, produto e serviço, onde são identificados os impactos reais ou potenciais.

Para o tratamento dos impactos identificados é realizada classificação de acordo com três parâmetros, conforme método apresentado em 4.1.a.

Como implementação de melhoria destacamos que a Unidade pretende até segundo semestre de 2014 estender a análise de riscos aos principais processos da Gestão da Qualidade .

1.1.d. Tomadas de Decisões

O processo de tomada de decisão na Unidade segue a Estrutura e Dinâmica do Sistema de Governança Institucional da Fiocruz. A Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI) é responsável por articular o sistema democrático e participativo, por meio do fomento e da formulação de políticas, programas e projetos, bem como estabelece mecanismos de viabilização que promovam o fortale-

MEIOS DE COMUNICACAO	DESCRICAO	PARTE INTERESSADA
Intranet	Ambiente virtual colaborativo, voltado às ações de gestão do conhecimento e comunicação interna.	Força de Trabalho
Relatório de Gestão Social	Publicação impressa anual que contem informações e resultados do Instituto na área social, abrangendo os eventos e ações diversas.	Força de Trabalho e Sociedade
Mural	Publicação quinzenal em meio impresso e distribuído em 3 locais do Instituto (CTM e Maguinhas) com o objetivo de contribuir para a disseminação das informações a todos os colaboradores.	Força de Trabalho e Sociedade
Portarias Internas	Instrumento utilizado para formalizar questões institucionais referentes as decisões do sistema liderança.	Força de Trabalho

Quadro 1.1.d.1 – Sistemas de Comunicação

cimento institucional.

O desdobramento da cadeia de decisão em Farmanguinhos é realizado por meio de um conjunto sistemático de reuniões, que se inicia na Fiocruz, passando pela Diretoria Executiva e se desdobra para todas as áreas da Unidade, essas reuniões são realizadas sempre que necessário com a participação de outras partes interessadas. Como reuniões da instância superior para o processo de tomada de decisão podemos considerar:

- **Assembleia Geral:** órgão máximo de representação dos funcionários quanto a mudanças regimentais, assuntos institucionais relacionados ao Congresso Interno da Fiocruz, ao Conselho Deliberativo da Fiocruz e questões eleitorais dos órgãos de representação.
- **Reuniões de Diretoria:** O Diretor de Farmanguinhos se reúne semanalmente com os Vices-diretores e Coordenadores para discutir as estratégias, objetivos e o desempenho da Instituição além de acompanhar as ações oriundas de análises críticas.

O monitoramento desta prática é feito pela equipe da direção, possuindo como mecanismos e padrões de trabalho, pauta, lista de presença e atas.

Na ocasião o Diretor da Unidade relata os assuntos em pauta, incluindo os que foram abordados em reuniões com a Presidência e Vices-presidências da Fiocruz. Expõe a visão dos dirigentes em relação aos temas direcionados à Farmanguinhos, colocando em discussão.

Os Vice-diretores e coordenadores trazem temas, apresentam relatórios setoriais, compartilhando dificuldades encontradas e os resultados obtidos pelas respectivas áreas, para a efetiva implementação das decisões tomadas, as deliberações são registradas em Ata e cada membro da Vice/Coord. tem a responsabilidade de disseminá-las aos seus respectivos gerentes funcionais para que os planos de ações decorrentes das decisões possam ser cumpridos. São realizadas ainda pelas lideranças, reuniões departamentais com os demais membros da equipe para que se possam implementar nas diversas áreas as ações de melhorias, através dos canais de comunicação descritos no quadro 1.1.d.1.

1.1.e. Prestação de Contas

A prestação de contas é feita pela direção do Instituto ao Conselho Deliberativo da Fiocruz, que tem como uma das suas funções, acompanhar e avaliar o desempenho das Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas e Técnicas de Apoio e dos programas desenvolvidos pela Fiocruz.

Farmanguinhos presta contas através dos instrumentos que consolidam os resultados e práticas da organização, sendo os principais o Relatório de Ativi-

dades e Relatório de Gestão da Fiocruz. A unidade repassa todas as informações pertinentes aos seus processos para a Diretoria de Planejamento- DIPLAN que analisa e consolida as informações e disponibiliza nos canais de comunicação disponíveis para Força de Trabalho, órgão de controle e outras partes interessadas.

A prestação de contas para o Ministério da Saúde é feita através de relatórios de entregas dos seus produtos físico e financeiro.

Cabe destacar que Farmanguinhos utiliza-se do Sistema de Apoio a Gestão Estratégica - SAGE para realizar sua prestação de contas. O SAGE é acompanhado pela DIPLAN, que revela a sua execução física e orçamentária.

1.2. EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E PROMOÇÃO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA

1.2.a. Exercício da Liderança

A Diretoria de Farmanguinhos exerce sua liderança interagindo com as partes interessadas através da busca contínua por novas oportunidades que agreguem valor a gestão da Organização e proporcionem a integração, comprometimento, alinhamento e mobilização das de todas as partes interessadas no alcance dos objetivos da Unidade. Neste sentido, a liderança é exercida de maneira participativa, tendo como base as diretrizes e valores da Fiocruz, decisões colegiadas e a observância da estrutura hierárquica funcional alinhada à missão, autonomia e responsabilidades integradas a um conjunto de práticas estruturadas na Unidade.

A Direção Executiva realiza semanalmente, reuniões com a participação de todas as lideranças das áreas, essa prática possui como padrão de trabalho e mecanismos de controle: pautas, atas e listas de presenças. A partir destas reuniões, são definidos os planos e o desdobramento dos mesmos pelas áreas. Outra prática que caracteriza a interação no exercício da Liderança de forma participativa é a realização de oficinas temáticas coordenadas pela Direção Executiva que ocorrem de acordo com as demandas da Unidade, Fiocruz, Ministério da Saúde e outras partes interessadas. Cabe destacar ainda a prática fale com a Direção, por ser um canal relevante de interação com a força de trabalho, onde qualquer colaborador pode se comunicar diretamente ao Diretor da Unidade.

O alinhamento e a mobilização da força de trabalho para o êxito das estratégias, estão fundamentados no processo de planejamento da Unidade, que através da elaboração do Plano anual desdobra os projetos estratégicos em todos os níveis da Unidade conforme descrito no item 2.2.

O incentivo e comprometimento de todos na busca pela cultura da excelência, é caracterizado pelas boas práticas de gestão que evoluem na institui-

ção e é reforçado pela adesão formal aos critérios de excelência, pela busca em atender aos princípios do Programa de Qualidade na Gestão Pública.

A implantação do Programa de Excelência de Farmanguinhos (PEG-FAR), foi instituído em 2008 e em 2012 foi reestruturado, com o objetivo de promover a melhoria do desempenho de Farmanguinhos, visando alcançar a excelência em sua gestão. Também ocorre através das várias ações para atendimento aos requisitos das Boas Práticas de Fabricação, que objetiva assegurar que os produtos sejam produzidos com os padrões de qualidade apropriados ao uso.

Como melhoria implementada, a Gestão da Qualidade está realizando diversos cursos, palestras com a finalidade de disseminar a cultura da Excelência em Farmanguinhos e qualificar os profissionais como multiplicadores para implantação, manutenção e avaliação da Gestão da Qualidade de Farmanguinhos, alinhado ao Programa de Gestão da Qualidade da Fiocruz e ao PQU.

1.2.b. Comunicação dos Valores e Princípios Organizacionais

Os Valores e Princípios Organizacionais são comunicados a toda a força de trabalho, cidadãos/clientes e a outras partes interessadas quando pertinente, por meio de diferentes mecanismos e práticas, conforme descritos no quadro 1.2.b.1. Ao ingressar na unidade, o colaborador passa por um processo de integração no qual são apresentadas as principais informações da Unidade, incluindo os valores e princípios organizacionais, conforme prática apresentada no item 6.2.

1.2.c. Avaliação e Desenvolvimento da Liderança

O processo de avaliação das lideranças é uma prática corporativa aplicada a Farmanguinhos desde sua criação, sendo desenvolvido pela Fiocruz que realiza anualmente a avaliação de desempenho. A prática é coordenada pela Diretoria de Recursos Humanos (Direh) em alinhamento com a DIPLAN. Esta prática compreende a avaliação institucional e das pessoas, incluindo as lideranças. Em sua operacionalização considera a apreciação da chefia imediata, a partir de uma análise de competências e perfil convergentes com a visão de futuro da Unidade para a liderança ser exercida.

A DIREH juntamente com as Unidades da Fiocruz desenvolveram um programa de habilidades das lideranças, que integra diversas ações voltadas ao desenvolvimento, tais como, oferta de cursos de especialização, mestrado profissional, eventos técnico-políticos e fóruns de formulação de políticas, desta forma a Direh alinhada as necessidades de todas as Unidades da Fiocruz organiza planos de formação

de líderes, cuja ação foi estabelecida no relatório do VI Congresso Interno, que contempla as ações pertinentes a Gestão do Trabalho e inclui a de investir permanentemente na formação e qualificação estratégica das lideranças e profissionais de gestão com vistas a ampliar a capacidade gerencial em todos os níveis organizacionais e a definição de práticas que possibilitam identificar e preparar novos líderes para a Unidade.

Internamente a diversidade de ideias é estimulada através dos Gestores Participativos e nas Palestras semanais no Centro de Estudos, através da divulgação das Monografias e dos TCC (Trabalhos de Conclusão de Cursos) de Pós-graduação em nível de atualização e especialização e mestrado, implementados pela CEC em Farmanguinhos desde, 03/2006 com um número de 73 certificações.

Os líderes atuais e potenciais são também desenvolvidos em relação a suas competências desejadas pela organização, através da participação em fóruns colegiados, frequente coordenação de grupos de trabalho e na disponibilização atualizada da legislação pertinente a sua área de atuação, assim como das normas nacionais e internacionais de gestão da qualidade nos diversos escopos de aplicação dos Sistemas locais da Qualidade na organização.

Estes são também estimulados ao autodesenvolvimento pelo plano próprio de cargos e carreira da Fundação que possibilita a progressão e o incentivo financeiro por titulação, disponível tanto as lideranças atuais como aos demais colaboradores e líderes potenciais.

As competências relacionadas as ações de liderança estão estabelecidas no Estatuto da Fiocruz (Decreto N°4725 de junho de 2003), no Regimento Interno da instituição (Portaria 2376-GM) e nas normas orientadoras do Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos da Fiocruz.

As principais competências consideradas relevantes para estão descritas no quadro 1.2.c.1.

1.2.d. Estabelecimento dos Padrões do Trabalho

Os principais padrões de trabalho são estabelecidos considerando os aspectos legais e regulatórios ao setor de atuação de Farmanguinhos, considerando os aspectos gerais dos instrumentos normativos que se aplicam a gestão pública, por exemplo, Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), Lei 8112, Lei 8666, Lei 8080, Decreto 1.171 e Decreto Lei N° 77.481-1976, que descrevem as atribuições dos órgãos e incumbências dos dirigentes; e também por instrumentos normativos emanados do Conselho Deliberativo e Portarias emitidas pela Presidência da Fiocruz. Vale destacar o Decreto n° 6.932/2009 da Presidência da República - instrumento que define as prioridades e expressa o compromisso da instituição com a prestação de serviços de qualidade

PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS E VALORES

Mecanismo	Descrição	Periodicidade
Totens e Quadro de Aviso	São utilizados como ferramentas de comunicação visual. Utilizado desde 2007	Atualização Mensal e sempre que necessário
Site da Organização	São disseminados as informações, atividades e novos processos da Instituição.	Diário
Informativo – FARCOMUNICA	Utilizado para divulgação dos Valores Organizacionais, assim os serviços da Unidade	Bimestral
Intranet	São disseminados as informações, atividades e novos processos da Instituição.	Sempre que se fizer necessário
Apresentação institucional	Apresentações feitas em reuniões internas e externas para as diversas partes interessadas	Contínuo, de acordo com as demandas.

Quadro 1.2.b.1 – Principais Canais de Comunicação dos Princípios Organizacionais

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DESEJADAS AOS LÍDERES

Comprometimento Institucional	Identificação com a missão institucional e capacidade de contribuir para a realização das atividades da unidade demonstrando espírito público e assiduidade
Iniciativa e Criatividade	Capacidade de agir sem instruções específicas de modo a antecipar ou solucionar problemas na rotina de trabalho, concebendo novas idéias e técnicas para melhoria dos processos e resultados.
Relacionamento	Capacidade de trabalhar em harmonia com pares, superiores, subordinados e intersetorialmente, observando as normas e regulamentos institucionais.
Trabalho em equipe	Capacidade de cooperação, integração e harmonia com os demais membros da equipe, denotando responsabilidade na busca de resultados comuns.
Autodesenvolvimento	Capacidade de aprimoramento técnico-administrativo e científico através de atualização e domínio de novas técnicas, métodos e procedimentos em consonância com a missão da sua Instituição.

Quadro 1.2.c. 1 – Competências Desejadas aos Líderes

ao Cidadão, dispondo sobre a Carta de Serviços aos Cidadãos consolidada pela Fiocruz em 2010, atualizada em 2011 e aperfeiçoada em 2012 nela estão impressos padrões de atendimento adotados pela Unidade incluindo os normativos e de qualidade, cabe destacar a participação de representantes de Farmanguinhos no processo de elaboração e revisão da Carta de Serviços ao Cidadão.

Esta Carta apresenta os compromissos institucionais assumidos interna e externamente como também a definição de requisitos para atendimento as partes interessadas e compromissos gerais, assim como os específicos por cada serviço ofertado de acordo com os macroprocessos institucionais.

O Manual da Qualidade (MQ), documento onde constam todas as políticas, diretrizes, compromissos, premissas e a estrutura dos documentos para a implantação do Sistema da Qualidade.

Os padrões de trabalho são estabelecidos ainda de acordo com as diretrizes do Ministério da Saúde, Fiocruz, PQU, PA, seguindo sempre a integração necessária com os valores e princípios organizacionais, requisitos normativos do Sistema Integrado de Gestão, requisitos de Boas Práticas de Fabricação e prin-

cípios do Programa de Qualidade através da adoção do Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

Para a implementação e verificação das práticas e padrões de gestão, a área de Planejamento e Orçamento realiza o acompanhamento formal das ações estabelecidas no Plano Anual - PA. Nesse processo de acompanhamento é elaborado um relatório analítico do PA que avalia periodicamente a qualidade do registro, subsidia o processo de decisão e fornece elementos para elaboração dos relatórios de atividades e gestão.

Conforme citado no item 1.1 deste relatório o PA alinha-se ao PQU que igualmente deve estar alinhado ao Plano Quadrienal da Fiocruz, sendo que todos seguem a arquiteturas semelhantes. Os diversos fóruns realizados na Unidade e a realização da Câmara Técnica de gestão, utilizam práticas de avaliação, orientação e inovação no processo de gestão da organização. Outros mecanismos importantes são as avaliações internas para verificação do cumprimento dos procedimentos realizados, principalmente para o atendimento aos requisitos exigidos pelas certificações e normas técnicas, como por exemplo, Norma ISO 14001 e Boas Práticas de Fabricação (BPF).

As auditorias Internas favorecem a revisão das práticas e seus respectivos padrões de trabalho. A formulação destes padrões tem como pilar os Princípios Organizacionais: Missão, Visão e Valores, sendo a fiel tradução das diretrizes da Instituição e dos procedimentos que devem ser adotados por toda Organização.

Os padrões e práticas de gestão são definidos de acordo com as esferas institucionais.

O cumprimento dos padrões de trabalho é verificado por meio de diversos mecanismos de controle, sendo estes específicos para cada área, onde se observa através do monitoramento diário das atividades desenvolvidas. Esta prática possibilita que as lideranças tenham uma visão ampla dos acontecimentos e funcionalidade dos serviços executados.

1.2.e. Avaliação e Melhoria (aprendizado)

O processo de aprendizagem é obtido através dos resultados do desempenho dos processos e da análise do convívio organizacional, a avaliação e melhoria das práticas de gestão são realizadas na ocasião da construção do Plano Anual, quando são feitas as análises críticas da situação organizacional, possibilitando a identificação de oportunidades de melhorias, definição e implementação dos planos de ação. As melhorias implementadas são disseminadas através dos canais de comunicação da Unidade e repassadas à força de trabalho pelas lideranças.

Outra medida de verificação do aprendizado organizacional é feita através da análise e priorização de todas as oportunidades de melhorias identificadas no processo de capacitação para implementação do Modelo durante a elaboração do Relatório de Gestão pelas diversas lideranças da Unidade.

1.3. ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

1.3.a. Necessidades de Informações Comparativas

A identificação das necessidades de informação comparativas ocorre por meio de dois momentos distintos, sendo o primeiro na ocasião da elaboração do PQ e PA da Unidade, quando é feita a análise de dados e informações sobre o mercado, considerando diretrizes das diversas partes interessadas, na análise do cenário econômico, nas características do ambiente interno, nas políticas de governo, ocorrendo ainda à de-

finição de metas. O segundo momento corresponde à construção de uma matriz consolidada possibilitando a revisão e reestruturação dos indicadores relevantes da Unidade, para uma real implantação de um sistema de monitoramento e avaliação, o que possibilitou a reflexão sobre as necessidades de referenciais comparativos. Esta prática encontra-se em fase de estruturação.

1.3.b. Avaliação do Desempenho Operacional e Estratégico

O desempenho do Instituto é analisado criticamente por meio do Relatório de Atividades Anual e do Relatório de Gestão, além das seguintes reuniões do sistema de liderança: reunião de CD; de projetos estratégicos e orçamentários; reuniões de Produção, entre outras reuniões de Diretoria. No âmbito da Fiocruz, a análise de desempenho de Farmanguinhos é discutida no CD Fiocruz, apresentada no Relatório de Atividades da Fiocruz, elaborado a partir dos dados repassados pela Unidade. Os resultados estratégicos são analisados e discutidos nas reuniões estratégicas da Direção.

1.3.c. Comunicação das Decisões

As decisões decorrentes da análise do desempenho são comunicadas pela Direção aos gestores nas reuniões de direção, nas reuniões de produção e no CD da Unidade. Para os colaboradores, as decisões são comunicadas através dos gestores e do uso dos meios de comunicação internos tais como Farcomunica, Portal Farmanguinhos e e-mails e também nas Assembléias. Quanto às demais partes interessadas, a comunicação se dá através de contato direto, mensagens eletrônicas ou Relatório de Atividades.

1.3.d. Acompanhamento da Implementação das Decisões

O acompanhamento e a implementação das decisões se dá através de várias práticas de gestão. No que diz respeito às decisões estratégicas ela se dá através de reuniões de Diretoria. Esse acompanhamento a nível tático/operacional se dá através de reuniões de comitês, comissões, reuniões setoriais, reuniões de BPF, entre outras. Outra forma de acompanhamento é através do SAGE, onde são registradas a execução das metas dos projetos e ações das diversas áreas de Farmanguinhos.



Estratégias e Planos

2.1 - FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos), no seu processo de Formulação e Implementação das Estratégias toma por base o Planejamento da Fiocruz. Este consiste num modelo de planejamento participativo e ascendente, que traz em sua estrutura uma série de desafios, sendo um destes desafios a coordenação entre os processos de planejamento das diversas unidades de forma a constituir um processo de planejamento corporativo.

O processo se inicia na realização do Congresso Interno que é a instância máxima de deliberação da fundação, composta por representantes de todas as Unidades da Fiocruz. Esta prática possui periodicidade quadrienal, sendo realizada sempre no primeiro ano de cada nova gestão da Presidência da Fiocruz, desde 1998. A realização do Congresso Interno gera como produto principal um relatório que reúne os instrumentos fundamentais do planejamento de médio e longo prazo da organização.

O planejamento estratégico de médio prazo da Fiocruz é complementado pelo Plano Quadrienal das Unidades (PQU) e pelo Plano Anual (PA), compreendido como um recorte temporal (curto prazo) de um processo global e contínuo de planejamento. Por outro lado, o alinhamento da Fiocruz ao planejamento governamental (figura 2.1), se dá através do Plano Plurianual (PPA) e da Lei Orçamentária Anua (LOA), conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Plano de Longo Prazo (PLP) – é composto por Objetivos Estratégicos distribuídos por seis Eixos temáticos, que refletem os focos centrais de atuação da organização.

Plano Quadrienal Fiocruz (PQF) – elaborado

a partir dos Objetivos Estratégicos definidos no PLP composto por Macroprojetos que buscam operacionalizar os Objetivos Estratégicos definidos na Estratégia de Longo Prazo, igualmente distribuídos pelos seis Eixos temáticos.

O PQU – alinhamento temático entre os Projetos Estratégicos das unidades aos Macroprojetos do PQF.

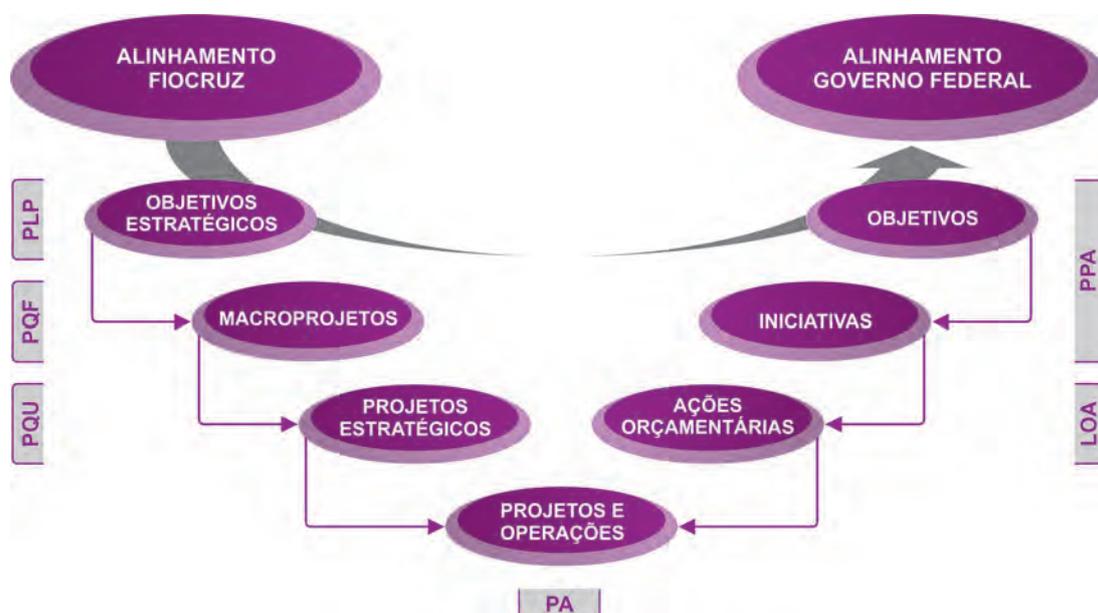
O PA – é o recorte temporal (anual) do planejamento quadrienal da unidade (PQU) que esta alinhado ao Planejamento de Médio e Longo Prazo da Fiocruz (PLP).

O PPA e a LOA – instrumentos de planejamento governamental. São alinhados aos instrumentos de planejamento da Fiocruz através do alinhamento dos Projetos/Operações aos Objetivos e Iniciativas do PPA e Ações da LOA.

2.1.a. Análise do Ambiente Externo

O Instituto de Tecnologia e Fármacos (Farmanguinhos), como uma unidade da Fiocruz, após a realização do Congresso Interno e a posterior publicação dos PLP e do PQ Fiocruz, inicia o seu processo de planejamento à luz dos documentos citados e da metodologia proposta para o processo de planejamento institucional.

Conforme apresentado no fluxo anterior, Farmanguinhos, assim como todas as unidades da Fiocruz, elaborou em 2011, o PQU. Para a elaboração do mesmo foi criada uma metodologia que teve como objetivo geral o alinhamento dos projetos estratégicos da Unidade aos eixos, macroprojetos e objetivos da Fiocruz. Objetivos esses, parte integrante do PLP e decorrentes de estudos de prospecção de tendências e análise situacional, expresso no relatório final do VI congresso



Quadro 2.1 – Fluxo de Alinhamento dos instrumentos de Planejamento Fiocruz.

interno e, elaborado por representantes de todas as Unidades da Fiocruz, conseqüentemente, esse alinhamento caracteriza a primeira prática analíse situacional na elaboração do PQU de Farmanguinhos.

O processo de elaboração do PQU inicia-se com a realização de uma assembléia geral cujo objetivo é a formação de uma comissão responsável pela elaboração de uma proposta.

Na 1ª reunião da comissão são formados três grupos de trabalho: gestão institucional; produção e qualidade; pesquisa e desenvolvimento. São convidados representantes estratégicos de todas as áreas da instituição, incutidos das tendências atuais nas suas áreas afins, aptos a proporem projetos estratégicos. Essas reuniões são realizadas semanalmente.

A partir da proposta construída por esses grupos, é realizada uma Oficina PQFAR com intuito de consolidação e validação de uma única proposta a ser aprovada em Assembléia Geral. Essa Oficina é realizada em parceria com a DIPLAN – Diretoria de Planejamento da Fiocruz.

Na Oficina foram levantadas formalmente as ameaças e oportunidades que podem favorecer ou prejudicar o bom desempenho da instituição, dando base à construção da Matriz SWOT e caracterizando uma prática da instituição para reafirmação da análise ambiente externo (relacionados no quadro 2.1.a.1).

Ressaltamos que o processo de elaboração do PQU ocorrerá quadrienalmente, sendo o vigente consolidado em 2011 por meio de uma Oficina realizada fora das instalações da organização. Durante três dias as lideranças das áreas consolidaram as análises de contexto (análise SWOT), princípios e valores organizacionais (missão, visão e valores) e projetos Estratégicos alinhados aos Macroprojetos, Eixos e Objetivos da Fiocruz.

O processo de análise do ambiente externo e seus instrumentos consideram Tendências e Desafios para a Saúde - em seus diversos aspectos: demográfico – epidemiológico, sócio-sanitário e econômico; Análise situacional - forças e fraquezas, oportunidades e ameaças considerando os ambientes interno e externo; Missão, Valores e Visão de Longo Prazo; Objetivos Estratégicos.

O PQF elabora e distribui a partir dos Objetivos Estratégicos definidos no Planejamento de Longo Prazo os seis Eixos temáticos: cinco que refletem os focos centrais de atuação da organização (Desafios do Sistema Único de Saúde; Ciência e Tecnologia, Saúde e Sociedade; Complexo Produtivo e de Inovação em Saúde; Saúde, Ambiente e Sustentabilidade; Saúde, Estado e Cooperação Internacional) e um relacionado à gestão estratégica dos recursos tangíveis e intangíveis que dão sustentação às suas atividades finalísticas (Inovação na Gestão). Assim, o planejamento es-

tratégico de médio prazo da Fiocruz é complementado pelo PQU. Que contemplam o fluxo demonstrado no quadro 2.1.a.2.

A Diplan tem por Missão coordenar o processo de formulação e implementação da estratégia institucional, apoia diretamente a Presidência, o Conselho Deliberativo e outros órgãos da Fiocruz na tomada de decisões estratégicas. É o órgão responsável pela coordenação do processo de planejamento na organização, colaborando com os núcleos de planejamento das Unidades da Fiocruz. Oferece assessoria e subsídios para a formulação, implementação e avaliação de políticas institucionais, assim como de instrumentos e processos de planejamento e gestão gerando o alinhamento, inter-relacionamento e cooperação entre as áreas e demais partes interessadas, quando pertinentes, no Processo de planejamento da Instituição.

2.1.b. Análise do Ambiente Interno.

A análise do ambiente interno é realizada por meio da mesma metodologia apresentada no item anterior, seguindo o mesmo fluxo de desenvolvimento, porém para a realização desta análise são levantadas e analisadas as fraquezas e forças, procurando manter o equilíbrio dessas razões para o pleno desenvolvimento de suas ações e atendimento ao Ministério da Saúde, estabelecendo políticas de gestão de pessoas e de divulgação de seus produtos.

O processo de análise do ambiente interno em Farmanguinhos está contemplado na fase inicial da elaboração da proposta do Plano Quadrienal da Unidade até a validação do instrumento na Oficina PQFar. Nessa etapa são considerados os processos relacionados à força de trabalho, atividades gerenciais, estruturais, ou seja, as ações que envolvem as atividades internas da Organização.

A representação de profissionais das diversas áreas, através da comissão de elaboração do PQU tem grande importância neste processo, pois possibilitam que as ações sejam repassadas às demais partes da força de trabalho. Estes representantes trazem as informações pertinentes aos setores e serviços da instituição, facilitando a obtenção de informações internas como capacidade produtiva, grau tecnológico instalado no nosso parque fabril.

São considerados na análise os resultados e informações obtidas por meio dos canais de comunicação citados no item 2.2.c. e ainda aspectos e práticas considerados (análise institucional) no quadro 2.1.b1.

2.1.c. Definição das Estratégias.

A avaliação das alternativas decorrentes das análises dos ambientes, assim como, a definição das estratégias da Instituição são validadas e consolidadas na ocasião da Oficina do PQU, na qual partici-

Estratégia e Planos

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Análise do Ambiente Externo	Aspectos considerados
Análise de Conjuntura	Macroeconomia para o desenvolvimento e o pleno emprego; redução das desigualdades e iniquidades sociais, Desenvolvimento Regional: infraestrutura urbana e logística de base; Proteção social e geração de oportunidades; estruturas tecnológicas e produtivas avançadas e regionalmente articuladas; Inserção internacional soberana pautada pela sociedade e geração de oportunidades; Estruturas tecnológicas e produtivas avançadas e regionalmente articuladas; Inserção internacional soberana pautada pela solidariedade entre povos; Fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia; Sustentabilidade ambiental; Educação em Saúde. Legislações vigentes
Análise Setorial	O desafio demográfico-epidemiológico; O desafio dos modelos de organização da atenção a saúde no Sistema Único de Saúde (SUS); Pesquisa, desenvolvimento e inovação em saúde; Desenvolvimento da base produtiva e de inovação em saúde; Seminários.
Análise Situacional	Levantamento de Ameaças/desafios a serem enfrentados e Oportunidades para o desenvolvimento estratégico.

Quadro 2.1.a.1 - Aspectos considerados na análise do ambiente externo.

ETAPAS DO PLANO QUADRIENAL DA UNIDADE

Análise Situacional	Identificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.
Revisão de Princípios e Valores Organizacionais	Análise da Missão, Visão e Valores da Organização.
Projetos Estratégicos	Elaboração e Alinhamento temático entre os Projetos Estratégicos das Unidades aos Macroprojetos do Plano Quadrienal da Fiocruz - PQF.

Quadro 2.1.a.2 – Etapas do Plano Quadrienal da Unidade

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Análise Situacional	Análise das Forças e Fraquezas relacionadas internas a organização coerentes com os processos assistenciais finalísticos; CD (Conselho deliberativo, Assembleias e outras práticas).
Informações Institucionais	Consustanciada em relatórios de gestão, auto-avaliações, resultados do Congresso Interno, avaliações dos planos, resultados de pesquisas, desenvolvimento de projetos, reuniões técnicas, seminários internos entre outros.
Análise da capacidade institucional	Tecnologias, capacitação da força de trabalho, ensino, pesquisa e desenvolvimento, publicações

Quadro 2.1.b.1 – aspectos considerados na análise do ambiente interno

pam todas as Lideranças das áreas e representante de outras partes interessadas, tendo como sistemática o desdobramento do fluxo apresentado no item 2.1.

A metodologia utilizada para o PQU tem como objetivo geral o alinhamento dos projetos estratégicos da Unidade aos macroprojetos, eixos e objetivos da Fiocruz. Os objetivos, metas e projetos da Unidade são inseridos e gerenciados através do SAGE. O PA é um instrumento que auxilia o atingimento das metas.

O desenvolvimento do processo ocorre de acordo com o fluxo apresentado no quadro 2.1.a.2, correspondendo à realização da análise situacional, quando são considerados os resultados obtidos das análises internas e externas e os impactos que as mesmas possam ocasionar.

O PA é compreendido como um recorte temporal (e econômico) de um processo global e contínuo de planejamento, que é realizado de forma sistemática nas unidades. Representa uma etapa, um componente de-

talhado do plano de médio e longo prazo, cujos limites são definidos pelo período de tempo (anual) e pela disponibilidade de recursos orçamentários e capacidade de mobilização de recursos não orçamentários.

Com o objetivo de fortalecer a concepção de um processo contínuo de planejamento, foi criado o SAGE, desenvolvido pela própria Fiocruz por meio da equipe de desenvolvedores da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - EPSJV, em parceria com a Diplan. O SAGE foi lançado em 2012 e em 2013 diversas melhorias em suas funcionalidades foram introduzidas para atender às necessidades em relação à análise do Plano Anual e Estratégico das Unidades. No SAGE são inseridos os projetos alinhados aos projetos estratégicos.

Neste contexto o Planejamento é traduzido e apresentado anualmente sob forma de um PA, que possibilita a visualização das ações programadas e realizadas ao longo do ano, sendo um mecanismo fun-

damental para acompanhamento das medidas a serem adequadas, continuadas ou substituídas. No PQU (2011-2014) estão descritas as principais estratégias e áreas envolvidas.

Cabe destacar que os riscos, as partes interessadas e a sustentabilidade são considerados na formulação das estratégias pela integração no processo de análise e definição das estratégias formuladas, as quais dão direcionamento para as ações do Instituto.

A participação de Farmanguinhos no Plano Plurianual - PPA, do Governo, se dá através do alinhamento dos Projetos e Operações do PA aos Objetivos e Iniciativas do PPA e Ações da Lei Orçamentária Anual. O alinhamento entre o Plano Anual da unidade e o Planejamento de Médio e Longo Prazo da Fiocruz se dá através do alinhamento entre os Projetos do PA aos Projetos Estratégicos da unidade (PQU) e destes últimos aos Macroprojetos definidos no PQF e, por conseguinte aos Objetivos Estratégicos definidos no PLP.

O processo de construção do plano estratégico teve seu primeiro ensaio de elaboração a partir de setembro de 2009, quando se consolidou na presidência o entendimento de que deveria ser no processo de planejamento estratégico institucional, que a Fiocruz deveria enfrentar temáticas relevantes e polêmicas como a introdução da lógica de planejamento de longo prazo, a elaboração do plano de médio prazo (plano quadrienal) e a mudança do modelo de gestão.

Após a liberação do documento de referência começaram os debates nas unidades e constatou-se a necessidade de aprofundamento de partes do documento e esclarecimentos, divulgando-se, então, documento de ajustes do processo congressual – contendo, esse, orientações para confecção de nova versão do documento de referência e um novo calendário para o VI Congresso Interno com plenária final em 2010.

Cabe destacar ainda que a participação de Farmanguinhos no Plano Plurianual do Governo se dá através do alinhamento dos Projetos e Operações do PA aos objetivos e iniciativas do PPA e ações da lei orçamentária anual (LOA). O alinhamento entre o Plano anual da unidade e o Planejamento de Médio e Longo prazo da Fiocruz se dá através do alinhamento entre os projetos do PA aos projetos estratégicos da unidade (PQU) e destes últimos aos Macroprojetos definidos no PQF e, por conseguinte aos objetivos estratégicos definidos no PLP.

2.2-IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

2.2.a. Definição de Indicadores na Avaliação e Implementação das Estratégias.

O SAGE, além de se destinar à elaboração do PA de cada unidade, é um sistema que agrega o Plano Estratégico da Fiocruz – PLP e PQF, decidido durante o

VI Congresso Interno, assim como o Planejamento Estratégico das Unidades, dando visibilidade aos compromissos firmados institucionalmente. O SAGE é também o principal instrumento de monitoramento dos compromissos da Fiocruz junto ao Governo Federal, por meio do registro das metas pactuadas no Plano Plurianual.

Como padrões de trabalho, Farmanguinhos, a partir do Guia de Planejamento da Fiocruz, reproduz o seu próprio manual de elaboração do PA e o manual de utilização do SAGE para facilitar a definição e monitoramento dos indicadores e metas estabelecidas. A figura abaixo representa as telas do sistema para realização de cadastros de projetos, registro de planos de ação e monitoramento de metas físicas.

Nos dias 17 e 18 de dezembro de 2012 foi realizada a Oficina de Indicadores Institucionais – Dimensão Macroprocessos Finalísticos e de Apoio, desenvolvida pela DIPLAN – em parceria com representantes das unidades da Fiocruz, onde foram definidos os indicadores institucionais.

Como produto da estratégia de implantação de Modelo de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem Organizacional, a oficina surge como uma ação de melhoria, sendo um instrumento para alavancar o processo de medição do desempenho da Fiocruz.

Neste sentido, foram definidos os seguintes macroprocessos: Atenção de referência, Pesquisa & Desenvolvimento Tecnológico, Ensino, Laboratórios de Referência, Coleções biológicas, Produção & Qualidade, Gestão. Nessa oficina foi feito um levantamento dos indicadores praticados historicamente pela instituição e foram identificados cerca de 300 indicadores que expressavam o desempenho institucional. A partir do reconhecimento da dificuldade em monitorar este número de indicadores, foi identificada a necessidade de construção de uma matriz consolidada que possibilitasse a revisão e reestruturação destes, para uma real implantação de um sistema de monitoramento e avaliação na Fiocruz, definiu-se assim, os indicadores que melhor representem os esforços e resultados para alcance dos objetivos institucionais. Esta segmentação facilita a identificação do desempenho institucional por área de atuação, conforme solicitado como uma oportunidade de melhoria no relatório de gestão do Gespública, e também possibilita a padronização de alguns indicadores para Avaliação de Desempenho Institucional.

O processo de discussão, análise e remodelagem dos indicadores vigentes, a partir da utilização da metodologia de cadeia de valor contou com a participação de diversos atores da Fiocruz, estruturados em grupos de trabalho (GTs) por macroprocesso. Os produtos dos GTs serviriam então para construir cestas de indicadores que possibilitem medir os esforços e resultados da instituição em cada macroprocesso.

Como produto da oficina obteve-se 216 in-

dicadores, dos quais 146 foram apontados como relevantes para compor os Relatórios de Gestão e/ou do Gespública, 95 para a Avaliação de Desempenho Global e 150 para a Avaliação de Desempenho Intermediária. Apurou-se ainda que dos 216 indicadores propostos, 153 já seriam viáveis para subsidiar a elaboração do ciclo de planejamento de 2013.

Como produto de Farmanguinhos, houve contribuição de 7 indicadores intermediários (representa Farmanguinhos), sendo um desses se caracterizando também como um indicador global (representa a visão Fiocruz). Em virtude dos indicadores representarem a dimensão dos macroprocessos finalísticos e de apoio, a periodicidade de apuração desses indicadores é anual e contínua. As metas são estabelecidas através de série histórica.

Entre os encaminhamentos finais desta oficina, destacam-se: a consolidação dos produtos dos Grupos de Trabalho por parte da Diplan; a necessidade de continuidade dos grupos de trabalho para análise das informações, aprimoramento e definição da metodologia de monitoramento dos indicadores; a chamada para as Câmaras Técnicas para validação dos trabalhos realizados; a apresentação de um cronograma para trabalhos

pós-oficina e a utilização de boa parte dos indicadores selecionados já para o ciclo de planejamento de 2013, com monitoramento previsto para final do primeiro e do segundo semestre de 2013.

Em Farmanguinhos, a alimentação das metas físicas e da execução orçamentária é atualizada mensalmente, porém o Núcleo de Planejamento, a DIPLAN e os órgãos externos realizam essa avaliação semestralmente. Em paralelo os resultados do monitoramento e do desenvolvimento do PA também são apreciados semanalmente nas reuniões de diretoria, nas reuniões técnicas das áreas e no CD Far. O alcance das metas anuais é avaliado nos processos de prestação de contas, na avaliação de desempenho institucional, de forma continuada.

No quadro 2.2.a.1 - são apresentados os principais indicadores, metas e as principais ações planejadas para a implementação das estratégias.

Como melhoria em andamento, merece ser destacada uma iniciativa que vem ocorrendo desde 2011 tendo como objetivo gerar resultados cada vez mais satisfatórios para esta Unidade. Assim, dá-se destaque especial ao Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo de Gestão de Farmanguinhos: Estratégia, Tecno-

Indicadores Estratégicos				
Nome do Indicador	Macroprocesso	Significado	Meta 2013	Projetos e Processos (PLANO DE AÇÃO)
8.1.1 - Índice de Execução Orçamentária	Planejamento e Orçamento	Mede a capacidade institucional de execução do orçamento disponibilizado durante o exercício	95%	Não se aplica. Refere-se à operação de execução de despesas dos processos e projetos.
8.5.3 - Índice Geral de publicação científica	Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	Mede a capacidade de planejamento e execução dos doutores	90%	Uma abordagem por RMN de desenvolvimento analítico para identificação de falsificação em medicamentos e drogas ilícitas no Brasil; e outros, totalizando 26 projetos
8.1.4 - Atendimento à demanda de Antirretrovirais do Programa Aids/MS	Produção e Análise da Qualidade	Mede participação dos antirretrovirais de Farmanguinhos na demanda total de antirretrovirais do Ministério da Saúde	95%	Fornecimento de medicamentos para atender às demandas do Ministério da Saúde. (cód: 004.2522.061.04120)
8.4.2 - Percentual de Profissionais Capacitados	Gestão de Pessoas	Capacitação	60%	Treinamento e Capacitação. (cód: 003.7674.053.04236)
8.5.4 - Evolução do Número de Novos Produtos e/ou apresentações	Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	Acompanhar a introdução de novas tecnologias farmacêuticas.	2	Síntese de inibidores nucleosídicos e não-nucleosídicos da transcriptase reversa e de HIV-Protease; e outros, totalizando 21 projetos.
8.4.7 - Percentual de Egressos no ano	Ensino	Reflete a capacidade de execução de metas de ensino do PA da Unidade	80%	Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica; Curso de Especialização em Tecnologias Industriais Farmacêuticas; Curso de Especialização em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos; Ensino à Distância: Inovação de fitomedicamentos a partir da biodiversidade brasileira.
8.1.2 - Evolução de unidades farmacêuticas produzidas em relação ao ano anterior	Produção e Análise da Qualidade	Estabelecer a variação percentual da produção de medicamentos	30%	Produção de medicamentos. (cód: 004.2522.060.06809)

Quadro 2.2.a.1 - Indicadores Estratégicos

logia 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).

No quadro 2.2.a.2 é possível observar os principais indicadores operacionais já utilizados por Farmanguinhos.

2.2.b. Alocação de Recursos para Assegurar a implementação dos planos de ação e projetos.

A alocação dos recursos para assegurar a implementação dos planos de ação da Unidade é realizada de acordo com a Programação Orçamentária, realizada anualmente desde 2003 em processo participativo conduzido inicialmente pela Fiocruz através da realização de reuniões estratégicas onde se discutem juntamente com a Diplan a alocação dos recursos para assegurar a implementação do PA.

Desta forma, os recursos são alocados através da previsão de receitas e despesas correntes e de investimentos, através das necessidades estabelecidas no PA, administrado pelo Núcleo de Planejamento e Orçamento e é analisado durante o ciclo de planejamento orçamentário em oficinas com cada Vice-Diretoria e Coordenação e nas reuniões de Diretoria para aprovação do orçamento. Nessas reuniões são avaliadas as fontes de recursos orçamentárias e disponibilidades financeiras em contrapartida com a previsão orçamentária de despesas das Unidades Organizacionais alocadas por processos e projetos da unidade para o ano, e priorizadas no âmbito da Diretoria, Vice-Diretorias e Coordenações. No SAGE são lançados os dados da proposta orçamentária anual de Farmanguinhos conforme programas, ações e objetivos do PPA.

Após a análise de receitas e despesas correntes e de investimento, a Diretoria aprova e encaminha a proposta orçamentária à DIPLAN para aprovação final. Durante este processo, em função das restrições quanto aos recursos de capital, é realizada uma priorização dos investimentos a serem realizados em material permanente e equipamentos, obras e instalações para atender as operações e os projetos estratégicos em função da necessidade de modernização, ampliação da capacidade de atendimento à demanda e substituição

por desgaste ou obsolescência. Este processo permite assegurar uma boa e regular aplicação dos recursos e onde é definida a parcela da LOA para Farmanguinhos.

2.2.c. Comunicação das estratégias, metas e planos de ação.

Famanguinhos utiliza-se estrategicamente de diversos mecanismos para comunicação das estratégias, metas e planos de ação de ação, as estratégias de divulgação são estabelecidas visando à comunicação efetiva com todas as partes interessadas.

Os projetos e processos são comunicados à força de trabalho em diversas oficinas do PA e meios de comunicação interno (Quadro 2.2.c.1 - instrumentos de comunicação), com foco nas estratégias relacionadas aos macroprocessos identificados e macroprojetos.

2.2.d. Monitoramento da Implementação dos Planos de Ação.

O monitoramento da implementação dos planos de ação ocorre nas unidades através do PA com seus projetos e operações, coordenados pelo Núcleo de Planejamento e acompanhados em nível corporativo pela DIPLAN, tendo como ferramenta o SAGE. As metas institucionais de médio prazo são vinculadas ao PPA e ao PQ da Fiocruz. As metas de curto prazo são vinculadas ao PA constituem compromissos anuais que vão compor as metas de médio e longo prazo e são estabelecidas pela composição das unidades. Ademais, outra forma de definição e avaliação de metas de curto prazo é a prática de avaliação de desempenho institucional.

O relatório de acompanhamento da realização de metas físicas e da execução orçamentária é atualizado mensalmente, porém o Núcleo de Planejamento, a DIPLAN e os órgãos externos realizam essa avaliação semestralmente. Em paralelo os resultados do monitoramento e do desenvolvimento do PA também são apreciados semanalmente nas reuniões de diretoria, nas reuniões técnicas das áreas e no CD Far, conforme sua força estratégica. O alcance das metas anuais é avaliado nos processos de prestação de contas, na avaliação de desempenho institucional, de forma continuada. Estas avaliações consolidadas também são resumidas anualmente no relatório de gestão da Fiocruz e apresentadas aos órgãos externos através da DIPLAN.

Estratégia e Planos

Principais Indicadores Operacionais		
Nome do Indicador	Meta	Observações
8.1- Resultados relativos aos Processos Econômico Financeiro.		
8.1.1 - Índice de Execução Orçamentária	99 (meta 2013)	-----
8.1.2 - Evolução de unidades farmacêuticas produzidas em relação ao ano anterior	>30 (meta 2013)	-----
8.1.3 - Perda de Produção sobre gasto total para se produzir	< 3% (meta 2013)	-----
8.1.4 - Atendimento à demanda de antirretrovirais no Programa AIDS/MS	95 (meta 2013)	-----
8.1.5 - % Entregue ao Ministério da Saúde (MS) (UF - ARV) frente à demanda MS	-----	-----
8.2- Resultados relativos aos Clientes e Mercados		
8.2.1 - % de reclamações procedentes de produtos em relação ao total de reclamações de produto	-----	-----
8.2.2 - % de ocorrências de suspeita de eventos adversos (EA) / total de atendimentos	-----	-----
8.2.3 - % de reclamações relacionadas à distribuição / total de reclamações	-----	-----
8.3- Resultados relativos a Sociedade		
8.3.1 - Quantidade de resíduos químicos tratados	-----	-----
8.3.2 - Quantidade de resíduos orgânicos tratados	-----	-----
8.3.3 - Quantidade de resíduos recicláveis tratados	-----	-----
8.3.4 - Campanha de Vacinação - Fiocruz para Você	1000 imunizações (meta 2012)	-----
8.3.5 - Ponto de Cultura Preparação e produção de documentário	6 instituições (meta 2012)	-----
8.3.6 - Apoio pontual às iniciativas sociais desenvolvidas na Cidade de Deus e demais localidades do entorno	800 pessoas (meta 2012)	-----
8.3.7 - Feira do talento	30 artesãos (meta 2012)	-----
8.3.8 - Programa de gerenciamento de voluntários	300 adesões (meta 2012)	-----
8.4- Resultados relativos as Pessoas		
8.4.1 - % de evolução do quadro de pessoal (Servidor Público)	-----	-----
8.4.2 - Percentual de Profissionais Capacitados	55% (meta 2013)	-----
8.4.3 - % de colaboradores sensibilizados no tema Qualidade de Vida no Trabalho	30% (meta 2013)	Plano de ação: Divulgação e sensibilização das chefias
8.4.4 - % funcionários afastados por acidente de trabalho	-----	Plano de ação: Diálogo e Diário de Segurança (DDS) e eventos (ex: SIPAT)
8.4.5 - Ações de capacitação realizadas para servidores	-----	-----
8.4.6 - % de servidores capacitados (capacitação técnico-científica)	-----	-----
8.4.7 - % de egressos no ano	80% (meta 2013)	-----
8.5- Resultados relativos aos Processos		
8.5.1 - Pedidos de Patentes Depositadas	-----	-----

Estratégia e Planos

8.5.2 - Pedidos de Patentes Concedidas	----	----
8.5.3 - Índice geral de publicação científica	90% (meta 2013)	----
8.5.4 - Evolução do número de Novos Produtos e/ou apresentações	2 (meta 2013)	----
8.5.5 - Rendimento da Produção entregue ao estoque frente ao Rendimento Teórico/ Produto	97,8% (meta 2013)	----
8.5.6 - Lead Time (Tempo de atravessamento)	30 dias (meta 2013)	Indicador iniciado em 2013
8.5.7 - Unidades Farmacêuticas (UF) Produzidas	868 UF/milhão (meta 2013)	----
8.5.8 - Quantidade de desvios detectados / quantidade de lotes produzidos	----	----
8.5.9 - Cumprimento das análises de matérias-primas frente ao programado	----	----
8.5.10 - % de fichas técnicas com desvio (certo da primeira vez)	----	----
8.5.11 - Unidades Farmacêuticas (UF) Produzidas de ARV	228 UF/milhão (meta 2013)	----
8.5.12 - % de Ordens de Serviços cumpridas – Manutenção Farmanguinhos*	----	----
8.6- Resultados relativos aos Fornecedores		
8.6.1 - % de compras licitadas frente ao total das modalidades de compras executadas	----	----
8.6.2 - Índice de reprovação de matéria-prima	----	----
8.6.3 - Índice de reprovação de material de embalagem	----	----
8.6.4 – Tempo médio de atraso nas entregas	3 (meta 2013)	----

Quadro 2.2.a.2 – Principais Indicadores Operacionais

INSTRUMENTO	OBJETIVO	PARTE INTERES-SADA
Intranet	Disponibilização do Plano Quadrienal, documentos de apoio ao processo, formulários para abertura de chamados entre as áreas, avisos e alertas diversos, comunicação integrada, divulgação e gestão de tarefas, trabalhos em equipe e pessoas.	Farmanguinhos
SAGE	Sistema de apoio à Gestão estratégica onde é registrado o processo de planejamento da Fiocruz e suas unidades.	Farmanguinhos/ Fiocruz
Site da Fiocruz	Disponibilização dos Planos Quadrienais e Relatórios de Atividade da Instituição.	Público interno e externo
Sistema EURISKO	Sistema Integrado de Gestão de Farmanguinhos – integra todos os dados e processos da unidade.	Farmanguinhos
SIAFI	Sistema que possui a finalidade de realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro.	Farmanguinhos / Fiocruz / Governo Federal
Portarias	Documentos de ato administrativo utilizado pela Fiocruz / Farmanguinhos, que contém instruções acerca da aplicação de leis ou regulamentos, recomendações de caráter geral, normas de execução de serviço, nomeações, demissões, punições, ou qualquer outra determinação da sua competência, inclusive para tornar público o conjunto de indicadores intermediários e globais.	Público interno e externo
Site de Farmanguinhos	Disponibilização de artigos relevantes sobre a unidade, suas ações, projetos, produtos e eventos.	Público interno e externo
WebTV	Atualizações e destaques sobre o que é relevante informar em drops de notícias a todos da Fiocruz.	Farmanguinhos / Fiocruz

Quadro 2.2.c.1 – Principais instrumentos de comunicação

3



Clientes

3.1. IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

3.1.a. Segmentação de Mercado e Definição de Clientes-Alvo

Compreendendo que a segmentação de mercado e a definição dos clientes-alvo são pontos básicos para identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos cidadãos usuários, a segmentação do mercado de Farmanguinhos é feita de acordo com a sua missão por meio da produção de medicamentos, desenvolvimento tecnológico e ensino.

Farmanguinhos é uma unidade técnico-científica (UTC) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) sendo atualmente o maior laboratório farmacêutico oficial vinculado ao Ministério da Saúde e tem sua importância estratégica na luta pela redução de custos dos medicamentos, o que colabora para que mais brasileiros tenham acesso aos programas de saúde pública. O Instituto atende prioritariamente ao mercado público brasileiro representado pelo Departamento de Assistência Farmacêutica (DAF), subordinado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos (SC) TIE do Ministério da Saúde (MS)

A Instituição produz mais de um bilhão de medicamentos 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. Dentre os produtos fabricados por Farmanguinhos estão antibióticos, anti-inflamatórios, anti-infecciosos, antiulcerosos, analgésicos, medicamentos para doenças endêmicas, como malária e tuberculose, antiretrovirais para tratamento da Aids, medicamentos para o sistema cardiovascular e o sistema nervoso central e para os programas de diabetes e hipertensão.

Os critérios adotados para a segmentação (produção de medicamentos, pesquisa & desenvolvimento tecnológico e ensino) conforme quadro 3.1.a.1, incluem uma análise cuidadosa, identificando a área geográfica de atuação da Instituição, o tipo de mercado, as características dos principais clientes identificados, a identificação clara dos segmentos e respectivos clientes, além dos grupos e subgrupos associados a cada segmento.

Os clientes-alvo e potenciais são definidos a partir das análises e desdobramentos das práticas oriundas da definição do mercado de atuação, segmentação e seus respectivos produtos e serviços gerados, possuindo como principal cliente o Ministério da Saúde que atua através das suas secretarias, departamentos e coordenações. São clientes-alvo do Instituto, os cidadãos usuários, profissionais e gestores de instituições de saúde, instituições de ciência e tecnologia, indústrias farmacêuticas, centros de pesquisa,

universidades, secretarias municipais e estaduais.

3.1.b. Necessidades e expectativas dos Clientes-Alvo

As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e serviços por meio de diversas práticas que estão alinhadas com a segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo.

Uma das práticas para identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo no segmento de produção de medicamentos é a realização de reuniões com o MS. O Núcleo de Assistência Farmacêutica (NAF) de Farmanguinhos mantém contato periódico com o DAF do MS que expõe em suas reuniões trimestrais, o elenco de medicamentos necessários, definidos de acordo com a Política Nacional de Saúde e as demais exigências, que são publicadas em portarias pelo MS.

Outra prática importante no levantamento das necessidades e expectativas dos clientes-alvo da Instituição é a pesquisa realizada pela área de vendas diretas junto às Secretarias de Saúde Estaduais e Municipais através da qual é elaborada uma estimativa anual de vendas de medicamentos, baseada na pesquisa junto ao banco de preços do MS, na análise dos contratos realizados anteriormente, nas visitas aos clientes para coleta de informações, tais como estoque atual, programação anual de compra de medicamentos e necessidades pontuais.

O Instituto disponibiliza ainda o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) criado em 2000, através do qual os cidadãos podem expressar suas necessidades que são registradas em um sistema eletrônico, conforme descrito no item 3.2.b.

Na Área de Pesquisa e Desenvolvimento, os Pesquisadores de Farmanguinhos trabalham em busca de soluções para doenças de grande relevância suprimindo as necessidades e expectativas da população brasileira, dando prioridade aos projetos comprometidos com a missão institucional, tais como: doenças negligenciadas, doenças de alto custo e doenças de alta incidência, e ainda através da análise de dados estatísticos do quadro epidemiológico, permitindo o direcionamento das ações neste campo.

Na área de Ensino as necessidades e expectativas são identificadas através dos processos de avaliação dos alunos sobre os cursos, utilizando-se formulários específicos, da elaboração dos trabalhos de conclusão do curso e da ferramenta de intervenção social, que após tabulação dos resultados e análise dos documentos é feito o direcionamento para negociação junto aos gestores dos Cursos para resolução das questões.

Processos: Produção de Medicamento

SEGMENTO DE MERCADO	PRODUTO/SERVIÇO	SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA	CLIENTES ALVO (ATUAIS E POTENCIAIS)
Assistência Básica	Medicamentos destinados aos agravos prevalentes e prioritários da Atenção Básica.	Nacional Internacional	Secretaria de Ciência e Tecnologia e Insumos Estratégicos - Cliente Atual Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos (DAF) - Cliente Atual Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde – Cliente atual e potencial Moçambique - Cliente Atual
Componente Especializado	Medicamentos para garantia da integralidade do tratamento medicamentoso, em nível ambulatorial.	Nacional	
Componente Estratégico	Medicamentos utilizados para tratamento das doenças de perfil endêmico e que tenham impacto socio-econômico.	Nacional Internacional	Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) – Cliente atual
Plataforma de Métodos Analíticos	Desenvolvimento e validação de métodos analíticos utilizados durante a pesquisa e desenvolvimento de fármacos e medicamentos.	Nacional	Laboratórios da VDEPI e clientes internos (Biomanguinhos) e externos (UFF, UFRJ, Inmetro, IVB) - Clientes atual
Farmacologia	Avaliação da eficácia de novos fármacos através de testes in vitro e in vivo dando suporte ao desenvolvimento e à validação de toda a produção de Farmanguinhos. Seus principais campos de atuação são: inflamação, analgesia, alergia, neoplasia, imunorregulação, tuberculose e doença de Chagas; desenvolvimento de metodologias e técnicas para agilizar a validação de novos produtos nos Laboratórios de Farmacologia Aplicada;	Nacional	Laboratórios da VDEPI e grupos externos de pesquisa. - Clientes Atual
Síntese Química	Desenvolvimento de produtos químicos através de síntese orgânica, usando rotas inéditas ou conhecidas, levando em consideração demandas básicas e buscando a auto-sustentabilidade do país nos Laboratórios de Síntese de Fármacos	Nacional e Internacional	Ministério da Saúde (MS), Laboratórios oficiais - Cliente Atual
Produtos Naturais	Desenvolvimento de produtos com base em recursos vegetais, objetivando a obtenção de medicamentos fitoterápicos incluindo investigação química das plantas, ensaios de eficácia farmacológica e de segurança quanto à toxicidade, validação de processos e desenvolvimento de protocolos técnicos nos Laboratórios de Produtos Naturais;	Nacional e Internacional	Setor produtivo de fitoterápicos e de produtos intermediários da cadeia tecnológica e o Sistema Único de saúde - SUS - Cliente Atual.
Desenvolvimento Tecnológico	Desenvolvimento de produtos para atendimento às demandas do Ministério da Saúde Elaboração e validação de metodologias analíticas, análises de matérias-primas e de produtos em desenvolvimento nas diversas formas farmacêuticas, como comprimidos, comprimidos revestidos, cápsulas, sachês e nas suas diversas fases de processo (mistura de pós, núcleos e comprimidos revestidos), estudos de estabilidade dos novos produtos desenvolvidos em Farmanguinhos no Laboratório de Desenvolvimento e Validação Analítica-LDVA;	Nacional e Internacional	Ministério da Saúde - Cliente Atual Organismo Internacional - Cliente Atual e potencial Laboratório de Tecnologia Farmacêutica- Cliente Atual

Processos: Ensino

SEGMENTO DE MERCADO	RODUTO/SERVIÇO	SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA	CLIENTES ALVO (ATUAIS E POTENCIAIS)
---------------------	----------------	------------------------	-------------------------------------

Pós-graduação	<p>Cursos de Pós-graduação lato sensu em Tecnologias Industriais Farmacêuticas – 390h;</p> <p>Curso de Especialização em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos;</p>	Nacional	<p>Profissionais graduados em Farmácia, Química, Engenharia Química e Biologia</p> <p>Profissionais graduados de diversas áreas, envolvidos em projetos de Saúde com a utilização de plantas medicinal e fitoterápica.</p>
---------------	--	----------	--

Quadro 3.1.a.1 - Segmentação de mercado e definição de clientes-alvo

3.1.c. Divulgação da Marca, dos Produtos e Serviços

Para garantir a segurança das informações geradas e disseminadas, o Instituto adota padrões de segurança oriundos da Fiocruz que estabelecem padrões técnicos adotados para gerar identidade visual, adequados à arquitetura da informação e formato de divulgação, com foco no público alvo e nos processos da Instituição.

Alinhado às práticas da Fiocruz, Farmanguinhos utiliza-se estrategicamente dos meios de comunicação disponíveis para divulgar a marca, produtos e serviços através das ações desenvolvidas pela área de Comunicação buscando clareza e autenticidade do conteúdo.

Com a criação da Assessoria de Comunicação (ASCOM) em 2005, ficou sob sua responsabilidade a coordenação das atividades relacionadas à comunicação interna e externa do Instituto. Ela atua no estabelecimento da ligação entre o Instituto e as partes interessadas (colaboradores, clientes, parceiros e sociedade, fornecedores, comunidades), promovendo a imagem institucional.

Como mecanismo de divulgação interna foi criado em 2011 o FARNOTÍCIAS, Informativo interno, com distribuição bimestral. O mesmo foi desenvolvido pela ASCOM que através de busca ativa e demandas oriundas das Diretorias e diversas áreas, divulga informações relevantes da Instituição. Todas as informações divulgadas no FARNOTÍCIAS passam pela validação da Diretoria Executiva.

Outra maneira de divulgação dos produtos e serviços ofertados por Farmanguinhos é através da “Carta de Serviços ao Cidadão” da Fiocruz, disponível no site, a qual contém relevantes informações sobre os serviços oferecidos, os compromissos com os resultados e as principais formas de contato com a Instituição.

Além dos mecanismos de divulgação de produtos e serviços acima descritos, lançamentos de novos produtos de Farmanguinhos, bem como a realização de contratos com novos parceiros têm sua divulgação em jornais de grande circulação no país.

A marca, os produtos e os serviços da Instituição são divulgados aos clientes e ao mercado através dos mecanismos descritos no quadro 3.1.c.1:

que nos fornecem várias informações, como: quem acessa, faixa etária do usuário, localização, assunto de interesse, por quanto tempo, entre outras, com objetivo de monitorar a imagem da Instituição (se é positiva, negativa ou neutra e quais os percentuais). Além disso, existe um trabalho de acompanhamento da imprensa convencional, com a utilização de palavras chaves como: Fiocruz, nome do presidente da Fiocruz, nome das unidades da Fiocruz, também com objetivo de monitorar a imagem da Instituição.

3.1.d. Avaliação da Imagem

Em geral, a prática de avaliação da imagem é realizada no âmbito da Fiocruz, que através da coordenação de comunicação está iniciando um trabalho de métrica de visualização e utilização das mídias através de programas que nos fornecem várias informações, como: quem acessa, faixa etária do usuário, localização, assunto de interesse, por quanto tempo, entre outras, com objetivo de monitorar a imagem da Instituição (se é positiva, negativa ou neutra e quais os percentuais). Além disso, existe um trabalho de acompanhamento da imprensa convencional, com a utilização de palavras chaves como: Fiocruz, nome do presidente da Fiocruz, nome das unidades da Fiocruz, também com objetivo de monitorar a imagem da Instituição.

Na área de Ensino, cabe destacar que existe uma avaliação permanente ao final de cada módulo dos cursos de Pós-graduação, essa prática tem como objetivo principal coletar opiniões sobre as disciplinas cursadas. A avaliação é feita através de um instrumento padronizado contendo perguntas que abrangem vários aspectos relevantes para o processo, entre eles organização e motivação dos conteúdos da disciplina, sua importância na formação profissional dos alunos, se os objetivos atendem ao curso, metodologia, material didático entre outros itens, esta avaliação constitui uma importante fonte de informação para reflexão, avaliação e melhorias das práticas pertinentes ao curso.

3.2 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES

3.2.a. Definição de Canais de Relacionamento

Os canais de relacionamento de Farmanguinhos são definidos considerando os diferentes perfis

PRODUTOS/ SERVIÇOS – MECANISMO DE DIVULGAÇÃO	
Desenvolvimento e validação de métodos analíticos	Divulgação através do Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde - PDTIS que está ligado à Vice-Presidência de Pesquisa & Laboratórios de Referência - VPPLR e no site de Farmanguinhos.
Avaliação das atividades biológicas em produtos naturais e/ou sintéticos	Divulgação através do PDTIS e publicações científicas e no site de Farmanguinhos
Avaliação da eficácia de novos fármacos através de testes in vitro e in vivo	Publicações científicas, teses e dissertações e no site de Farmanguinhos
Desenvolvimento de medicamentos fitoterápicos	Divulgação através do PDTIS/VPPLR, da participação em publicações em congressos, de publicações em revistas científicas, de contatos com parceiros/clientes potenciais, de projetos selecionados para portfólios institucionais (Gestão Tecnológica - GESTEC, PDTIS) e no site de Farmanguinhos
Desenvolvimento de produtos químicos através de síntese orgânica	Portfólio GESTEC/NIT, congressos, patentes, publicações em revistas especializadas e no site de Farmanguinhos
Desenvolvimento de produtos para atendimento às demandas do Ministério da Saúde	No site de Farmanguinhos
Elaboração e validação de metodologias analíticas, análises de matérias-primas e de produtos em desenvolvimento	No site de Farmanguinhos
Cursos de especialização e de mestrado	A divulgação para o ingresso no curso é realizada através da Chamada pública (edital) a cada um ano e meio, pelo site da Fiocruz, pelo Farcomunica de Farmanguinhos, pela distribuição de cartazes e folders em diversas instituições e indústrias, através do Portal da Inovação, Plataforma de Cursos lato sensu da Fiocruz e ainda em Congressos nacionais e internacionais.
Medicamentos	A divulgação dos medicamentos disponíveis para venda descentralizada é realizada durante o ano todo através de contatos telefônicos e visitas a clientes pelos funcionários do Núcleo de Assistência Farmacêutica - NAF, durante o congresso do Conselho Nacional de Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde.
Desenvolvimento e Obtenção de Extratos provenientes de material vegetal	Portal das REDEFITO
Sistema Nacional de REDEFITO - SNRF	Eventos Científicos, (Congressos, Seminários, Workshops, reuniões), Através do Portal das REDEFITO e Internet
Revista Fitos, Portal REDEFITO e Revista EWE.	Eventos Científicos, (Congressos, Seminários, Workshops, reuniões), Através do Portal das REDEFITO.

Quadro 3.1.c.1 – Mecanismo de divulgação das marcas e produtos

dos seus clientes. O processo de desenvolvimento, a implantação, o gerenciamento e a divulgação desses canais contam principalmente com as áreas de Comunicação, de Qualidade, de Vendas e do SAC.

Podemos destacar como um dos principais canais de relacionamento utilizado com o cliente o SAC, implantado desde 2000. O SAC é uma prática contínua na unidade, onde através de um telefone 0800, do e-mail (sac@far.Fiocruz.br), do “fale conosco” no site (www.far.Fiocruz.br) e de cartas via correio, os clientes podem obter orientações e/ou informações técnicas e fazer suas manifestações. É também através do SAC que a Unidade recebe notificações de eventos adversos (EA) aos medicamentos produzidos por Farmanguinhos, eventos estes que são avaliadas e gerenciados pelo serviço de Farmacovigilância (FVG).

Esse canal (SAC) foi estabelecido considerando as exigências legais da Portaria nº 802, de 08 de outubro de 1998 que no artigo 3º obriga as empresas produtoras de medicamentos a informar, em cada unidade produzida para venda final, o nome, o endereço

completo do fabricante e o telefone 0800. Superando a exigência legal, a gratuidade das ligações foi definida de acordo com o principal público alvo, que é a população carente usuário do SUS.

Farmanguinhos também conta com o site institucional e as mídias sociais, sendo as ferramentas de comunicação mais utilizadas na atualidade. Para definição destas ferramentas como canais de relacionamento, foram consideradas além da tendência mundial a Lei de acesso à informação nº 12527 de 18/11/2011 que preconiza como diretrizes a divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações, a utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação e o desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública, entre outras.

Para uma melhor visualização, segue o quadro demonstrativo 3.2.a.1 com os principais canais de comunicação utilizados pela Unidade.

3.2.b. Tratamento das Solicitações, Reclamações ou Sugestões dos Clientes

PRINCIPAIS CANAIS DE RELACIONAMENTO		
Veículo	Público	Utilização/Divulgação
SAC	Clientes, comunidade, fornecedores, parceiros, força de trabalho e sociedade em geral.	Através do Telefone 0800, email do SAC, Fax e correspondência o cliente pode fazer sua manifestação e obter informações sobre os produtos.
Ouvidoria Fiocruz	Clientes, comunidade, fornecedores, parceiros, força de trabalho e sociedade em geral.	A divulgação ocorre através de publicações, carta de serviços, Banners, Folders, campanhas e outros meios.
WEBSITE Farmanguinhos e Fiocruz	Clientes, comunidade, fornecedores, parceiros, força de trabalho e sociedade em geral.	Através da opção fale conosco disponível no Site o cliente pode reclamar, integrar, sugerir, elogiar, obter informações.
Mídias sociais digitais	Clientes, comunidade, membros da força de trabalho e sociedade em geral.	A divulgação é realizada no site da Unidade através de links, no FAR-NOTÍCIAS e na Intranet.
Núcleo de Assistência Farmacêutica	Cliente de Vendas....	Através do acesso ao email vendas@far.Fiocruz.br e telefones exclusivos, os clientes podem ter acesso às informações. A divulgação do mesmo ocorre através de visitas realizadas, eventos, congressos, entre outros.
Secretaria Acadêmica	Alunos	Através de emails exclusivos da Secretaria Acadêmica e telefones da são divulgados no site da instituição www.far.Fiocruz.br , nas chamadas públicas e nos cartazes dos cursos enviados para as Indústrias Farmacêuticas da região, para as universidades que possuem graduação em farmácia e expostos internamente. Além disso, a secretaria acadêmica possui um fale conosco disponível no site de Farmanguinhos.
Central de Atendimento	Clientes, comunidade e fornecedores.	Através da Central de atendimento telefônico de Farmanguinhos está divulgado no site: www.far.Fiocruz.br

Quadro 3.2.a.1 – Principais Canais de Relacionamento

O Tratamento ocorre a partir dos registros dos contatos recebidos pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) que são inseridos em um sistema informatizado (SE Suíte). Cada registro recebe uma numeração e segue um fluxo de ações de acordo com a classificação da manifestação em: informação, solicitação, reclamação ou notificação de evento adverso.

O SE Suíte é um sistema multiusuário e multi-departamental que automatiza a execução de todas as etapas existentes no processo de tratamento das ocorrências, com agilidade e confiabilidade, desde o contato até o encerramento de todas as ações e retorno ao cidadão com uma solução eficaz, conforme Quadro 3.2.b.1:

As ocorrências de informação e solicitação são registradas, respondidas ao cidadão e encerradas imediatamente.

As reclamações recebidas são todas investigadas e as não conformidades identificadas com a colaboração das áreas envolvidas. A Garantia da Qualidade analisa a causa raiz das não conformidades e planeja as ações corretivas e preventivas, sempre utilizando o SE Suíte, conforme quadro 3.2.b.2.

As notificações de eventos adversos são encaminhadas para a Farmacovigilância, através do SE Suíte, que monitora os eventos, avalia cada caso e quando pertinente comunica as Autoridades Sanitárias.

FLUXO INFORMAÇÃO (1) E SOLICITAÇÃO (2)



Quadro 3.2.b.1 – Fluxo Informação e Solicitação

3.2.c. Acompanhamento das Transações com os Novos Clientes e Novos Produtos

A criação de novos produtos assim como a captação de novos clientes, gera expectativas de como a Unidade responderá ao impacto resultante desses novos processos. O acompanhamento das transações é uma forma de realimentação utilizada pela Instituição.

FLUXO RECLAMAÇÃO (3)



Quadro 3.2.b.2 – Fluxo Reclamação

ção para evitar problemas de relacionamento, em que se procura verificar o desempenho dos produtos e, até mesmo, o atendimento durante todo o processo de produção e distribuição. Desta maneira, as práticas de acompanhamento das transações demonstram a consideração com o cliente, sendo um forte mecanismo de aumento da sua satisfação e fidelização.

O atendimento às demandas do Ministério da Saúde gera de forma dinâmica possibilidades de novas necessidades de produção e distribuição de medicamentos, sendo determinado para isso um planejamento pelas áreas responsáveis para que se possa atender de forma efetiva a estas demandas.

O Ministério da Saúde envia para a Direção executiva de Farmanguinhos um ofício consultando sobre a possibilidade de Farmanguinhos assumir a

produção e distribuição de um determinado medicamento. Caso haja disponibilidade, a Direção de Farmanguinhos encaminha a demanda do MS para o setor de planejamento que elabora um plano de trabalho e encaminha aos Departamento de Programação e Controle de Produção (DPCP), Controle da Qualidade (CQ) e NAF.

As práticas para acompanhar as transações com novos clientes e novos produtos, atendem a um conjunto de requisitos estabelecidos pelas áreas de produção, Garantia da Qualidade, pesquisa e vendas que seguem como padrão as Boas Práticas de Fabricação, tendo um acompanhamento sistemático dos processos, inclusive da área de garantia da qualidade que orienta a construção dos procedimentos. Algumas práticas que contribuem internamente neste processo são: verificação e validação de projeto de novos produtos e serviços feito pelas áreas responsáveis; realização da análise crítica do processo para novos serviços; treinamento da Força de Trabalho diretamente envolvida com os novos produtos e serviços antes da disponibilização aos clientes; elaboração de manuais ou procedimentos orientando claramente os clientes a respeito da utilização do novo produto ou serviço, definindo suas capacidades e limitações.

3.2.d. Avaliação da Satisfação e Insatisfação dos Clientes

Os canais de relacionamento apresentados no quadro 3.2.a.1, são os principais meios utilizados pela unidade para avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes, com destaque para o SAC e Ouvidoria da Fio-cruz, que são indispensáveis nesse processo de avaliação. Neles os clientes relatam os elogios, sugestões e reclamações sobre os serviços prestados pela unidade, fornecendo às lideranças das áreas uma ferramenta importante para melhoria dos processos de trabalho. Formalmente, esses dados são avaliados seguindo os fluxos apresentados no item 3.2.b. A unidade realiza ainda a análise dos indicadores obtidos pelos canais de relacionamento, que possibilitam a identificação das necessidades e sugestões dos clientes. A partir desses indicadores, são introduzidas novas práticas ou corrigidas as vigentes dentro de cada setor.

4



Sociedade

4.1 - RESPONSABILIDADE SOCIAL

4.1.a. Identificação de aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais

O Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos desenvolve produtos, processos e instalações sempre preocupado com sua responsabilidade socioambiental e busca eliminar ou minimizar os impactos negativos decorrentes das mesmas.

Grande parte das práticas desenvolvidas na Instituição é baseada ou assegurada pelas legislações vigentes nas esferas federal, estadual e municipal e na ausência destas e, quando necessário, buscam-se legislações internacionais. Mesmo antes de realizar o levantamento de seus aspectos e impactos socioambientais, Farmanguinhos já havia identificado aqueles de maior significância e atua de maneira preventiva desde o início da operação da fábrica em 2004.

Assim, a identificação dos impactos sociais e ambientais é realizada por meio de mecanismos que permitem de forma sistêmica, identificar os aspectos e avaliar os impactos gerando ações que promovem à eliminação, prevenção ou máxima redução de seus efeitos.

O Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde é mantido sob a Gerência do Departamento de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (DSMS). Este processo dispõe de rotinas que identificam e tratam os aspectos ambientais em todas as fases, desde o planejamento, projeto, implantação e operação dos processos e instalações, até a fase de disposição final. São realizadas visitas e entrevistas “in loco” em cada área, de acordo com atividade, produto e serviço, onde são identificados os impactos reais ou potenciais.

Para o tratamento dos impactos identificados é realizada classificação de acordo com três parâmetros: escala, que caracteriza a extensão dos impactos ambientais; severidade, que caracteriza a importância de consequências diretas e indiretas que o impacto possa acarretar ao meio ambiente; e duração, que caracteriza o diferencial de tempo de permanência do impacto avaliado. Desta forma, determina-se sua significância, obedecendo às legislações aplicáveis e níveis de priorização dentro dos diversos processos desenvolvidos na Instituição, conforme método definido pela mesma.

Em seguida, são analisadas as necessidades de estabelecimento de medidas de controle para cada impacto socioambiental analisado.

Os impactos e medidas de controle são monitorados através de inspeções de rotina realizadas pelos responsáveis das respectivas áreas envolvidas e pelo DSMS. Nos casos de maior significância são gerados Relatório de Ocorrência ou Comunicado de

Anomalia. Estes são enviados para a Vice Diretoria para apreciação e encaminhamentos necessários para definição de Plano de Ação.

Mesmo atuando desde 2004, os registros referentes aos itens citados só vieram a ocorrer no ano de 2006, quando para refinamento do processo criou-se o DSMS, a fim de garantir os registros e históricos necessários dos processos. Na Matriz de Aspectos e Impactos Socioambientais foram identificados 2.028 (dois mil e vinte e oito) impactos, sendo eles positivos ou negativos. Dentre estes, foram identificados, pela área responsável (DSMS), aqueles de maior significância, conforme mostra Quadro 4.1.a.1.

Um dos pontos detectados pelo Instituto foi a grande geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos provenientes do desenvolvimento de seus produtos, processos e instalações.

O registro de saída de resíduos baseia-se em Diretrizes do Instituto Estadual do Ambiente (INEA), órgão fiscalizador do Estado, em documento denominado Manifesto de Resíduos, sendo emitido em 04 (quatro) vias. Através do qual é possível realizar a rastreabilidade dos resíduos gerados na Instituição.

O DSMS além de fiscalizar as empresas terceirizadas também atua na determinação de procedimentos internos, inspeções e fiscalizações, ou seja, determinou procedimentos de descarte de resíduos para todas as áreas. O procedimento (POP.CTM.SMS.022 – Recebimento e Manejo de Resíduos) apresenta em sua descrição todos os procedimentos que devem ser adotados para que todo resíduo gerado na Unidade seja enviado até a Central de Resíduos, área responsável por destinar corretamente junto às empresas terceirizadas. Toda a força de trabalho envolvida passa por treinamento periódico de acordo com POP.CTM.11. GQL.031/01 – Treinamento em Procedimento Operacional Padrão, do Setor de Garantia de Qualidade.

O mesmo ocorre para a questão dos efluentes líquidos gerados, sendo que a Instituição atua visando o atendimento aos requisitos legais aplicáveis, onde estão definidos os parâmetros necessários para tratamento e lançamento dos efluentes líquidos em corpos d'água. Desde 2006, são registrados todos os parâmetros de lançamento de efluente para que assim seja possível obter controle quanto à minimização dos impactos socioambientais assim como rastreabilidade do processo.

4.1.b. Comunicação dos impactos sociais e ambientais à sociedade.

Visando manter seus processos de forma transparente e conquistar credibilidade junto à comunidade vizinha, Farmanguinhos utiliza diversos canais de comunicação, conforme descrito no critério 5.

situações inesperadas, em que os medica-

	ASPECTO	IMPACTO	MÉTODOS PARA ELIMINAÇÃO OU MINIMIZAÇÃO / INICIO DA PRÁTICA	INICIO / PERIODICIDADE	MELHORIAS
SOCIAL	Processos que trazem riscos iminentes à saúde da força de trabalho se manipulados de forma errada e sem Equipamento de Proteção Individual (EPI)	Desenvolvimento de patologias oriundas de acidentes no manuseio de produtos químicos	Inspeções periódicas, treinamento periódico quanto ao uso de EPI e eventos de conscientização; Diálogos Diários de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (DDSMS) para conscientização dos riscos inerentes às atividades.	Na operação da Fabrica (2004)	2007: Inclusão de item contratual para que as empresas de gestão de mão de obra forneçam EPI's; 2010: Adoção de <i>Air Mate</i> , de modo generalizado, na produção de Efavirenz.
				Conforme demanda	
				Na operação da Fabrica (2004) - Anual	-
				2010 - Diária	
	Uso de Medicamento	Eventos Adversos	ACRESCENTAR ITEM JAINAINA OUTRO ARQUIVO		
AMBIENTAL	Geração de efluentes industriais e sanitários	Contaminação das águas superficiais e/ou subterrâneas e do solo	Operação da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) dentro dos padrões legais	Na operação da Fabrica (2004) Diária	2008: Reforma geral da ETE; 2009: Contratação de empresa especializada na gestão; 2010: Criação do laboratório de monitoramento.
	Geração de resíduos sólidos	Contaminação do solo e da água	Separação dos resíduos de acordo com sua classe. Tratamento e destinação final de acordo com as legislações vigentes	Conforme demanda	2010: Ampliação no quadro de gestão de resíduo; 2013: Contratação de funcionário (servidor) para gestão de resíduo.
				Na operação da Fabrica (2004) Diária	Pontos de coleta de pilhas e baterias utilizadas assim como recolhimento de lâmpadas para destinação;
			Implantação de pontos de coleta para recolhimento de resíduos domiciliares	2013 Diária	Ponto de recolhimento de medicamentos em desuso;
				2008 Diária	Programa de recolhimento de óleo de cozinha utilizado.
				2011 Diária	Programa de recolhimento de resíduo reciclável doméstico.
Consumo de energia e água	Redução na disponibilização dos recursos não renováveis em longo prazo	Realização de DDSMS com temas voltados para a conscientização ambiental;	2010 Diária	-	
		Implantação do projeto de reuso de água;			
		Implantação do projeto de energia solar;			
				Campanhas de educação e conscientização ambiental	

Quadro 4.1.a.1 - Aspectos e impactos socioambientais

mentos produzidos por Farmanguinhos possam causar risco à saúde, Farmanguinhos segue a legislação de recolhimento de produtos (RDC 55/2005). Esta le-

gislação e também um procedimento interno (CTM – 11.SAC.002) definem quais os riscos (classe I ou II) em que o recolhimento é necessário. Nas hipóteses de

desvios de qualidade que representem riscos, agravos ou consequências à saúde, o recolhimento é comunicado às autoridades sanitárias competentes pelos meios estabelecidos na legislação e aos consumidores por meio de mensagem publicitária de alerta.

As informações relevantes sobre impactos socioambientais, são divulgadas rotineiramente de acordo com o tipo de impacto e público de interesse. Alguns canais são utilizados exclusivamente para divulgação de impactos ambientais, outros para impactos sociais e outros são comuns inclusive para outros tipos de informações (Quadro 4.1.b.1, quadro 1.2.B.1 e quadro 3.2.1).

4.1.c. Identificação e análise dos requisitos legais, regulamentares e contratuais.

O atendimento à legislação e às regulamentações aplicáveis demonstra o compromisso do Instituto em atender requisitos da sociedade, e contribuem para o aprimoramento dos principais processos de negócio e de apoio. Devido a este compromisso Farmanguinhos desde o início da operação da fábrica, em 2004, identificava as principais legislações aplicáveis através do Serviço de Assuntos Regulatórios (SAR) e do DSMS. No início do ano de 2013 foi adquirido, através do DSMS, “sistema” via web, fornecido por empresa contratada. A referida empresa possui profissionais habilitados que diariamente acompanham as legislações revogadas, sancionadas ou alteradas, nos níveis Federal, Estadual e Municipal. De acordo com módulo contratado pela Instituição, periodicamente, recebemos as informações das alterações que ocorreram nas legislações que sejam aplicáveis às atividades desenvolvidas no CTM. Todo o controle do “sistema” é realizado por equipe específica do DSMS, através da web, onde a Instituição recebeu login e senha para acesso ao mesmo.

As principais legislações estão relacionadas aos impactos socioambientais negativos mais significativos dentro da Unidade. No quadro 4.1.c.1, estão descritas as principais legislações aplicáveis.

Através do sistema citado acima, onde são identificados todos os requisitos legais aplicáveis à Instituição, a equipe responsável efetua avaliação dos mesmos, através de auditorias in loco a fim de identificar possíveis não conformidades ou ações de melhoria que sejam necessárias. Identificadas as referidas necessidades, posteriormente, são gerados os planos de ação para cada área. A finalidade do plano de ação é o atendimento às legislações e eliminação de não conformidades que venham causar qualquer impacto socioambiental assim como eventuais sanções. Todas as não conformidades transformadas em plano de ação possuem prazo definido via sistema assim como são acompanhadas pela equipe do DSMS responsável pela operação do mesmo.

4.1.d. Desenvolvimento Sustentável

O processo de seleção dos projetos e ações incentivados pelo Instituto e executados pelo Núcleo de Gestão Social visando o desenvolvimento sustentável obedece às etapas metodológicas descritas no Quadro 4.2.a.1.

Os projetos RedesFito e Profito executados pelo Núcleo de Gestão em Biodiversidade e Saúde (NGBS) são marcados por seu caráter multidisciplinar e obedecem metodologias próprias. Os dois têm como principal objetivo o fortalecimento da cadeia produtiva de medicamentos da biodiversidade brasileira, sendo selecionados para auxiliar a implantação da Política e do Programa Nacional de Fitomedicamentos.

- **1ª Exposição Educação Ambiental e Cultura**

Em 2009 Farmanguinhos, através da Assessoria de Gestão Social, apoiou a 1ª Exposição Educação Ambiental e Cultura, no Conjunto Habitacional Bandeirantes, em Vargem Pequena. O evento reuniu 11 (onze) estandes de expositores e parceiros com o objetivo de proporcionar uma reflexão sobre questões como a disposição irregular de resíduos sólidos e a falta de uma gestão sustentável destes resíduos.

- **Parceria com o Projeto Eco Rede**

O Projeto Eco Rede nasceu na Cidade de Deus, a partir de um amplo e integrado projeto de Educação Ambiental e Geração de Trabalho e Renda. É composto por um grupo de catadores que recolhem materiais reciclados em pontos (Ecopontos) instalados ao redor da via expressa, em empresas e instituições parceiras. Farmanguinhos se integrou ao projeto, ao instalar o seu Ecoponto, no qual colaboradores podem depositar o lixo reciclável doméstico, contribuindo para a geração de renda dos catadores e o tratamento adequado dos resíduos.

Os colaboradores são incentivados através de cartazes e de um banner mantido na intranet a trazer o seu resíduo reciclável e depositar no Ecoponto além do próprio Instituto doar parte do seu material reciclável para o projeto.

- **Jornada de Educação Socioambiental:**

Farmanguinhos apoiou a Jornada de Educação Socioambiental Cidade de Deus e Maré Rumo a Rio + 20 que se realizou em junho de 2012. O encontro teve como objetivo destacar iniciativas, práticas e metodologias que promovam o desenvolvimento sustentável nessas regiões.

- **Política de aquisição de brindes institucionais confeccionados com material reaproveitado:**

Farmanguinhos incentiva artesãos do projeto Feira do Talento a produzirem brindes institucionais utilizando diversos materiais como papel, papelão, pet, retalhos.

- **PROFITO:** Projeto socioambiental do Núcleo

NOME	DESCRIÇÃO	MELHORIAS
Principais meios de Comunicação dos impactos sociaisAmbientais		
Documentos exigidos por órgãos ambientais	Os principais documentos de controle dos impactos ambientais são apresentados (eletronicamente ou por protocolo físico), desde o início das atividades de Farmanguinhos, aos órgãos ambientais,. Estes órgãos deixam a documentação à disposição para consulta de interessados, quando solicitado. Segue descrição dos principais documentos e sua regulamentação: <i>Manifesto de resíduos</i> (Diretriz do INEA DZ-1310-R-7 – Sistema de Manifesto de Resíduos), emitido toda vez que há necessidade de efetuar destinação de resíduos sólidos; <i>Inventário de resíduos sólidos</i> (Resolução CONAMA nº 313, de 29/10/2002, Anexo 1), revisado apenas no caso de mudanças na Instituição que impliquem alterações; <i>Procon-Água</i> (Diretriz do INEA DZ-942-R-7 – Programa de Autocontrole de Efluentes Líquidos – Procon Água), elaborado mensalmente.	No início da operação da fábrica o método de preenchimento do Manifesto de Resíduos era manual, posteriormente o órgão ambiental adotou formato eletrônico, via web.
Principais meios de Comunicação dos impactos sociais		
Balanco Social	Relatório anual, disponibilizado pelo Núcleo de Gestão Social desde 2009, na forma impressa e eletrônica e destinado ao público interno e externo, que é elaborado.	A partir do Balanço Social foram estabelecidas metodologias de trabalho formalizadas, em 2011, pelo Termo de Referência da Assessoria de Gestão Social (ver item 4.2.a)
Jornais comunitários	Jornais impressos de responsabilidade de outras entidades, utilizados por Farmanguinhos desde 2005 para divulgação de eventos ou projetos sociais à comunidade do “entorno” (Cidade de Deus).	-
Portal Comunitário da Cidade de Deus	Endereço eletrônico (www.cidadedededeus.org.br) de responsabilidade de outras entidades e utilizado por Farmanguinhos desde 2009 para divulgação de informações de interesse da comunidade do “entorno”.	-
Portal RedesFito	Endereço eletrônico (http://redesfito.org) de responsabilidade de Farmanguinhos, disponibilizado desde 2009 que informa e divulga as atividades, projetos e resultados alcançados pelos participantes das RedesFito, que trabalham para o fortalecimento da produção de fitoterápicos no Brasil, de acordo com o Programa Nacional de Plantas Mediciniais e Fitomedicamentos (PNPMF).	A criação e utilização do Portal RedesFito possibilitou melhorias na comunicação e na articulação entre os gestores das RedesFito, ampliando o acesso e a troca de informações sobre a cadeia produtiva de fitoterápicos no Brasil. O Portal também é uma ferramenta de gestão.
Revista Fitos	Revista impressa de artigos científicos, com tiragem trimestral, publicada desde 2005 fruto de parceria entre o Ministério da Ciência e Tecnologia e a Associação Nacional dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais. A partir de 2010 a revista passa a ser publicada com o apoio institucional e financeiro de Farmanguinhos/Fiocruz, através do Núcleo de Gestão em Biodiversidade e Saúde (NGBS). A revista é distribuída ao público interno, e externo (universidades, instituições de pesquisas, bibliotecas, pesquisadores).	A publicação de aproximadamente 130 artigos, 7 volumes e 15 números possibilitou a divulgação de artigos científicos no meio acadêmico, ampliando e compartilhando conhecimentos que abrangem diversas áreas da pesquisa com plantas medicinais: história, cultivo, áreas de química, farmacologia, etnofarmacologia...

Quadro 4.1.b.1 – Principais Meios de Comunicação dos impactos socioambientais da Unidade

de Gestão em Biodiversidade e Saúde NGBS/Farmanguinhos, que apoia a implantação da produção agroecológica de plantas medicinais nas comunidades tradicionais agrícolas locais como uma alternativa de desenvolvimento social com sustentabilidade ambiental. O projeto se desenvolve sob a ótica do modelo

Socioprodutivo Agroecológico de Plantas Mediciniais e está sendo realizado na região do maciço da Pedra Branca, no Rio de Janeiro. A ideia é gerar renda a partir da criação de uma farmácia viva e da oferta de insumo de qualidade para as indústrias farmacêuticas, as farmácias de manipulação e Sistema Único de

PRINCIPAIS REQUISITOS LEGAIS IDENTIFICADOS

RDC 17/2010	Dispõe sobre as Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos – BPF;
Resolução CONAMA n.º 430/2011	Dispõe sobre condições e padrões de lançamento de efluentes, complementa e altera a Resolução CONAMA n.º 357/2005;
Resolução CONAMA n.º 237/97	Dispõe sobre os procedimentos e critérios utilizados para o licenciamento ambiental;
Resolução CONAMA n.º 313/2002	Dispõe sobre o Inventário Nacional de Resíduos Sólidos Industriais;
Portarias ANVISA	Regulam as substâncias e medicamentos sujeitos a controle especial.

Quadro 4.1.c.1 – Principais Requisitos Legais Identificados

Saúde (SUS), que já está utilizando fitoterápicos em sua lista de medicamentos. Seguindo a metodologia da gestão participativa o projeto foi elaborado em três fases: Diagnóstico Rápido Participativo (2006 /2009), Capacitação (2010/2011), Desenvolvimento e Produção (2011/2013).

Os colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizados e envolvidos nas questões ambientais através de eventos como: Palestras de conscientização, educação ambiental e por meio da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT e programas de educação socioambiental como, por exemplo, a Campanha de Coleta de óleo de cozinha usado e de coleta seletiva na unidade.

Sistema Nacional de RedesFito – Redes de Inovação em Medicamentos a partir da Biodiversidade:

Farmanguinhos, através do Núcleo de Gestão em Biodiversidade e Saúde (NGBS) teve uma atuação marcante na discussão sobre a implantação do Programa Nacional de Plantas Mediciniais (PNPMF) no que diz respeito a um modelo de gestão que considerasse o fato do Brasil ser o país com a maior biodiversidade e ter vantagens para realizar a inovação na área de medicamentos de origem vegetal.

A proposta de gestão para a implantação deste programa passa pela criação de um Sistema Nacional de Redes para a Inovação em Medicamentos a partir da Biodiversidade- RedesFito. A RedesFito atua em seis biomas brasileiros (Amazônia, Cerrado, Caatinga, Pantanal, Mata atlântica, Mata atlântica SP, Pampa) a partir de Arranjos Produtivos Locais- APLs na busca de uma gestão dos conhecimentos científicos e tácitos, reunindo os diversos atores da cadeia produtiva de fitoterápicos, em torno de projetos regionais, territoriais e locais. As RedesFito foram constituídas no ano de 2009 e o Sistema Nacional de RedesFito foi instituído em Farmanguinhos pela portaria N.º 021 de 30 de agosto de 2010.

As ações do escritório de Gestão das Redes têm priorizado a assistência direta aos APLs constituídos

em todo o território nacional, com a disponibilização de serviços como orientações para elaboração de projetos e participação em editais, além da certificação de plantas através da Plataforma Agroecológica de Fitomedicamentos – PAF no que diz respeito a georreferenciamento, classificação botânica, genética, química entre outros.

As RedesFito foram constituídas, realizando ao longo destes anos onze reuniões nacionais e três workshops (Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraíba). O Escritório de Gestão das RedesFito - esteve presente nas assembleias de criação das redes em Manaus, São Paulo, Belo Horizonte, João Pessoa, realizando inúmeros eventos e reuniões dos conselhos locais. Criamos o portal RedesFito, estruturamos uma pós-graduação especificamente voltada para formar gestores em inovação de medicamentos da biodiversidade, construímos o caminho para instaurar o curso de pós-graduação na modalidade EAD em todo território nacional (em fase de finalização do material didático) e abrigamos a Revista Fitos, um importante meio de difusão de conhecimento científico relacionado com a inovação de medicamentos da biodiversidade.

4.2 - DESENVOLVIMENTO SOCIAL

4.2.a. Identificação e Análise de necessidades e expectativas.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) historicamente, desde sua criação possui alicerces voltados para questões sociais e ambientais, e sendo que a partir de 2009 adotou uma matriz metodológica de ações sociais inspirada no conceito de desenvolvimento integrado sustentável. E com esta orientação metodológica que Farmanguinhos desenvolve seus projetos.

O Núcleo de Gestão Social ligado a Vice Diretoria de Gestão do Trabalho – VDGT é o setor encarregado da formulação e execução dos projetos sociais de Farmanguinhos. O Núcleo assumiu o conceito de promoção da saúde e do desenvolvimento social e ambiental, dividindo suas ações em três eixos de atuação: educação, comunicação e cultura, trabalho,

renda e solidariedade e território e saúde.

Para identificar as necessidades e expectativas das comunidades do entorno (Cidade de Deus, nosso principal foco de atenção e outras comunidades locais de Curicica) privilegiamos a metodologia participativa, por se apresentar como uma concepção de planejamento flexível, que valoriza a multiplicidade de perspectivas dos vários intervenientes no processo de planejamento de mudança social.

Assim, desde 2005, Farmanguinhos realiza reuniões com diferentes Entidades Organizadas da Sociedade Civil local (ONG, Associações de Moradores, Agência de Desenvolvimento local e fóruns), onde são apresentadas propostas e ouvidas as necessidades da população. A periodicidade destas reuniões varia de acordo com a necessidade ou evento a ser realizado. As etapas da metodologia participativa estão descritas no Quadro 4.2.a.1.

A partir dos primeiros projetos e ações sociais realizados, percebeu-se a necessidade de avaliação dos resultados obtidos nas ações/projetos, com isso foram definidos instrumentos de avaliação, que acontece de duas formas: um relatório de avaliação preenchido pelo coordenador responsável por cada projeto, onde é feito um balanço anual do seu projeto e outro instrumento de avaliação junto ao público alvo, colaboradores ou parceiros do projeto que pode ser uma pesquisa de satisfação ou científica, qualitativa ou quantitativa, de acordo com a natureza da ação ou projeto.

Assim, desde 2006, ao final de qualquer evento ou projeto (tanto pontual quanto regular) é enviado (por e-mail) um Instrumento de avaliação qualitativa ou quantitativa junto aos representantes de participantes internos e externos e parceiros do projeto ou ação. Assim o resultado desta dupla avaliação compõe desde 2008 o Relatório Gerencial Interno do Núcleo de Gestão Social, divulgado para a Diretoria e gestores da Instituição. A tabulação dos dados de acordo com a natureza da ação ou projeto é feito ou pela própria equipe do Núcleo ou por uma equipe externa.

Como aprendizado decorrente de construção do Relatório Gerencial Interno, em 2008, percebeu-se a necessidade de divulgação de resultados para a comunidade, efetuada por meio de um documento denominado Balanço Social, que é um relatório anual e contém, além das informações do Relatório Gerencial Interno do Núcleo de Gestão Social, outras atividades de responsabilidade social da Instituição, direcionadas tanto ao público interno quanto externo.

O Balanço Social é apresentado desde 2009 à comunidade (interna e externa) por meio virtual, no endereço eletrônico de Farmanguinhos, e por meio físico (impresso), disponibilizado nas áreas de circulação interna da Instituição, enviado às Entidades Organizadas da Sociedade Civil local e também à área de Comuni-

cação ou de Recursos Humanos (RH) das empresas do entorno de Farmanguinhos. Este Relatório também apontou para a necessidade de estabelecimento de metodologias de trabalho, que foi formalizada, em 2011, pelo Termo de Referência da Assessoria de Gestão Social e serão detalhadas no item 4.2.a.

4.2.B - FORTALECIMENTO DA SOCIEDADE

A Instituição opta pelo fortalecimento das reivindicações comunitárias pela garantia dos direitos e apoia instituições legalmente constituídas e legitimadas pelos moradores das comunidades do entorno. Sua intervenção consiste em: capacitação das instituições comunitárias para que as mesmas possam exercer o controle social das políticas públicas e atua como facilitador no processo de negociação e intermediação entre parceiros públicos, privados e sociedade civil. | Todas as Instituições da Sociedade Civil Organizada das Comunidades de Curicica e Cidade de Deus estão aptas a participar das capacitações e dos projetos implementados pela Instituição.

Os projetos são acompanhados pela equipe técnica que avalia a, frequência, interesse e os resultados alcançados ao final de cada ação implementada. No Quadro 4.2.b.1, abaixo, são apresentados os projetos e ações implementados por eixo de atuação:

A Instituição adota como estratégia o uso de intranet, envio de e-mail, pelo informativo FarComunica e abordagens individuais a fim de sensibilizar e recrutar os colaboradores de Farmanguinhos para atuar como voluntários nos projetos sociais de apoio as creches da Cidade de Deus e a de campanhas como: páscoa, agasalho, brinquedos e alimentos e vacinação. Atualmente a Instituição estrutura um programa de gerenciamento de voluntariado com a finalidade de capacitar para o trabalho voluntário, organizar a participação voluntária e valorizar o compromisso e o desempenho. Com os parceiros contribui transferindo a tecnologia da gestão social, disponibilizando os estudos e diagnósticos realizados nas comunidades bem como promove a aproximação da empresa que deseja investir em projetos sociais na região com as comunidades e seus representantes.

ETAPAS METODOLÓGICAS

ETAPA	COMO?	PARTE ENVOLVIDA
Identificação	• Diálogo com as instituições existentes no território;	Gestão Social e entidades organizadas
	• Elaboração de diagnóstico de forma participativa;	
	• Identificação e fortalecimento de iniciativas que atuem no foco de nossas intervenções;	
Formulação	• Viabilização de recursos internos e externos para execução das ações;	Gestão Social, Setor de Planejamento e editais externos
	• Associação de saber técnico e popular a fim de gerar novas metodologias e técnicas de intervenção;	Gestão Social e entidades organizadas
Avaliação	• Criação de espaços e/ou motivação para que a população exerça controle social, potencializando os espaços de debates em que todos os gestores, parceiros e população, participem nos processos de monitoramento e avaliação;	Gestão Social, entidades organizadas, instâncias colegiadas e fóruns
	• Monitoramento e avaliação das ações, com vista a mensurar os impactos produzidos pelas ações dos projetos;	Gestão Social e entidades organizadas
	• Produzir textos, relatórios e artigos com relatos de experiências desenvolvidas que obtiveram êxito, a fim de que sirvam de referências para outros territórios.	Gestão Social

Quadro 4.2.a.1 – Etapas metodológicas para identificação e execução de ações e projetos sociais

EIXO	ANO	PROJETOS E AÇÕES
Educação, comunicação e cultura	2012	<ul style="list-style-type: none"> Assessoria ao Ponto de Cultura da Cidade de Deus Exposição Itinerante Aventuras do Corpo Humano, Projeto Museu da Vida em Parceria com Farmanguinhos; Parceria com Grupo Alfazendo - Jornada de Educação Socioambiental Cidade de Deus e Maré Rumo a Rio + 20 Parceria no Festival de Música - Os jovens e os objetivos do milênio (Projeto da Rede Nacional de Mobilização Social – COEP); A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática
	2011	<ul style="list-style-type: none"> Parceria no Festival de Música - Os jovens e os objetivos do milênio (Projeto da Rede Nacional de Mobilização Social – COEP); Cine Far; A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática
	2010	<ul style="list-style-type: none"> Cultura Portátil; Turismo Pedagógico; Ciência Móvel projeto do Museu da Vida em parceria com Farmanguinhos; Parceria no Festival de Música - Os jovens e os objetivos do milênio (Projeto da Rede Nacional de Mobilização Social – COEP); A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática
	2005 a 2009	<ul style="list-style-type: none"> Escola de Fábrica (Em parceria com a FAETEC-RJ); Cine Far; A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática
Trabalho, renda e solidariedade	2005 a 2012	<ul style="list-style-type: none"> Feira do Talento; A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática.
Território e saúde	2012	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento da Rede de Proteção da Criança e do Adolescente (Parceria com a ONG Projetar Brasil e HSBC); Fiocruz pra Você campus Manguinhos; Participação em feiras e campanhas de promoção a saúde; Assessoria às organizações não governamentais; Ações pontuais e assistenciais; A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática
	2011	<ul style="list-style-type: none"> Ações pontuais e assistenciais; Fiocruz Pra Você 1ª e 2ª doses;
	2010	<ul style="list-style-type: none"> Ações Pontuais e Assistenciais; Fiocruz Pra Você 1ª e 2ª doses A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática;
	2005 a 2009	<ul style="list-style-type: none"> Rede Social de Jacarepaguá; Fiocruz Pra Você 1ª e 2ª doses; Ações Pontuais e Assistenciais; A avaliação do projeto e feita através de relatório, tendo o núcleo de Gestão Social como responsável pela prática
Multidisciplinar	2009 a 2006	<ul style="list-style-type: none"> RedesFito e Profíto , a avaliação da prática é feita através de Relatórios por atividade e mensais, tendo como responsáveis o NGBS.

Quadro 4.2.b.1 – Programas, projetos e ações sociais

5



Informações
e Conhecimento

5.1 – INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

5.1.a. Identificadas das necessidades de informações

As informações necessárias para apoiar a operação e a tomada de decisão em Farmanguinhos são identificadas por meio de um processo democrático e participativo com o envolvimento e cooperação das diversas instancias de gestão. Podemos citar como principais fóruns realizados as reuniões do Conselho Deliberativo (CD), Grupos de Trabalho (GT), Assembleias Gerais (AG), Comitê de Gestores e Congresso Interno. Estes fóruns permitem identificação e análises pelos gestores das necessidades de informação para apoio a tomada de decisão em todas as áreas do instituto, que compreende informações dos seus processos estratégicos para a gestão organizacional definidos no seu Mapa Estratégico, conforme apresentado no item 2.1.A.

O Congresso Interno é a instancia máxima de deliberação institucional, composto por representantes de todas as Unidades da Fiocruz, é a prática que concretiza a elaboração do Plano Quadrienal (PQ), na qual são definidos e alinhados os projetos estratégicos aos eixos, macroprojetos e objetivos estratégicos da Fiocruz, a partir desta prática, inicia-se internamente o processo de discussão e análise da relevância das informações em decorrência do processo de formulação, construção do desdobramento e disseminação das estratégias e dos objetivos estratégicos do instituto, porém o processo de formulação das estratégias não é o único mecanismo interno de levantamento das necessidades de informações, o quadro 5.1.a.1 apresenta práticas que possibilitam a identificação de informações nos seus diversos níveis.

No plano da gestão, desde 2005, a unidade utiliza o Sistema de Apoio a Gestão Estratégica (SAGE) da Fiocruz para os processos de coleta, reunião e processamento das informações essenciais, sob responsabilidade da DIPLAN, onde são inseridos os projetos e processos de acordo com os objetivos estratégicos, definidos no PQI de Farmanguinhos; o Sistema de Gestão Administrativa (SGA) sob responsabilidade da Dirad e o

sistema informatizado Eurisko sob responsabilidade da unidade. A modelagem destes sistemas e a sua crítica, alinhado a elaboração do Plano Quadrienal, definem as informações estratégicas, táticas e operacionais desenvolvidas pelas diversas áreas da unidade e que são por elas introduzidas nos sistemas. O processamento, análise e crítica destas informações orientam e reorientam a prática diária e subsidia a tomada de decisão nos vários níveis da unidade.

Outras práticas são utilizadas sob a forma de relatórios de gestão e de atividades e reuniões.

5.1.b. Definição dos sistemas de informação visando a atender as necessidades identificadas.

Para definição dos sistemas de informação que visa atender as necessidades de todas as partes interessadas alinhadas ao PQ, Farmanguinhos toma como bases o fluxo e as práticas apresentadas no item anterior. A definição dos sistemas é realizada a partir das análises destas práticas, permitindo o gerenciamento dos principais processos da instituição em atendimento às demandas dos clientes internos e externos, às exigências legais, ambientais e de segurança.

Por ser Unidade da FIOCRUZ, a definição dos principais sistemas de informação é realizada ainda considerando o sistema de governança institucional da Fiocruz, as demandas do Governo Federal obedecendo aos princípios da administração pública, garantindo o alinhamento às políticas e planos de governo e a transparência da gestão dos recursos públicos. O Uso de recursos de tecnologia da informação tem facilitado o ordenamento, a comunicação e disponibilidade de informações, promovendo o relacionamento e as integrações entre as áreas.

Cabe destacar ainda, duas práticas relevantes para o processo de identificação de sistemas de informação, sendo a primeira às demandas oriundas das diversas áreas, quando através do acesso ao sistema de atendimento de informática e telefonia (SAIT) as áreas fazem os registros de suas necessidades, e a segunda o sistema de solicitação de compras, quando através da inclusão das necessidades de infraestrutura para

PRÁTICAS	OBJETIVO	CONTINUIDADE E PERIODICIDADE	ÁREAS ENVOLVIDAS
Reunião de Diretoria	Realizar o gerenciamento e controle das ações pela Diretoria executiva possui como mecanismo de controles e padrões: Pauta, Lista de Presença e POP.	Semanal - 2009	Diretoria Executiva. Vices-diretorias e coordenações.
Reunião Quality Council	Estabelecer diretrizes para avaliação e efetividade dos processos do SGQ, incluindo monitoramento das melhorias.	Semestral - 2005	Controle da Qualidade
Reunião de BPF	Monitoramento da tomada de decisões diárias, referente à produção de medicamentos e manutenção do CBPF.	Semanal - 2005	Gestores das áreas de BPF relevantes
Reunião de Controle de Mudança	Monitorar e Divulgar entre as áreas BPF necessidades de identificação, avaliação, planejamento, execução e verificação de propostas de mudanças.	Mensal - 2005	Gestores das áreas de BPF relevantes

5.1.a.1 – Tabela de práticas de Identificação de necessidades de Informações

Informações e Conhecimento

SISTEMAS	DESCRIÇÃO
Eurisko - ERP	Sistema Integrado de Informação e Gestão que integra os dados, informações e processos institucionais de Farmanguinhos e de apoio sob a perspectiva funcional na execução dos processos de fabricação, distribuição, administração de almoxarifado de materiais e produtos, compras, comércio exterior, gerenciamento de compromissos de entregas de produtos, execução orçamentária e financeira, contabilidade, custos industriais e planejamento e controle da produção e de materiais. Implantado no ano de 1999 pela empresa T&G de Brasília.
SGDTI - Sistema de Gestão de Demandas em Tecnologia da Informação	Sistema WEB sob a responsabilidade do Departamento de Tecnologia da Informação que objetiva automatizar a oficialização de demanda das Soluções e bens de TI originadas pelas áreas requisitantes
SLN - Sistema de Levantamento da Necessidade	Sistema WEB responsável pela inclusão das necessidades a serem supridas pelas áreas centralizadoras (Seção de Eventos, Departamento de Infraestrutura e Gestão, Assessoria de Comunicação e Departamento de Tecnologia da Informação).
SCA - Sistema de Cadastro de Aluno	Sistema WEB sob a responsabilidade do Departamento de Programas e Ensino que objetiva o cadastramento dos Cursos e respectivos Alunos que venham a necessitar a utilização do espaço social do Cyber FAR. E no atendimento ao Artigo 2º do Projeto de Lei nº 251/2009 – RJ para o controle de acesso.
SCP - Sistema de Cadastro de Profissional	Sistema WEB sob a responsabilidade da Vice Diretoria de Gestão do Trabalho que objetiva a realização do cadastramento dos funcionários pertencentes as empresas prestadoras de serviço, pelos seus respectivos Gestores de Contrato, com a finalidade de controlar os acessos as dependências institucionais.
SoftExpert Action, SoftExpert Document e SoftExpert Request	Conjunto de módulos componentes do SoftExpert Excellence Suite sob a responsabilidade da Coordenação Gestão da Qualidade que simplifica e automatiza os processos da Seção de Farmacovigilância e no registro dos atendimentos ao cidadão pela Seção de Atendimento ao Cliente, e, permite principalmente ações de melhorias no processo fabril, por meio da integração dos processos de informações e controle de documentação da Gestão da Qualidade, nas atividades intrínsecas das áreas de negócio institucionais.
Sistema de Atendimento	Sistema Web sob a responsabilidade do Departamento de Tecnologia da Informação que permite disponibilizar o acesso aos sistemas de apoio de forma integrada para o registro e controle das demandas de serviços institucionais. Atualmente disponibiliza os sistemas SAIT, SAMP, SANIT e ASCOM.
SAIT	Sistema de Atendimento para Informática e Telefonia Web que objetiva o cadastramento das necessidades de desenvolvimento, atendimentos técnicos e serviços de TI.
AMP	Sistema de Atendimento para Manutenção Predial e Utilidades que objetiva o cadastramento das necessidades de manutenção predial e de utilidades.
SANIT	Sistema de Atendimento do Núcleo de Inovação Tecnológica que objetiva o cadastramento das necessidades de desenvolvimento tecnológico.
SGA – Sistema de Gestão Administrativa	Sistema sob a responsabilidade da Fiocruz que permite controlar e gerenciar os pedidos de passagens, a tramitação de processos, protocolo e registros de patrimônio.
SIAFI – Sistema de integrado administração financeira do Governo Federal.	Sistema do Governo Federal sob a responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional STN que possibilita a obtenção de informações, a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial cadastradas pela Administração Pública.

5.1.b. 1 – Principais Sistemas de Informação de Farmanguinhos

desenvolvimento de projetos identificados no planejamento anual de cada área, as solicitações são colocadas no sistema de SAGE, para análise de alinhamento do planejamento e orçamento, todas as demandas são posteriormente analisadas pela área responsável.

Os principais sistemas de Informação da instituição estão descritos no quadro 5.1.b.1.

Como melhoria, desde 2011 Farmanguinhos vem utilizando a Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas - MDS, para a construção de sistemas de informação orientada pelas necessidades e requisitos identificados pelos usuários, de modo que ela comporte em suas fases, os preceitos de validação de sistemas computadorizados. Esta metodologia estrutura a participação dos

usuários na fase de qualificação de suas demandas, bem como nas validações dos produtos gerados Este sistema está aderente às boas práticas do ITIL – Guia de Boas Práticas de TI (internacional).

Em 2012, por meio de consultoria realizada pelo GPI/COPPE/UFRJ, foi feita a modelagem dos processos organizacionais. Esta consultoria teve como objetivo o levantamento dos requisitos para a definição e implantação de uma Arquitetura Integrada de Sistema (AIS). Este trabalho gerou como melhoria a necessidade da implantação de um Sistema de Gestão Integrado (ERP), que encontra-se atualmente em fase de Licitação.

5.1.c. Disponibilizar as informações aos Usuários

Para que as informações relacionadas às atividades de Farmanguinhos ganhem visibilidade junto aos públicos interno e externo são utilizadas diversas formas de veiculação. Essas formas incluem suportes que vão desde informes colocados em quadros de aviso e até a utilização da mídia espontânea, respectivamente para a divulgação de assuntos nitidamente voltados para o dia a dia institucional, e daquelas atividades que interessam à saúde pública.

Exemplos que ilustram as duas situações citadas acima, são as notícias e atas das reuniões realizadas pelo Conselho Deliberativo (CD), dispostas em quadros de aviso em pontos de ampla circulação; e notícias publicadas em jornais de grande circulação toda vez que Farmanguinhos realiza um evento de impacto sanitário importante, como no caso do lançamento da Parceria de Desenvolvimento Produtivo (PDP) antirretroviral Atazanavir. Este medicamento, utilizado para o tratamento de pacientes portadores do vírus da Aids, passará a ser produzido por Farmanguinhos, após transferência de tecnologia realizada pela empresa detentora da patente.

Com o objetivo de atender à segmentação do público proporcionada pela internet, Farmanguinhos passou a veicular informações sobre suas atividades em perfis nas redes sociais. As informações relacionadas diretamente à vida da unidade ou que estejam dentro do espectro de sua área de atuação são colocadas no Facebook e no Twitter institucionais, assim como as fotografias no site. A disponibilização das informações é feita através dos canais já apresentados no quadro 1.2.b.1 principais canais de comunicação, item 3.1.b – Métodos utilizados para identificação das necessidades e expectativas.

5.1.d. Como a segurança das informações é garantida.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) criou, em Abril de 2011, o Comitê de Segurança da Informação e Comunicações com a participação de diversas unidades, entre elas, Farmanguinhos a fim de elaborar e construir normas e diretrizes internas de segurança da informação e comunicações, em conformidade com as legislações existentes, inicialmente sobre temas específicos a fim de orientar os usuários quanto ao uso adequado das informações e dos recursos de tecnologia da informação que as suportam.

Com a aprovação institucional da Política da Segurança da Informação e Comunicação (POSIC), em 2012, pela Presidência da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Farmanguinhos teve a necessidade de estabelecer novas políticas e objetivos para a segurança da informação. Neste âmbito diversas ações têm sido realizadas, como a aquisição de Sistema de Controle de Acesso, mapeamento de processos essenciais

para a gestão da segurança da informação, visando o apoio as estratégias de negócio, estudos para implantação de melhorias na gestão segundo o ciclo PDCA, divulgação de normas e/ou procedimentos técnicos através da Intranet, como também ampla divulgação desses procedimentos quando da Integração dos novos funcionários, sejam este, servidores ou terceirizados.

No gerenciamento das informações corporativas a Unidade tem implantado na rede de dados: firewalls, servidores de arquivos, sistemas de gestão, rotinas de cópia de segurança (backup) e de restauração, solução de antivírus corporativo - adquirida de forma compartilhada com o Comitê Gestor de TI da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), assim como a área técnica do Departamento de Tecnologia da Informação, vem atuando de forma intensa na na disponibilidade, confidencialidade e integridade de nossa Infraestrutura e dos serviços de rede.

A Segurança das Informações é garantida por meio da implementação do Modelo de Gestão do Sistema de Segurança da Informação e Comunicações, que desde 2011 estabelece diretrizes para base de informação da Fiocruz e de suas Unidades. O uso, o compartilhamento e a divulgação das informações confidenciais de Farmanguinhos referente ao seu segmento, processos, programas, tecnologias, tendências dos negócios e resultados observam os níveis de autoridade estabelecida nessas diretrizes.

A área de Tecnologias da Informação e Comunicação assegura a integridade, segurança e confidencialidade pela estrutura física e lógica de proteção de informações na utilização de componentes de segurança como Firewall que nos protege de acessos externos. Através de avaliação semanalmente realizada desde 2011 a área avalia os riscos e a segregação em função de acessos solicitados, para aperfeiçoar os aspectos de segurança envolvidos no ambiente de tecnologia tornando-os aderentes as Políticas de segurança em todos os ambientes são implementadas estruturas de segurança no acesso, na forma de utilização, na validade e nas delimitações de acessos, autorizada pelo superior no formulário eletrônico de solicitação de senhas.

A confidencialidade do acesso das informações é definida por perfil individual e senha específica com autorização da gerencia imediata. Já a segurança física das informações é garantida por meio de uma sistemática de backup com manutenção/atualização periódica de antivírus e manutenção preventiva dos equipamentos envolvidos com os Sistemas de informações.

5.2 – ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTOS ORGANIZACIONAIS

5.2.a Identificação dos Ativos intangíveis da Organização

Os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio de Farmanguinhos são identificados no processo de elaboração do PQ, durante a construção e análise da Matriz SWOT, especialmente quando a origem das principais forças propulsoras internas são analisadas pelos representantes das áreas que avaliam os ativos sob sua responsabilidade e identificam aqueles que devem ser mantidos, criados ou desenvolvidos para atender aos novos desafios da instituição. Um dos Macro Projetos da FioCruz que encontra-se inserido em seu Plano Quadrienal no Eixo da Inovação na Gestão é denominado “Gestão da Comunicação Interna” que tem como objetivo estratégico “Fortalecer a comunicação interna e com a sociedade”, tendo como finalidade alcançar uma comunicação Interna transparente, ágil, democrática e participativa. Em 2011, durante a oficina de elaboração do Plano Quadrienal da Unidade, iniciou-se a elaboração de um projeto denominado “Gestão Participativa” que tem como finalidades propiciar maior circulação e capilarização de informações e conhecimentos estratégicos para melhorar a qualidade na tomada de decisão gerencial; estimular a participação do usuário interno e externo à pluralidade de idéias, ao espírito crítico e à incorporação de inovações; criar uma política de gestão do conhecimento e informação, organizando e mapeando o fluxo de informação, visando a sistematização das práticas de gestão do conhecimento que já são desenvolvidas de forma isolada. No quadro 5.2.a.1 são apresentados os ativos intangíveis da Unidade.

5.2.b. Desenvolvimento e Proteção dos ativos intangíveis

O desenvolvimento e proteção dos ativos são realizados alinhados as práticas de identificação através da incorporação de novas tecnologias, definição de plano de capacitação, visitas técnicas, publicações técnicas e gerenciais, pesquisas científicas, além de permanentes parcerias com as partes interessadas. No quadro 5.2.b.1 abaixo são apresentados a forma de desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis.

Cabe destacar a implantação no âmbito da FioCruz, em 2011 de uma Política de Segurança da Informação que contribui para um ambiente de maior proteção ao conhecimento produzido por todas as áreas da Instituição.

5.2.c. Compartilhados e retenção de conhecimentos da organização

Os mecanismos de compartilhamento do conhecimento na unidade abrangem práticas como a participação dos profissionais em eventos científicos, participação em treinamentos, seminários, através de relatórios de viagens internacionais, publicações de teses, participação de palestras do Centro de Estudo.

Para reter o conhecimento a unidade utiliza o Plano de Carreira da Fundação que favorece o aperfeiçoamento e crescimento profissional, mediante mecanismos de concessão e benefícios ao desempenho profissional e a uma melhor qualificação. O adicional de titulação acadêmica é um desses mecanismos. A unidade estimula a qualificação profissional em vários níveis, inclusive com a oferta de cursos de pós-graduação que constitui um potente instrumento para a retenção do conhecimento especializado. A implantação do levantamento das necessidades de treinamento, também é um incentivador de retenção de conhecimento, bem como benefícios tais como plano de saúde, plano dental, ginastica laboral, acompanhamento nutricional, acupuntura, entre outros benefícios.

ATIVOS	DESCRIÇÃO
Humanos	Conhecimento relacionados as competências chaves, capital intelectual com conhecimentos específicos na área de atuação
Tecnologia	Tecnologias e Sistemas desenvolvidos na Unidade para a melhoria da Execução dos processos
Propriedade Intelectual	Busca continua de inovações nos processos de tecnologias
Marcas	Títulos conquistados, parcerias estratégicas, certificação de boas práticas e outros.

Quadro 5.2.a.1 - Ativos Intangíveis da Unidade

Informações e Conhecimento

Ativo	Desenvolvimento	Proteção
Humanos	Desenvolvidos através de programas de capacitação e Desenvolvimento, treinamentos, participação em eventos externos e internos, participação nos cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado	Benefícios, práticas de RH, oportunidades de carreira.
Tecnologia	Desenvolvidos através Projetos de P&D e troca de conhecimento entre as áreas, incorporação de novas tecnologias para dar suporte ao negócio.	Validação dos processos e patentes, onde necessário.
Propriedade Intelectual	Desenvolvimento através de projetos Treinamentos, participação em eventos externos e internos, parceiras, cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado Contratação e formação de especialistas; (Concursos, Trabalhos de Congressos, publicações Capacitação e desenvolvimento)	Assinaturas de contratos transferência de tecnologia e de parcerias Incentivo à formação acadêmica, Gratificação por titulação, ascensão profissional, Feedback nas avaliações de desempenho.
Marcas	Títulos e conquistados como por exemplo, selo de conformidade, certificação de boas práticas e outros.	Patentes, manutenção das boas práticas de fabricação.

Quadro 5.2.b.1 – Desenvolvimento e Proteção Ativos Intangíveis

6



Pessoas

6.1 SISTEMAS DE TRABALHO

6.1.a. Definição e Implementação da Organização do Trabalho

A organização do trabalho da Unidade é definida seguindo as diretrizes da Fiocruz que em sua estrutura é possui o Plano de Carreiras e Cargos de Ciência e Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz (Lei 11.355/2006) que vem sendo aprimorado desde a sua instituição. A Fiocruz ao definir com clareza o campo de atuação para cada cargo e função, aliado ao Modelo de Gestão Democrática Participativa, favorece o espaço para iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial, contemplando todos os profissionais, incluído suas Unidades. Assim, em Farmanguinhos, foi criado em 2009 a Vice-diretoria de Gestão do Trabalho (VDGT) com o objetivo de assegurar um sistema de gestão de pessoas integrado a Fiocruz e que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação e saúde do trabalhador, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais. Atualmente a VDTG está organizada em quatro grandes departamentos descritos no quadro 6.1.a.1

Visando a participação das pessoas nas definições e melhorias nos processos de trabalho, alinhado ao

Modelo de Gestão Democrática e Participativa disseminado pela Fiocruz, Farmanguinhos possui práticas que favorecem de maneira diferenciada o envolvimento das pessoas, como por exemplo, a estrutura de colegiados de gestão, sendo, O Conselho Deliberativo (CD-Far), órgão colegiado superior de normatização e deliberação dos assuntos de Farmanguinhos, atuando ainda como instância superior de recursos.

A Unidade está subordinada as normas e diretrizes da Fiocruz, órgão responsável por designar a Direção da Unidade, composta de Diretor Geral, Diretor Técnico e Diretor Administrativo.

As lideranças (coordenadores, gerentes e chefias) são definidas pela Direção com base no perfil profissional descritos no Critério 1 e tem como objetivo alinhar o desempenho de cada membro da força de trabalho com as funções designadas, criando, assim, uma maior participação das pessoas na melhoria do processo.

Como garantia de continuidade do desenvolvimento dos processos e produtos, Farmanguinhos possui o Manual da Qualidade (MQ), que tem como objetivo estabelecer as bases e diretrizes gerais do Sistema da Qualidade (SGQ) de forma documentadas, para assegurar que os produtos e serviços prestados apresentem os níveis de qualidade pré-estabelecidos.

Além de cumprir com a legislação o MQ visa ainda ser mais um canal de divulgação para a Força de traba-

DEPARTAMENTO	DESCRIÇÃO
Administração de Recursos Humanos	É composto por dois Serviços, o de Administração de Servidores voltado aos aspectos administrativos e Servidor voltado aos aspectos administrativos e legais-trabalhistas dos servidores públicos federal da Fiocruz, lotado em Farmanguinhos dos servidores públicos federais da Fiocruz, lotados em Farmanguinhos e o da Administração Externa voltado às questões administrativas e de controle legal-trabalhista dos prestadores de serviços vinculados às empresas terceirizadas atuantes nas áreas administrativas e de produção.
Desenvolvimento de Recursos Humanos	É constituído pelas áreas de Desenvolvimento Corporativo responsável pelo desenvolvimento profissional e corporativo da força de trabalho, com programas e projetos que agreguem qualificação e crescimento dos colaboradores na busca de melhores resultados à organização. Esta área é constituída pela Gestão de Captação, Gestão da Ambientação, Formação Profissional e Educação Corporativa. Pela área Gestão de Carreiras, que realiza ações e projetos com direcionamento na ampliação e desenvolvimento profissional de cada colaborador, através da Gestão do Desempenho, Competências e T&D/Treinamento e Desenvolvimento que, possibilitam o aperfeiçoamento e a articulação dos processos de acompanhar, treinar, cultivar, assegurar, valorizar e desenvolver pessoas.
Saúde, meio ambiente e segurança do trabalhador/DSMS	Assegura um sistema de gestão que garanta a saúde, segurança e prevenção do meio ambiente da Instituição. Constitui-se pelo Serviço de Segurança do Trabalho, Serviço de Proteção do Meio Ambiente, Serviço de SMS outros <i>Campi</i> .
Núcleo de Gestão Social	Tem como objetivo contribuir técnica e financeiramente com projetos e ações que potencializem e capacitem às instituições do entorno, com vista a produzir resultados, impactos e mudanças qualitativas na saúde e nas condições de vida das populações em territórios vulnerabilizados, assim como o incentivo à participação social e ao protagonismo dos agentes coletivos.

Quadro 6.1.a.1 – Departamentos da Vice diretoria de Gestão do Trabalho de Farmanguinhos

lho dos procedimentos, rotinas e Política da Qualidade. O cumprimento dos requisitos estabelecidos no Manual é mandatório para todos os envolvidos direta ou indiretamente na execução das atividades de Farmanguinhos.

Como melhoria em decorrência do processo de aprendizado da organização, em 2010 a Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz (Direh) iniciou o projeto de Mapeamento das Competências na Gestão, tendo como base o Decreto 5.707/06 de 23 de fevereiro de 2006 - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O projeto faz parte de um plano de disseminação de práticas de gestão por competências na Fiocruz como o todo, visando todas as carreiras.

Em Farmanguinhos o projeto é de responsabilidade da área de Desenvolvimento de RH e tem como objetivo ser uma ferramenta de gestão que visa orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais.

Cabe destacar ainda que no Departamento de Produção, foi criado, em 2007, o Núcleo de Melhoria Con-

tínua, que tem por finalidade a melhoria dos processos produtivos.

6.1.b. Seleção e Contratação da Força de Trabalho

Por se tratar de uma Organização Pública, a seleção e ingresso de pessoal para a Unidade se dão através de concurso público, garantindo à ampla divulgação, a transparência, a igualdade de condições para competição e a meritocracia. Entre as habilidades comuns requeridas neste processo, se destacam: a capacidade de trabalhar em equipe, a criatividade e o potencial para busca de conhecimento, destacando que todo o processo é gerenciado pela Fiocruz através da Diretoria de Recursos Humanos - Direh.

O processo ocorre com a divulgação de edital que especifica o quantitativo de vagas através de avaliação técnica das áreas envolvidas dentro de cada unidade da Fiocruz. Ressalta-se que em todos os concursos é assegurado um específico quantitativo de vagas para deficientes, conforme descrito pela Constituição Federal Art 3º inciso 8º e Lei nº 8.112/90 Art. 5º § 2º.

Para contratação de colaboradores terceirizados, há licitações públicas na modalidade de pregão eletrônico com o objetivo de atender as execuções indiretas

ETAPA	DESCRIÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL
Apresentação Institucional	Através de sua história e vídeo institucional; apresentação da DDRH (conceitos, normas e procedimentos dos Setores).	Treinamento e Desenvolvimento
Apresentação de Segurança de Trabalho e Meio Ambiente	Apresentação da área de Segurança de Trabalho e Meio Ambiente pertinente a conceitos normas e procedimentos.	Segurança e Meio Ambiente
Apresentação Saúde do Trabalhador	Apresentação da área de Saúde do Trabalhador pertinente a conceitos, normas e procedimentos necessários.	Saúde do Trabalhador
Apresentação Boas Práticas de Fabricação - BPF	Realização de Treinamento Básico de Boas Práticas de Fabricação - BPF	Garantia da Qualidade
SAC	Apresentação do Serviço de Atendimento ao Consumidor...	SAC
Desenvolvimento e Tecnologia da Informação	Apresentação das áreas de Desenvolvimento e Tecnologia da Informação..	Tecnologia da Informação / Administração de Pessoal Terceirizado
Farmacovigilância	Apresentação da área de Farmacovigilância pertinentes aos conceitos, normas e procedimentos do Setor.	Farmacovigilância
Núcleo de Inovação Tecnológica	FAZER A DESCRIÇÃO	Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT
Transporte		Seção de Transporte
Administração de Pessoal	Conceitos, normas e procedimentos da área mencionada e Sistema Eurisko – Frequência (Apenas para terceirizados)	Administração de Pessoal Terceirizado e Formação Profissional

Quadro 6.1.b.1 – Processo de Integração de novos colaboradores.

da administração pública, sendo elas as atividades de suporte técnico. Esses contratos são estipulados em prazos de até 60 meses, onde a empresa contratada fornece mão de obra para prestação de serviços por meio de colaboradores regidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

A modalidade bolsistas é realizada com convênios firmados entre a Fiocruz e várias instituições como: UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana), FAPERJ (Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro), CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), entre outras. Esta seleção ocorre através de publicação de editais.

A organização também estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades através da participação e implementação de projetos sociais entre a Fiocruz e Instituições tais como: Projeto São Martinho, é um projeto de aprendizagem do primeiro emprego aos menores estudantes). Temos também o Projeto Feneis de Inclusão do deficiente surdo ao mercado de trabalho).

Como forma de integrar as pessoas recém-contratadas, visando prepara-las para o pleno exercício de suas funções a Unidade desde 2003 possui a prática de integração de novos membros da força de trabalho que é realizada por meio da Coordenação de Recursos Humanos que promove diversas ações. O Programa de Integração de novos colaboradores visa proporcionar ao novo colaborador informações que facilitem e agilizem a sua ambientação na unidade, assim como orientar esses novos colaboradores na execução de suas atividades. Este é um procedimento obrigatório para atender a legislação pertinente e que ocorre duas vezes no mês, conforme quantitativo mínimo de 05 (cinco) participantes. O quadro 6.1.b.1 apresenta as etapas básicas do processo de integração de Farmanguinhos.

Cabe destacar que o processo de integração é avaliado através da aplicação da avaliação de reação e no caso do treinamento de Boas Práticas de Fabricação é feita uma avaliação de aprendizagem onde é aplicado um teste.

Podemos destacar também o programa de acolhimento e integração de Servidores, que consiste em atividades de recepção e integração, onde são apresentadas a instituição e sua alta direção, são realizadas visitas ao Centro Histórico da Fiocruz e são ministradas palestras sobre o plano quadrienal da Fiocruz, seu projeto futuro, código de ética do servidor, plano de carreiras, História da Saúde Pública no País e a inserção da Fiocruz, apresentação do sistema de planejamento e de administração da instituição, entre outros.

6.1.c. Avaliação do Desempenho das Pessoas

Para a avaliação do desempenho das pessoas e das equipes Farmanguinhos utiliza metodologias de acordo com os vínculos existentes na Unidade. Em relação aos Servidores a avaliação de desempenho é uma prática estruturada, realizada através de sistema informatizado, todos têm seus desempenhos avaliados desde o ano de 1990, conforme era determinada pela Lei nº 8.112 de 11/12/1990, onde suas aptidões e capacidades eram avaliadas.

Em 2011 buscando o aprimoramento do modelo aplicado na instituição e com a publicação do Decreto nº 7.133 de 19/03/2010, a avaliação de desempenho passou por uma reestruturação, considerando inclusive o modelo de gestão institucional preconizado pela Fiocruz. Essa nova avaliação de desempenho é realizada anualmente e está inserida em uma perspectiva global que integra três componentes inter-relacionados: Avaliação de Desempenho Institucional – Fiocruz, Avaliação de Desempenho Institucional Intermediária – Unidade, Avaliação de Desempenho Individual – Servidor, A avaliação de desempenho dos servidores está totalmente estruturada, sendo executada em sistema informatizado. No que se refere à avaliação de desempenho individual, ela está dividida entre pontos atribuídos a metas e fatores mínimos.

A avaliação referente às metas é executada em 4 etapas. 1º etapa: pactuação de metas entre o servidor e sua chefia imediata; 2º etapa: monitoramento do desempenho das metas estabelecidas; 3º etapa: avaliação final da chefia frente ao cumprimento da meta. 4º etapa: apresentação dos resultados da avaliação.

Já a avaliação referente aos fatores mínimos é uma avaliação 360º, onde são avaliadas as competências individuais do servidor, em 6 grandes áreas de avaliação: Produtividade no Trabalho; Conhecimento de Métodos e Técnicas; Comprometimento com o Trabalho; Trabalho em Equipe; Capacidade Inovadora; Flexibilidade às Mudanças.

Os profissionais terceirizados alocados no Departamento de Produção tem seu desempenho avaliado anualmente, desde 2000, através de um formulário próprio contendo 05 grandes áreas de avaliação: Desempenho operacional (qualidade do trabalho e produtividade); Comprometimento profissional (absenteísmo e pontualidade, cooperação e flexibilidade); Aspectos individuais (conhecimento técnico, aprimoramento técnico); Relacionamento interpessoal (relacionamento com a equipe, comunicação e compreensão); Atendimento às BPF e Segurança (cumprimento de normas de BPF, segurança). Essa avaliação é realizada em três etapas, compreendendo as etapas de: auto-avaliação; avaliação da chefia/líder e avaliação da equipe na qual o colaborador está inserido.

Como oportunidade de melhoria, em 2013, a avaliação de desempenho do Departamento de Produção

foi iniciado o processo de avaliação de desempenho de todos os terceirizados, com o objetivo de diagnosticar o potencial de cada colaborador em relação a sua atuação profissional e seus serviços prestados, formular e implementar planos de ação para cada um, além de estimular e incentivar o desenvolvimento de novas competências.

Outro ponto a ser destacado, são as reuniões realizadas com frequência entre as equipes e as lideranças, onde são apresentados e discutidos os resultados obtidos, favorecendo assim o estímulo ao desenvolvimento.

6.1.d. Remuneração, Reconhecimento e Incentivos

A avaliação de desempenho individual dos servidores, realizada anualmente, objetiva confirmação no cargo de efetivo exercício, avaliação de estágio probatório; progressão/promoção funcional e pagamento da GDACTSP (Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública).

Segundo as leis nº 11.355/2006 e 11.907/2009 as avaliações de desempenho institucional e individual compõem a remuneração dos servidores da Fiocruz com o pagamento da GDACTSP. Trata-se de uma tabela do Plano de Carreiras em que cada classe e padrão correspondem a um valor de ponto diferenciado.

Ainda pelo Plano de Carreiras dos Servidores da Fiocruz (Lei 11.355/2006) existe um incentivo que estimula o desenvolvimento, atribuindo aos servidores portadores de títulos de doutor, mestre e aperfeiçoamento e especialização um acréscimo em sua remuneração mensal, não acumulativa, respeitando a carreira, classe e padrão de cada um, com valores correspondentes a tabela disposta no referido Plano.

Os terceirizados são contratados através de edital de licitação onde os cargos e salários estão definidos. No Departamento de Produção, o enquadramento dos terceirizados nos cargos e salários é realizado em conjunto com a Supervisão, Coordenação e Gerência de Produção, desde o ano 2000, mediante a avaliação de desempenho que é realizada anualmente.

O reconhecimento dos terceirizados e servidores no Departamento de Produção é realizado mediante algumas práticas que visam estimular o alcance de metas, como: carta de elogios, publicação no jornal interno de Farmanguinhos, divulgação na intranet, reuniões individuais ou de todo o Departamento nas quais são abordados e divulgados os resultados alcançados e a realização de promoções. Essas práticas são realizadas em conjunto por Supervisão, Coordenação e Gerência de Produção. Os incentivos ocorrem através da disponibilização dos terceirizados e servidores para a realização de cursos, palestras, oficinas e congressos.

6.2- CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

6.2.a.I- identificação das Necessidades de Capacitação e de Desenvolvimento

Dado o modelo de governança institucional, historicamente, a Política de Capacitação da Fiocruz se desenvolve contemplando a autonomia das suas Unidades na formação das pessoas. Essa Política é baseada em dois grandes eixos: o geral, corporativo, sob a responsabilidade da Direx e o específico, sob a responsabilidade dos serviços de Recursos Humanos das Unidades, que promovem seus próprios programas considerando suas necessidades específicas diante da multiplicidade dos processos de trabalho e segundo diretrizes institucionais contidas no seu Plano Quadrienal e Plano Anual.

O levantamento das necessidades de capacitação é realizado através do diagnóstico dos problemas ou oportunidades, feitas pelas áreas com a orientação do setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), sendo possível identificar e selecionar ações de capacitação apropriadas para desenvolver e/ou aperfeiçoar as habilidades e conhecimentos dos profissionais, motivando e contribuindo para que eles obtenham os melhores resultados na execução das tarefas e no alcance das metas. Este processo é realizado conforme as seguintes etapas:

1- Reunião com Gestores – Uma reunião anual é feita com os Gestores das áreas, onde são apresentadas as informações sobre a importância da capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, além das orientações de avaliação de necessidades.

2- Apresentação de Formulários – Após a reunião, os gestores recebem via e-mail o formulário de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), com as instruções de preenchimento e retorno.

3- Recebimento dos formulários – O setor de T&D recebe os formulários devidamente preenchidos e assinados.

4- Análise – O setor de T&D faz a análise de pertinência e viabilidade das necessidades encaminhadas e retorna para as áreas, no caso de alterações.

5- Ajuste final – As áreas fazem os ajustes finais pós-análise do setor de T&D e retornam com as alterações, quando necessário.

6- Formalização - preenchimento do formulário de Solicitação de Treinamento, que deve ser entregue dentro do prazo previamente informado

7- Aprovação: as atividades de treinamento, sejam internas e externas ministradas ou não pelos próprios colaboradores, com ou sem investimento por parte da Unidade, são aprovados pelo DDRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

6.2.b. - Concepção dos Programas de Capacitação e de Desenvolvimento

PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO	TEMAS/CONTINUIDADE/FORMAS DE DIVULGAÇÃO
Curso de Inglês	Iniciado em 2006, através de contratação do SENAC, sendo custeado pelo próprio colaborador/servidor. Em 2012, passou a ser ministrado por profissional contratado, sem custo para os colaboradores. A empresa disponibiliza horário do trabalho para o desenvolvimento de todos os colaboradores.
Palestras do Centro de Estudos	As palestras abordam temas técnicos e comportamentais variados envolvidos na Indústria Farmacêutica, Inovação, Pesquisa, Qualidade, Gestão do Trabalho, Desenvolvimento e Saúde, tiveram início em março de 2006 e continuam desde então. Todos os colaboradores são convidados através de emails e quadros de aviso. São ministradas por palestrantes convidados, internos e externos, quinzenalmente, com duas horas de duração. Desde 2006.
DDSMS – (Diálogos Diários de Segurança, Meio Ambiente e Saúde)	Prevenção de Acidentes/Primeiros Socorros/Meio Ambiente/Apoio às Gestantes. Criado em 2008, os Diálogos Diários de Segurança, Meio Ambiente e Saúde são encontros dos profissionais da área de Segurança do Trabalho com colaboradores da Unidade para prevenção de acidentes e temas relacionados ao Meio Ambiente e Saúde.
Brigada de emergência	Prevenção a situações de emergências e combate a incêndio, com simulados de evacuação de área e treinamentos mensais aos brigadistas voluntários. Criada 2009 e revitalizada em 2011 com a contratação de bombeiros civis em caráter permanente, atuando como instrutores, ministrando treinamentos teóricos e práticos aos brigadistas voluntários, realizando reuniões e controlando todo o sistema de combate a incêndio e pânico da unidade. A periodicidade dos treinamentos é mensal, assim como as reuniões de brigada. Em 2013, com o objetivo de implementação do plano de evacuação de área, foi executado o primeiro treinamento de evacuação de área em situações de emergência, sendo elaborada e coordenada pelos Bombeiros Civis, com a participação de todos os brigadistas voluntários, Corpo de Bombeiros e colaboradores do prédio #10.
BPF ISO	GMP/BPF – Boas Práticas de Fabricação. ISO – <i>International Organization for Standardization</i> . BPF – treinamento básico ministrado no ingresso na empresa e periodicamente para atualização sobre Boas práticas de fabricação e normas a serem seguidas por cada área (Treinamentos de BPFs específicos), sendo ministrados por colaboradores da área de Garantia da Qualidade. ISO – <i>International Organization for Standardization</i> , ISO 14001 – <i>definida no plano quadrienal da instituição, em 2011, foi implementado o trabalho para a certificação em 2012, com a realização de curso externo para capacitação de um grupo multidisciplinar na atuação das ações necessárias para a Certificação ISO 14001.</i>
Cursos de Especialização (<i>Lato Sensu</i>)	- Gestão da Inovação em Fitomedicamentos; - Tecnologias Industriais Farmacêuticas. O Departamento de Ensino da VDEPI oferece, desde 2008, dois cursos de especialização, com duração de três semestres, ministrados uma vez por semana por colaboradores internos e externos, atendendo um público interno e externo. Atualmente, os cursos estão na quarta turma.
Curso de Mestrado Profissional (<i>Stricto Sensu</i>)	Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica. O Departamento de ensino da VDEPI oferece um curso de mestrado profissional, com duração de 24 meses, que teve início em março de 2010 e já formou duas turmas, totalizando 25 pessoas. Destas, 13 são colaboradores de Farmanguinhos. A terceira e a quarta turma estão em andamento, com total de 36 alunos, sendo 10 de Farmanguinhos.
Treinamentos nos POPs	Treinamentos realizados pelos Gestores das áreas ou pessoas designadas para tal, com temas específicos de cada atividade. Treinamento contínuo para capacitação de novos colaboradores e reciclagem, com coordenação pela Garantia da Qualidade.

Quadro 6.2.b.1 – Formas de Concepção das Capacitações

A concepção da forma de realização dos programas de Capacitação e desenvolvimento em Farmanguinhos ocorre a partir do planejamento de execução do Plano de Capacitação, que conforme citado anteriormente é desenvolvido com base no levantamento das Necessidades e expectativas da Força de trabalho, a área de T&D a partir destas necessidades faz

o planejamento para execução do plano conforme o POP CTM - 11.DRH.004/00 – Solicitação e realização de treinamento de pessoal, que estabelece critérios e procedimentos referentes à participação de servidor e/ou colaborador em atividades de treinamento (cursos, palestras e afins). Após a aprovação, envia-se o convite aos participantes de acordo com a realização dos

TIPO DE TREINAMENTO	FORMA DE REALIZAÇÃO	PÚBLICO	OBSERVAÇÕES
Corporativo	Na Instituição ou fora das dependências da Unidade, de acordo com o objetivo do curso.	Todos os colaboradores.	Instrutores internos e/ou empresas contratadas.
Profissional	Na Instituição, quando se tratar de curso "in company" ou em local definido por empresa externa (curso aberto).	Todos os colaboradores.	Instrutores externos / empresas contratadas.
Sistema da Qualidade	Na Instituição quando se tratar de curso interno e "in company" ou em local definido por empresa externa (curso aberto).	Todos os colaboradores.	Instrutores externos / contratados e internos da Garantia da Qualidade, quando se trata de BPF e temáticas específicas da área.
Segurança do Trabalho	Na Instituição quando se tratar de curso interno e "in company" ou em local definido por empresa externa (curso aberto).	Todos os colaboradores.	Instrutores externos / contratados e internos da Segurança do Trabalho.
Institucional	Na Instituição e/ou participação em cursos de outras unidades da Fiocruz.	Todos os colaboradores.	Instrutores das unidades da Fiocruz ou seus contratados.

Quadro 6.2.b.2 – Formas de Concepção das Capacitações

mesmos, monitorando as avaliações do treinamento e mantendo o banco de dados atualizados. Esse planejamento ocorre de forma anual. No quadro 6.2.b.2 são apresentados as forma de concepção dos treinamentos considerando o tipo de treinamento, Forma de Realização e público alvo.

Como melhorias decorrentes do Processo de Desenvolvimento podemos destacar o Programa Educa Mais: O projeto tem como objetivo proporcionar a continuidade dos processos educacionais dentro do ambiente institucional. Esta foi uma necessidade identificada de maneira informal através de solicitações, comentários e observações do dia-a-dia e rotinas de trabalho. Consiste numa parceria com a Firjan/SESI, onde são oferecidos diversos tipos de cursos gratuitos incluindo todo o material didático e corpo docente.

A proposta em implantar este sistema educacional em Farmanguinhos está além de um processo educativo e é considerado, acima de tudo, um sistema de desenvolvimento de pessoas, estimulando-as a trilharem pelo caminho da qualificação, atualização e desenvolvimento contínuos.

6.2.c. Avaliação dos Programas de Capacitação e de Desenvolvimento

A eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é realizada por meio da avaliação de reação aplicada ao final de cada curso, de acordo com o POP CTM - 11. DRH. 004/00 – Solicitação e realização de treinamento de pessoal, onde são abordados os temas sobre o treinamento em geral (conteúdo, material, local, carga horária), o desempenho do(s) instrutor(es) e o conceito pessoal em relação às expectativas do par-

ticipante. O formulário é avaliado pelo setor de T&D, e, diante do resultado, o setor promove reunião com a área requisitante para informar a apuração. Dependendo do grau negativo das avaliações, ações mais específicas são desenvolvidas, incluindo até a exigência de elaboração de outro curso similar com as devidas correções. No Mestrado Profissional a avaliação foi realizada em 2010 pela CAPES no início do programa, obtendo nota

4. Essa avaliação é trienal. A avaliação física está prevista para setembro de 2013.

A avaliação da eficácia é feita por disciplina pelos docentes. Além disso, há um exame de qualificação e, por fim, ocorre a defesa da dissertação com apresentação para uma banca. Até o momento, 25 dissertações foram defendidas.

Nos cursos de Especialização, os alunos são avaliados por disciplina pelos docentes e, ao final, é apresentado o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para ser avaliado por uma banca. A avaliação dos cursos é elaborada pelo Departamento de Ensino.

6.3- QUALIDADE DE VIDA

6.3.a - Saúde Ocupacional e Segurança

A identificação e tratamento dos riscos relacionados à saúde e segurança são identificados através de PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, de acordo com a Norma Regulamentadora – NR-9 – Avaliação qualitativa de riscos, realizada pelos técnicos de segurança, desde 2007, dos vários processos de trabalho de todos os setores da fábrica.

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Acidente ocorrido	Serviço de Saúde, Serviço de Segurança do Trabalho e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA realizam toda a análise necessária onde é preenchido o relatório de Acidente de Trabalho ou Trajeto;
Atendimento externo	Caso seja necessário, o acidentado é encaminhado ao Hospital Público mais próximo para atendimento, acompanhado de um representante do Setor de Saúde e/ou Segurança do Trabalho;
Avaliação:	a avaliação final é feita com o grupo Médico, CIPA e Segurança do Trabalho, e ações corretivas e/ou preventivas são elaboradas, assim como traçados os planos de ação, quando necessário;
Comunicação ao RH/Preposto	Recebe a análise do acidente ocorrido para elaboração da CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho para o INSS;
Acompanhamento	Todo acidente ocorrido é acompanhado através de Banco de Dados (planilhas próprias) no DSMS – Departamento de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, até que todas as ações sejam sanadas para arquivamento no próprio setor;
Estatística	Anualmente é feita a estatística de acidentes ocorridos pelo Setor de Segurança do Trabalho visando o acompanhamento e diminuição dos mesmos.

Quadro 6.3.a.1 – Formas de Concepção das Capacitações

Os principais riscos encontrados são químicos (tintas, solventes, e produtos químicos variados), físicos (ruído) e biológicos. São utilizados EPIs adequados pelos colaboradores expostos aos mesmos.

Desde 2008, são realizados os Laudos Técnicos de Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT), por engenheiros de segurança contratados pelas empresas terceirizadas, para avaliação qualitativa e quantitativa dos riscos. Estas avaliações são realizadas através de visitas aos setores e por medições com instrumentos adequados, relativos aos vários riscos encontrados.

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) é um documento realizado pelo médico do trabalho que se baseia nos dados informados pelo PPRA e LTCAT, para realização dos exames necessários para avaliação e controle da saúde dos funcionários. É realizado desde 2002, com periodicidade anual, assim como os exames médicos periódicos e outros que fazem parte das Normas Regulamentadoras - NR 7, da Portaria 3214 de 1978.

Anualmente, são realizadas estatísticas de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e absenteísmo através de levantamento das informações registradas nas Análises de Acidente assim como nos registros de atendimentos médico.

O Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais (LAIA) teve seu início no ano de 2011, com o objetivo de mapear todas as atividades assim como os impactos ambientais decorrentes das mesmas.

Após o mapeamento realizado pelo DSMS através de visitas “in loco” e elaboração da planilha de Aspectos e Impactos Ambientais, todos são cadastrados em sistema informatizado onde são realizadas as avaliações de significância de cada Impacto Ambiental mapeado,

classificando-os quanto à escala, duração e severidade, gerando os níveis de priorização (I, II e III) para definição do plano de ação que define a necessidade de estabelecer melhorias ou medidas de controle, a fim de eliminar ou mitigar os impactos ambientais gerados em Farmanguinhos. A Estatística de Acidentes de Trabalho vem sendo realizada desde 2010. Nesse processo temos as seguintes etapas descritas no quadro 6.3.a.1.

O tratamento das questões relacionadas aos riscos citados é feito através da implementação de ações que possam oferecer à força de trabalho, atividades que promovam um melhor desempenho, como por exemplo, a criação do atendimento terapêutico através dos serviços de psiquiatria, terapia ocupacional, nutrição e dietético, Terapia com acupuntura, Fisioterapia postural, Acomodações para descanso

6.3.b. Identificação e Tratamento das Necessidades e Expectativas das Pessoas

A identificação das necessidades e expectativas e seu tratamento, ocorre por meio de diversas práticas implementadas na Unidade, conforme quadro 6.3.b.1.

A partir da identificação e análise de questões sujeitas a ações específicas, as áreas e os setores envolvidos estudam a viabilidade do desenvolvimento de políticas ou programas de pessoal e benefícios adequados, que atendam às expectativas das pessoas e eliminem ou reduzam os possíveis geradores de insatisfação.

Cabe destacar que Direh realiza anualmente, desde 2009, pesquisa de satisfação de todos os profissionais da Fiocruz, onde são identificadas as percepções sobre os serviços ofertados pelas instituições incluindo suas Unidades.

PRÁTICAS	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE
Reuniões	Realização de reuniões ampliadas anualmente pelo diretor com todos os profissionais, onde são avaliadas e discutidas as realizações e resultados do ano; Reunião de diretoria: realizada pelo diretor com os vice-diretores e coordenadores semanalmente; Reunião entre as equipes: de frequência variável de acordo com cada área.	Anuais, trimestrais e semanais
Auditorias		
SAC	Canal disponível para prestar serviços de esclarecimento de dúvidas, registro e avaliação de eventuais reclamações relacionadas aos produtos e processos, além do atendimento a eventuais solicitações, registro e divulgação interna de sugestões e críticas.	Contínuo
Fale com o Diretor	As mensagens recebidas via o espaço “Fale com o Diretor”, onde os profissionais se expressam à vontade, são recebidas pelo setor de Comunicação e devidamente encaminhadas	Contínuo Desde 2011
Observações Diárias	Observações feitas pelos líderes e demais membros da força de trabalho, durante a execução dos processos de trabalho.	Contínuo

Quadro 6.3.b.1. – Práticas canais para identificação de necessidades e expectativas

6.3.c. - Avaliação e Desenvolvimento do Bem Estar, Satisfação e Comprometimento

A avaliação e o desenvolvimento dessas condições são feita por meio dos resultados obtidos através dos canais citados anteriormente, como pelo clima de trabalho agradável e cordial, pelo índice de adesão aos treinamentos, programas e atividades sociais e intelectuais. A partir destas análises diversas ações, projetos e programas são definidos e alinhados aos objetivos da Unidade, e são submetidos para apreciação e validação pela diretoria da Unidade a DVGT é a área responsável pelo monitoramento destas ações.

Como principais benefícios e melhorias implementadas no âmbito de Farmanguinhos., podemos citar a inclusão da Ginástica laboral, Manutenção do ambiente de trabalho, com uma higienização satisfatória em todas as dependências; jardim externo, nutricionista, podendo haver acompanhamento e dietas individualizadas, Almoço temático”; Lanchonete e espaço Cyber Far; Acompanhamento das gestantes; Serviço de saúde com atendimento médico; Massagens terapêuticas; Acupuntura; Academia de ginástica; Aulas de yoga; Oficina de percussão – “Batuque de Far”; Aulas de canto – “Coral vozes de Far”.

6.3.d. Melhorias da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho

Seguindo a linha de pensamento sobre a importância do patrimônio humano que compõe a Organização, a Instituição investe na melhoria da qualidade de vida das pessoas também fora do ambiente de trabalho através da implementação de ações com diversas ações que agreguem a satisfação pessoal do indivíduo. Dentre as ações, destacam-se: Confraternização de final de ano, onde toda a força de trabalho é envolvida e a unidade fornece meio de transporte de ida e volta para o local da festividade; Evento anual “Far pra Você”, onde os funcionários podem trazer os filhos para desfrutar de várias atividades divertidas. Podemos ainda destacar a realização de Campanhas como, a comemoração de “Dias Especiais” com diversas atividades interativas e informativas e a ainda as campanhas de Dia Mundial da Saúde; Dia Internacional da Mulher; Dia Mundial da Luta contra o Câncer; Dia Nacional da Prevenção e Combate à Hipertensão Arterial; Dia Mundial sem Tabaco; Dia Internacional do Combate às Drogas; Dia Municipal do Combate ao Estresse; Dia Mundial do Combate à Obesidade; Dia Nacional e Mundial dos Diabetes.

7



Processos

7.1 - PROCESSOS PRINCIPAIS E DE APOIO DO NEGÓCIO

7.1.a. Requisitos Aplicáveis aos Processos Principais e de apoio

Como laboratório oficial do governo, Farmanguinhos apresenta como processos principais do negócio a atuação na produção pública de medicamentos, atendendo aos programas estratégicos do Ministério da Saúde, bem como às demandas emergenciais em todo o país e no exterior. Além da produção de medicamentos, Farmanguinhos tem atuação nas áreas de pesquisa e desenvolvimento Tecnológico e Ensino. Os produtos e processos de Farmanguinhos atendem aos requisitos de qualidade preconizados por legislações mandatárias fomentadas pelo órgão regulador nacional (ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e por Órgãos Internacionais, tais como a OMS - Organização Mundial de Saúde e OPAS - Organização Pan Americana de Saúde, em atendimento às Boas Práticas de Fabricação de seus medicamentos, as Políticas Públicas de Saúde, principalmente aquelas relacionadas à Assistência Farmacêutica e as diretrizes da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, decretos e legislação estaduais, portarias do MS, legislações ambientais e saúde ocupacional, além de outras normas e

legislações pertinentes.

Os processos de apoio são definidos e estruturados em função das necessidades estabelecidas nos processos principais do negócio e seguem as normas e legislação vigentes para cada uma das atividades.

No quadro 7.1.a.1 são apresentados os principais requisitos a serem atendidos dos processos principais e de apoio de Farmanguinhos e seus respectivos indicadores.

7.1.b. - Projeção de Novos Processos para Atendimento dos Requisitos

Os processos principais e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos definidos no Planejamento Quadrienal da Unidade (PQU), desmembrado no Plano Anual (PA), onde são estabelecidas as Ações e Projetos com suas devidas metas, sendo garantidos requisitos de qualidade atendimento aos compromissos firmados com o MS em conformidade com as exigências legais vigentes e demais partes interessadas.

Assim, dentro da agenda estratégica há processos cujos resultados alcançados são expressos em novos produtos a fazerem parte do portfólio de Farmanguinhos, como é o caso dos projetos associados à política de parcerias de desenvolvimento produtivo (PDPs), lançada em 2008, com previsões de transferência de

	Processo principal	Requisito	Indicadores de Desempenho (I) de monitoramento (M)
Processos Principais	Produção de Medicamentos	- Absorção de demanda programada.	8.1.4 % de atendimento à demanda de antirretrovirais do programa Aids/MS (I); 8.1.2 % evolução de unidades farmacêuticas produzidas em relação ao anos anterior (I).
	Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	- Desenvolvimento de novos medicamentos e insumos.	8.5.4 % de evolução do número de novos produtos e/ou apresentações (I);
	Ensino	- Desenvolvimento de novas Competências;	8.5.3 % no índice geral de publicação científica (I); 8.4.2 % de profissionais capacitados (I).
Processos de Apoio	Logística de Medicamentos	- Distribuição de medicamentos.	8.6.4 Tempo médio de atrasos nas entregas
	Infraestrutura e Manutenção	Disponibilidade e confiabilidade operacional de equipamentos produtivos.	8.5.12 % de ordens de serviços cumpridas/ano sobre o total requisitado (I);
	Gestão da Qualidade	- Precisão, segurança e agilidade. - Atendimento aos requisitos do produto e do cliente	8.5.9 % de cumprimento das análises de matéria prima/ programado/ano (I) 8.2.1 % de reclamações procedentes de produto em relação ao total de reclamações de produto
	Suprimentos	- Aquisição de materiais e insumos.	8.6.1 % de compras licitadas frente ao total das modalidades de compras executadas
			8.6.2 Índice de reprovação de matéria prima
			8.6.3 Índice de reprovação de material de embalagem
Recursos Humanos	- Valorização das pessoas.	8.4.6 % de servidores capacitados (capacitação técnico-científica)	
Tecnologia da Informação	- Acessibilidade, segurança, confiabilidade e agilidade.	% de ordens de serviços atendidos/mês sobre o total requisitado (I).	

tecnologia de produção de medicamentos de farmacêuticas privadas, objetivando impulsionar a indústria farmacêutica nacional a fim de diminuir a dependência do país em relação aos mercados externos.

Fazendo parte da estruturação das PDPs, há como previsão questões tais como: a transferência integral da tecnologia de fabricação dos medicamentos, incluindo informações de controle e garantia da qualidade, atualmente adotada pelo fornecedor, e eventuais melhorias desenvolvidas pelo mesmo ao longo da vigência do acordo; a nacionalização da produção do IFA, mediante acordo específico a ser firmado entre o detentor da tecnologia e indústria farmoquímica nacional, a ser selecionado em conjunto com Farmanguinhos; assegurar, em favor da Fiocruz, a titularidade dos direitos de propriedade intelectual sobre melhorias desenvolvidas por Farmanguinhos durante o processo de transferência de tecnologia; e a obrigação de fornecimento do medicamento ao longo do processo de absorção da tecnologia, em valores inferiores ao preço máximo de venda ao governo (PMVG), adotado atualmente para o mercado público

7.1.c. Como é assegurado o atendimento aos requisitos

Os processos principais do negócio e os processos de apoio, tem o atendimento aos requisitos assegurados pela Garantia da Qualidade, através do acompanhamento dos processos produtivos e documentação técnica. São realizadas também pelo setor de Auditoria/Metrologia, auditorias internas em diversas áreas para garantirem o cumprimento das BPFs. O resultado dessas auditorias são comunicados através de relatórios, que são discutidos em reuniões planejadas com as áreas auditadas, Diretoria Executiva e a Coordenação da Qualidade, conforme descrito no POP - CTM - 11.GQL.028- Programa de Auditoria Interna de Boas Práticas de Fabricação e Controle. Outra prática é abertura de um desvio no software Se-ação pelas áreas envolvidas no processo produtivo, onde todos os desvios identificados são investigados, analisadas as causas, planejadas ações de melhorias, avaliadas a eficácia e padronizadas a melhoria. Esta prática é padronizada por meio do POP Relatório de Não-conformidade do processo de produção de medicamentos (RNC). Nas mudanças de grande impacto no produto/processo são abertos os “Controle de Mudanças”, também em software Se-Ação, sendo submetidos aos responsáveis e envolvidos para a devida aprovação.

O Departamento de Programação e Controle de Produção (DPCP) controla a execução diária da programação através da elaboração do Levantamento Diário de Motivos e Tempos de Paradas de Linhas de Produção e avalia a necessidade de reprogramação semanal a fim de atender aos prazos e quantidades programadas

pelo Núcleo de Assistência Farmacêutica (NAF). Esse levantamento diário é enviado para as demais áreas envolvidas para serem tomadas as ações corretivas e preventivas. Em caso de impossibilidade de cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos, o PCP envia um relatório ao NAF e demais áreas envolvidas, informando as novas datas de atendimento.

A distribuição do medicamento é realizado pelo Departamento de Logística que é responsável pelo monitoramento e controle da entrega através do recebimento do canhoto da Nota Fiscal com a confirmação do cliente, onde ficam registrados a data entregue, os produtos e suas respectivas quantidades.

Outro forma de garantir esse requisito é através do Setor de Atendimento ao Cliente (SAC) que recebe as reclamações dos clientes (por telefone ou e-mail) a respeito de qualquer não-conformidade. O atendente do SAC registra no Sistema SE-Ações a reclamação, conforme POP – FAC001.

Quanto às atividades do controle da Qualidade, o acompanhamento se faz a partir da análise e aprovação de lotes de produto e matérias-primas e da análise e liberação em linha dos processos. Esses resultados são acompanhados pelos indicadores da Coordenação de Gestão da Qualidade (CGQ) e informados nos Relatórios de Atividades da área. Como melhoria desse processo de aprovação, foi instituído o Programa de Qualificação de Fornecedores, desde 2009, e vem apresentando resultados satisfatórios. Essas práticas seguem padrões documentados, conforme suas especificações padrões (Monografias), POP's e Métodos Padrões, além de atender as exigências regulatórias e sanitárias.

7.1.d. Análise e Melhoria dos Processos

A análise dos processos principais e de apoio são realizados continuamente através de reuniões periódicas do Comitê da Qualidade, reuniões de BPF e relatórios de auditoria. As práticas mencionadas no item 7.1.c, são insumos de entradas para as reuniões acima citadas. Nessas reuniões são feitas as adequações necessárias visando atender as oportunidades de melhorias identificadas, reestruturando inclusive as normas e rotinas caso se faça necessário. As alterações também podem ocorrer sempre que são observadas mudanças no padrão de trabalho.

Além dessas reuniões, as melhorias também são identificadas através da modelagem de processo. Farmanguinhos conta com o apoio da COPPE desde 2006 no processo de mapeamento e redesenho, com o objetivo de melhorar o fluxo dos processos produtivos, a identificação de gargalos e proposição de melhorias. Como um dos objetivos do projeto da COPPE 2011-2013, foi criado o Escritório de Processos de Farmanguinhos como um núcleo dentro da Vice-diretoria de

Gestão Institucional, sendo responsável pelo mapeamento, redesenho, otimização, gestão e manutenção de todos os modelos de processos de Farmanguinhos. O Escritório de Processos tem como objetivo a promoção da melhoria contínua do desempenho global da organização por meio da gestão de processos, garantindo a sustentabilidade da missão e visão de Farmanguinhos. Os processos mapeados que retratam a situação atual (AS-IS) e o projeto da situação futura (TO-BE) são armazenados em uma base de dados e estão sendo disponibilizados para consulta aos usuários através da Intranet. O desenho de processos TO-BE é realizado através de consultas a modelos de referência de melhores práticas e sua adequação à realidade da Instituição.

A cada 2 anos a Garantia da Qualidade (GQ) faz a revisão de um novo ciclo de Elaboração, Análise Crítica e Aprovação para todos os documentos técnicos (POP's, FT's, etc.) incluindo o aprendizado das melhores práticas dos processos gerenciais acima.

Considerando o processo de ensino e pesquisa a coordenação de Pós-graduação ao final de cada semestre realiza a avaliação objetivando analisar e identificar novas ideias, através do feedback de alunos e professores, sendo registrado no relatório da área constando as ações de melhoria a serem implementadas no semestre subsequente, como forma de caracterizar o aprendizado organizacional nas práticas citadas podemos destacar: Melhoria no processo de divulgação do material didático na comunidade virtual, Publicação dos melhores trabalhos de conclusão de curso, criação da sala de estudos, criação de infra-estrutura de salas de aula para atendimento ao cursos, criação do Centro de Estudos, laboratório de informática e Biblioteca. Como melhoria, foi criado em 2007 no Departamento de Produção, o Núcleo de Melhoria contínua, que tem como objetivo propor melhorias para os processos produtivos. Esse Núcleo trabalha com facilitador entre a Garantia da Qualidade e o Núcleo de Validação.

7.2 - PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

7.2.a. Qualificação e Seleção dos Fornecedores

Para Qualificação e Seleção dos fornecedores, Farmanguinhos segue as diretrizes emanadas pela Fiocruz em consonância com as determinações da Lei nº 8.666 de 1993, que ao regulamentar o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, aquisição de materiais de consumo e materiais permanentes, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

De acordo com essa Lei, a celebração de contratos com terceiros na Administração Pública deve ser

necessariamente precedida de licitação, sendo considerados os seguintes requisitos: Segurança; Funcionalidade e adequação ao interesse público, economia na execução, conservação e operação; Possibilidade de emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação; Facilidade na execução, conservação e operação; Adoção de normas técnicas de saúde e de segurança do trabalho adequadas e Impacto Ambiental.

Processo Licitatório (Licitação) é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. As licitações são avaliadas com base nos critérios definidos no instrumento convocatório. Segundo o §1º do artigo 45, o tipo de licitação é o critério de julgamento utilizado pela Administração para seleção da proposta mais vantajosa.

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração e será processada e julgada, em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. As modalidades de licitação, forma específica de conduzir o procedimento licitatório, utilizadas são: leilão, concurso, concorrência, tomada de preços, convite e pregão.

Além da legislação acima, Farmanguinhos segue as Leis nº 8.010/90 e nº 10.520/2002 e desde 2009,

Como melhoria, desde 2009, atendendo a um requisito das Boas Práticas de Fabricação que visa garantir a qualidade e a segurança do produto farmacêutico, Farmanguinhos institui o Programa de Qualificação de Fornecedores, conforme POP CTM.GQL056- Qualificação Técnica de Fornecedores, ao qual estão sujeitos os fabricantes e fornecedores de matérias-primas e materiais de embalagem e os prestados de serviço BPF relevantes.

O Programa de Qualificação de Fornecedores abrange a seleção dos fornecedores, avaliação preliminar para conhecimento da atividade e aspectos legais, avaliação do sistema da qualidade e condições técnicas e operacionais, e o monitoramento da qualidade através da avaliação de desempenho dos materiais recebidos.

A seleção dos fabricantes deve ser feita por pré-qualificação, padronização de marcas ou através de consórcios firmados pelo Ministério da Saúde. Os procedimentos para padronização e pré-qualificação estão descritos nos POP CTM11.GQL059 Padronização de

Marcas e POP CTM11.GQL022 Pré-Qualificação de Fornecedor-Fabricante, respectivamente.

O Programa deve ser divulgado a todas as partes interessada e a oportunidade de cadastramento deve estar permanentemente aberta para os fabricantes e distribuidores de matérias-primas e materiais de embalagem, bem como fornecedores de serviço BPF relevante.

Periodicamente devem ser realizadas auditorias de acompanhamento com frequência definida com base no impacto do material ou serviço na qualidade do produto final. Tais atividades estão definidas no POP CTM-GQL.038 - Auditorias Externas.

Cabe destacar que para pré-qualificar e padronizar os materiais é constituída uma Comissão de Pré-Qualificação e Comissão de Padronização, que se reuni periodicamente, de acordo com as necessidades. Para compor a comissão é selecionado um representante de cada área, profissionais técnicos e éticos conduzidos por procedimentos definidos em reuniões, os critérios usados são demandados pelos itens mais “críticos” garantindo a redução de custos e desperdícios e consequentemente melhoria de desempenho organizacional.

7.2.b. Avaliação de Desempenho dos Fornecedores.

Farmanguinhos utiliza como metodologia na avaliação do desempenho dos fornecedores o monitoramento da qualidade total, a , através do histórico de fornecimento e acompanhamento dos resultados da análise na entrega, e do desempenho em linha de produção dos lotes recebidos (conformidade dos itens com as especificações estabelecidas para as aquisições). Essa avaliação pode ser retrospectiva, de até 2 anos para antigos fornecedores.

Com o objetivo de qualificar o fornecedor são calculados o Índice de Qualidade do Fornecedor (IQF), com base na criticidade e número de itens atendidos do roteiro de inspeção aplicado na auditoria; e o Índice de Qualidade do material (IQM), que reflete o nível de qualidade do material através da quantidade de lotes aprovados pelo Controle de Qualidade em relação ao total de lotes recebidos num dado período de avaliação.

O fornecedor recebe então o status de não qualificado, condicional, qualificado ou certificado.

A avaliação de Desempenho dos Fornecedores de Farmanguinhos também é realizada pelos fiscais de contratos, através do monitoramento periódico durante a execução dos contratos, de forma a assegurar o eficaz atendimento aos princípios da administração pública, orientações previstas na legislação e o atendimento aos requisitos estabelecidos pela Unidade.

O Manual da Qualidade de Farmanguinhos em sua versão 08 de 13/07/2012 através do estabelecimento das diretrizes do Sistema de Gerenciamento da Qua-

lidade contempla diversas ações que podem caracterizar práticas desta instituição para a avaliação do processo de relacionamento com seus os fornecedores. Desta forma, o Sistema de Qualidade de Farmanguinhos, abrange entre outros os aspectos que impactam na avaliação de desempenho dos Fornecedores os seguintes processos:

7.2.c. Envolvimento dos Fornecedores nos Princípios da Organização

Farmanguinhos busca parceria com seus fornecedores a fim de assegurar o cumprimento das normas e promover a melhoria contínua.. Os aspectos relativos à segurança e à saúde são estabelecidos em normas ou regulamentações internas, que definem os procedimentos obrigatórios e devem ser seguidos pelos fornecedores visando garantir a integridade de todos envolvidos e das instalações do Instituto.

7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

7.3.a. Gerenciamento dos Impactos na Sustentabilidade Econômica do Negócio

Os recursos orçamentários recebidos para atender às necessidades operacionais são repassados a Farmanguinhos pelo Fundo Nacional de Saúde (FNS) por meio de Termos de Cooperação no caso de Produção, Aquisição e Distribuição de Medicamentos que a partir da definição dos quantitativos e preços unitários, por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA), a partir de 2012, nas ações de pesquisa, ensino, cooperação internacional e manutenção da Unidade Produtiva, representando 21,94% da receita bruta (no qual 18,23% direcionado a dois projetos de grande porte Revitalização do Parque e Projeto da Fábrica de Moçambique e 3,70% para outras ações), por meio da receita de faturamento Diretamente Arrecadada (DA) proveniente de contratos firmados com as Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde,, Farmanguinhos conta ainda com recursos provenientes de captação junto a órgãos de fomento visando o apoio a projetos conforme as prioridades de política pública..

O Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento juntamente com o Serviço Financeiro acompanham a liberação dos recursos ao longo do ano, que ocorre de maneira parcelada. Para minimizar os riscos decorrentes de eventuais atrasos na liberação de recursos que causem impacto negativo sobre a execução orçamentária e financeira, Farmanguinhos atua proativamente junto aos órgãos do MS visando resolver qualquer impedimento ou esclarecer quaisquer dúvidas.

7.3.b. Manutenção do Equilíbrio Financeiro

Os recursos são elaborados através da previsão de receitas e despesas correntes e de investimentos

através das necessidades estabelecidas no PA (Plano Anual), e é analisado durante o ciclo de planejamento orçamentário em oficinas com cada Vice-Diretoria e Coordenação e nas reuniões de Diretoria para aprovação do orçamento. Nessas reuniões são avaliadas as fontes de recursos orçamentárias e disponibilidades financeiras em contrapartida com a previsão orçamentária de despesas das Unidades Organizacionais, e priorizadas no âmbito da Diretoria, Vice-Diretorias e Coordenações. Após a análise de receitas e despesas correntes e de investimento, a Diretoria aprova e encaminha a proposta orçamentária à DIPLAN/FIOCRUZ para aprovação final. Durante este processo, em função das restrições quanto aos recursos de capital, é realizada uma priorização dos investimentos: (i) em material permanente e equipamentos, (ii) obras e instalações para atender as operações e os projetos estratégicos em função da necessidade de modernização, (iii) ampliação da capacidade de atendimento à demanda e (iv) substituição por desgaste ou obsolescência. Este processo permite assegurar uma eficaz aplicação dos recursos, sendo definida a parcela da LOA para Farmanguinhos.

7.3.c. Definição e Avaliação dos Recursos Financeiros

Os recursos são alocados em função do PA (Manual de Programação do PPA e do PA FIOCRUZ – Revisão 3). Cada unidade elabora seu Plano que é analisado e sistematizado pela Diplan. Como apontado acima, o PA adota o projeto ou processo como unidade elementar de orçamentação. Assim, durante a elaboração do PA, cada unidade registra a previsão de despesa de cada um dos projetos/processos, que por sua vez estão vinculados a objetivos institucionais e às ações do PPA. Desde 2005 esta previsão inclui a diversidade de recursos financeiros, e não apenas os recursos da Lei Orçamentária como anteriormente. Em seguida, registra-se a previsão da receita e suas respectivas fontes, transferências federais, receita própria e Fiotec. Após a conclusão da elaboração do PA, o diretor de cada unidade aprova o Plano que passa a ser analisado pela Diretoria de Planejamento. A análise é feita levando em conta o valor aprovado na Lei Orçamentária Anual e o valor orçado pelas unidades.

A vinculação do modelo gerencial de Farmanguinhos à administração direta do MS não lhe permite exercer a flexibilidade necessária para compatibilizar os compromettimentos estabelecidos na sua gestão orçamentária com despesas necessárias, tanto na rubrica de custeio quanto as de investimentos (particularmente na aquisição de equipamentos), para atender demandas emergenciais do SUS, tais como na produção de fármacos para intervir nos quadros epidêmicos de relevância ou para atividades de diagnóstico e/ou assistência de referência perante emergências sanitárias.

7.3.d. Elaboração e Controle do Orçamento

A elaboração da proposta orçamentária segue um modelo “de baixo para cima”, sendo a Diretoria a instância de aprovação da proposta orçamentária anual. Entre os meses de Setembro e Novembro, os chefes das unidades organizacionais e gerentes de projeto informam as necessidades de recursos para o ano seguinte ao Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento.

As necessidades de material de consumo e serviços sobras e instalações, pessoal e treinamento, itens de tecnologia da informação, eventos e Comunicação, entre outras demandas do Instituto são de responsabilidade das áreas centralizadoras (Logística, Departamento de Gestão Institucional, Recursos Humanos, Departamento de Tecnologia da Informação, Setor de Eventos e Assessoria de Comunicação) respectivamente, que recebem através de Levantamento das necessidade (LNs) dos usuários e após análise e enviado para consolidação do Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento.

No que se refere a planejamento de receitas, o Núcleo de Assistência Farmacêutica é responsável pela previsão de receitas provenientes do fornecimento de produtos ao MS e, as áreas afins, responsáveis por informar a previsão de recursos provenientes de captação externa (prestação de serviços, convênios e outros) de seus respectivos projetos.

No que diz respeito aos recursos do Tesouro resultantes da aprovação da LOA pelo Congresso, a DIPLAN é responsável no âmbito da Fiocruz para encaminhar o PLOA, considerando as diretrizes e restrições da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do exercício vigente. O Plano Anual (PA) consolida a previsão de despesas e receitas associadas às ações do PA conforme os operações e projetos a serem realizados no exercício seguinte, visando atingir determinadas metas físicas vinculadas a cada um dos objetivos que compõem as Ações e Programas do PPA. Após análise e deliberação no âmbito do CD-Fiocruz, são definidos os valores provenientes da LOA a serem repassados para as unidades da Fiocruz. Após o fechamento do sistema SAGE (Sistema de Apoio à Gestão Estratégica), as previsões orçamentárias de receitas e despesas são consolidadas pelo Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento, que analisa os dados e elabora a proposta orçamentária seguindo o Plano Anual (baseado no Plano Plurianual da Fiocruz) e encaminhadas à Diretoria para análise, ajustes e aprovação.

No âmbito da Fiocruz, a proposta orçamentária do Instituto é analisada e administrada pela DIPLAN / Fiocruz. Através de consulta aos relatórios gerenciais existentes é possível ter uma visão corporativa dos recursos recebidos e através do EURISKO é possível acompanhar a sua execução por centro de custo. O acompa-

nhamento das despesas efetivamente realizadas por centro de custo também pode ser realizado através do Relatório de Despesa PA Item elaborado bimestralmente, sendo possível identificar e corrigir possíveis distorções que venham a comprometer o planejamento realizado. Ainda no que diz respeito à gestão do orçamento, no 2º trimestre do ano em exercício, após a aprovação do orçamento LOA e a formalização da maioria dos TC's, é realizada a revisão do PA, onde todas as necessidades são analisadas e submetidas pelos Chefes de Departamentos aos Vice-Diretores e Coordenadores para que sejam tomadas as devidas providências, tais como exclusão, cancelamento ou adiamento de suas necessidades, conforme a prioridade.

Além do atendimento à legislação, são seguidas as diretrizes do MS e da própria Fiocruz, desde a fase de elaboração (que é encaminhada à Fundação), até a execução orçamentária, que consta do SIAFI do Go-

verno Federal e no EURISKO. Em relação aos recursos oriundos de outras fontes externas de financiamento por meio de agências de fomento, o controle é exercido através da comprovação do andamento dos projetos em visitas técnicas realizadas pelos responsáveis dessas agências. Após este processo, o Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento consolida as informações para elaborar a proposta orçamentária final a ser encaminhada para a Diretoria, que em reunião, analisa e aprova. Visando ao aprimoramento do processo de planejamento orçamentário, em 2012, foi ratificada a necessidade de implantação de um sistema integrado de planejamento. Além disso, as mudanças que vêm sendo implantadas, de simplificação do processo têm resultado numa redução do número de dias de planejamento e maior aderência ao processo de planejamento orçamentário.

Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo e sim um hábito .
(Aristóteles)

8



Resultados

8. - RESULTADOS

8.1 Resultados econômicos financeiros

Indicador				
8.1.1 - Índice de Execução Orçamentária				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
97	99	99	99	91,69

Indicador				
8.1.2 - Evolução de unidades farmacêuticas produzidas em relação ao ano anterior				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
-32	-21	35	>30	13,4

Indicador				
8.1.3 - Perda de Produção sobre gasto total para se produzir				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
2,90	3,00	3,30	<3	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

Indicador				
8.1.4 - Atendimento à demanda de antirretrovirais no Programa AIDS/MS				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo
128	53*	141	95	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

*Justificativa: Farmanguinhos não tem governabilidade sobre a pauta de distribuição do MS devido as ca-

racterísticas intrínsecas dos TCs (Termos de Cooperação). Parte da demanda (remanescente ano anterior) passa para o próximo ano, impactando na demanda total a ser apurada.

Indicador				
8.1.5 - % Entregue ao Ministério da Saúde (MS) (UF - ARV) frente à demanda MS				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
73,6	39,2	88,4	---	90,8

8.2 Resultados relativos aos Clientes e Mercado

Indicador				
8.2.1 - % de reclamações procedentes de produtos em relação ao total de reclamações de produto				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
1ºs 2012	2ºs 2012	1ºs 2013	Meta 1ºs 2013	Referencial Comparativo
83	76	75	---	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

Indicador				
8.2.2 - % de ocorrências de suspeita de eventos adversos (EA) / total de atendimentos				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
1ºs 2012	2ºs 2012	1ºs 2013	Meta 1ºs 2013	Referencial Comparativo
15	16	13	---	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

Observação: A ocorrência de eventos adversos não é um fenômeno evitável, pois é inerente ao produto ou ao paciente (idiosincrasia). A Farmacovigilância estimula a notificação de eventos adversos para ter o maior número de informações disponíveis e contribuir para o uso racional de medicamentos, prevenindo assim novos eventos (mas não evitando). Desta forma, apesar de indesejáveis, quanto maior o número de relatos recebidos, melhor para o objetivo da Farmacovigilância, impossibilitando o estabelecimento de meta numérica.

Indicador				
8.2.3 - % de reclamações relacionadas à distribuição / total de reclamações				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
1ºs 2012	2ºs 2012	1ºs 2013	Meta 1ºs 2013	Referencial Comparativo
38	24	35	---	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

8.3 Resultados relativos à Sociedade

Indicador				
8.3.1 - Quantidade de resíduos químicos tratados				
Unidade		Kg		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
226261	90000	49109	---	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

Indicador				
8.3.2 - Quantidade de resíduos orgânicos tratados				
Unidade		m³		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (2Alianças)
1075	3318	3693	---	10

Indicador				
8.3.3 - Quantidade de resíduos recicláveis tratados				
Unidade		Kg		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguihos)
86863	59957	49109	---	5666

Indicador				
8.3.4 - Campanha de Vacinação - Fiocruz para Você				
Unidade		Nº de imunizações		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
3251	3962	1204*	1000	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

***Justificativa:** Em 2010 e 2011 a campanha de vacinação foi realizada com duas doses em 2012 a campanha foi realizada com uma dose, por isso, o número de imunização foi menor que dos anos anteriores, assim como a meta.

Indicador				
8.3.5 - Ponto de Cultura Preparação e produção de documentário				
Unidade		Nº de instituições		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
7	7	6	6	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

Indicador				
8.3.6 - Apoio pontual às iniciativas sociais desenvolvidas na Cidade de Deus e demais localidades do entorno				
Unidade		Nº de pessoas		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
500	500	600*	800	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

***Justificativa:** a meta não foi alcançada pois os valores são baseados em uma estimativa de público nos eventos.

Resultados

Indicador				
8.3.7 - Feira do talento				
Unidade	Nº de pessoas			
Orientação	Quanto maior melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
16	35	15*	30	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

***Justificativa:** a meta não foi alcançada devido a não adesão dos artesãos

Indicador				
8.3.8 - Programa de gerenciamento de voluntários				
Unidade	Nº de adesões voluntárias			
Orientação	Quanto maior melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
220	288	339	300	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

8.4 Resultados relativos às Pessoas

Indicador				
8.4.1 - % de evolução do quadro de pessoal (Servidor Público)				
Unidade	%			
Orientação	Quanto maior melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
17	18	21	---	8,5

Indicador				
8.4.2 - Percentual de Profissionais Capacitados				
Unidade	%			
Orientação	Quanto maior melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (2Alianças)
----	69	74	55	10

Indicador				
8.4.3 - % de colaboradores sensibilizados no tema Qualidade de Vida no Trabalho				
Unidade	%			
Orientação	Quanto maior melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (2Alianças)
41	87	66	30	80

Indicador				
8.4.4 - % funcionários afastados por acidente de trabalho				
Unidade	%			
Orientação	Quanto menor melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
7	3	5	---	0,5

Indicador				
8.4.5 - Ações de capacitação realizadas para servidores				
Unidade	Nº			
Orientação	Quanto maior melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (FUNED)
58	28	72	---	12

Indicador				
8.4.6 - % de servidores capacitados (capacitação técnico-científica)				
Unidade	%			
Orientação	Quanto maior melhor			
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (2Alianças)
53	68	73	---	10

Resultados

Indicador				
8.4.7 - % de egressos no ano (cursos de mestrado e especialização)				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
--	84	103	80	30

Indicador				
8.5.4 - Evolução do número de Novos Produtos e/ou apresentações				
Unidade		Nº		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
2	2	2	2	2

8.5 Resultados relativos aos Processos

Indicador				
8.5.1 - Pedidos de Patentes Depositadas				
Unidade		Nº		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (FUNED)
1	0	1	---	4

Indicador				
8.5.5 - Rendimento da Produção entregue ao estoque frente ao Rendimento Teórico/ Produto				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
98	98	97	97,8	92,5

Indicador				
8.5.2 - Pedidos de Patentes Concedidas				
Unidade		Nº		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
1	0	7	---	0

Indicador				
8.5.6 - Lead Time (Tempo de atravessamento)				
Unidade		Nº dias		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
Mai/13	Jun/13	Jul/13	Meta 2013	Referencial Comparativo
28	31	32	30	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

Indicador				
8.5.3 - Índice geral de publicação científica				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo
81	83	99	90	Conforme Plano de Ação nº: 8/A/2013

Indicador				
8.5.7 - Unidades Farmacêuticas (UF) Produzidas				
Unidade		UF em milhão		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
629	490	668	868	135

Indicador				
8.5.8 - Quantidade de desvios detectados / quantidade de lotes produzidos				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
13	13	4	---	Conforme Plano de Ação n°: 8/A/2013

Indicador				
8.5.9 - Cumprimento das análises de matérias-primas frente ao programado				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
57*	54	40**	---	Conforme Plano de Ação n°: 8/A/2013

* Se refere apenas a outubro, novembro e dezembro

** Se refere aos meses de julho a dezembro

Indicador				
8.5.10 - % de fichas técnicas com desvio (certo da primeira vez)				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
-----	96*	92	---	Conforme Plano de Ação n°: 8/A/2013

* Não incluído o mês de abril – dados perdidos.

Indicador				
8.5.11 - Unidades Farmacêuticas (UF) Produzidas de ARV				
Unidade		UF em milhão		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo
121	95	188	228	Conforme Plano de Ação n°: 8/A/2013

Indicador				
8.5.12 - % de Ordens de Serviços cumpridas – Manutenção Farmanguinhos*				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
93	98	99	---	82,63

* Não considera o resultado de serviços terceirizados

8.6 Resultados relativos aos Fornecedores

Indicador				
8.6.1 - % de compras licitadas frente ao total das modalidades de compras executadas				
Unidade		%		
Orientação		Quanto maior melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
42,51	42,74	50,92	---	Conforme Plano de Ação n°: 8/A/2013

Indicador				
8.6.2 - Índice de reprovação de matéria-prima				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo 2012 (Biomanguinhos)
0*	1,80	6	---	8,62

*Se refere apenas a outubro, novembro e dezembro

Indicador				
8.6.3 - Índice de reprovação de material de embalagem				
Unidade		%		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2012	Referencial Comparativo
0*	0,71	1,60	---	Conforme Plano de Ação n°: 8/A/2013

*Se refere apenas a outubro, novembro e dezembro

Indicador				
8.6.4 – Tempo médio de atraso nas entregas				
Unidade		Dias		
Orientação		Quanto menor melhor		
Resultados				
2010	2011	2012	Meta 2013	Referencial Comparativo
10	8	21*	3	Conforme Plano de Ação n°: 8/A/2013

* Processo de substituição do operador logístico em andamento

Conforme Planos de Ação 8/A/2013 e 8/C/2013, resumidamente, as ações abaixo estão em andamento:

- 1 – Definição, conforme estratégia e objetivos estratégicos traçados para o ano de 2014, de outros indicadores relevantes, ou seja, outros indicadores estratégicos e operacionais.
- 2 – Buscar referenciais comparativos (resultados) de outras empresas e instituições similares através de contato via telefone, email, fóruns de benchmarking, promoção de reuniões internas com as mesmas.

A

AG – Assembleia Geral
 AIS – Projeto Arquitetura Integrada de Sistemas
 ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
 APL – Arranjos Produtivos Locais
 ASCOM – Assessoria de Comunicação

B

BPF – Boas Práticas de Fabricação

C

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
 CBMERJ – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro
 CD - Conselho Deliberativo
 CD-Far– Conselho Deliberativo de Far-Manguinhos
 CD-Fiocruz – Conselho Deliberativo da Fiocruz
 CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 CTM- Complexo Tecnológico de Medicamentos
 CIG – Colegiado Interno de Gestores
 CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
 CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente
 COPPE – Instituto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa em Engenharia
 CLT – Consolidação Leis Trabalhistas
 CTM – Complexo Tecnológico de Medicamentos

D

DA – diretamente Arrecadado
 DAF – Departamento de Assistência Farmacêutica
 DCQ – Departamento de Controle da Qualidade
 DDRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
 DIPLAN – Diretoria de Planejamento
 DIRAC – Diretoria de Administração do Campus
 DIRAD – Diretoria de Administração
 DIREH – Diretoria de Recursos Humanos
 DPCP – Departamento de Programação e Controle de Produção
 DSMS – Departamento de Segurança, Meio Ambiente e Saúde

E

EAD – Ensino a Distância
 EPSJV - Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio
 EPI – Equipamento de Proteção Individual
 ERP – Enterprise Resource Planning

F

FAPERJ – Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
 FENEIS – Federação Nacional de Educação e Integração de Surdos
 FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
 Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz
 FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
 FNS – Fundo Nacional de Saúde
 FVG – Farmacovigilância

G

GDACTSP - Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública
 GT - Grupo de Trabalho
 GPI - Grupo de Produção Integrada

I

INEA - Instituto Estadual do Ambiente
 IPROMED – Instituto de Produção de Medicamentos
 ISO – International Standards Organization
 IQF – Índice Qualificação de Fornecedor

L

LAIA – Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais
 LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
 LTCAT – Laudos Técnicos de Condições do Ambiente de Trabalho
 LOA – Lei Orçamentária Anual
 LNT – Levantamento das Necessidades Treinamento

M

MDS – Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas
 MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
 MQ – Manual da Qualidade
 MS – Ministério da Saúde

N

NAF – Núcleo de Assistência Farmacêutica
 NGBS – Núcleo de Gestão em Biodiversidade e Saúde
 NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica

O

ONG – Organização Não Governamental
 OMS – Organização Mundial de Saúde

OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde

P

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
 PA – Plano Anual
 PAF – Plataforma Agropecuária
 PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
 PDP – Parceria Desenvolvimento Produtivo
 PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
 PEG-FAR – Programa de Excelência em Gestão
 PE – Planejamento Estratégico
 PQU – Plano Quadrienal da Unidade
 PLOA - Proposta de Lei Orçamentária Anual
 PLP – Plano de Longo Prazo
 PMVG – Preço Máximo de Venda ao Governo
 PNPMP – Programa Nacional de Plantas Medicinais
 POP – Procedimento Operacional Padrão
 PPA – Plano Plurianual
 PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

R

RDC - Resolução da Diretoria Colegiada (ANVISA)
 RH - Recursos Humanos

S

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente
 SAR – Serviço de Assuntos Regulatórios
 SCTIE – Secretaria de Ciência e Tecnologia em Insumos Estratégicos
 SAGE – Sistema de Apoio à gestão Estratégica
 SAIT - Sistema de Atendimento para Informática e Telefonia
 SIAFI – Sistema Integrado de administração Financeira
 SIAPE – Sistema Integrado de administração de Pessoal
 SIASG – Sistema de Administração de Serviços Gerais
 SICAF – Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores
 SGQ – Sistema Gestão da Qualidade
 SGA – Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo
 SIIG – Sistema de Informações Gerenciais
 SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes
 SMS - Segurança, Meio Ambiente e Saúde
 SUS – Sistema Único de Saúde

T

TCC – Trabalho Conclusão de Curso
 TI – Tecnologia da Informação
 UFRJ- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

U

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana
 UPP – Unidade de Polícia Pacificadora
 UTC – Unidade Tecno-Científica

V

VDOP– Vice-Diretoria de Operações
 VDGT- Vice –diretoria de Gestão do Trabalho

Missão de Farmanguinhos:

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



Av. Comandante Guarany, 447 - Jacarepaguá - Rio de Janeiro/RJ - Brasil
Cep: 22775-903 | Tel / Fax: (+55) 21 3348-5050