



Relatório de Gestão

Ciclo 2016

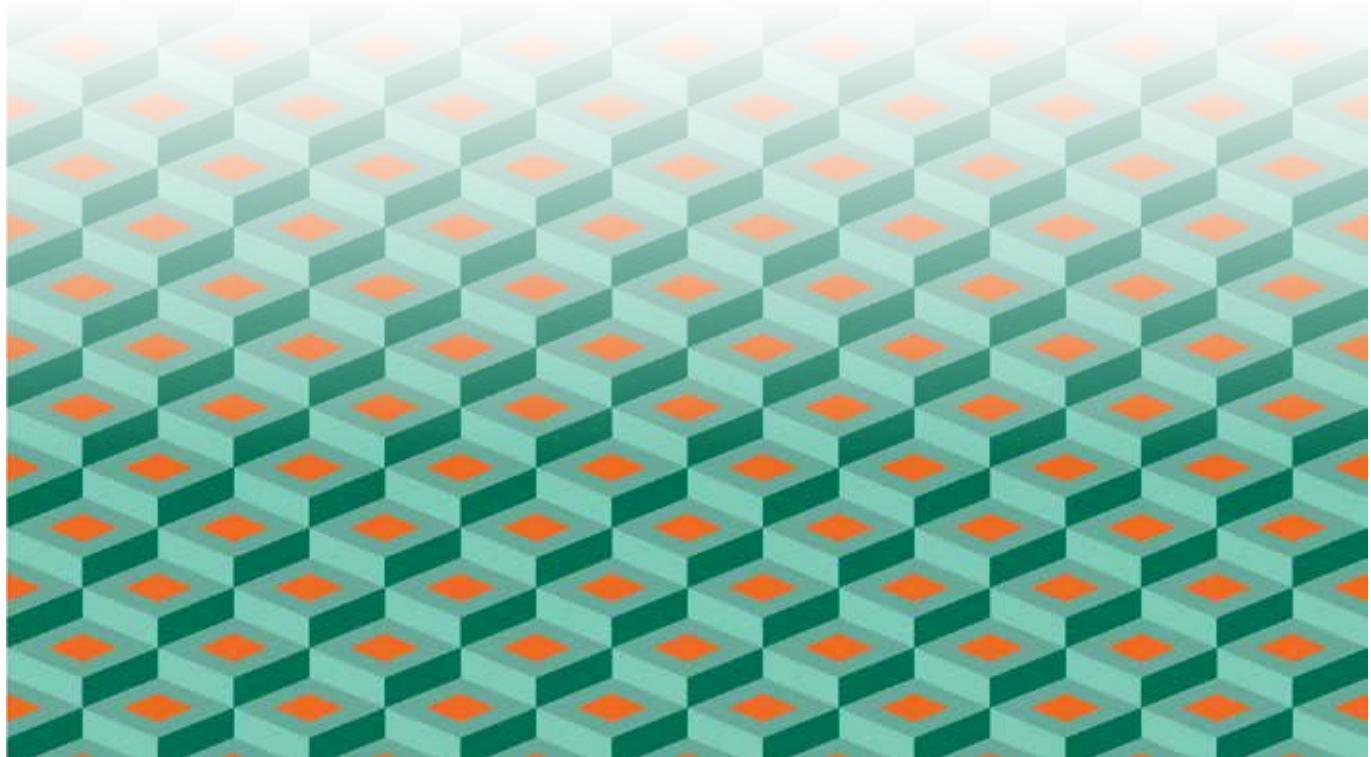


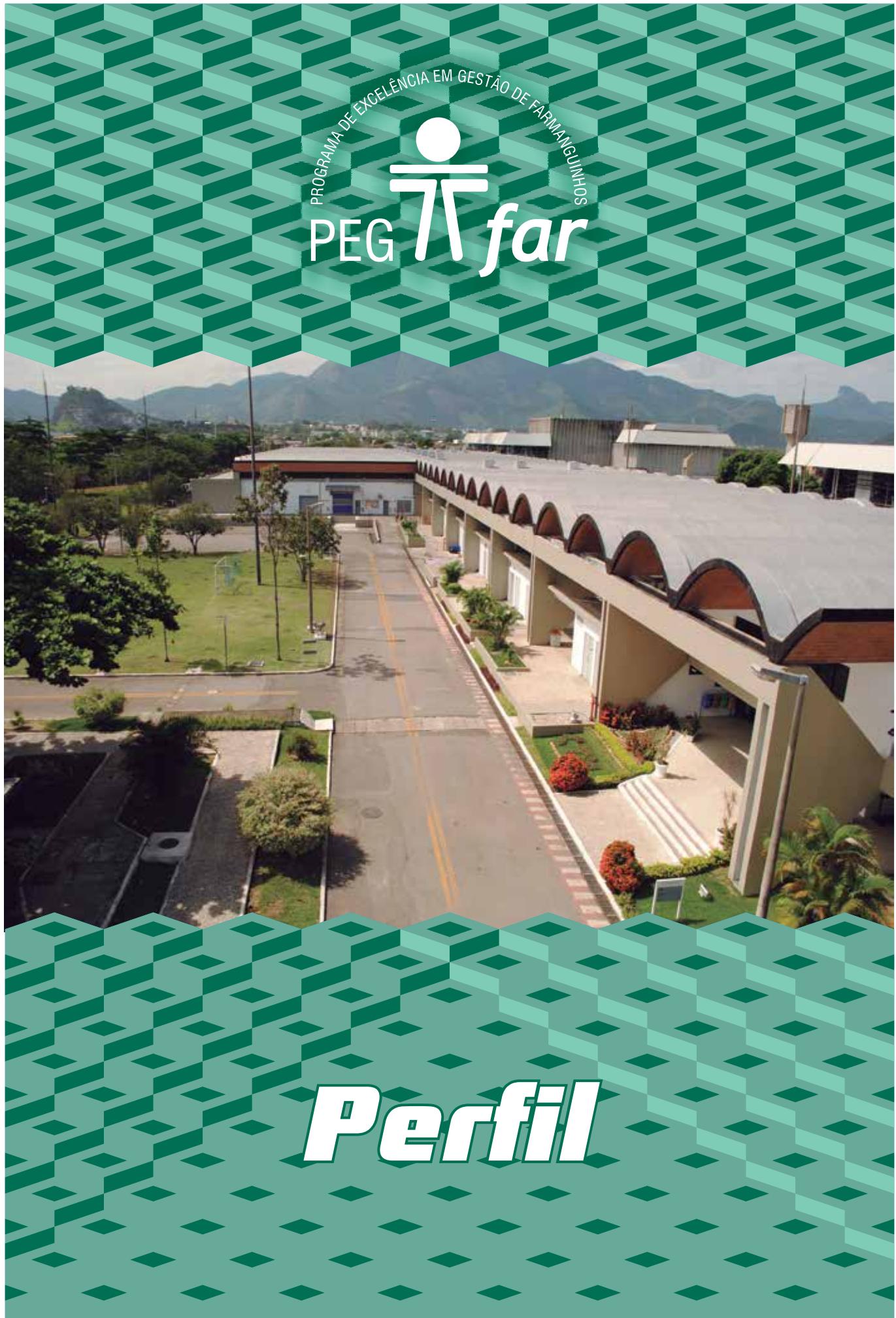
Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Perfil	I
Histórico	VII
Organograma.....	VIII
1 - Liderança	1
2 - Estratégias e Planos	9
3 - Clientes	14
4 - Sociedade	21
5 - Informação e Conhecimento	28
6 - Pessoas	34
7 - Processos	42
8 - Resultados	50
Glossário	52





P1.A. Instituição, Propósito e Porte da Organização

(1)(2) Denominação, forma de atuação e Instituição: O Instituto de Tecnologia em Fármacos- Farmanguinhos é uma organização Pública de administração indireta. Unidade Técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), vinculada ao Ministério da Saúde (MS). Sua missão e Atuar com responsabilidade socioambiental na promoção da saúde pública por meio da produção de medicamentos, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, geração e difusão de conhecimento.

(3) Histórico: Farmanguinhos teve sua origem em 1956 no Instituto de Maralogia. 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 de nº 77.481 o IPROMED deu lugar a duas Unidades Técnicas, uma delas denominada Laboratório de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos. Em setembro de 1988- através do Ato nº 152/88 da presidência da Fiocruz - Farmanguinhos passa a ser uma Unidade Técnico-Científica, cuja escopo está relacionado diretamente às áreas finalísticas da Fiocruz. No ano de 2004 o MS adquiriu para a Fiocruz/Farmanguinhos uma nova fábrica no campus de Jacarepaguá, chamado Complexo Tecnológico em Medicamentos (CTM).

(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.

À partir dos anos 90 a unidade apresentou um período de expansão expressiva decorrente da implantação da Política de 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 de Farmanguinhos/ Fiocruz e as políticas, decisões e ações concretas do Ministério da Saúde.

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. Também se destaca o lançamento do medicamento Artesunate+Mefloquina (ASMQ), utilizado por pacientes com malária, em 2008, através da parceria com o DNDi (iniciativa de Medicamentos para Doenças Negligenciadas – Drugs for Neglected Diseases initiative).

(5) Porte: Farmanguinhos é uma Unidade não orçamentária, e sem fins lucrativos, pertencente à FIO-CRUZ, possui 1.167 colaboradores entre Servidores, terceirizados e bolsistas e estagiários, representando 9% da força de trabalho da Fiocruz. Farmanguinhos pode ser considerada uma organização de grande porte.

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: Plantas industriais: o prédio 70 onde abriga a produção de medicamentos comuns e antirretrovirais e o prédio 40 que abriga a área de penicilínicos; e o prédio 10 que abriga as áreas administrativas e laboratórios. Sua capacidade instalada de 6,5 bilhões de unidades farmacêuticas.

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 Estaduais de Saúde (SES) e Secretaria Municipais de Saúde (SMS) e captação junto às agências de fomento. Em 2014 a receita do Instituto foi de R\$910 milhões.

P1.B. Produtos e Processos

(1) Principais produtos: A Unidade possui sua linha de produtos registrados na Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Dentre os produtos do portfólio de Farmanguinhos estão os antimaláricos, antiparasitários, antiparksoniano, tuberculostático, anticonvulsivantes, neurolépticos, antidiabéticos, antineoplásico, anti-helmíntico, antianémicos e imunossupressor. O Instituto também desenvolve atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D) e oferecer cursos de Pós-graduação e mestrado Profissional.

(2) Processos: Apresentamos no Quadro I os processos que foram definidos na oficina de cadeia de valor e sua descrição. (*Quadro I – Descrição dos processos*)

(3) Principais equipamentos, tecnologia e Instalações: Os principais equipamentos e instalações de Farmanguinhos estão distribuídos de acordo com o Quadro II, destacando que as principais instalações estão mencionadas em P1. (*Quadro II – Principais Tecnologias e Equipamentos*)

P1.D. Detalhes das partes interessadas

(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. 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

Descrição		
Processos Finalísticos	Fornecer medicamentos	Fornecer medicamentos para atender as demandas governamentais
	Pesquisar, desenvolver e inovar em fármacos, medicamentos e tecnologias	Produzir conhecimento, pesquisar potenciais fármacos e realizar desenvolvimento tecnológico de medicamentos, visando a manutenção e ampliação do portfólio de Farmanguinhos.
	Capacitar e Qualificar Pessoas para a Ciência e Tecnologia em Saúde	Promover a capacitação e qualificação de recursos humanos para a indústria farmacêutica, visando a melhoria do desempenho profissional.
Processos de Suporte	Suprir	Planejar, adquirir, gerir, armazenar e distribuir materiais e serviços em alinhamento com a estratégia organizacional para cumprimento da missão.
	Prover Infraestrutura	Assegurar a manutenção de prédios, máquinas e equipamentos, adequar ambientes, desenvolver e executar projetos de arquitetura e engenharia e garantir serviços de apoio administrativo operacional, dentro de padrões e limites de segurança estabelecidos por requisitos legais.
	Prover Tecnologia da Informação	Apoiar, sob o ponto de vista funcional de Tecnologia da Informação, os projetos institucionais zelando por sua qualidade, segurança, agilidade e transparência.
	Administrar Orçamento e Finanças	Garantir a eficiência e eficácia na utilização dos recursos orçamentários, visando o alcance das metas organizacionais.
Processos de Gestão	Gerir Qualidade	Fortalecer o sistema de gestão da qualidade por meio da disseminação de uma cultura de melhoria contínua, visando a excelência dos serviços e produtos ofertados para a promoção da Saúde Pública.
	Gerir Pessoas	Assegurar um sistema de gestão de pessoas que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável ao desenvolvimento profissional, à motivação e à qualidade de vida no trabalho, propiciando o comprometimento com a excelência no desempenho e nos resultados organizacionais.
	Gerir Estratégias e Planos	Nortear os processos e projetos institucionais para alcance da missão e visão.
	Gerir Informação e Conhecimento	Promover a gestão e a difusão da informação e do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência das ações institucionais.
	Garantir a Gestão Ambiental e Social	Cumprir a legislação pertinente a fim de mitigar os riscos e impactos ambientais, bem como contribuir para o desenvolvimento humano e comunitário

Quadro I – Descrição dos processos

Tecnologia de Produção	Equipamentos
Pesagem	Cabines de pesagem; balanças de precisão
Granulação Úmida e Seca	Granulador Niro; leito fluidizado Glatt; Granuladores Oscilantes; Roto Cube 600l; Compactador Alexanderwerk e Fitz Mill; Moinho de Facas e Martelos Eurovent.
Mistura	Misturador em "V"; misturador de Bin; Moinhos de afcas e martelo Eurovent; Granulador Oscilante Lawes, Peneiradeiras Vibratórias Russel.
Compressão	Compressoras FETTE
Encapsulamento	Encapsuladora Zanasi 40F e Bosch
Revestimento	Drageador GS 300 e Eurovent e Accelacota
Semissólidos	Reator Frimakoruma; sistema de transferência Muller
Embalagens	Emblistadora Noack, IMA TR e PG 230T e Fabrima; Envelopadoras Siebler; sopradoras Macofar TB e Libra; Enchedora de Líquidos Macofar LVI; Encartuchadoras Promatic; envasadora Comadis; Contadora Swiftpack e Cremer; Enchedora de pós Perry. Rotuladoras Libra, Bauch Campos e Macofar; tampadoras Pró-máquina e LAwes; Posicionadoras de copo Pró-máquina e Ozaf/MAcofar; Impressoras Willet e vídeo jet.

Quadro II – Principais Tecnologias e Equipamentos

P1.C. Partes interessadas e redes de atuação

Partes interessadas	Principais interlocutores ou representantes	Necessidades e expectativas
Ministério da Saúde	Departamento de Assistência Farmacêutica- DAF	Qualidade assegurada dos produtos e serviços, Eficácia e segurança, preços competitivos, baixos custos, cumprimento de prazos, prestar serviço de atendimento ao cidadão com padrão de qualidade, ter competência comprovada na transferência e absorção de tecnologia.
Secretárias Municipais e Estaduais de Saúde	Gestores	
Parceiros	Representantes da Comunidade	Atendimento dos requisitos da norma de Boas Práticas de Fabricação (BPF), à transparéncia e propriedade dos atos administrativos.
Sociedade	Cidadão usuário/Profissionais da saúde/ Representantes das comunidades do entorno	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. Acesso a informação.
Universitários		
Fornecedores	Alunos	Transparéncia e igualdade de tratamento, acesso ágil a informações, cumprimento dos contratos, especificações adequadas, atendimento do cronograma de desembolso e previsões de entrega e prazos definidos.
Fundação Oswaldo Cruz	Presidente	Proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde – SUS, contribuir com a melhoria da saúde da população no Brasil, cumprindo o seu papel no exercício pleno da cidadania.
Organização Mundial de Saúde		
Força de Trabalho	Representantes	Ambiente de trabalho seguro, Desenvolvimento Profissional, Perspectivas de evolução na carreira, Remuneração compatível com cargo, Melhoria na qualidade de vida, Atendimento a requisitos voltados a segurança do trabalhador e do meio ambiente, Treinamento e capacitação, Ampliação do transporte solidário

(1) Principais redes

Denominação da Rede	Principais Representantes	Propósito da rede	Forma de atuação
Gestão da Qualidade	Coordenadores e Representantes da direção das Unidades da Fiocruz	Compartilhar expertise na área da Qualidade e acompanhar os sistemas locais da qualidade	Reuniões periódicas

do Instituto presta conta ao Conselho Deliberativo (CD) da Fiocruz, que acompanha e avalia o desempenho das UTCs.

(2) Composição 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, distribuídos conforme Quadro III e IV

(3) (Clientes e Mercados): Farmanguinhos atua nos prioritariamente no mercado público de saúde. Os principais clientes e clientes-alvo e segmentação estão descritos no item 3.1.a-critério Clientes.

(4) Fornecedores: Os principais Fornecedores de Farmanguinhos estão apresentados no Quadro VII.

(5) Eventuais Particularidades: A contra-

tação dos Fornecedores é feita através de licitação pública, seguindo determinações da Lei nº 8.666/93, em outras legislações e instruções normativas específicas aplicáveis, bem como nas normas internas e da Fiocruz, objetivando as melhores condições de preço, prazo e qualidade.

Os terceirizados que compõem a força de trabalho sem gestão direta de Farmanguinhos exercem atividades de manutenção de ar condicionado, jardinagem, limpeza e segurança.

(6) Sociedade: Os serviços e produtos de Farmanguinhos atingem potencialmente grande parte da sociedade, representada principalmente pelos gestores e profissionais do SUS e de países com os quais

formaliza transferência de tecnologia, dos usuários do ensino e instituições de C&T. Os principais órgãos reguladores são a ANVISA, TCU e CGU, Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA), Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), Farmanguinhos também se relaciona com as comunidades do entorno, com destaque para as comunidades da Cidade de Deus, Curicica, entre outras.

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 promovem à eliminação, prevenção ou máxima redução de seus efeitos.

Passivos ambientais: Os passivos ambientais da organização oriundos dos processos institucionais e sobre os quais tem responsabilidades são divididos em: (I) Resíduos químicos, resíduos recicláveis e resíduos comum. Farmanguinhos adota ações para que os resíduos gerados na Unidade sejam enviados até a Central de Resíduos, áreas responsáveis a dar o destino cor-

reto aos resíduos, o mesmo ocorrendo 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.

(7) Parceiros: Farmanguinhos tem ainda como outras partes interessadas na sua atuação, empresas produtoras de medicamentos, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Suas necessidades e expectativas estão relacionados com o baixo custo e no portfólio de produtos ofertados, assim como na capacidade de desenvolvimento tecnológico. Outro importante segmento são os órgãos reguladores como a ANVISA, TCU e CGU, 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), e outros órgãos que representam os interesses da sociedade civil e das demais partes interessadas contempladas neste Perfil. Suas necessidades e expectativas são relacionadas ao atendimento dos requisitos da norma de Boas Práticas de Fabricação (BPF), à transparência e propriedade dos atos administrativos.

Tipo de vínculo	2014		2015		2016	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Terceirizados	750	67	828	68	805	69
Servidores	224	20	235	19	233	20
Bolsistas e estagiários	144	13	158	13	129	11
Total	1188	100	1221		1167	

Quadro III - Distribuição dos Colaboradores por vínculo

Escolaridade	2014		2015		2016	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Pós-doutorado	1	0,1	2	0	2	0,2
Doutorado	58	6,3	71	6	72	6
Mestrado	82	8,9	93	8	96	8
Pós-graduação	154	16,8	175	14	170	15
Superior	209	22,8	378	31	369	32
Médio	414	45,1	502	41	458	39
Total	918	100	1221	100	1167	100

Quadro IV - Distribuição dos colaboradores por escolaridade

Funções	Quant. de gestores
Diretor	1
Vice-diretores	4
Coordenadores	2
Gerentes (departamentos/ núcleos/serviços/seção e outros)	146

Quadro VI – Quantidade de Gestores

P2 Concorrência e Ambiente Competitivo

P2.A Ambiente Competitivo

(1) Concorrência direta: Farmanguinhos tem concorrência direta de produtos fornecidos por laboratórios oficiais, privados nacionais e estrangeiros por meio da aquisição por parte dos clientes para alcançar os mesmos benefícios.

(2) Parcela do mercado: A parcela de mercado atendida por Farmanguinhos para o MS foi em torno de

55%. A complementação das demandas totais do mercado (45%) foi atendida por outros fornecedores nacionais e internacionais.

(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 reconhecidamente destacada 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 Ministério da Saúde, 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.

(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 crescente 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 emergen-

tes 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

(1) Principais desafios e barreiras: O grande desafio da Fiocruz é o de consolidar o seu papel como instituição pública e Estratégica de Estado para a Saúde. Em decorrência da inserção de Farmanguinhos na Fiocruz, a unidade tem papel primordial para atender o desafio da Fiocruz, nesse caso as seguintes dimensões estratégicas que a unidade deve perseguir mediante articulação com a Fiocruz e o MS, são:

- Desenvolver tecnologias de produção eficiente de medicamentos e insumos farmacêuticos requeridos aos Programas Nacionais do Ministério da Saúde, sendo referência nacional;
- Produção eficiente de medicamentos e insumos para saúde;
- Capacidade tecnológica e em conhecimentos essenciais capaz 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;
- Subsidiar a Fiocruz e o Ministério da Saúde na formulação de políticas, programas e ações na regulação do mercado, suprindo as assimetrias de informação reconhecidamente fortes no mercado farmacêutico.

Segmento	Fornecedor	Produtos/ Serviços
Fornecimento de matéria-prima	1. BR Mac Comercial 2. Cristália Produtos Químicos Farmacêuticos 3. Nortec química S/A 4. Colorcon do Brasil 5. Globe Química	Fornecimento de insumo ativo farmacêutico e excipientes
Fornecimento de material de embalagem	1.Klockner Pentoplast do Brasil 2.Glasspack embalagens Itda	Fornecimento de material de embalagem para medicamentos
Fornecimento de material de laboratórios	1.Sigma Aldrich Brasil Itda 2. Tedia Brazil Produtos para laboratório	Fornecimento de material para laboratórios
Manutenção de equipamentos	1. Jam Engenharia Ltda 2. Mec-q metrologia, engenharia e consultoria	Serviços de manutenção de equipamentos; Serviços de calibração de equipamentos e instrumentos
Fornecimento de energia	LIGHT- Serviço de Eletricidade S.A.	Serviço para fornecimento de energia elétrica.
Fornecimento de água	CEDAE – Companhia de água e esgoto	Serviço para fornecimento de água potável e tratamento de esgoto
Telefonia	Empresa OI	Serviços de telefonia

Quadro VII – Fornecedores de Farmanguinhos

(2) Parcerias: Diversas parcerias são estabelecidas principalmente com Departamento de Assistência Farmacêutica (DAF), com a SCTIE do Ministério da Saúde. Outras importantes parcerias também são firmadas com os organismos internacionais como Organização Pan-americana de Saúde (OPAS), Organização Mundial de Saúde (OMS), Laboratório Farmacêuticos públicos e privados, entre outros.

(3) Novas Tecnologias: Importantes inovações são constantemente desenvolvidas em Farmanguinhos na área de desenvolvimento tecnológico, pesquisa e ensino, produção de novos produtos para saúde como, por exemplo, novos medicamentos fruto das PDPs. No campo da gestão podemos destacar a disseminação de modelagem de processos na linguagem BPMN e a implementação parcial em 2015 do novo sistema integrado de gestão (ERP).

P3 Aspectos Relevantes

(1) Requisitos legais e regulamentares: Os Requisitos Legais e Regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais são 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 FEEEMA - 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 Licen-

ça 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.

(2) Sanções e conflitos: 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.

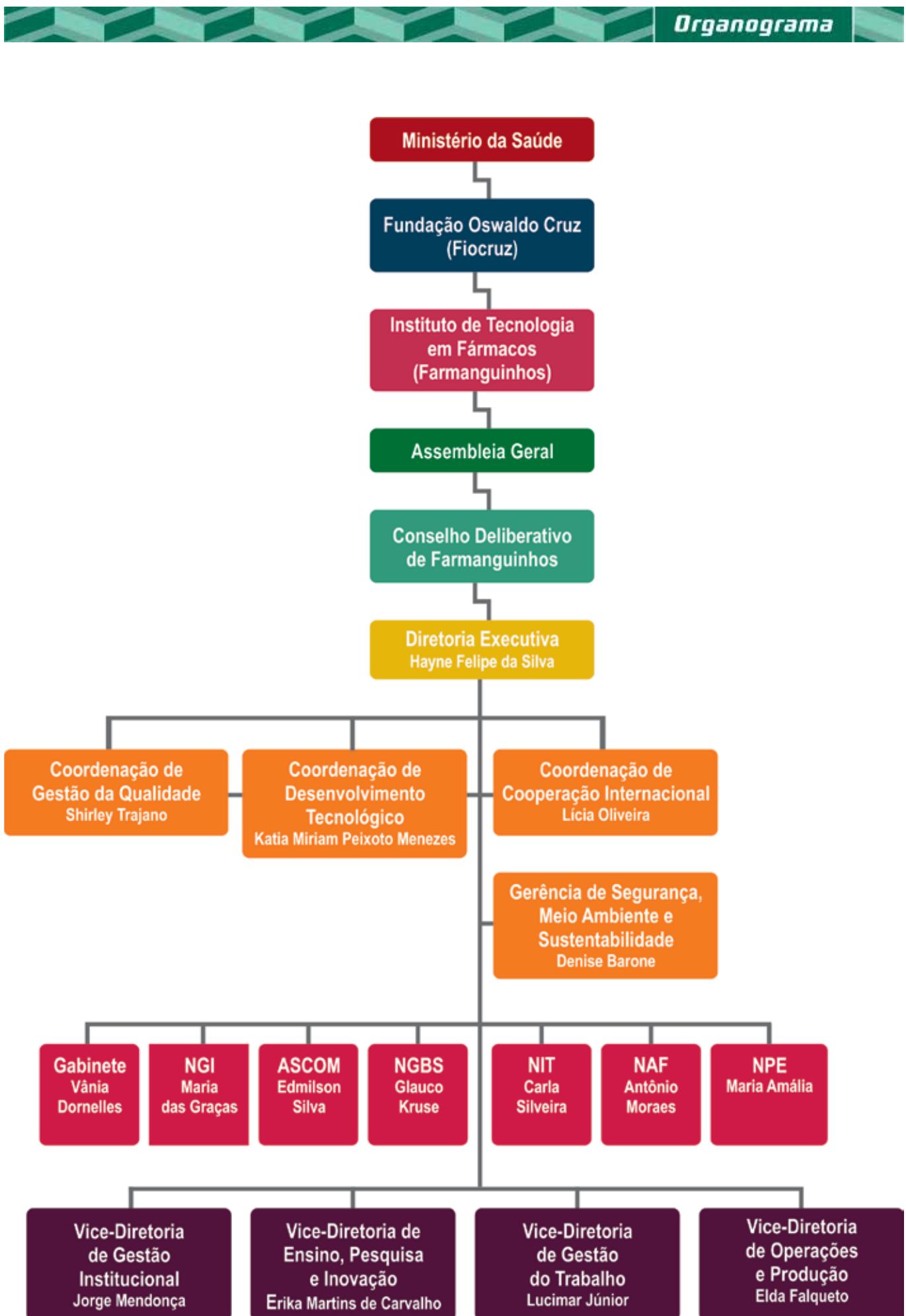
(3) Outros aspectos: O Instituto segue os princípios da administração pública quanto à supremacia do interesse público ao interesse particular, e de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

P4 Histórico da Busca da Excelência

Farmanguinhos tem buscado constantemente a melhoria do seu sistema de gestão da qualidade. Nessa busca constante no ano de 2009 a qualidade passa de estado de gerencia da qualidade subordinada a vice diretoria de operações para ser uma Coordenação ligada diretamente a Direção, tornando-a independente e permitindo o crescimento e a implantação total do Sistema de Gestão da Qualidade. Hoje a Gestão da Qualidade tem buscado o alinhamento com o SGQ da Fiocruz e tem consolidado a sua participação estratégica na unidade. Em 2012 a unidade retoma o Programa de Excelência em Gestão, iniciando assim um novo ciclo na busca pela excelência. Em 2015 inicia-se o projeto de implantação da Norma ISO 9001.



Ano	Histórico da Qualidade
1993	Modernização do Parque Industrial
1998	Criação da Assessoria de Garantia da Qualidade
	Salto tecnológico com a produção, pesquisa e desenvolvimento de Antirretrovirais
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 Manguinhos
	Destaque como indutor de políticas e conhecimentos tecnológicos para quebra de patentes de Antirretrovirais
2004	Aquisição do Site CTM – Complexo Tecnológico de Medicamentos
	Aquisição do Software SE-SUITE para gerenciamento dos desvios
	Modelagem e Melhoria de processos (COPPE)
2007	Transferências de tecnologias com o mercado Internacional na produção de Insulina e Antirretrovirais
	Criação do Programa de Excelência em Gestão – PEG-Far
2008	Implantação do Programa de Qualificação de Fornecedores
2009	Reestruturação da Assessoria da Qualidade para Coordenação de Gestão da Qualidade
2011	1º Certificação BPF do Prédio 40
	Início da implantação a ISO 14.001
2012	1º Certificação BPF do Prédio 70
	Assinatura do 1º acordo de Parceria para o Desenvolvimento Produtivo
	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
	I Semana da Qualidade na Unidade
	Participação em treinamentos ofertados pela Fiocruz no campo da Gestão da Qualidade e qualidade na gestão
	Elaboração do Relatório de Gestão baseado no MEG - PQRio
	Conquista do Prêmio categoria Prata do PQRio
2014	Conquista do Prêmio categoria Ouro do PQRio
	Participação em treinamentos ofertados pela Fiocruz no campo da Gestão da Qualidade e qualidade na gestão
	Patrocínio de treinamento interno em Ferramentas da Qualidade e MASP
	Treinamento em BPF para Gestores e multiplicadores
	Implantação da ISO 9001 na área do CDT
	Início do processo de implantação e integração da ISO 9001 na CGQ
	Iniciativa de implantação da ISO 17025 nos laboratórios da Pesquisa
	Criação do Escritório de Processos e da Câmera Técnica de Gestão
	Certificação do processo de desenvolvimento tecnológico na ISO 9001
2015	Palestras sobre Qualidade com a FNQ- Jairo Martins
	Curso de Indicadores da FNQ- metodologia MEG
	Início do Projeto ISO 9001 para demais processos
	Obtenção da certificação ISO 14001-Sistema Ambiental



1



Liderança

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

A) Estabelecimento 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. A missão, visão, princípios, valores e diretrizes da Unidade são atualizadas quadrienalmente no Plano Quadrienal da Unidade. Esse ciclo de construção, implementação e avaliação dos credos (missão, valores e diretrizes) da Unidade ocorre por ocasião do rito de planejamento, anual e plurianual, pois são amadurecidos anualmente, mas revistos e alinhados de quatro em quatro anos. Na ocasião da atualização destes componentes são envolvidos no processo todos os níveis da Organização, sendo constituídos grupos de trabalhos formados pelas vices-diretorias, coordenações e colaboradores. Os valores e princípios organizacionais vigentes estão descritos no *quadro 1.1.a.1.*

Sendo Farmanguinhos uma unidade da Fiocruz, o processo de elaboração do Plano Quadrienal e Plano Anual da Unidade seguem metodologia semelhante aos Planos da Fiocruz e tem alinhamento com as diretrizes da Instituição. Para elaboração do Plano Quadrienal da Unidade a organização segue as seguintes etapas: Análise Situacional, Revisão de Princípios e Valores Organizacionais e Definição/Alinhamento dos Objetivos Estratégicos e Projetos Estratégicos. Conforme detalhamento da metodologia apresentada no critério Estratégias e Planos.

A última revisão dos componentes missão, visão, princípios, valores e diretrizes da Unidade ocorreu no 2º semestre de 2015

B) Identificação dos elementos da cultura organizacional: Os principais elementos da cultura organizacional podem ser identificados através do desenvolvimento e implementação de projetos, que atuam no sentido de inserir e disseminar novas ideias, linguagens e padrões de comportamento na organização, como o Estilo Far, Projeto Evolução, Projeto ISO 9001. Esses elementos são também identificados através dos meios de comunicação utilizados pela Unidade (Intranet, internet, e-mails, entre outros) e de Manuais do Governo e da Fiocruz que estabelecem diretrizes a serem seguidas pela organização.

C) Relacionamento ético no ambiente: Os procedimentos para o tratamento das questões éticas nos relacionamentos internos e externos são realizados 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 e Códigos de conduta das diversas categorias profissionais, determinado pelos respectivos conselhos. Além do estabele-

MISSÃO
Atuar, como unidade técnico-científica da Fiocruz, na promoção da saúde pública, por meio da geração e difusão de conhecimentos, do ensino, da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico e da produção de medicamentos.
VISÃO
Ser reconhecido até 2022 por organismos nacionais e internacionais como centro estratégico de geração e difusão de conhecimentos, do ensino, da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico e da produção de medicamentos.
VALORES
Compromisso com o caráter público e estatal, Ética e transparência, Compromisso com a qualidade e excelência, Gestão Participativa, Inovação, Responsabilidade socioambiental, Valorização das pessoas
POLÍTICA DA QUALIDADE
Desenvolver e fornecer medicamentos com qualidade, segurança e eficácia, tendo como base a Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo o modelo de excelência em gestão pública (MEGP) e o atendimento aos requisitos de regulamentos e normas nacionais e internacionais da qualidade.
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

cido em lei, a Fiocruz constituiu através da Portaria nº 164/2008 a Comissão de Ética da Fiocruz, cuja função é elaborar as normas internas a serem seguidas por todas as Unidades, incluindo Farmanguinhos.

Um dos principais canais de comunicação utilizados para receber denúncias de todas as partes interessadas é o canal de ouvidoria da Fiocruz. Desde 2005 a Ouvidoria atua promovendo a interlocução e o diálogo entre a Instituição e a sociedade em geral, a força de trabalho e demais partes interessadas. Dentro as demandas de manifestações recebidas por este órgão estão as denúncias de irregularidades ou indício de irregularidade na administração, descumprimento de obrigações ou deveres da instituição, desvios de conduta ética ou moral, que por contrariar dispositivos legais, merecem apuração. O tratamento das manifestações é realizado através da inclusão dos dados no sistema informatizado da Ouvidoria e, após resposta da unidade demandada, é dado o retorno para as partes interessadas pertinentes.

D) Comunicação dos valores e princípios organizacionais: Os Valores e Princípios Organizacionais, assim como os padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas 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 1.1.d.1*, que permitem assegurar a comunicação e conhecimento dos Valores e Princípios Organizacionais para toda força de trabalho e partes interessadas. Ao ingressar na unidade, o colaborador passa por um processo de integração onde as principais informações da Unidade, incluindo os valores e princípios organizacionais, são comunicadas, conforme prática apresentada no *item 6.1.D*.

Desde 2011 o entendimento pela Força de Trabalho dos valores e princípios organizacionais é assegurado a partir do processo coletivo de planejamento e execução no Plano Quadrienal (PQ).

Principais Canais de Comunicação dos Principais Valores

E) Estabelecimento e verificação dos padrões para os processos gerenciais: 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 8666, documentos emanados do Conselho Deliberativo, Portarias emitidas pela Presidência da Fiocruz, Carta de Serviços aos Cidadãos entre outros.

A principal prática que norteia o principal estabelecimento dos padrões consiste no Manual da Qualidade (MQ) é o documento onde constam todas as políticas, diretrizes, compromissos e premissas para a implantação do Sistema da Qualidade. Os padrões de trabalho são estabelecidos ainda de acordo com as diretrizes do Ministério da Saúde, Fiocruz, Plano Quadrienal - PQU, Plano Anual – PA seguindo sempre a integração necessária com os valores e princípios organizacionais, requisitos normativos do Sistema Integrado de Gestão (SIG), requisitos de BPF e princípios do Programa de Qualidade (PQ) através da adoção do Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

Os padrões de trabalho são descritos nos Manuais de Normas e Procedimentos que são construídos de forma a adequar ao Sistema de Gestão da Qualidade, as diversas áreas elaboram seus Procedimentos Operacionais Padrões (POP'S) que demonstram o passo-a-passo de cada atividade. Os padrões e práticas de gestão são definidos de acordo com as esferas institucionais, demonstrados no *quadro 1.1.e1*.

O cumprimento dos padrões de trabalho é verificado através dos programas anuais de auditorias internas realizadas, sobretudo, para avaliação do atendimento aos requisitos exigidos pelas certificações e normas técnicas, como por exemplo, Norma ISO 14001 e BPF. Uma vez detectadas não conformidades no

Principais Canais de Comunicação dos Principais Valores

Mecanismo	Descrição	Periodicidade
Totens e Quadro de Aviso	São utilizados, desde 2001, como ferramentas de comunicação visual.	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 1.1.d.1- Canais de comunicação

Padrões e Práticas de Trabalho		
Responsável	Padrões	Atuação/Indicador
Direção Geral	Regimento Interno	Normatização que rege as diretrizes da Instituição
CGQ/ Garantia da Qualidade	Normas, procedimentos operacionais, instrumento de trabalho.	Cumprimento e atualização dos Manuais Normativos e índices de conformidades.
Direção Geral e Coordenação da Gestão da Qualidade e VDGI	Programas de Excelência em Gestão, participação em premiações e garantia da disseminação da qualidade nos serviços.	Conformidades e não conformidades na execução dos critérios e padrões de excelência
CGQ/SAC	Pesquisas: satisfação de cliente	Aferição do grau de satisfação dos clientes
Direção	Regulamentações, portarias e manuais governamentais.	Regulamentação e normatização

Quadro 1.1.e.1- Padrões de Trabalho

cumprimento dos padrões de trabalho nas auditorias internas, obrigatoriamente, são gerados planos de ação, com definição de responsáveis e prazos, para correção das não conformidades e eliminação das causas. Todos os planos de ação são acompanhados pelo grupo de auditorias e pelas áreas responsáveis quanto sua implementação e avaliação da eficácia.

F) Aperfeiçoamento dos processos gerenciais:

A avaliação e melhoria dos processos gerenciais por meio da aprendizagem são obtidas em Farmanguinhos, principalmente, através das práticas descritas no quadro 1.1.f.1.

Como suporte ao processo de aprendizagem organizacional, Farmanguinhos utiliza, dentre outras iniciativas, as Parcerias Público Privadas (PDPs), o

Benchmarking e as auditorias de terceiros (clientes, órgãos regulatórios, órgãos internacionais certificadores etc.). As empresas selecionadas como referenciais no Benchmarking são, em geral, aquelas que apresentam destaque no mercado que atuam e possuem as mesmas características que Farmanguinhos quanto à propriedade de seu capital atividade no mercado e, de preferência, que já tenha uma relação de parceria com a Unidade. As informações vindas destas Organizações são obtidas através de informações públicas como os dados disponibilizados pelas Organizações na internet. As demais informações oriundas de auditorias e das PDPs são obtidas através de relatórios, reuniões, documentos técnicos, treinamentos etc. Tanto as informações coletadas no processo de Benchmarking, quanto nos projetos de PDPs e auditorias são utilizadas pela

Práticas de Avaliação dos Processos	Objetivos	Participantes	Frequência
Diagnóstico Estratégico Periódico	Análise crítica das oportunidades de melhoria identificadas, possibilitando o aprendizado na implementação dos planos.	Vice-diretores, coordenadores e gestores das áreas	Contínuo
Gestão dos Processos de Negócios	Iniciado em 2011 com o mapeamento dos processos da Unidade, busca otimizar os resultados de Farmanguinhos através da melhoria de seus processos.	Gestores e colaboradores atuantes nos processos	Contínuo
Relatório de Gestão	Identificar não conformidades por meio da elaboração deste relatório.	Diretoria e vice-diretores e coordenadores	Anual
Revisão Periódica de Produtos	Desde 2010 foi estabelecido este método estruturado para análise de todos os processos de fabricação de medicamentos, buscando avaliar a capacidade destes processos em produzir produtos conforme especificação e identificar oportunidades de melhorias A prática é descrita no documento CTM-11.NVQ.015	NVQ, CGQ e todas as áreas envolvidas no processo de fabricação	Anual

Quadro 1.1.f.1- Avaliação dos processos

Unidade para compor os planos de ação de melhoria, como referencial para definição de metas, indicadores e padrões de trabalho.

1.2 Governança

A) Identificação e tratamento dos riscos:

Desde 2009 que Farmanguinhos vem buscando mecanismos de identificação e tratamento de riscos com potencial impacto em seu negócio. No quadro 1.2.a.1 estão descritas as principais iniciativas de gerenciamento de riscos já realizadas na Unidade:

Em atendimento a IN 1/2016 proposta pelo MPOG e CGU, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas de sistematização de práticas relacionadas à gestão de risco, aos controles internos e à governança.

A Fiocruz e suas Unidades (Farmanguinhos sendo uma das unidades técnico-científica) deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Deve ser implementada uma Política de Gestão de Riscos Institucionais e o prazo é até 10/05/2017.

B) Tomada de decisões: O processo de tomada de decisão na Unidade segue a estrutura e dinâmica do Sistema de Governança Institucional da Fiocruz. Desde 2003 as principais decisões são tomadas em espaços colegiados, tais como: Conselho Deliberativo (CD), Assembleia Geral, Congresso Interno da Fiocruz.

As decisões emanadas da Fiocruz têm seu desdobramento na Unidade por meio de um conjunto sistemático de reuniões, passando pela Diretoria Executiva, sendo desdobrado para todos os níveis da unidade. No quadro 1.2.b.1 é descrita a sistemática das reuniões que fazem parte da cadeia de decisão interna.

Além das reuniões citadas no quadro acima, que tem como objetivo divulgar e cascataear as decisões

nos diferentes níveis da Instituição, as tomadas de decisões e ações definidas são comunicadas a todos os funcionários e demais partes interessadas através dos canais de comunicação, descritos no quadro 1.2.b.2.

Uma vez terem sido traçados os diversos planos de ação nos diferentes níveis da Instituição, as decisões são implementadas pelas áreas específicas, sendo monitoradas pelas estruturas responsáveis, acompanhadas e avaliadas pelos vice-diretores.

Como melhoria, foi instituída em 2014 a Câmara Técnica de Gestão, com representação de diversas áreas da VDGI, com o objetivo de acompanhar de forma mais efetiva a implementação das decisões tomadas na Unidade, assim como a possibilidade de aquisição de um sistema informatizado com objetivo de instrumentalizar tal acompanhamento, como já vem sendo feita pela Fiocruz.

C) Prestação de contas: Desde 2010, 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.

Como melhoria, além do espaço colegiado, desde 2012, em atendimento a Lei de acesso a informação, Farmanguinhos também presta contas através de instrumentos que consolidam os resultados e práticas da organização, sendo os principais deles o Relatório de Atividades e Relatório de Gestão da Fiocruz. A unidade repassa todas as informações pertinentes aos seus processos para a Diretoria de Planejamento (DIP-PLAN), 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.

Principais Riscos Identificados		
Riscos Estratégicos	Formas de Tratamento	Áreas Envolvidas
Riscos à qualidade dos produtos	Análise de sistemas computadorizados com impacto BPF, análise de Produtos e dos processos de fabricação dos medicamentos para identificação e tratamento dos riscos potenciais à qualidade dos produtos fabricados por Farmanguinhos. A metodologia utilizada que identifica, classifica e trata os riscos podem ser a GAMP, FMEA ou IN04 e encontra-se descrita no procedimento operacional padrão FAR-NVQ-POP.009. Treinamento e envolvimento de várias áreas.	Coordenação da Qualidade (CGQ)/ áreas envolvidas nos processos
Riscos sociais e ambientais	Análise e identificação dos impactos sociais e ambientais dos processos e instalações de Farmanguinhos. A metodologia de identificação dos riscos envolve reuniões e entrevistas in loco em cada área da Unidade, seguido de tratamento conforme classificação dos riscos identificados. Vide item 4.1.a.	Departamento de Segurança e Meio Ambiente

Quadro 1.2.a.1 – Principais riscos

Reunião	Objetivos	Periodicidade e Controle	Participação
Conselho Deliberativo	Órgão colegiado superior de normatização e deliberação dos assuntos de caráter estratégico de Farmanguinhos, atuando ainda como instância superior de recursos. Hierarquicamente, o Conselho Deliberativo está situado abaixo da Assembleia Geral e acima da Direção da Unidade.	ATA Ordinariamente a cada 3 meses	Diretor Executivo/servidor eleito por área /servidores representantes de todo o colegiado de servidores/representantes eleitos dos trabalhadores terceirizados
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.	Ordinariamente uma vez por ano/ ATA	Todos os Funcionários
Mesa de Negociação	Realizar reuniões bimestrais com os representantes dos Servidores, terceirizados e representantes de áreas do Conselho Deliberativo de Farmanguinhos, para tratar de demandas decorrentes das relações funcionais e de trabalho buscando alcançar soluções para os interesses manifestados por cada uma das partes, constituindo assim um fórum de negociação permanente.	Mensal / Ata	Representantes da Força de Trabalho
Reuniões de Diretoria	- Comunicação, para o nível gerencial, das discussões e decisões abordadas em reuniões com a Presidência e Vice-presidências da FIOCRUZ. - Discussão das estratégias para implementação das ações tomadas; - Acompanhamento, com base nas atas anteriores, da implementação das ações anteriormente definidas; - Acompanhamento do desempenho de cada área e da unidade, através da apresentação de resultados setoriais; - Discussão de temas trazidos pelas vices-diretorias.	Semanal/ ATA	Diretor de Farmanguinhos / Vice-Diretores / Coordenadores
Reuniões Departamentais/Setoriais	- Comunicação das tomadas de decisões da diretoria/gerenciais ao nível operacional; - Discussão/estabelecimento de estratégia operacional para implementação das decisões tomadas.	Mensal/ATA	Vice-diretores / coordenadores/ líderes/ funcionários

Quadro 1.2.b.1- Sistemática de reuniões

Meios de Comunicação	Descrição	Parte Interessada
Intranet	Ambiente virtual colaborativo, voltado às ações de gestão do conhecimento e comunicação interna. Atas da Mesa de Negociação.	Força de Trabalho
Mural documentos	Publicação quinzenal em meio impresso e distribuído em 3 locais do Instituto (CTM e Maguinhos) 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 às decisões do sistema liderança	Força de Trabalho
E-mail e Carta	Meio de comunicação para comunicar as decisões inerentes aos fornecedores	Fornecedores

Quadro 1.2.b.2- Meios de Comunicação

1.3 Levantamento de interesse e exercício da liderança

A) Necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes: Farmanguinhos tem como partes interessadas relevantes na sua atuação, Mantenedores, Pessoas, Clientes, Fornecedores, Sociedade e outras. Para a identificação das necessidades e expectativas, são adotadas práticas de acordo com cada segmento.

Mantenedores: A Fiocruz tem como missão gerar, absorver e difundir conhecimento científico e tecnológico multidisciplinares em saúde, integrando nas suas atividades: a pesquisa, desenvolvimento, inovação tecnológica; o ensino médio e pós-graduação; a produção de medicamentos e vacinas; prestação de serviços de referência e informação. A instituição tem por finalidade proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde – SUS, contribuir com a melhoria da saúde da população no Brasil, cumprindo o seu papel no exercício pleno da cidadania.

Pessoas: há a identificação da necessidade através de levantamento de necessidades de treinamento necessários a força de trabalho (anualmente as áreas entram em contato com a Diretoria de RH para essa finalidade).

Clientes: Uma das práticas para identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo no segmento de produção de medicamentos é a realização de reuniões trimestrais do Núcleo de Assistência Far-macêutica (NAF) de Farmanguinhos com o Departamento de Assistência Farmacêutica do Ministério da Saúde – MS, pesquisa realizada pela área de programas descentralizados do NAF (vendas diretas) junto às Secretarias de Saúde Estaduais e Municipais. Essa pesquisa realizada anualmente inclui a análise do banco de dados do MS que contém informações dos processos de aquisições de medicamentos pelos órgãos do SUS, a análise do histórico dos contratos de fornecimento de medicamentos celebrados entre Farmanguinhos e Estados e Municípios e a análise das informações (tais como estoque atual, programação anual de compra de medicamentos, prazos de atendimentos e necessidades pontuais) obtidas em visitas aos clientes, contatos telefônicos e e-mails.

Proativamente, a área de programas descentralizados do NAF de Farmanguinhos participa anualmente do Congresso do Conselho Nacional das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde (CONASEMS) e do Congresso do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde do Estado do Rio de Janeiro (COSEMS RJ). Durante estes eventos são realizados vários contatos para divulgação da marca Farmanguinhos buscando novos clientes, identificando necessidades e expectativas e esclarecendo os procedimentos de venda da Instituição para órgãos públicos buscando assim o aperfeiçoamento das relações entre os clientes e Farmanguinhos.

O Instituto disponibiliza ainda o Serviço de

Atendimento ao Cidadão (SAC) criado em 2000, através do qual os cidadãos podem expressar suas necessidades e expectativas que são registradas em um sistema eletrônico.

Na Área de Pesquisa e Desenvolvimento, os pesquisadores de Farmanguinhos buscam soluções para tratamento de doenças de grande relevância suprindo as necessidades e expectativas da população brasileira, dando prioridade aos projetos comprometidos com a missão institucional, tais como: doenças negligenciadas, de alto custo e 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 dos alunos são identificadas através de pesquisa realizada ao final de cada disciplina e curso. Os dados obtidos nessa pesquisa são tabulados e analisados pela coordenação dos cursos e os resultados são direcionados aos professores responsáveis pelas respectivas disciplinas para que, em conjunto, sejam implantadas as ações de melhorias.

Fornecedores: As principais necessidades e expectativas dos fornecedores são conhecidas através de Contratos e envolvem transparência e igualdade de tratamento, acesso ágil a informações, cumprimento dos contratos, especificações adequadas, atendimento do cronograma de desembolso e previsões de entrega e prazos definidos.

Sociedade: 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, conforme quadro a seguir:

Identificação	Diálogo com as instituições existentes no território; Elaboração de diagnóstico de forma participativa; Identificação e fortalecimento de iniciativas que atuem no foco de nossas intervenções;	Gestão Social e entidades organizadas
---------------	---	---------------------------------------

Outras partes interessadas: Farmanguinhos tem ainda como outras partes interessadas na sua atuação, empresas produtoras de medicamentos, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Suas necessidades e expectativas estão relacionados com o baixo custo e no portfólio de produtos ofertados, assim como na capacidade de desenvolvimento tecnológico. Outro importante segmento são os órgãos reguladores como a ANVISA, TCU e CGU, 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), e outros órgãos que representam os interesses da sociedade civil e das demais partes interessadas contempladas neste Perfil. Suas necessidades e expectativas são relacionadas ao atendimento dos requisitos da norma de Boas Práticas de Fabricação (BPF), à transparência e probidade dos atos administrativos.

B) Redes de organização ou de pessoas: As Redes são desenvolvidas conforme as necessidades da Instituição. Hoje contamos com várias redes incluindo a Rede de Qualidade que é formada por profissionais da Fiocruz que representam cada uma das unidades, através de um Comitê Gestor e um Grupo Executivo.

C) Exercício da liderança e interação com as partes interessadas: Desde 2003 a Diretoria de Farmanguinhos atua em colegiados que permite reunir as diversas expertises institucionais e partes interessadas, propiciando trocas e aprendizado para negociação, estabelecimentos de acordo e pactuação de ações e metas. Dentre os participantes destes encontros estão incluídos os dirigentes da Fiocruz, que mantêm uma agenda de discussões com a Alta Administração do Ministério da Saúde e de outros Ministérios sempre que necessário; agências Reguladoras da área de saúde; Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde; organismos nacionais e institucionais de cooperação técnico-científicas e financeira; dirigentes de outras Organizações que geram oportunidade.

Outras práticas que caracterizam a interação da Liderança com as partes interessadas são: (I) 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 e (II) as reuniões com representantes da comunidade do entorno, realizadas mensalmente desde 2005;

Em relação ao envolvimento e mobilização da força de trabalho para o êxito das ações, podem ser destacadas as reuniões semanais da Direção executiva com as lideranças, o CD/Far e a elaboração do Planejamento. As reuniões semanais têm como objetivo definir planos e desdobramentos dos mesmos pelas áreas e tem como padrão de trabalho pautas, atas e listas de presença. O CD/Far foi constituído em 2010 e é um importante instrumento de liderança, visto que tem por prerrogativa discutir com os representantes da Força de Trabalho e deliberar sobre assuntos de interesse estratégico da Unidade. Já o Planejamento instrumentaliza o alinhamento e a mobilização da Força de Trabalho para o êxito das estratégias da Unidade.

O incentivo e comprometimento de todos na busca pela cultura da excelência é reforçado pela adesão formal aos critérios de excelência. Esse incentivo se dá através da implantação do Programa de Excelência de Farmanguinhos, instituído em 2008 e reestrutu-

rado em 2012, com o objetivo de promover a melhoria do desempenho de Farmanguinhos, visando alcançar a excelência em sua gestão.

Para o maior envolvimento e mobilização da força de trabalho, 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 Plano Quadrienal da Unidade (PQU). Como melhoria foi realizada a I Semana da Qualidade com envolvimento de toda força de trabalho, trazendo temas relacionados com gestão da qualidade e qualidade na gestão.

1.4 Análise do desempenho da organização

Obtenção Referenciais comparativos: A identificação das necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho é analisada e definida com a revisão do Plano Quadrienal, Auditorias externas, grupos de trabalho da Qualidade Fiocruz com envolvimento de outras unidades e acompanhamento dos Planos e Metas da Unidade com apoio da Diretoria de Planejamento (DIPLAN).

Em 2014, Farmanguinhos reestruturou seus indicadores estratégicos (Avaliação Desempenho Institucional-ADI) com objetivo de melhorar o monitoramento e sistematicamente, o nível de alcance dos objetivos traçados. Foi instituído um modelo de Ficha de Indicador contendo todas as informações necessárias, possibilitando além da revisão, a reflexão sobre os referenciais comparativos.

Como critério para determinar os resultados mais significativos da Unidade para efeito de comparação das metas estabelecidas desses Indicadores, foram analisados os resultados de outras Unidades da Fiocruz como INCQS, Biomanguinhos, entre outras, através da Portaria da Presidência da Fiocruz (474/2014-PR, de 27/03/2014) que tornou público os resultados, nos níveis global e intermediário, da Avaliação de Desempenho Institucional de todas as unidades da Fundação Oswaldo Cruz referente ao período 2013/2014.

Em 2014 iniciou-se o processo formal de Benchmarking na unidade e em 2015 aconteceu a primeira reunião para alinhamento da metodologia que consiste nas seguintes fases: planejamento, análise, integração, ação e maturidade.

A) Analise do desempenho estratégico e operacional: O desempenho do Instituto é analisado por meio do Relatório de Atividades, Relatório de Gestão da Fiocruz, book de planejamento estratégico que está sendo elaborado pelo Núcleo de Gestão Estratégica (antigo Núcleo de Planejamento) e também através de reuniões do sistema de liderança como: reunião de CD; de Produção e semanais da Direção conforme quadro 1.4.a.1:

A Fiocruz, através da DIPLAN, avalia cada

Unidade conforme seu eixo/macroprocessos, sendo os resultados de Farmanguinhos divulgados anualmente no Relatório de Gestão Fiocruz (RG) e discutidos em reuniões específicas como CD Fiocruz.

B) Acompanhamento das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização: O acompanhamento e a implementação das decisões es-

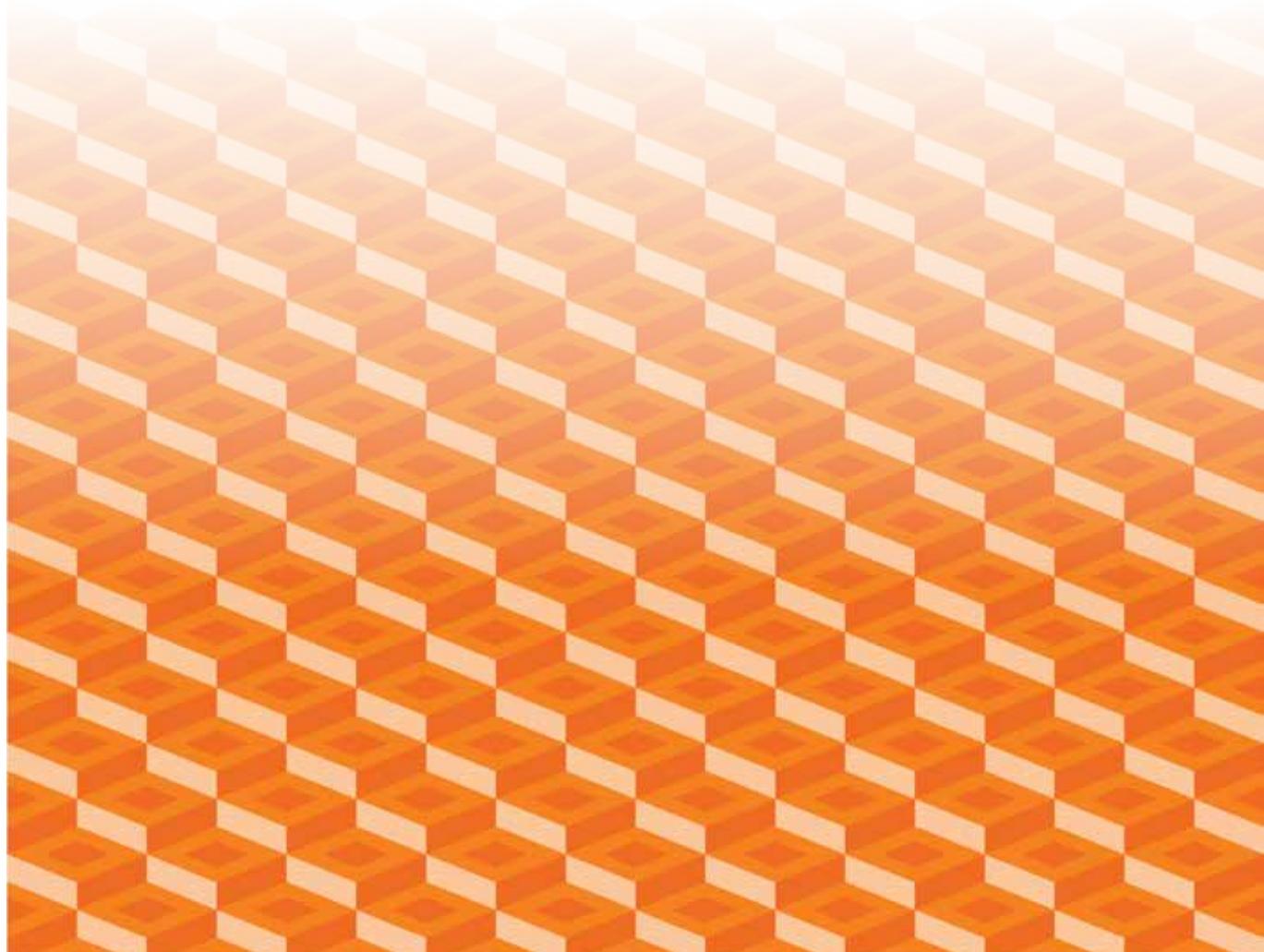
Estratégico	Operacional
Book de planejamento estratégico	Reuniões de produção
Relatório de Gestão Fiocruz	Plano de ação (operacional).
Relatório de Atividades da Unidade	-
Reuniões de Direção e CD	-

Quadro 1.4.a.1-Reuniões do sistema de liderança

tratégicas são realizados pela Direção com apoio dos Vice-diretores e Coordenadores. Os indicadores e informações relevantes da Unidade são disponibilizados no relatório de Gestão Fiocruz e no Relatório de Atividades, além de estarem inseridos no SAGE e no SAP (módulo SSM - Estratégia), onde estarão registradas as iniciativas estratégicas, indicadores e metas.

O Núcleo de Gestão Estratégica, área responsável pelo planejamento e acompanhamento da estratégia, está implementando o painel de bordo institucional (SAP, módulo SSM) com mapa estratégico, iniciativas estratégicas, indicadores, metas e resultados.

O acompanhamento das decisões no nível tático/operacional acontece por meio de reuniões de comitês, comissões, reuniões setoriais e BPF e com a implementação do Painel de bordo e utilização do SAP pela Alta Administração, busca-se o desdobramento da estratégia em planos de ação e melhoria do desempenho.





Estratégias e Planos

2.1 Formulação das estratégias

A) Ambiente externo: A análise do ambiente externo é uma prática recorrente no processo de formulação das estratégias da Fiocruz. O processo é parte integrante do PLP e, consequentemente, do PQF, decorrente de análise de conjuntura, análise setorial da saúde e análise situacional institucional.

Desde 2011, quadrienalmente, na ocasião da elaboração do PQU, como prática de análise do ambiente institucional (Fiocruz) e aprofundamento desta análise nas áreas de atuação de Farmanguinhos, é realizada a Oficina PQFAR, com o envolvimento da Alta Administração da Unidade, onde são levantadas formalmente as ameaças e oportunidades que podem favorecer ou prejudicar o bom desempenho da Instituição.

No Fórum de Planejamento Estratégico 2016-2019 (PQ FAR), após questionário de levantamento de ambiente interno e externo, foram levantadas e analisadas as forças, ameaças, oportunidades e fraquezas da Unidade e então elaborada a matriz SWOT. Sob o método de brainstorm, foi possível identificar as Zonas Estratégicas que representam as regiões mais críticas e que devem ser abrangidas pelas estratégias da organização.

B) Ativos intangíveis : Os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio de Farmanguinhos são identificados no processo de elaboração do Plano Quadrienal, durante a construção e análise da Matriz SWOT, iniciado em 2011, especialmente quando a origem das principais forças propulsoras internas é analisada 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. No quadro 2.1.b.1 abaixo são apresentados os ativos intangíveis da Unidade.

Ativos	Descrição
Humanos	Conhecimentos relacionados às 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; banco de dados;
Propriedade Intelectual	Busca continua de inovações nos processos de tecnologias;
Marcas	Títulos conquistados, parcerias estratégicas, certificação de boas práticas e outros.

Quadro 2.1.b.1 - Ativos intangíveis

C) 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, e demais partes interessadas, estabelecendo políticas de gestão de pessoas e de divulgação de seus produtos.

O processo de análise do ambiente interno está contemplado na fase inicial da elaboração da proposta do PQ da Unidade até a validação do instrumento na Oficina PQU. 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.

São considerados na análise os resultados e informações obtidas por meio dos canais de comunicação citados no item 2.2.b.1 e ainda aspectos e práticas considerados (análise institucional) no quadro 2.1.c.1.

Análise do Ambiente Interno	
Análise Situacional	Análise das Forças e Fraquezas relacionadas, internas à organização, coerentes com os processos assistenciais finalísticos; CD (Conselho Deliberativo, Assembleias e outras práticas).
Informações Institucionais	Consolidada 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.c.1-Análise do ambiente interno

D) Definição das estratégias: Desde 2011, a avaliação das alternativas decorrentes das análises dos ambientes, assim como, a definição das estratégias da Instituição é validada na ocasião da Oficina do PQU tendo como sistemática o desdobramento do fluxo apresentado no item 2.1.

O desenvolvimento desse processo ocorre de forma quadrienal, de acordo com etapas apresentadas no quadro 2.1.d.1.

Etapas do Plano Quadrimestral 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

Quadro 2.1.d.1 – 1ª etapa do plano quadrienal da unidade

O PQU pode ser entendido como o planejamento estratégico quadrienal da Unidade e apresenta o mapa estratégico e indicadores. Após as etapas descritas acima, são realizadas as etapas de formulação da estratégia e implementação com participação da Diretoria, CD e participantes Ad Hoc. Por conseguinte, é realizado o monitoramento da estratégia; todas as etapas

são coordenadas pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE).

Como desdobramento do Planejamento estratégico, ocorrem anualmente os Planejamentos Anuais (PA), um recorte temporal (e econômico) de um processo global e contínuo de planejamento. Representa uma etapa, um componente detalhado 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 - sistema informatizado de planejamento da Fiocruz, 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 as necessidades em relação à análise do Plano Anual e Estratégico das Unidades.

Na ocasião da análise para desdobramento é feito ainda a definição dos principais indicadores que farão parte do sistema de indicadores da instituição e o alinhamento das ações com a programação orçamentária, sendo este o norte para análise do desempenho e atuação corretiva ou preventiva sobre ações estabelecidas. Neste contexto o planejamento é traduzido e apresentado anualmente sob a forma de PA.

Esse relatório possibilita a visualização das ações programadas e realizadas ao longo do ano, sendo um mecanismo fundamental para acompanhamento das medidas a serem adequadas, continuadas ou substituídas. Abaixo, no quadro 2.1.d.2, estão descritas as principais estratégias e áreas envolvidas.

Estratégia	Área
Participar das decisões relativas a políticas públicas de assistência farmacêutica e medicamentos	Diretoria; NAF; NIT
Aprimorar a entrega de produtos e serviços com qualidade e de forma sustentável	VDOP; CGQ; VDEPI
Aprimorar o portfólio	NAF; NIT
Aperfeiçoar a gestão estratégica	VDGI
Aumentar o comprometimento através de políticas que estimulem e reconheçam o colaborador	VDGT
Modernizar a infraestrutura física e tecnológica	VDGI; VDOP
Assegurar recursos e otimizar sua aplicação	VDGI

Quadro 2.1.d.2 – Principais estratégias e áreas envolvidas

As partes interessadas e os fatores críticos de sucesso são considerados na definição das estratégias, as quais dão direcionamento para as ações do Instituto.

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.

2.2 Implementação das estratégias

A) Estabelecimento das metas e planos de ação:

No PQU são definidas as metas de longo prazo, para 04 anos, são pactuados os indicadores e o estabelecimento das metas necessários à avaliação da implementação das estratégias, onde os requisitos das partes interessadas são considerados.

Como Avaliação de Desempenho Institucional da Fundação Oswaldo Cruz, Farmanguinhos participa com 7 indicadores intermediários, conforme quadro 2.2.a.1. No quadro 2.2.a.2 estão relacionados os principais indicadores estratégicos da Unidade, que compõe o Plano 2016-2019.

Os acompanhamentos das metas estabelecidas em Farmanguinhos são realizados nas reuniões de Diretoria e reuniões técnicas, por área. Estes acompanhamentos e ações necessárias são registrados nas atas de reuniões de Diretoria.

Quanto à utilização de referenciais comparativos para estabelecimento das metas, esse processo ainda está em fase de amadurecimento com a formação do grupo de benchmarking mencionado no critério 1.

B) Desdobramento das metas e os planos de ação: Com a implementação do SAP, além do mapa estratégico da Instituição, estão sendo inseridas as iniciativas estratégicas (planos de ação) e metas que serão acompanhadas pelos gestores das áreas e pelo CD (Conselho Deliberativo) a fim de acompanhar os resultados. Com essa informação disponibilizada, busca-se a comunicação à força de trabalho sobre as estratégias, metas e planos, de forma mais sistematizada e periódica. No quadro 2.2.b.1 é apresentado cada instrumento de comunicação, visando à difusão das informações a todas as partes envolvidas/ interessadas.

C) Alocação de recursos: A alocação dos recursos para a implementação dos planos de ação constituídos na 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.

Dessa forma, os recursos são alocados conforme previsão de receitas, despesas correntes e de investimentos.

Em 2016, o Núcleo de Gestão Estratégica deu início a construção de uma Matriz de seleção de cri-

térios para projetos estratégicos com o envolvimento e deliberação da Alta Administração. Após aprovação desses critérios, as iniciativas estratégicas (programas e projetos) foram submetidos para fins de seleção e então haverá a priorização a fim de consubstanciar o orçamento para 2017.

Os projetos selecionados serão cadastrados no SAP e as demais ações serão orçadas por centro de custo pelas áreas responsáveis. Desta forma, com as ações de planejamento estratégico vigente e a adoção da lógica de orçamento empresarial pela Unidade, busca-se um alinhamento da estratégia (metas, objetivos e iniciativas) ao orçamento.

Após orçamentação no SAP, os dados serão cadastrados no Sistema de Apoio à Gestão Estratégica (SAGE) como proposta orçamentária anual de Farman-guiños.

D) Acompanhamento dos planos de ação:

O acompanhamento da implementação dos planos de ação vem ocorrendo nas unidades através do Plano anual (PA) com seus projetos e operações e são acompanhados em nível corporativo pela DIPLAN (Fiocruz), tendo como ferramenta o SAGE.

No entanto, com a entrada do novo ERP institucional (SAP) e o redesenho dos processos de planejamento, está sendo elaborado um book de Planejamento Estratégico, onde os planos de ações são disponibilizados para consulta para as demais partes interessadas.

As ações, os respectivos indicadores de desempenho e as metas serão comunicadas nas apresentações trimestrais de Monitoramento e Acompanhamento do Plano Estratégico e na Demonstração de Resultados para Diretoria e Conselho.

Indicadores

Nome do Indicador	Macroprocesso	Meta 2015
8.1.1 Índice de Execução Orçamentária	Planejamento e Orçamento	95%
8.5.2 Índice Geral de publicação científica	Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	90%
8.1.2 Atendimento à demanda de Antirretrovirais do Programa Aids/MS	Produção e Análise da Qualidade	95%
8.4.1 Percentual de Profissionais Capacitados	Gestão de Pessoas	60%
8.4.4 Percentual de Egressos no ano (cursos presenciais e regulares)	Ensino	80%
8.5.3 Novos produtos e produtos redesenvolvidos submetidos a registro	Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	2
8.5.5 Índice de tempo de fila (Lead Time)	Produção e Qualidade	22 dias

Quadro 2.2.a.1 – Indicadores Intermediários

Nome do Indicador	Perspectivas	Objetivo Estratégico Vinculado
Participação de FAR em fóruns	Sociedade	O.E. 1 - Participar das decisões relativas a políticas públicas de assistência farmacêutica e medicamentos
Publicações de Doutores	Sociedade	O.E. 2 - Aprimorar a entrega de produtos e serviços com qualidade e de forma sustentável
Frequência de Desvios com notificação externa	Sociedade	O.E. 2 - Aprimorar a entrega de produtos e serviços com qualidade e de forma sustentável
Atendimento aos programas do MS	Sociedade	O.E. 2 - Aprimorar a entrega de produtos e serviços com qualidade e de forma sustentável
Satisfação dos clientes	Sociedade	O.E. 2 - Aprimorar a entrega de produtos e serviços com qualidade e de forma sustentável
Execução de Projetos de P&D de produtos e Absorção de Tecnologia	Processos Internos	O.E. 3 Aprimorar o Portfólio
Submissões de Renovação de Registro de Produto	Processos Internos	O.E. 4 - Aperfeiçoar a Gestão Estratégica
Execução dos projetos de redesenvolvimento	Processos Internos	O.E. 4 - Aperfeiçoar a Gestão Estratégica

Quadro 2.2.a.2- Indicadores Estratégicos

Maturidade em Gestão por Processos	Processos Internos	O.E. 4 - Aperfeiçoar a Gestão Estratégica
Certificações renovadas e obtidas	Processos Internos	O.E. 4 - Aperfeiçoar a Gestão Estratégica
Inserção institucional na mídia	Processos Internos	O.E. 4 - Aperfeiçoar a Gestão Estratégica
Inserção de trabalhos no Arca	Processos Internos	O.E. 4 - Aperfeiçoar a Gestão Estratégica
Execução de Projetos de P&D de produtos e Absorção de Tecnologia	Processos Internos	O.E. 3 Aprimorar o Portfólio
Execução dos projetos de redesenvolvimento	Processos Internos	O.E. 4 - Aperfeiçoar a Gestão Estratégica
Acompanhamento de Performance	Recursos - Pessoas e Inovação	O.E. 5 - Aumentar o comprometimento através de políticas que estimulem e reconheçam o colaborador
Execução dos projetos de modernização	Recursos - Infraestrutura e Tecnologia	O.E. 6 - Modernizar a infraestrutura física e tecnológica
Grau de Maturidade CobiT	Recursos - Infraestrutura e Tecnologia	O.E. 6 - Modernizar a infraestrutura física e tecnológica
Valor da Receita Operacional	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Valor dos Custos	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Resultado Operacional Bruto	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Receita Operacional Bruta	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Resultado Líquido do Período	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Margem do Resultado Operacional Líquido	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Evolução do Estoque	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Giro Financeiro do Estoque	Recursos - Orçamento e Finanças Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Valor da Arrecadação total	Recursos - Pessoas e Inovação	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação
Execução Orçamentária	Recursos - Orçamento e Finanças	O.E. 7 - Assegurar recursos e otimizar sua aplicação

Quadro 2.2.a.2- Indicadores Estratégicos

Instrumento	Objetivo	Parte Interessada
Sistema SAGE	Integração do planejamento da Unidade com a FIOCRUZ.	Farmanguinhos/ FIOCRUZ
Intranet	Disponibilizar o Plano Quadrienal (PQ), documentos de apoio ao processo do PQ e seu desdobramento tático-operacional (PA), formulários e comunicados.	Farmanguinhos
Site da FIOCRUZ	Disponibilizar os Planos Quadriennais e Relatórios de Atividade da Instituição.	Público interno e externo
SAP	Integração e disponibilização das informações dos processos de negócios institucionais.	Farmanguinhos
SIAFI	Realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro.	Farmanguinhos / FIOCRUZ / Governo Federal

Quadro 2.2.b.1 – Instrumentos de comunicação das estratégias, metas e planos de ação

Portarias	Instruir acerca da aplicação de leis ou regulamentos, instituir 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
Relatório de Gestão	Disponibilizar as metas institucionais e suas respectivas execuções à Sociedade.	Público interno e externo
Site de Farmanguinhos	Disponibilizar os artigos relevantes sobre a unidade, suas ações, projetos, produtos e eventos de interesse da Unidade.	Público interno e externo
Totens e Murais	Disponibilizar os artigos relevantes sobre a unidade, suas ações, projetos, produtos e eventos.	Farmanguinhos
E-mails	Disponibilizar boletins eletrônicos, campanhas, artigos relevantes, ações, projetos, produtos e eventos de interesse da Unidade.	Farmanguinhos
Web TV	Atualizar e destacar as informações relevantes através de drops de notícias a todos da FIOCRUZ.	Farmanguinhos/ FIOCRUZ

Quadro 2.2.b.1 – Instrumentos de comunicação das estratégias, metas e planos de ação

3



Clientes

3.1 Imagem e conhecimento de mercado

A) Segmentação de Mercado e Clientes-Alvo: Farmanguinhos é uma unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) sendo atualmente o maior laboratório farmacêutico oficial vinculado ao Ministério da Saúde (MS) 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 (SCTIE) do Ministério da Saúde.

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.

O mercado de Farmanguinhos é segmentado, de acordo com a sua missão, em: Produção de Medicamentos, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Ensino. Os critérios adotados incluem uma análise cuidadosa identificando a área geográfica de atuação da Instituição, o tipo de mercado e as características dos principais clientes. Os clientes alvo e potenciais são

definidos a partir das análises e desdobramentos das práticas oriundas da definição do mercado de atuação e seus respectivos produtos e serviços gerados, conforme quadro 3.1.a.1.

B) Identificação das 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 trimestrais do Núcleo de Assistência Farmacêutica (NAF) de Farmanguinhos com o Departamento de Assistência Farmacêutica do Ministério da Saúde – MS, onde é definido o elenco de medicamentos necessários, de acordo com a Política Nacional de Saúde e as demais exigências.

Outra prática importante no levantamento das necessidades e expectativas dos clientes-alvo da Instituição é a pesquisa realizada pela área de programas descentralizados do NAF (vendas diretas) junto às Secretarias de Saúde Estaduais e Municipais. Essa pesquisa realizada anualmente inclui a análise do banco de dados do MS que contém informações dos processos

Segmento de Atuação	Produto/Serviço	Área Geográfica	Clientes-Alvo e Potenciais
Produção de Medicamentos			
Assistência Básica	Medicamentos destinados aos agravos prevalentes e prioritários da Atenção Básica.	Nacional e Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Ciência e Tecnologia e Insumos Estratégicos (SCTIE); • Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos (DAF); • Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde; • Moçambique.
Componente Especializado	Medicamentos para garantia da integralidade do tratamento medicamentoso, em nível ambulatorial	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Ciência e Tecnologia e Insumos Estratégicos (SCTIE); • Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde;
Componente Estratégico	Medicamentos utilizados para tratamento das doenças de perfil endêmico e que tenham impacto socioeconômico	Nacional e Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS).
Indústria Farmacêutica	Terceirizações para produção de medicamentos.	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios públicos e privados
Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico			
Plataforma de Métodos Analíticos	Desenvolvimento e validação de métodos analíticos para pesquisa e desenvolvimento de fármacos e medicamentos.	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios da VDEPI; • Clientes internos (Biomanguinhos); • Clientes externos (UFF, UFRJ, Inmetro, IVB).

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

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	<ul style="list-style-type: none"> Laboratórios da VDEPI; Grupos externos de pesquisa.
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	<ul style="list-style-type: none"> Ministério da Saúde (MS); Laboratórios oficiais.
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	<ul style="list-style-type: none"> Setor produtivo de fitoterápicos e de produtos intermediários da cadeia tecnológica; Sistema Único de Saúde (SUS).
Desenvolvimento Tecnológico	Desenvolvimento de produtos para atendimento às demandas do Ministério da Saúde; Desenvolvimento e validação de metodologias analíticas, análises para 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	<ul style="list-style-type: none"> Ministério da Saúde; Organismos Internacionais; Laboratório de Tecnologia Farmacêutica.
Transferência de Tecnologia	Transferência de Tecnologia para produção de medicamentos de Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST) Aids, antibióticos e doenças negligenciadas.	Nacional e Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Ministério da Saúde; Organismos Internacionais
Ensino			
Pós-graduação	Curso de Especialização em Tecnologias Industriais Farmacêuticas	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais graduados em Farmácia, Química, Engenharia Química e Biologia.
	Curso de Especialização em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais graduados, de diversas áreas, envolvidos em projetos de Saúde com a utilização de plantas medicinais e fitoterápicos.
	Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais graduados em cursos superiores reconhecidos pelo Ministério da Educação, nas áreas relacionadas às linhas de pesquisa do Curso: gestão na indústria farmacêutica, avaliação de produtos farmacêuticos e prospecção e desenvolvimento de produtos na indústria farmacêutica.

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

de aquisição de medicamentos pelos órgãos do SUS, a análise do histórico dos contratos de fornecimento de medicamentos celebrados entre Farmanguinhos e Estados e Municípios e a análise das informações (tais como estoque atual, programação anual de compra de medicamentos, prazos de atendimentos e necessidades pontuais) obtidas em visitas aos clientes, contatos telefônicos e e-mails.

Com base nessa pesquisa, o NAF elabora uma estimativa anual de vendas de medicamentos para os diversos clientes.

Proativamente, a área de programas descentralizados do NAF de Farmanguinhos participa anualmente do Congresso do Conselho Nacional das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde (CONASEMS) e do Congresso do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde do Estado do Rio de Janeiro (COSEMS RJ). Durante estes eventos são realizados vários contatos para divulgação da marca Farmanguinhos buscando novos clientes, identificando necessidades e expectativas e esclarecendo os procedimentos de venda da Instituição para órgãos públicos buscando assim o aperfeiçoamento das relações entre os clientes e Farmanguinhos.

O Instituto disponibiliza ainda o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) criado em 2000, através do qual os cidadãos podem expressar suas necessidades e expectativas 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 tratamento de doenças de grande relevância suprindo 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, desde 2008, as necessidades e expectativas dos alunos são identificadas através de uma pesquisa realizada ao final de cada disciplina e ao final de cada curso utilizando-se formulários específicos. Os dados obtidos nessa pesquisa são tabulados e analisados pelas coordenações dos cursos e os resultados são direcionados aos professores responsáveis pelas respectivas disciplinas para que, em conjunto, sejam implantadas as ações de melhorias.

C) Divulgação dos produtos: Em todos os meios de comunicação utilizados por Farmanguinhos há sempre a veiculação da sua marca e da Fiocruz, sejam estes impressos ou virtuais (internet, intranet e redes sociais).

Para garantir a segurança das informações e gerar identidade visual, Farmanguinhos adota padrões técnicos e de segurança oriundos da Fiocruz, padrões estes, adequados à arquitetura da informação e formato de divulgação com foco no público alvo.

Alinhado às práticas da Fiocruz, Farmanguinhos utiliza-se estratégicamente 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. Para essa divulgação são utilizados o Farcomunica, o Farnotícias, totens, redes sociais (Facebook, Flickr e Twitter), internet e intranet.

Com a criação da Assessoria de Comunicação (ASCOM) em 2005, ficou sob sua responsabilidade a coordenação das atividades relacionadas à divulgação da marca, produtos e serviços, através de comunicação interna e externa da instituição. Ela atua no estabelecimento da ligação entre Farmanguinhos e as partes interessadas (colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores e sociedade), promovendo a imagem institucional através de folders, publicações, totens e materiais eletrônicos. Os folders são atualizados em função dos eventos, os totens semanalmente e o material eletrônico diariamente.

Uma das publicações para divulgação interna é o Farnotícias, criado em 2011, com distribuição bimestral. O mesmo foi desenvolvido pela Assessoria de Comunicação que através de busca ativa e demandas oriundas das diretorias e diversas áreas, divulga informações relevantes da instituição.

Outra maneira de divulgação dos produtos e serviços ofertados por Farmanguinhos é através da "Carta de Serviços ao Cidadão" da Fiocruz, disponível nos sites da Fiocruz e intranet de Farmanguinhos, a qual contém relevantes informações sobre os serviços oferecidos pelas diversas Unidades da Fiocruz e as principais formas de contato.

Os lançamentos de novos produtos de Farmanguinhos, bem como a realização de contratos com novos parceiros, têm sua divulgação feita pela grande imprensa, que envolve jornais de grande circulação no país, revistas, rádios, canais de TV e sites noticiosos. As marcas Farmanguinhos e Fiocruz são também divulgadas e consolidadas através da exibição do vídeo institucional em eventos internos e externos.

Os produtos e os serviços da instituição são divulgados aos clientes e ao mercado através dos mecanismos descritos no quadro 3.1.c.1.

Os canais de relacionamento de Farmanguinhos são definidos considerando os diferentes perfis 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 Serviço de Atendimento ao Cidadão (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

Produtos/ Serviços	Mecanismo de Divulgação
Medicamentos	A divulgação dos medicamentos disponíveis para vendas descentralizadas é realizada pelo Núcleo de Assistência farmacêutica (NAF) durante o ano todo, através de contatos telefônicos, visitas a clientes e em congressos.
Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	A divulgação dos produtos e serviços é realizada pela própria área no site da Fiocruz, no site de Farmanguinhos, na plataforma do Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS/VPPLR), no Portal REDESFITO, em publicações científicas e em eventos científicos.
Cursos de Especialização e Mestrado Profissional	A divulgação dos cursos é realizada pelo Departamento de Programas de Ensino de Farmanguinhos através de chamada pública (edital) no site da Fiocruz, no Farcomônica, no Portal da Inovação, na Plataforma de Cursos Iato sensu da Fiocruz, e ainda, através de cartazes e folders em diversas instituições, universidades, indústrias, congressos nacionais e internacionais. A divulgação é realizada anualmente no caso do mestrado profissional e a cada dezoito meses para os cursos de especialização.

Quadro 3.1.c.1 – Mecanismos de divulgação dos produtos e serviços

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. Para uma melhor visualização, segue o quadro 3.1.c.2 com os principais canais de relacionamento utilizados pela Unidade.

D) Avaliação da imagem da organização: A prática de avaliação da imagem de Farmanguinhos é realizada no âmbito da Fiocruz. A coordenação da qualidade da Fiocruz, realiza de 2 em 2 anos, desde 2010, uma Pesquisa de Imagem e Satisfação junto aos Gestores do SUS, para identificar o grau de conhecimento da organização, as suas expectativas e seu nível de satisfação.

A metodologia da pesquisa considerou as entrevistas realizadas segundo as variáveis: tipo de secretaria (Estaduais e Municipais), porte dos municípios (pequeno, médio, grande e capitais) e regiões geográficas (norte, nordeste, centro-oeste, sul e sudeste). Por outro lado, a coordenação de comunicação realiza um trabalho de métrica de visualização e utilização

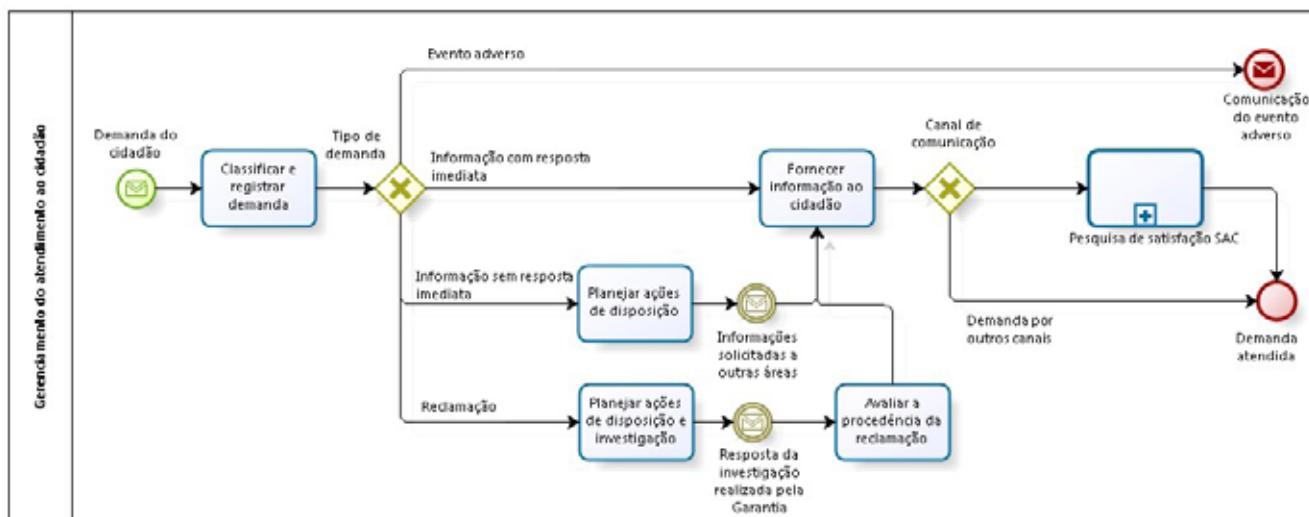
das mídias através de programas que nos fornecem várias informações, como: quem acessa, faixa etária do usuário, localização, assunto de interesse, por quanto tempo, entre outras, com objetivo de monitorar a imagem da instituição (se é positiva, negativa ou neutra e quais os percentuais). Além disso, 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 desde 2008, existe uma avaliação permanente ao final de cada módulo dos cursos de Pós-graduação de Farmanguinhos, essa prática tem como objetivo principal coletar opiniões sobre as disciplinas cursadas durante o curso. Este procedimento é gerenciado pelo departamento de Ensino, que através da análise das informações obtidas melhora seus processos. 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

A) Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes: 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 demanda em: evento adverso, informação/solicitação com resposta imediata, informação/solicitação sem resposta imediata e reclamação, conforme quadro 3.2.a.1.

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.



Quadro 3.2.a.1 – Tratamento das demandas dos cidadãos

rências, com agilidade e confiabilidade, desde o contato até o encerramento de todas as ações e retorno ao cidadão com uma solução eficaz.

As ocorrências de informação/solicitação são registradas, respondidas ao cidadão e encerradas. As reclamações recebidas são todas investigadas pela Garantia da Qualidade que identifica a causa raiz junto com as áreas envolvidas (produção, almoxarifado, manutenção) e planeja as ações corretivas e preventivas. Para que não haja reincidência da ocorrência, promovendo assim ações de melhoria no processo produtivo.

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.

Com relação às demandas que chegam a Farmanguinhos por intermédio das mídias sociais, elas são direcionadas às áreas específicas depois de avaliadas pela Assessoria de Comunicação Social. Assim que as respostas chegam são encaminhadas aos demandantes. Para corresponder à premência do caráter dessas mídias busca-se o estabelecimento de um prazo mínimo para que as respostas sejam dadas.

Todas as reclamações recebidas pelo SAC, quando procedentes, são encaminhadas à Garantia da Qualidade para avaliação da causa raiz e implementação das correções cabíveis em cada processo.

No início de 2016 a coordenação da qualidade foi inserida no projeto da ISO 9001. Um dos objetivos da área da qualidade com a implantação da ISO é melhorar o relacionamento da Instituição com nossos clientes. Para isso foram revisados vários documentos da qualidade, entre eles: Manual da Qualidade, Site Master File e alguns procedimentos gerenciais. Além disso, foi elaborado e implantado o procedimento gerencial FAR-SGQ-PGP.005 – Objetivos, Metas e Planos, que estabelece objetivos, metas e indicadores para todas as áreas. O SAC definiu como um dos objetivos, reduzir o prazo de resposta para o cidadão, que é controlado através do índice de reclamações concluídas dentro do

prazo. Para que o SAC consiga cumprir a meta estabelecida é necessária a integração das áreas envolvidas (produção, GQ, CQ, almoxarifado, NAF) e quando não conseguimos alcançar a meta, são abertas não conformidades e propostos planos de ação corretivos e preventivos.

Os canais de relacionamento de Farmanguinhos são definidos considerando os diferentes perfis 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 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC).

Podemos destacar o SAC como um dos principais canais de relacionamento com o cliente, implantado desde 2000.

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 transparéncia na administração pública.

Para uma melhor visualização, segue o quadro demonstrativo 3.2.a.2 com os principais canais de relacionamento utilizados pela Unidade.

B) Acompanhamento das transações com os novos clientes e a inserção de novos produtos: 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.

Como melhoria, para desenvolver novos produtos, Farmanguinhos realiza desde 2012 Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDPs) com entidades privadas com o objetivo de acessar tecnologias prioritárias, reduzindo a vulnerabilidade do Sistema Único de Saúde (SUS) a longo prazo e racionalizando e reduzindo os preços de produtos estratégicos para saúde.

O acompanhamento da transferência de tecnologia é realizado pela Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico de Farmanguinhos e contempla as regras, as políticas, os aspectos culturais e os procedimentos da organização desde o início até ao fim da vigência do contrato de parceria, e envolve as áreas de produção, qualidade e de projetos.

C) Avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes: Para avaliar a satisfação dos nossos clientes com relação aos medicamentos fornecidos por Farmanguinhos, estamos realizando desde 2015 uma pesquisa com as coordenações do Programa Estadual DST/AIDS de todo Brasil. Esta pesquisa é realizada conforme procedimento FAR-SAC-POP.006 e consiste no preenchimento de um formulário que incluem questionamentos sobre o grau de satisfação dos clientes

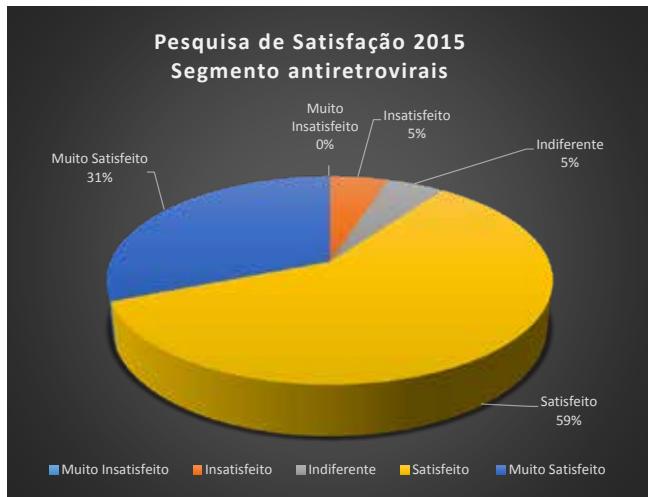
com relação ao aspecto e estado de conservação dos produtos recebidos, com relação a segregação dos produtos por lote no ato da entrega, com relação aos laudos que acompanham os lotes dos produtos, com relações as informações presentes nas embalagens dos nossos produtos, com relação ao acondicionamento dos medicamentos em suas embalagens secundárias, com relação ao prazo de validade dos produtos no ato da entrega e com relação a regularidade do abastecimento. Após aplicação dos formulários, os dados são tabulados e a satisfação dos clientes classificadas em: muito satisfeita, satisfeita, indiferente, insatisfeita e muito insatisfeita, como pode ser verificado no gráfico na página ao lado.

Além disso, desde dezembro de 2013, o SAC também é utilizado para avaliação da satisfação e insatisfação dos nossos clientes, conforme procedimento FAR-SAC-POP.005. Através do SAC os clientes relatam os elogios, sugestões e reclamações sobre os produtos e serviços prestados pela unidade, esses dados são registrados e tratados seguindo o fluxo apresentado no quadro 3.2.a.1. No final do processo os clientes do SAC são convidados a participar de uma pesquisa de satisfação com o objetivo de avaliar o atendimento recebido, por telefone ou por e-mail.

D) Obtenção e análise das informações dos clientes: A pesquisa realizada com as coordenações do Programa Estadual DST/AIDS é uma ferramenta importante para melhoria dos processos de trabalho. Após aplicação dos questionários, os dados são tabulados em planilhas de Excel e elaborado um relatório

Canais de Relacionamento	Cliente-Alvo	Formas de Contato / Divulgação
SAC	Cidadãos, fornecedores, parceiros, força de trabalho e sociedade em geral.	O SAC pode ser acessado através do telefone 0800 024 1692 e do email (sac@far.fiocruz.br) que são divulgados na embalagem dos medicamentos de Farmanguinhos, no site (www.far.fiocruz.br), na carta de serviços da Fiocruz e em alguns folders.
Fale Conosco	Cidadãos, força de trabalho e sociedade em geral.	Este canal está disponível no endereço eletrônico de Farmanguinhos (www.far.fiocruz.br) e está divulgado na carta de serviços da Fiocruz.
Ouvidoria Fiocruz	Cidadãos, força de trabalho e sociedade em geral.	A ouvidoria está disponível através do site da Fiocruz (www.fiocruz.br) ou pessoalmente. A divulgação ocorre através de publicações, carta de serviços, Banners, Folders, campanhas e no próprio site.
Mídias sociais digitais (Facebook)	Cidadãos, força de trabalho e sociedade em geral.	A divulgação desses canais é realizada no site da Unidade através de links, no FARNOTICIAS e na Intranet.
Núcleo de Assistência Farmacêutica (NAF)	Cliente de Vendas (Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde, Hospitais Públicos)	O contato com o NAF ocorre através do e-mail vendas@far.fiocruz.br e telefones. A divulgação ocorre através de cartões de visitas, eventos, congressos, entre outros.
Secretaria Acadêmica	Alunos	O contato com a secretaria acadêmica ocorre através de e-mail e telefones que são divulgados no site da instituição (www.far.fiocruz.br), nas chamadas públicas e nos cartazes.
Central telefônica	Cidadãos, fornecedores, parceiros, força de trabalho e sociedade em geral.	A divulgação da central de atendimento telefônico de Farmanguinhos ocorre através de documentos impressos, da carta de serviços e do site da instituição (www.far.fiocruz.br).

Quadro 3.2a.2 – Principais canais de relacionamento



que é apresentado as gerencias das áreas e na reunião de análise crítica da alta direção (RAC). Quando são identificadas insatisfações são elaborados planos de ação junto com as áreas envolvidas (embalagem, Núcleo de Assistência Farmacêutica) para definição e implantação das ações corretivas e preventivas.

Os dados da pesquisa de satisfação realizada após o atendimento do SAC são acompanhados através de um indicador implantado no final de 2015 e denominado índice de satisfação do atendimento do SAC. A partir da avaliação dos resultados dessa pesquisa são introduzidos novos parâmetros de melhoria do processo e reciclagem dos colaboradores, quando necessário.

4



Sociedade

4.1 Responsabilidade socioambiental

A) Identificação e atendimento das leis, regulamentos e normas ou códigos: O atendimento à legislação e às regulamentações aplicáveis demonstra o compromisso de Farmanguinhos em atender requisitos da sociedade e que 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, a CGQ identificava as principais legislações aplicáveis através do Serviço de Assuntos Regulatórios (SAR) e do Gerencia de Segurança, meio-ambiente e Sustentabilidade (GSMS). No início do ano de 2013 foi adquirido, através do GSMS, “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 GSMS, através da web, onde a Instituição recebeu login e senha para acesso ao mesmo. O controle das legislações atendidas ocorre mensalmente, e até o primeiro semestre de 2014 foram levantadas 185 legislações pertinentes as atividades do CTM, e 86 já foram atendidas.

O quadro *quadro 4.1.a.1* monstra as principais legislações relacionadas aos impactos socioambientais negativos mais significativos dentro da Unidade.

Principais Requisitos Legais Identificados	
RDC 17/2010	Dispõe sobre as Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos – BPF;
Resolução CONAMA nº 430/2011	Dispõe sobre condições e padrões de lançamento de efluentes, complementa e altera a Resolução CONAMA nº 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;
Lei 12.305/2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos	Dispõe sobre o Armazenamento de resíduos sólidos e seu adequado gerenciamento.
ISO 14001/2004	Sistema de Gestão Ambiental
Portarias 344/98 ANVISA	Regulam as substâncias e medicamentos sujeitos a controle especial.

Quadro 4.1.a.1 – Principais requisitos legais identificados

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 internas e externas 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, o mesmo é realizado anualmente. Todas as não conformidades transformadas em plano de ação possuem prazo definido via sistema e são acompanhadas pela equipe da GSMS responsável pela operação do mesmo. Vale ressaltar que, no desenvolvimento das atividades rotineiras, as partes envolvidas neste processo obtêm aprendizado, através análise crítica da alta direção, por pesquisas “in loco”, por levantamentos, por acompanhamento de resultados, por evolução metodológica e pelas auditorias internas e externas realizadas no campus.

B) Identificação dos 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.

A identificação dos impactos socioambientais é realizada por meio de mecanismos que permitem, de forma sistêmica, identificar os aspectos e avaliar seus impactos. Para o adequado gerenciamento, através de sistema informatizado via web, Farmanguinhos obtém todas as legislações nos âmbitos municipal, estadual e federal, pertinentes ao seu negócio e as identifica como APPLICÁVEL ou NÃO APPLICÁVEL. No caso de legislações aplicáveis, é criado um plano de ação e inserida as evidências de cumprimento de cada uma delas. A partir daí, são geradas ações que promovem a eliminação, prevenção ou máxima redução de seus efeitos. O Sistema integrado de Gestão de Segurança, Meio Ambiente é mantido sob a Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade, que por meio do processo de certificação na Norma ISO 14001, iniciado em 2011. O processo de gestão de segurança, meio ambiente e sustentabilidade 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 pela GSMS. Nos casos de maior significância são gerados

Relatório de Ocorrência ou Comunicado de Anomalia. Estes são enviados para a Vice Diretoria/coordenação para apreciação e encaminhamentos necessários para definição de Plano de Ação. O conhecimento dos aspectos e Impactos levantados pela GSMS no documento identificado como LAIA – Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais, é disponibilizado às áreas para conhecimento e tratativa, e inserido na Intranet de Farmanguinhos para conhecimento de toda comunidade da unidade.

Periodicamente, são realizadas reuniões com a Diretoria para tratar possíveis desvios/não conformidades que venham a ocorrer ou até mesmo para dar ciência quanto ao bom andamento dos processos.

A partir destes processos definidos Farmanguinhos desenvolveu mecanismos para eliminar ou minimizar possíveis impactos ambientais. 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 (hoje GSMS), a fim de garantir os registros e históricos necessários

	Aspecto	Impacto	Métodos para eliminação ou minimização / inicio da prática	Início / 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;	Na operação da Fábrica (2004) Conforme demanda	2007: Inclusão de item contratual para que as empresas de gestão de mão de obra forneçam EPI's; 2010: Adoção de Air Mate, de modo generalizado, na produção de Efavirenz.
				Na operação da Fábrica (2004) Anual	Semana Interna de Prevenção de Acidentes e Semana do Meio Ambiente.
	Uso de Medicamento	Eventos Adversos	Farmanguinhos elabora documento denominado Plano de Farmacovigilância e Plano de Minimização de Risco (PFV/PMR) de acordo com Resolução de Farmacovigilância (RDC nº 4/2009) e Guia específico aprovado pela Instrução Normativa nº 14/2009. Este documento define ações que visam o gerenciamento de riscos associados ao uso dos medicamentos de Farmanguinhos	2009 A cada registro ou alteração significativa no registro de produto, quando um dano inesperado for identificado ou quando solicitado por Autoridade Regulatória	As ações de prevenção e gerenciamento de risco eram realizadas antes da exigência legal, sem padronização. Após a legislação esta prática passou a ser mais sistemática.

Quadro 4.1.b.1 – Aspectos, impactos e tratamento

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 Implantação de pontos de coleta para recolhimento de resíduos domiciliares	Conforme demanda	2008: Reforma geral da ETE; 2009: Contratação de empresa especializada na gestão; 2010: Criação do laboratório de monitoramento – CTA (Centro de Tecnologia Ambiental) 2015: Credenciamento do CTA – Centro de Tecnologia Ambiental
				Na operação da Fabrica (2004) Diária	Pontos de coleta de pilhas e baterias utilizadas assim como recolhimento de lâmpadas para destinação;
				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.b.1 – Aspectos, impactos e tratamento

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 (GSMS), aqueles de maior significância, conforme mostra quadro 4.1.b.1.

Conforme mencionado acima, o Departamento de Segurança, Meio Ambiente e Saúde - DSMS, passou a ser Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade – GSMS, esta alteração ocorreu no início do ano de 2014, devido à desvinculação do setor de saúde. A partir desta mudança, a GSMS passou a se reportar a direção de Farmanguinhos.

O gerenciamento de descarte de resíduos perigosos 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.

A GSMS 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 todas as ações que devem ser adotadas para que os resíduos gerados na Unidade sejam enviados 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.

Já a destinação dos resíduos recicláveis são realizadas para cumprimento do Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006, onde todos os resíduos recicláveis gerados por entidades públicas federais, devem ser doados a cooperativas de reciclagem, constituídas, exclusivamente por Catadores.

São destinados os resíduos de acordo com sua classificação tais como: plásticos, papel e papelão, ferro, alumínio, vidro e sucata de equipamentos. O quantitativo de janeiro a dezembro de 2015 foi de aproximadamente 106 toneladas (cento e seis toneladas).

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 a rastreabilidade do processo. No início do ano de 2014, o setor de Tratamento de Efluentes desterceirizou a operação da

ETE, e com isso passou a operá-la, tendo o intuito de minimizar os gastos e aperfeiçoar o processo. No ano de 2015 Farmanguinhos, através de um processo de credenciamento junto ao órgão ambiental (INEA), recebeu a certificação de seu Laboratório (CTA) que passa a ser credenciado a realizar os parâmetros de análise para os efluentes gerados. Esse fato gerou uma economia ao Instituto, tendo em vista que até o momento de credenciamento, esse serviço era realizado por empresa externa contratada.

C) Acessibilidade aos produtos e instalações da organização: O acesso aos produtos se dá através das coordenações Estaduais e Municipais de Saúde e Secretárias de Saúde. O acesso para os colaboradores se dá conforme prática citada no critério Pessoas item 6.1d. Quanto aos visitante o acesso é restrito as áreas de visita e os mesmos recebem orientações básicas para acessarem o Instituto.

D) Promoção de ações sustentáveis: O processo de seleção dos projetos e ações incentivados pelo Instituto são executados pelo Núcleo de Gestão Social visando o desenvolvimento sustentável obedece às etapas metodológicas descritas no Quadro 4.1.d.1.

Os projetos RedesFito e Profito executados pelo Núcleo de Gestão em Biodiversidade e Saúde (NGBS) são marcados por seu caráter multidisciplinar e obedecem a 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

Etapas Metodológicas		
Etapa	Como?	Parte envolvida
Identificação e Seleção	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
	Producir 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 4.1.d.1 – Etapas metodológicas para a identificação e execução de ações e projetos sociais

do Programa Nacional de Fitomedicamentos. Segue abaixo as principais ações promovidas:

- 1ª Exposição Educação Ambiental e Cultura: Em 2009 Farmanguinhos, através da Assessoria de Gestão Social, apoiou a 1ª Exposição Educação Ambiental e Cultura, que aconteceu na Escola Municipal Ítalo Zappa, localizada no Conjunto Habitacional Bandeirantes, em Vargem Pequena 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 e é uma realização da Organização Não Governamental - ONG local Alfazendo, Linha Amarela S.A. e Instituto Invepar e tem como objetivo promover o desenvolvimento socioambiental das comunidades do entorno da Linha Amarela, a partir de um amplo e integrado projeto de Educação Ambiental e Geração de Trabalho.
- 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 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 Medicinais e está sendo realizado na região do maciço da Pedra Branca, no Rio de Janeiro. 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).
- 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 Medicinais (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.

As RedesFito foram constituídas no ano de 2009 e o Sistema Nacional de RedesFito foi instituído em Farmanguinhos pela portaria Nº 021 de 30 de agosto de 2010.

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.

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.

No que diz respeito a coleta seletiva 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.

4.2 Desenvolvimento social

'A) Identificação das necessidades e as expectativas da sociedade: A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) historicamente, desde sua criação possui alicerces voltados para questões sociais e ambientais, sendo que a partir de 2009 adotou uma matriz metodológica de ações sociais inspirada no conceito de desenvolvimento integrado sustentável. É 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. Com base nas demandas identificadas discute-se com a comunidade beneficiária quais serão as prioridades bem como alinhamos as ações em consonância com a missão institucional em seguida elaboramos uma proposta e apresentamos um escopo de projeto com iniciativas que minimizem ou equacionem os problemas apresentados. Parceiros, instituições comunitárias locais e representantes da população beneficiária validam a proposta ou propõe alterações. As etapas deste processo são detalhadas no quadro 4.1.d.1.

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 às demandas da população. A periodicidade destas reuniões varia de acordo com a necessidade ou evento a ser realizado. A partir de 2013 as reuniões com as entidades são registradas no “Registro de Reuniões Internas e Externas” onde é feita uma ata com as discussões e encaminhamentos. As etapas da metodologia participativa estão descritas no Quadro 4.1.d.1. Ao captar as demandas da população elas são analisadas através de levantamento de fontes primárias e secundárias para definição e eleição de projetos de atuação social da unidade. Isto permite que esta atuação seja qualificada e relevante e proporcione a melhoria da atuação nas áreas do entorno.

Desde 2006 Farmanguinhos utiliza dois instrumentos para avaliar seus projetos e ações. Sendo eles um relatório de avaliação que deve ser preenchida pelo coordenador do projeto/ação e outro que é enviado por e-mail para os representantes de participantes internos e externos e parceiros dos projetos e ações. 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. 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. Os resultados destas avaliações são utilizados para o aperfeiçoamento da gestão e execução dos projetos proporcionando aprendizado para a equipe, além da participação da mesma em congressos e encontros que tem como temática a área de projetos sociais. Como aprendizado em 2008, foi criado 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. 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 Comunicação 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.

B) Desenvolvimento 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. As capacitações que foram até o momento ministradas tiveram como objetivo preparar as instituições para a gestão de projetos o captação de recursos. Após estas capacitações o Núcleo de Gestão Social mantém uma consultoria individualizada a cada gestor de instituição no intuito de acompanhar as etapas de formatação de projetos para participarem de editais de fomento. Havendo aprovação em algum edital mantemos a consultoria com foco na gestão do projeto contemplado para que o mesmo tenha eficiência na gestão dos recursos e ao final obtenha os resultados desejados.

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.

C) Avaliação da satisfação da sociedade: O processo de avaliação é feito durante todo o desenvolvimento das ações e participam a organização parceira, os beneficiários e a equipe técnica do projeto. No entanto ainda não há a participação da própria unidade na avaliação das ações sociais que executa o que seria importante.

D) Imagem perante sociedade: A imagem que Farmanguinhos possui perante as comunidades do entorno é de uma empresa aberta a escuta das demandas de seus moradores, portanto não se coloca num patamar de que não pode ser acessada. Neste sentido, promove a integração abrindo seu espaço para todos os saberes e atores que atuam pelo bem estar dos moradores de seu entorno. Portanto a empresa forja uma imagem que se baseia no objetivo de que é necessária a melhoria concreta das condições de vida das pessoas.

Eixo	Ano	Projetos e Ações
Educação, comunicação e cultura	2016	Jornada Jovem de Educação
	2015	Recicloteca Estratégia Lúdico Pedagógica para Promoção da Saúde, Integração das Iniciativas Institucionais com projetos e ações comunitárias, Fortalecimento da Rede de Proteção da Criança e do Adolescente.
	2014	Fortalecendo a Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente; Apoio as Iniciativas Sociais na CDD Futebol, esporte, Saúde e Cidadania; Recicloteca Estratégica Lúdico Pedagógica
	2013	Exposição Itinerante Biodiversidade e Saúde; Cultura Portátil; Fortalecendo a Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente; Apoio Pontual; Odontosesc:Projeto do SESC-Nacional em parceria com Farmanguinhos
	2012	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	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	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	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	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	2016	Fortalecimento da Agência Cidade de Deus de Desenvolvimento Local.
	2012	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	Ações pontuais e assistenciais;Fiocruz Pra Você 1ª e 2ª doses;
	2010	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	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	2006 a 2009	RedesFito e Profito , 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



*Informação e
Conhecimento*

5.1 Informações da organização

A) Identificação das necessidades de informações: A realização do Congresso Interno é a instância máxima de deliberação institucional, composta por representantes de todas as Unidades da Fiocruz, é a prática que concretiza a elaboração do Plano Quadrienal, 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, a tabela abaixo apresenta práticas que possibilitam a identificação de informações nos seus diversos níveis.

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 instâncias de gestão. Podemos citar como principais fóruns realizados as reuniões dos Conselhos deliberativos, (CDs), Câmaras Técnicas, Grupos de Trabalho, Assembleias Gerais, 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 comprehende informações dos seus processos estratégicos para a gestão organizacional.

As necessidades de informações são identificadas ainda através da inserção de dados em vários sistemas existentes na unidade, como por exemplo, o SAGE- Sistema de apoio a gestão estratégica da Fiocruz, na qual estão inseridos os projetos e processos, através deste, os mesmos são priorizados conforme os objetivos estratégicos, objetivos esses definidos em reuniões do Núcleo de Planejamento Orçamentário com a Direção, e os recursos disponíveis.

As necessidades de informações relacionadas à administração de servidores são imputadas no sistema governamental SIAPE- Sistema integrado de administração de Pessoas, já as informações referentes à execução orçamentária são imputadas no SIAFE-Sistema Integrado de Administração Financeira. Em relação a informações sobre fornecedores a Unidade utiliza o SICAF - Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores, já as necessidades relacionadas à Produção de medicamentos, qualidade, Recursos Humanos, são imputadas no SI Eurisko, Sistema Integrado de Informação e Gestão (ERP) que integra os dados, informações e processos institucionais de Farmanguinhos.

Outras necessidades de informação são identificadas através de demanda provenientes das vice-diretorias e coordenações que são discutidas em reuniões de diretoria. As atualizações de todos os sistemas de informação acontecem de acordo com a demanda podendo ser corretiva, adaptativa ou evolutiva deve ser registrada no SAIT- Sistema de Atendimento com abertura de uma OS- Ordem de Serviço.

As informações operacionais, decorrentes das necessidades diárias, surgem como emergentes para solucionar demandas pontuais de cada setor. Estas informações podem ser obtidas através dos relatórios sistêmicos pré existentes. Caso estes não contemplam todas as necessidades, pode ser solicitada uma extração pontual para a área de TI, também utilizando o SAIT, para que sejam entregues os dados solicitados, conforme demanda.

O Quadro 5.1.a.1 apresenta algumas práticas que possibilitam a identificação de informações nos seus diversos níveis.

O processo de identificação das informações ocorre ainda por meio das demandas para as PDPs e para o Desenvolvimento Internos de Produtos, assim o instituto possui um fluxo para atendimento das demandas emanadas dos Programas do Ministério da Saúde, sendo todos os Projetos gerenciados com a utilização da metodologia do Guia PMBOK (*Project Management*

Principais práticas

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	Vice-diretoria e coordenações/ NAF
Reunião Análise Crítica	Estabelecer diretrizes para avaliação e efetividade dos processos do SGQ, incluindo monitoramento das melhorias.	Semestral - 2005	CGQ/Produção/ Auditoria/Garantia
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

Quadro 5.1.a.1 – Práticas de identificação de necessidades de informações

Body Of Knowledge), do Project Management Institute. O fluxo de identificação das informações é estabelecido da seguinte forma:

Na busca por melhorias contínuas, desde 2011 vem sendo estudada a aquisição de um novo ERP que possa substituir o atualmente utilizado, aprimorando a forma como as informações são armazenadas e disponibilizadas. Em 2014, findou-se o processo de aquisição e iniciou-se a implantação do novo ERP, com previsão de término em 2016. O projeto está dividido em duas ondas de implantação, sendo a primeira delas prevista para entrar em produção até outubro de 2015. A onda um foi prevista para ter 5 fases e atualmente temos em percentuais de conclusão: Fase 1 - Preparação do Projeto – 100% concluído; Fase 2 – BBPs – 100% concluído; Fase 3 – Realização – 84% concluído (aproximadamente 90% relativo ao Desenvolvimento, 30% relativos aos Testes Unitários, 0% Testes integrados). As Fases 4 e 5 relativas a preparação final e início de operação não foram iniciadas ainda.

A fim de otimizar e modernizar o gerenciamento das informações, Farmanguinhos está trabalhando no projeto Evolução que consiste na migração do atual ERP, Eurisko, para um novo adquirido, SAP. Este ERP é reconhecido mundialmente pelas suas qualidades e já é utilizado por 200 principais indústrias farmacêuticas globais.

B) Desenvolvimento e implantação dos principais sistemas de informação: Para definição dos sistemas de informação que visa atender as necessidades de todas as partes interessadas alinhadas ao Plano Quadrienal, Farmanguinhos toma como bases o fluxo e as práticas apresentadas no item anterior.

A definição dos sistemas é realizada a partir análises destas práticas, permitindo o gerenciamento dos principais processos da instituição em atendimento às demandas dos clientes internos e externos, às

exigências legais. Com a recente revisão da resolução RDC nº 17/2010 – BPF de medicamentos, surgiu a necessidade de implementar uma metodologia para definir os sistemas de informação.

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.

Nessa busca Farmanguinhos vem utilizando a Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas - MDS, (publicada em meados de 2010) 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. A metodologia visa à gestão dos requisitos de negócio, definindo e padronizando toda a documentação gerada nas fases de concepção, levantamento dos requisitos, análise, projeto, implementação e manutenção. Esta metodologia estrutura a participação dos usuários na fase de qualificação de suas demandas, bem como nas validações dos produtos gerados. Com o passar dos anos, verificou-se a necessidade de aprimoramento para que pudéssemos melhor atender as diretrizes governamentais. Impulsionados pela nova versão da MDS Institucional da Fiocruz em junho 2016, iniciamos o processo de melhorias em nossas documentações em julho deste mesmo ano, inclusive com previsão de automatização do controle das documentações, baseado em gerenciamento de configuração de sistemas, o que nos permitirá manter de maneira melhor e mais controlada a integridade e estabilidade durante a evolução dos futuros projetos. As atualizações de todos os sistemas de informação acontecem de acordo com a demanda. Este sistema

Fluxo de Desenvolvimento de Produtos

Etapas	Descrição	Área Responsável
Iniciação	Abertura de Projeto (TAP) após validação pelas partes envolvidas da Nota Técnica, Projeto Executivo, Termo de Compromisso e Minuta do Contrato com as assinaturas das partes.	Presidência Fio-cruz, Direção Far-manguinhos e áre-as envolvidas
Planejamento	Elaboração de Cronograma (pelo MS Project) e criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), onde constam prazos para as diversas tarefas, entregas e responsabilidades, acordadas com os envolvidos no projeto.	Parceiros, laboratórios, Produção, Ascom e eventos.
Execução	Realização de reuniões periódicas com os envolvidos, lideradas pelos respectivos Gerentes de Projeto, a fim de acompanhar o desenvolvimento das atividades e promover a facilitação aos diversos setores.	Gerentes dos Projetos
Monitoramento	Atualização dos Cronogramas em função das necessidades identificadas pela realização da etapa de execução, nesta etapa é realizada a comunicação através dos diversos mecanismos estabelecidos.	Ascom

Quadro 5.1.a.2 – Desenvolvimento de produtos

Sistemas	Descrição
Eurisko – ERP (será substituído pelo SAP)	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
SAP - ERP	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Primeira Onda, contemplando os módulos ECC, GRC, SRM, BPC implantada no ano de 2016 pela empresa Resource. - Segunda Onda, contemplando módulos de RH e SMS com previsão para 2017
WPB	Plataforma para criação, edição, gerenciamento e monitoramento de documentações, que permite simulações e e-Lerning.
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
Consulta Pedido de Compras	Sistema para consulta de pedido de compras na Web.
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.
SGT - Sistema de Gestão de Transporte	Sistema WEB sob a responsabilidade da Seção de Transporte que objetiva permitir ao requisitante a abertura de requisição de transporte, visualização e controle das solicitações.
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.
SE-SUITE	Conjunto de módulos componentes do SoftExpert Excellence Suite sob a responsabilidade da Coordenação Gestão da Qualidade que simplifica e automatiza os processos o registro dos atendimentos ao cidadão pelo SAC e não-conformidades identificadas.
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.
SAMP	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.

Quadro 5.1.b.1 – Principais sistemas de informação de Farmanguinhos

SIAFI – Sistema integrado de 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.
Licitações	Sistema Web sob a responsabilidade do Serviço de Compras que permite o controle e gerenciamento de Editais de licitações disponibilizados a empresas participantes.
SAGE – Sistema de Apoio a Gestão Estratégica.	Sistema da FIOCRUZ utilizado para planejamento institucional das unidades.
Quadro de Gestão à vista	Quadro disponibilizado na área da CGQ onde são apresentados os principais indicadores da Qualidade. Meio-ambiente

Quadro 5.1.b.1 – Principais sistemas de informação de Farmanguinhos

está aderente às boas práticas do ITIL – Guia de Boas Práticas de TI (internacional), e permite a todos os envolvidos o acompanhamento da sua solicitação.

Em 2012, por meio de consultoria realizada pelo GPI/COPPE/UFRJ, foi feita a modelagem dos processos organizacionais. Esta consultoria teve como objetivo a definição dos requisitos para a definição e implantação de uma Arquitetura Integrada de Sistema (AIS). Este trabalho gerou inúmeros projetos de melhoria e implantação de sistemas no Instituto, incluindo a implantação de um Sistema de Gestão Integrado (ERP), citado anteriormente.

Até 2012, a cada ano, o DTI realizava através do sistema de atendimento de informática e telefonia (SAIT) o levantamento das necessidades relacionadas aos sistemas de informação. Desde 2012, entrou em funcionamento o sistema SLTI (Sistema de Levantamento das Necessidades de TI), que permite que as áreas de negócio informem suas necessidades de sistemas e equipamentos de TI. Necessidades de informações que não sejam atendidas pelos sistemas existentes, podem ser solicitadas via SLTI anualmente nos períodos definidos. As solicitações são colocadas, posteriormente, no sistema de SAGE, para análise de alinhamento do planejamento e orçamento. Pela primeira vez, no final de 2014, foi incorporado ao SAGE o preenchimento do PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação), no qual é espelhado o planejamento bienal das necessidades de TI, bem como metas e indicadores a serem alcançados.

A instituição utiliza ainda as redes internas que permitem a comunicação e a transmissão de dados entre técnicos e gestores e o uso da intranet para ampliação do acesso as informações sobre o ambiente interno da instituição. Os principais sistemas de Informação da instituição apresentados abaixo estão classificados da seguinte forma:

Para que as informações relacionadas às atividades de Farmanguinhos ganhem visibilidade junto aos públicos interno e externo são utilizadas diversas formas de veiculação. As informações quando informatizadas são colocadas à disposição dos usuários através da intranet e website de Farmanguinhos, e também pelos sistemas de informação citado no quadro 5.1.b.1.

Para os casos de informações não informatizadas, esse acesso é feito através dos seguintes canais:

- Quadros dispostos em pontos de ampla circulação;
- Reuniões periódicas Internas, como exemplo as reuniões do Conselho deliberativo(CD);
- Reuniões externas (fornecedores/sociedade/clientes);
- Divulgação de informativos, relatórios, jornal (Farnotícias);
- Expresso Far – comunicado impresso com distribuição interna;
- Eventos e treinamentos.

As transformações decorrentes dos avanços tecnológicos e informação, fazem com que as buscas por melhorias na forma de dispor informações sejam constantemente reavaliadas conforme as novas necessidades. Uma forma ágil e moderna de disponibilização da informação é a utilização das redes sociais e com o objetivo de atender à esta segmentação do público, 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 no website. A disponibilização das informações é feita através dos canais já apresentados no quadro 1.1.d.1 principais canais de comunicação.

Todas essas avaliações e adaptações realizadas para acompanhar as novas demandas internas e externas por informação, bem como as diversas maneiras de dispô-las, acaba funcionando como alavanca para o crescimento do negócio bem como das formas de entregar as informações de formas mais eficientes e ágeis.

Na expectativa de atender as necessidades atuais e futuras, a área de TI vem trabalhando, desde 2012, em projetos de reestruturação de seu core de rede (equipamentos) e readequação de espaços para armazenamento de dados. No final de 2013, foram adquiridos novos servidores e, em 2014, os equipamentos foram entregues e a implantação iniciada. Hoje já estão em operação mais de 20 novos servidores de alta capacidade, switches e roteadores modernos, que possibilitaram a criação de uma nova rede sem fio Wi-fi e implantação de um novo sistema de telefonia Voip

(diminuindo custos). Ainda serão implantados o novo sistema de storage, aumentando a capacidade de armazenamento de dados compartilháveis na rede interna e também o novo sistema de e-mail.

C) Segurança das informações é mantida:

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 para o apoio as estratégias de negócio, estudos para implantação de melhorias segundo o ciclo PDCA, divulgação de folders na Intranet e entrega durante a Integração dos novos funcionários, sejam este, servidores ou terceirizados.

No gerenciamento das informações corporativas a Unidade tem implantado na rede corporativa: 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, área técnica no Departamento de Tecnologia da Informação que atua 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 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 nas Políticas.

A área de Tecnologias da Informação e Comunicação assegura a integridade, segurança e confidencialidade pela estrutura física e lógica de proteção de informações pela utilização de componentes de segurança como Firewall que o 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 é 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. Quanto a atualização das informações, elas variam de acordo com as necessidades dos usuários em função dos seus processos. No caso dos processos produtivos que envolvem o Sistema integrado elas são atualizadas praticamente em tempo real. As informações estratégicas são atualizadas no SAGE mensalmente pelos seus usuários. Desde 2014 publicamos anualmente o relatório de Gestão de Farmanguinhos, com informações coletadas quadrimensalmente entre as áreas. Os informativos como jornal, são atualizados bimestralmente. A Internet é atualizada diariamente e sempre que informações relevantes são comunicadas.

5.2 Conhecimento organizacional

A) Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes:

O desenvolvimento do conhecimento mais importante de Farmanguinhos se dá através da incorporação de novas tecnologias, definição de plano de capacitação (item 6.2), visitas técnicas, publicações técnicas e gerenciais, pesquisas científicas, além de permanentes parcerias com as partes interessadas (4.2). 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. A Unidade, com o intuito de manter-se permanentemente atualizada frente ao seu capital intelectual mantém um programa de parcerias com instituições de ensino, mantém uma Biblioteca de Medicamentos e Fitomedicamentos técnica e sempre que necessário contrata consultoria especializada.

Para os ativos humanos intangíveis, em 2010 foi iniciado o PDG (Programa de Desenvolvimento Gerencial), que permite realizar treinamento específico para os talentos identificados. Pessoas que possam assumir futuramente (ou já atuam no presente momento) posições de liderança na Instituição, são inseridas em um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e recebem treinamento adequado e contínuo. Em 2016, baseado nas experiências dos cursos do PDG, iniciou-se um processo de coaching (em grupo e individual) visando desenvolver alguns colaboradores em posições de gerencia, coordenação e direção. Espera-se deste trabalho, encorpar o papel das lideranças e até permitir a criação futura e um trabalho estruturado de linha de sucessão.

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. Para carreira de Analistas e Tecnologistas, a Fiocruz (em 2012) solicitou ao Ministério do Planejamento do Governo Federal, uma mudança da carreira visando implementar novas formas de acesso as gratificações por titulação e que possam agregar o desenvolvimento profissional como um todo, e não apenas o formal acadêmico. Em 2016 a discussão dessas diretrizes foi intensificada internamente e já se encontra em fase final para envio a consulta pública. Mantém também um Plano de Desenvolvimento Gerencial-PDG onde todos os gestores e os potenciais gestores são treinados em técnicas de liderança em ambiente agradável com profissionais de alto gabarito.

B) Difusão e utilização dos conhecimentos mais importantes: O compartilhamento do conhecimento na Unidade se dá através de diversas práticas que estão alinhadas com os seus objetivos estratégico e sua missão, e muitas acontecem desde a sua existência, tais como:

Participação da Unidade no Congresso Interno e Conselho Deliberativo da Fiocruz e da Unidade onde

são compartilhados, gerados e absorvidos a difusão do conhecimento estratégico entre os diretores de unidades, vice-diretores e entre outros atores, e os resultados são registrados em relatórios e atas. Desde 2008.

Participação dos colaboradores em eventos científicos nacionais e internacionais cujos conhecimentos adquiridos são relatados através de relatórios de viagens, desde a sua instituição.

Participação em cursos, palestras, feiras, workshop com o objetivo de buscar novos conhecimentos e disseminá-los para os demais colaboradores, prática sob responsabilidade DDRH e áreas.

Aulas ministradas nos cursos de especialização oferecido por Farmanguinhos e palestras do Centro de Estudos- CE, cujo compartilhamento se dá através das publicações das teses, sob responsabilidade do Ensino e áreas desde participação dos colaboradores de Farmanguinhos nos diversos programas instituídos pela Fiocruz, tais como: Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para a Saúde - PDTIS, criado em 2002, é um programa indutor de desenvolvimento tecnológico, promovendo e articulando a multidisciplinaridade através de Redes Cooperativas; Programa de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica em Saúde Pública (PDTSP), criado em 2002, integra um programa institucional de pesquisa estratégica e tem como objetivo central o fomento de atividades de pesquisa e desenvolvimento; Programa de Apoio à Pesquisa Estratégica em Saúde (Papes), criado em 1993, no ano de 2006, foi implementada a 4ª versão do Programa Papes, com ênfase em estimular a criatividade e a imaginação científico-tecnológicas dos pesquisadores.

6



Pessoas

6.1 Sistemas de trabalho

A) Definição da organização do trabalho:

A organização do trabalho de Farmanguinhos é definida seguindo as diretrizes da Fiocruz que em sua estrutura possui o Plano de Carreiras e Cargos de Ciência e Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz (Lei 11.355/2006 e medidas provisórias 341 de 23/12/2006; 431 de 14/05/2008 e 441 de 29/08/2008, com emendas à referida Lei) 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.

O diretor da Unidade é escolhido pelos servidores através de eleição e homologado pelo Presidente da Fiocruz e pelo Ministro da Saúde.

As lideranças (coordenadores, vices diretores, 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 a elas designadas, criando assim uma maior participação das pessoas na melhoria do processo. A estrutura organizacional está descrita no Perfil da Organização.

Para atender as demandas na área de gestão de pessoas Farmanguinhos criou em 2009 em sua estrutura 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 contribuírem e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais. Atualmente está organizada em três departamentos: Administração de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gestão da Saúde do Trabalhador, e o Núcleo de Gestão Social.

Para garantir a implementação dos padrões de trabalho Farmanguinhos utiliza diversas práticas tais como: Manual da Qualidade, procedimentos operacionais, Instrução de Trabalho, manual organizacional, normas vigentes entre outras.

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.

O CD/Far é constituído pelo Diretor Executivo da Unidade, 11 (onze) conselheiros indicados da diretoria, 11 (onze) servidores eleitos e 04 (quatro) representantes eleitos dos terceirizados. Compete ao CD/Far

deliberar sobre: a política de desenvolvimento institucional, propostas encaminhadas pela Direção e demais órgãos técnicos, sobre a política de gestão de pessoas, além de avaliar e deliberar sobre o desempenho dos programas desenvolvidos pela Unidade, recomendando ações que julgar conveniente, para o aprimoramento e o funcionamento da estrutura de Farmanguinhos.

Em 2014, como melhoria deste processo, foi instituída a Mesa de Negociação que é um fórum de discussão entre os representantes do CD da Diretoria e um representante de cada área, onde são discutidos temas relevantes, podendo porém não possuir impacto estratégico.

Desde 2007 o Departamento de Produção, atua com o Núcleo de Melhoria Contínua, que tem por finalidade propor melhorias nos processos produtivos, através da revisão de procedimentos, trabalhando como facilitador entre as áreas de Validação, auditoria e outras áreas, conciliação de documentos técnicos e criação de indicadores.

Em 2010 foi criado o “Fale com o Diretor” que é mais um canal de comunicação de Farmanguinhos. Essa ferramenta permite que os colaboradores tirem dúvidas e façam sugestões através da Intranet.

Em 2013, através da publicação do PGI. CTM. DIR.001 – Utilização, Divulgação e Processamento das Informações das Caixas de Sugestões, foi aberto mais um canal de comunicação entre a Direção e a comunidade Farmanguinhos, visando estimular a geração de ideias, gestão de melhorias e inovações em Farmanguinhos, através da opinião dos Colaboradores.

B) Identificação das pessoas, incluindo líderes: A identificação das competências é fundamental para a definição dos papéis de cada pessoa na organização, bem como para a organização do trabalho. Os servidores têm suas competências delineadas a partir do perfil desenhado para o cargo no concurso público elaborado pela DIREH a partir das necessidades demandadas pelas diversas Unidades e em consonância com o Plano de Carreiras e Cargos de Ciência e Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz (Lei 11.355/2006 e medidas provisórias 341 de 23/12/2006; 431 de 14/05/2008 e 441 de 29/08/2008, com emendas à referida Lei). Após esta etapa, ao ingressar na Unidade é realizada uma entrevista dando início ao Acompanhamento de Estágio Probatório em que são levantadas expectativas tanto por parte do novo servidor quanto sua chefia imediata. A partir destas informações são planejadas ações de capacitação e desenvolvimento e elaborado um Plano de Desenvolvimento Individual. Este Plano é avaliado periodicamente pelo servidor e pela sua Chefia possibilitando neste momento o feedback referente às expectativas iniciais e, quando necessário, o ajuste do Plano anteriormente elaborado. Com relação aos terceirizados, foi elaborado um Plano de Cargos que identifica as competências necessárias para cada posto de trabalho. Periodicamente este plano é revisado através de entrevistas

junto às áreas e seus profissionais a fim de manter atualizadas as informações pertinentes às atividades desenvolvidas e as competências necessárias para garantir excelência nos serviços executados. Iniciativas de benchmarking em contratos com mesmo objeto em outros órgãos e entidades públicas também são realizadas, com o objetivo de manter as atribuições exigidas nos cargos e nos postos de trabalho sempre de acordo com as práticas de mercado.

C) Seleção das pessoas: Por se tratar de uma Organização Pública, que insere colaboradores de vínculos diversos, consequentemente, na força de trabalho encontram-se as seguintes categorias: servidores públicos, terceirizados e bolsistas. Sendo assim, existem várias modalidades de seleção. O ingresso de servidores para a Unidade se dá principalmente através de concurso público, garantindo à ampla divulgação, a transparência, a igualdade de condições para competição e a meritocracia. 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. O processo é gerenciado pela Fiocruz através da Diretoria de Recursos Humanos – Direh em conjunto com todas as Unidades. Outras formas de ingresso previstas são a remoção de servidores de outras Unidades da Fiocruz e de cessão de servidores de outros órgãos do Ministério da Saúde desde que haja acordo de cooperação técnico-científica.

Para contratação de colaboradores para atividades de assessoria de produção, qualidade, desenvolvimento tecnológico e apoio administrativo, são realizadas licitações públicas na modalidade de pregão eletrônico com o objetivo de atender as execuções indiretas da administração pública, sendo elas as atividades de suporte técnico, referentes aos assuntos que constituem área de competência legal da empresa. 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 contratação de bolsistas e estagiários é realizada através de convênios firmados entre a Fiocruz e várias instituições como: CIEE (Centro Integrado Ensino e Escola), 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), PIBIC (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica), PIBITI (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação), PROVOC (Programa de Vocação Científica), e outros. Esta seleção ocorre através de publicação de editais, participação em projetos de pesquisa e no Programa de Estágio

Curricular.

A Unidade utiliza ainda a ferramenta de Recrutamento Interno desde 2009, para oportunidades que demandam das diversas áreas como forma de aproveitamento da força de trabalho interna. O processo é divulgado pela intranet e são aplicadas as mesmas ferramentas utilizadas nos processos de seleção externa. Desta forma, Farmanguinhos motiva, reconhece e aproveita melhor o potencial humano e diminui custos e tempo de treinamento, pois o colaborador já está integrado nas rotinas da Unidade.

A organização estimula a inclusão de deficientes auditivos e, assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades através da participação e implementação de projetos sociais com a Fiocruz. Os profissionais com deficiência são alocados em diversas áreas na organização com o acompanhamento e a administração do DDRH que interage diretamente com os respectivos coordenadores das áreas. O contrato é regido pela CLT e possui coordenação centralizada na Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz.

Farmanguinhos possui ainda em seu quadro, outros colaboradores, ou seja, aqueles contratados diretamente por empresas que ganham licitações públicas para prestarem serviços na Unidade como de jardinagem, vigilância, etc. com vigência de contrato em até 60 meses.

D) Prepara e integração das pessoas recém-contratadas: Desde 2003, como forma de integrar as pessoas recém-contratadas Farmanguinhos instituiu o Programa de Integração de Servidores, Terceirizados, Bolsistas e Estagiários visando proporcionar ao novo colaborador informações que facilitem e agilizem a sua ambientação na unidade, assim como orientá-los na execução de suas atividades. O programa é gerenciado pelo DDRH em conjunto com diversas áreas da unidade. Este Programa segue metodologia descrita no “POP CTM11.DDRH.005-Programa de Integração”. Este é um procedimento obrigatório para atender a legislação pertinente e que ocorre duas vezes no mês, com quantitativo mínimo de 05 (cinco) participantes. O programa de Integração tem por objetivo: acolher, envolver e ambientar o recém-chegado à cultura corporativa de Farmanguinhos, além de oferecer, por meio de nossa Missão, Visão e Valores, um olhar mais aprofundado sobre a nossa responsabilidade social com o país e o mundo. As áreas envolvidas, orientam, de forma simples e clara, sobre as normas e os procedimentos vigentes em Far para se garantir um desempenho mais assertivo das atividades, evitar impactos negativos na produtividade e, o mais importante, informar ao recém-chegado a importância de sua contribuição para a mestria do planejamento estratégico de nossa Instituição.

Aos servidores concursados, além do Programa de Integração da Unidade é oferecido adicionalmente o programa de acolhimento e integração de Servidores organizado pela Diretoria de Recursos Humanos-DIREH/Fiocruz, 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. Além disso o servidor tem a inserção da Fiocruz com apresentação do sistema de planejamento e de administração da instituição, entre outros.

E) Avaliação do desempenho das pessoas, incluindo líderes: 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 determina a Lei nº 8.112 de 11/12/1990.

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 inclusivo 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: (i) Avaliação de Desempenho Institucional – Fiocruz, (ii) Avaliação de Desempenho Institucional Intermediária – Unidade, (iii) Avaliação de Desempenho Individual – Servidor.

Avaliação de Desempenho Individual, está dividida entre pontos atribuídos a metas e fatores mínimos. A avaliação de metas se divide em 4 etapas:(1º) Pactuação de metas entre o servidor e sua chefia imediata; (2º) Monitoramento do desempenho das metas estabelecidas; (3º) Avaliação final da chefia frente ao cumprimento da meta; (4º) A chefia apresenta o resultado da avaliação para o servidor, para que haja conhecimento de seu resultado. Quanto aos fatores mínimos é feita uma avaliação 360°, o servidor avalia a chefia e a sua equipe, sendo também avaliado por ambas. Neste momento 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. Desde junho de 2013 o processo de avaliação de desempenho foi estendido a toda força de trabalho terceirizada, como forma de estimular o desenvolvimento profissional dos terceirizados. O processo denominado Sistema de Avaliação de Prestadores de Serviços, é gerenciado pelo setor de Gestão de Desempenho e envolve todas as áreas de Farmanguinhos. A avaliação se dá através de formulário, considerando 10 fatores. A avaliação se dá através de formulário específico, um para cargos administrativos/operacionais e outro para cargos de liderança, considerando fatores indicativos de: Relacionamento Interpessoal, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe, Flexibilidade, Pro-

dutividade e Qualidade do Trabalho, Responsabilidade Social/Consciência Ambiental, Conhecimento Técnico, Cumprimento de Normas e Prazos, Boas Práticas e Segurança, Competência Interpessoal, Visão Estratégica, Planejamento e Alcance de Metas, resolução de Problemas e Conflitos, Tomada de Decisão.

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 em seus departamentos, favorecendo assim o estímulo ao desenvolvimento.

O processo de avaliação das lideranças é uma prática corporativa adotada por Farmanguinhos, desde sua criação, sendo coordenada pela Diretoria de Recursos Humanos (Dreh) em alinhamento com a Diretoria de Planejamento (Diplan) da Fiocruz. Esta prática compreende a avaliação anual de desempenho institucional e das pessoas, incluindo as lideranças, através de uma análise de competências e perfil convergentes com a visão de futuro da Unidade.

F) Reconhecimento e incentivo: A avaliação de desempenho individual dos servidores, realizada anualmente, objetiva confirmação no cargo de efetivo exercício, sendo considerada para fins de 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 ao desenvolvimento dos servidores, atribuindo aos 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.

Como forma de reconhecimento e estímulo ao alcance de metas, a avaliação dos terceirizados contratados foi instituída em junho/2013, conforme descrito no item E. Através do Levantamento de Necessidades de Treinamento feito a partir da avaliação de desempenho, é possível realizar uma programação de treinamentos a serem cumpridos de acordo com as prioridades estabelecidas pelas áreas. A realização de capacitação é um incentivo aos colaboradores na execução das atividades favorecendo o maior comprometimento e aumentando a confiança do colaborador frente às situações não previstas, porém possíveis de serem antecipadas. Os incentivos ocorrem através da disponibilização dos terceirizados e servidores para a realização de cursos, palestras, oficinas e congressos, internamente, na instituição, ou externamente, em outras instituições. As

capacitações e ações de desenvolvimento favorecem o maior envolvimento, aumenta a autoconfiança, estimula o crescimento e o colaborador se sente valorizado e preparado para exercer suas atividades com maior segurança.

Além da prática citada, o reconhecimento dos terceirizados e servidores 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.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

A) Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas: 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, e está baseada em dois grandes eixos: o geral, corporativo, sob a responsabilidade da DIREH 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.

Assim, a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento em Farmanguinhos alinha-se as estratégias da Organização, as necessidades das pessoas visando à a busca por melhores resultados, assegurando a oportunidade de crescimento para toda a força de trabalho.

Através do diagnóstico dos problemas ou oportunidades, feito pelas áreas com a orientação do Departamento de Desenvolvimento e Recursos Humanos (DDRH) é possível identificar e selecionar ações de capacitação apropriadas para desenvolver e/ou aperfeiçoar as habilidades e conhecimentos dos profissionais. Em 2014 como refinamento da prática as etapas do processo foram alteradas. Este processo é realizado conforme as seguintes etapas:

1. Identificação das Necessidades de treinamento a partir das fontes: Avaliação de Prestadores de Serviço, Avaliação de Estágio probatório e Avaliação de Desempenho Individual;
2. Consolidação pelo DDRH das Necessidades de Treinamento por Vice-Diretoria (Levantamento de Necessidades de Treinamento);
3. Envio do Levantamento de Necessidades de Treinamento para ratificação das Vices, possibilitando a inclusão de demandas específicas pelo Vice-Diretor;
4. Elaboração do Plano Anual de Capacitação – PAC com a inclusão da programação elaborada pelo DDRH dos cursos que serão realizados In Company para todos os colaboradores;

Visando disseminação da cultura de excelência, desde 2012, Farmanguinhos oferece anualmente aos seus colaboradores treinamentos, palestras e cursos voltados para Gestão da Qualidade e Qualidade da Gestão, como por exemplo os cursos de Ferramentas da Qualidade, sensibilização para qualidade entre outros. Farmanguinhos também participa dos treinamentos ofertados pela Coordenação da Qualidade da Fiocruz.

B) Concepção e realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento: A concepção da forma de realização dos programas de Capacitação e desenvolvimento em Farmanguinhos ocorre a partir do planejamento de execução do Plano Anual de Capacitação da Unidade, 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.004/001 – 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), sejam internas ou externas, com ou sem investimento por parte da unidade.

A execução dos cursos constantes do PAC, segue a seguinte metodologia:

1. A solicitação dos cursos constantes do PAC, segue a seguinte ordem: os cursos In Company demandados pelo DDRH e os individuais pelas Vice-Diretorias através de formulário “Solicitação de Capacitação e Desenvolvimento” que deve ser entregue dentro do prazo estipulado no POP CTM - 11.DDRH.004/01.

2. Após as devidas aprovações (Diretoria, VDGT e DDRH), a área de Treinamento toma as providências para execução dos cursos, tais como: inscrição, convites, avaliação de reação, entre outros;

3. Visando garantir a efetividade do treinamento, no caso de impossibilidade de comparecimento do colaborador ou de não aproveitamento na avaliação de aprendizagem, é realizada a reconvoação para o treinamento, sempre que possível.

4. Após a realização de cada treinamento os Sistemas de Acompanhamento são alimentados e há a retroalimentação do Levantamento de Necessidades de Treinamento.

No quadro abaixo são apresentadas as formas de concepção dos treinamentos considerando o tipo do mesmo, forma de realização e público alvo.

Os principais programas de capacitação e desenvolvimento estão apresentados no quadro 6.2.b.1.

C) Desenvolvimento comportamental e cidadania das pessoas: A instituição tem como prerrogativa garantir um ambiente organizacional que favoreça o desenvolvimento comportamental, o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal, a ética e a cidadania. Assim, desenvolve programas institucionais e participativos com o objetivo de contribuir para o desen-

Programas de Capacitação	Objetivo	Área Responsável
Curso de Inglês	Iniciado em 2006, através de contratação do SENAC. Atualmente, visando dar continuidade ao programa, foi realizada a contratação do Ibeu, na modalidade a distância	Todos os colaboradores
Programa de formação Profissionais (Técnicos e Comportamentais)	Ações que desenvolvidas para suprir as necessidades identificadas no LNT visando a melhoria do desempenho profissional e o alcance das metas institucionais	Todos os colaboradores
Programa de Educação Corporativa	Ações que visam o desenvolvimento dos colaboradores proporcionando a continuidade dos processos educacionais dentro do ambiente organizacional. Com destaque para o projeto Educa Mais, que tem como objetivo proporcionar a continuidade dos processos educacionais dentro do ambiente institucional. Realizado em parceria com a Firjan/Sesi e envolve diversas áreas de Farmanguinhos	Todos os colaboradores
Programa de sistema de Gestão	Voltados para conhecimento dos sistemas de gestão, como treinamentos em sistema da qualidade, onde se incluem as BPFs, ISO 9001, gestão ambiental, saúde ocupacional. Destaca-se nesse programa os treinamentos voltados para disseminação da cultura da excelência, que envolvem principalmente aqueles destinados ao Programa de excelência em Gestão Carta de serviço, oficinas da qualidade, entre outros.	Todos os colaboradores
Programa Brigada de Emergência	Criada 2009 e revitalizada em 2011, com o objetivo de Prevenção a situações de emergências e combate a incêndio, com simulados de evacuação de área e treinamentos mensais aos brigadistas voluntários.	Todos os colaboradores
Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG)	Instituído em 2010, tem como objetivo a melhoria do desempenho das atividades de liderança, do comportamento para com a equipe e pares de trabalho, despertando o interesse pelo processo de desenvolvimento e maturação das atitudes que referenciam suas ações profissionais.	Líderes e potenciais líderes
Programa de Desenvolvimento Organizacional	Projeto estilo FAR: Instituído em 2014 projeto Estilo Far com o objetivo de conscientizar a todos que trabalham diariamente ou circulam eventualmente na Instituição da importância da apresentação pessoal no ambiente de trabalho, orientando e garantindo respeito e bom senso no ambiente profissional, através das normas e orientações de vestuário em Farmanguinhos.	Todos os colaboradores

Quadro 6.2.b.1 – Principais programas

volvimento e aperfeiçoamento das competências interpessoais, tais como: incorporação do senso de equipe, integração funcional, identidade Institucional, capacidade de compartilhamento e a estimulação na formação de multiplicadores no local de trabalho. Como exemplo podemos citar o Estilo Far, já citado no quadro 6.2.b.1, os programas Batuque de Far e Sons de Far. Visando

o desenvolvimento da cidadania, o Núcleo de Gestão Social desenvolve diversas ações e campanhas junto à comunidade do entorno, estimulando o apoio ao voluntariado e à ética empresarial. Podemos citar o Natal Solidário, Fiocruz para você, entre outros.

6.3 Qualidade de vida

A) Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança: Os perigos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia são identificados e tratados desde 2007, através das seguintes práticas:

- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA): Obrigação legal que identifica os riscos existentes no ambiente de trabalho e seu tratamento. Realizado continuadamente pelos técnicos de segurança em vários processos de trabalho com envolvimento de todos os setores da Unidade.
- Laudos Técnicos de Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT): Realizado desde 2008 pelos engenheiros e técnicos de segurança, através de visitas aos setores de trabalho e se dá através de medições qualitativas e quantitativas com a utilização de instrumentos adequados.
- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO): Obrigação legal, que identifica riscos relacionados à saúde e seu tratamento. Realizado pelo médico do trabalho, que tem como base as avaliações do PPRA e LTCAT.
- Programa de exames Periódicos dos Servidores: controle e organização das informações de saúde dos servidores por meio dos exames periódicos e análise dos dados para embasamento das ações de promoção da saúde e prevenção dos agravos;
- Programa de Gerenciamento em Saúde do Trabalhador e Apoio Técnico à Fiscalização das Empresas Terceirizadas: avalia os programas de controle médico de saúde ocupacional por meio de auditoria dos docu-

mentos obrigatórios por lei (NR 4, 7 e 9) e apoio técnico aos fiscais de contrato.

- Programa de Prevenção de LER/DORT (Ginástica Laboral): orientação e sensibilização dos trabalhadores sobre a importância da prevenção das lesões através da ginástica laboral;
- Programa de Conservação Auditiva: tem como objetivo final a conservação da função auditiva dos trabalhadores expostos ao ruído, através de medidas de controle de exposição ao agente de risco e de ordem médica;
- Reuniões regulares da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), onde são discutidos e avaliados os acidentes ocorridos e propostas ações para prevenção.
- Distribuição de equipamentos de Proteção Individual com devido treinamento para todos os colaboradores quando apropriado.
- Dialogo com o Diário de segurança, Meio ambiente e Saúde (DDSMS): aborda temas relacionados à saúde, segurança e ergonomia.

Procurando sempre melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores Farmanguinhos também instituiu as seguintes práticas:

Programa de Assistência às Gestantes de Far: acompanhamento médico de suporte ao especialista, apoio nutricional e orientações com a assistente social e enfermeira sobre diversos temas, tais como: alterações psicológicas e fisiológicas da gestante, alimentação da gestante e da lactante, cuidados com o recém-nascido, importância dos testes neonatais, parto e pós-parto,

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
Avaliação de Prestador de Serviço	Na avaliação são identificados os treinamentos necessários a Força de Trabalho para o seu desenvolvimento profissional.	Anual
Avaliação de Desempenho Individual – Servidor	Na avaliação são identificados os treinamentos necessários aos servidores para o seu desenvolvimento profissional.	Anual
Caixa de sugestões	Através de formulário próprio, com objetivo de estimular a geração de ideias, gestão de melhorias e necessidades individuais através da opinião dos colaboradores da Unidade. PGI CTM.DIR.001-Utilização, divulgação e processamento das informações das caixas de sugestões.	Contínua

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

planejamento familiar, direitos das gestantes, entre outros.

- Programa de Terapias Integrativas e Complementares: atendimento de terapias como auriculoterapia, Shiatsu e acupuntura, após prévia avaliação;
- Programa de Prevenção às DSTs e HIV/aids: o programa inclui atendimento médico e orientações individualizadas, além da distribuição de preservativos masculinos de forma livre e gratuita;
- Programa de Controle de Hipertensão Arterial Sistêmica (HAS) e Diabetes Mellitus (DM): cadastro no programa com verificações regulares da pressão arterial (diário) e da glicemia capilar (semanal), bem como acompanhamento médico e orientações com a equipe de saúde;
- Programa Circuito Saudável – Projeto Far: destinado à melhora do estado nutricional e de saúde dos trabalhadores participantes por intermédio de orientação nutricional e prática de atividades físicas supervisionadas. programa é realizado em parceria com NUST/CST/DIREH.

Anualmente o Setor de Segurança do Trabalho realiza estatística de acidentes ocorridos visando acompanhamento e o desenvolvimento de ações que contribuam para a diminuição dos mesmos.

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. O Setor de Segurança do Trabalho está constantemente desenvolvendo ações para diminuição dos acidentes na Unidade. Como por exemplo o investimento em treinamentos específicos da área de Segurança do Trabalho, orientações sobre segurança através de comunicados na intranet e impressos distribuídos nos totens da Unidade.

B) Identificação das necessidades e expectativas das pessoas:

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

A análise e o tratamento das necessidades e expectativas são realizados principalmente por meio das diversas reuniões conforme citado 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/ou eliminem ou reduzam os possíveis geradores de insatisfação.

C) Avaliação e desenvolvimento do bem-estar e a satisfação das pessoas: A Instituição entende que a força de trabalho como capital humano construtivo da organização é a base da sua sustentação estratégica. Através dessa visão, desenvolvem-se ações que gerem o bem-estar, motivação, satisfação e o comprometimento das pessoas no ambiente de trabalho a partir de diversas ferramentas identificadas (cita-

das no item “b”).

A avaliação e o desenvolvimento dessas condições são feitos por meio dos resultados obtidos nos canais citados anteriormente e, a partir de 2016, foi instituída a Pesquisa de Satisfação com os Serviços Prestados pela VDGT, com o intuito de verificar as necessidades e expectativas dos trabalhadores com os serviços já oferecidos pela VDGT. A partir destas análises diversas ações, projetos e programas são definidos e alinhados aos objetivos da Unidade. A VDGT é a área responsável pelo monitoramento destas ações.

Cabe destacar que todos os Projetos, Programas e ações diversas são submetidos para apreciação e validação pela diretoria da Unidade. A avaliação dessas condições é feita pelos canais citados anteriormente, como pelo clima de trabalho agradável e cordial, pelo índice de adesão aos treinamentos, programas e atividades sociais e intelectuais. 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; manutenção da fachada, jardim externo e toda a área externa da unidade, refeitório com nutricionista, oferecendo um cardápio de dieta para todos os colaboradores que desejarem, almoço temático mensal, com caracterização do ambiente e do cardápio, além da interação dos funcionários com fotos e vestuários típicos; lanchonete, acompanhamento das gestantes; serviço de saúde com atendimento médico para a força de trabalho; massagens terapêuticas; acupuntura; acupuntura auricular; academia de ginástica; oficina de percussão – “Batuque de Far”; aulas de canto – “Sons de Far”; Cursos de Inglês; Palestras do centro de Estudo; DDSMS – Diálogos Diários de Segurança, Meio Ambiente e Saúde; Brigada de Emergência, Treinamento de POPs.

A Direção da Unidade entende que a força de trabalho é peça fundamental no desenvolvimento e na finalização dos processos de forma qualificada e otimizada.

Dentre as ações para a melhoria da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho, destacam-se as práticas descritas no Quadro 6.3.c.1.

Práticas	Descrição	Periodicidade
Plano de Saúde	Plano de saúde que oferece cobertura aos participantes e dependentes, tanto para Terceirizados como para servidores	Contínuo
Plano Odontológico	Plano odontológico que oferece cobertura aos participantes e dependentes, tanto para Terceirizados como para servidores	Contínuo
Parcerias ASFOC	Através da Associação dos funcionários da Fiocruz (Asfoc) que oferece parcerias com academias internas e externas, descontos em farmácias, locadoras de vídeo, lojas, estacionamento e cursos, faculdades para todos os associados (servidores e terceirizados)	Contínuo
Clube de Benefícios	Através do Setor de Benefícios (VDGT), são firmadas várias parcerias com instituições de ensino, creches, cursos profissionalizantes (Senai), curso de idiomas, editoras e restaurantes	Contínuo
Empréstimos	Modalidade de empréstimos consignados para os servidores com o Banco do Brasil e Caixa Econômica.	Continuo
Festas Temáticas	Confraternização de Final de ano com sorteios de brindes	Anual
	Comemoração dos dias das Mães e Pais com distribuição de brindes	Anual
	Festas temáticas no restaurante para todos os colaboradores com almoço diferenciado	Mensal
	Comemoração de aniversariantes com bolo no restaurante	Mensal
	FAR PRA VOCÊ, festa para os colaboradores com filhos, onde são distribuídos brinquedos e com várias atrações infantis.	Anual
	Festa Junina para todos os colaboradores com barracas com comida típicas e danças.	Anual

Quadro 6.3.c.1 – Principais ações

7



Processos

7.1 Processos da cadeia de valor

A) Definição dos requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor: No ano de 2015, foi elaborada, com a participação de 60 colaboradores, a cadeia de valor de Farmanguinhos, um instrumento que permite pensar estrategicamente a organização. Esse trabalho, coordenado pelo Escritório de Processos de Negócio, teve como resultado a estruturação de 12 macroprocessos (*quadro 7.1.a.1*). Assim, neste critério, “processos principais” e “processos de apoio” passam a ser tratados como macroprocessos finalísticos e de suporte, respectivamente. Os finalísticos são associados ao fornecimento público de medicamentos, pesquisa e ensino. Seus requisitos são traduzidos das necessidades relacionadas aos clientes, à sociedade, aos fornecedores e aos colaboradores, para atender as demandas dos programas estratégicos do Ministério da Saúde (MS), às demandas emergenciais em todo o país e no exterior, à pesquisa e desenvolvimento tecnológico, bem como ao ensino e formação. Os requisitos de qualidade são preconizados por legislações mandatórias 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, bem como às Políticas Públicas de Saúde, principalmente àquelas relacionadas a Assistência Farmacêutica e diretrizes da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, à decretos e legislação estaduais, à legislações ambientais e saúde ocupacional, além de normas e legislações pertinentes.

Os macroprocessos de suporte são definidos e estruturados em função das necessidades estabelecidas nos macroprocessos finalísticos e seguem as normas e legislação vigentes para cada uma das atividades. Os macroprocessos de gestão visam monitoramento e controle dos demais macroprocessos, tanto em nível tático quanto estratégico.

No *quadro 7.1.a.1* são apresentados os principais requisitos a serem atendidos nos macroprocessos finalísticos, de suporte e de gestão de Farmanguinhos e seus respectivos indicadores.

a reunião a área auditada deve apresentar, na ocasião de ter sido encontrada não conformidade, um plano de ação para adequação da mesma.

Os processos são revisados sempre que surge a necessidade de aplicação de melhorias, mudanças nas legislações e outras mudanças registradas com o resultado da melhoria continua. A próxima revisão da cadeia de valor será em 2017. Em 2016 os processos referentes a aquisição foram desdobrados e melhorias foram realizados para atender a nova realidade da Instituição frente ao novo ERP.

B) Desenvolvimento de novos produtos: O início do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços depende da identificação e análise das

necessidades do Ministério da Saúde em atender as demandas da política de medicamentos do país, considerando os requisitos legais e as diretrizes institucionais e as necessidades dos clientes.

O desenvolvimento de novos produtos se dá por meio do cumprimento das etapas previstas no procedimento gerencial padrão pré-estabelecido em Farmanguinhos (FAR-DGDT-PGP.001), sendo detalhadas e monitoradas por gerentes de projetos em reuniões com as equipes envolvidas. Nos projetos são considerados os seguintes aspectos: histórico e requisitos do projeto; abertura do projeto; definição de marcos em conjunto com a equipe, planejamento do projeto e validação, comunicação eficiente entre toda a equipe de projetos; monitoramento das atividades e o cronograma do projeto; registro das alterações do projeto. É mantido um histórico atualizado do projeto, são mantidas reuniões periódicas com a equipe para verificar o andamento do projeto, identificar obstáculos ao projeto, discutir e registrar as lições aprendidas.

Para todo desenvolvimento de produtos são realizados estudos pré-formulação, lotes experimentais e lotes pilotos.

C) Projeção dos processos da cadeia de valor:

Os processos da cadeia de valor são projetados ou modificados a partir dos requisitos com o objetivo de atendê-los na sua totalidade. Os requisitos dos processos sejam eles principais e de apoio, dos produtos e serviços são traduzidos com base na missão institucional, das necessidades dos clientes e partes interessadas, das legislações e normas vigentes, dos procedimentos gerenciais e operacionais e dos critérios de excelência de órgãos nacionais e internacionais, bem como aos requisitos legais, ambientais, de saúde e segurança do trabalho. Todos os processos são submetidos aos requisitos citados.

O atendimento desses requisitos é garantido quando da elaboração no Plano Quadrienal da Unidade (PQU) e desdobrados no Plano Anual (PA), onde são estabelecidas o conjunto das atividades pré-estabelecidas e projetos com suas devidas metas e prazo de execução. Assim, dentro da agenda estratégica há macroprocessos cujos resultados alcançados são expressos em novos produtos a fazerem parte do portfólio de Farmanguinhos, como é o caso dos projetos associados à de Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDPs).

Os projetos de Farmanguinhos são projetados considerando os recursos financeiros, humanos e materiais, incluindo quando necessário a infraestrutura. Para esses projetos são considerados as seguintes etapas: Iniciação: onde é realizado a análise crítica, definição dos responsáveis e necessidades; Planejamento: onde são definidos prazos, etapas e mecanismo de controle; Execução: onde são realizadas as ações planejadas e seu monitoramento; encerramento: onde é realizado a verificação do projeto e as lições aprendidas.

D) Atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor: O controle dos processos da cadeia de valor tem seus requisitos atendidos e assegurados pela atuação de várias áreas da organização, principalmente pelas áreas pertinentes à Coordenação de Gestão da Qualidade. Esses requisitos são assegurados pelas seguintes práticas:

- Trabalhos de Validação dos elementos da cadeia produtiva (Utilidades, Equipamentos Industriais e de Controle da Qualidade, Sistemas Computadorizados, Processos de Manufatura, Limpeza, Térmicos e Analíticos).

- Elaboração de Relatório de Revisão Periódica de cada Produto (RPP), onde são observadas questões relacionadas ao controle estatístico de seus processos
- Atividades prévias de controle da qualidade em relação às matérias-primas, material de embalagem utilizadas, análises de controle durante a realização do processo fabril, bem como aquelas relacionadas ao produto final, onde são emitidos laudos para controle das aprovações e reprovações.
- Identificação de Não conformidade/ desvios de qualidade associados aos processos, produtos e serviços

	Macroprocesso	Partes Interessadas	Requisito	Indicadores de Desempenho (I) e de Monitoramento (M)
Finalístico	Fornecer medicamentos	Ministério da Saúde; Secretarias Estaduais de Saúde e/ou Secretarias Municipais de Saúde	- Absorção de demanda programada. - cumprimento de prazos - Alinhamento à estratégia. - Aderência às legislações para desenvolvimento de medicamentos e transferência de tecnologia	8.5.4 - Eficiência do processo produtivo (I) 8.5.5 - Índice de tempo de fila (lead time) (M)
	Pesquisar, desenvolver e inovar em fármacos, medicamentos e tecnologias	Direção; Assuntos Regulatórios; Ministério da Saúde; atores governamentais dos países envolvidos; empresas privadas; SUS; Secretarias de Saúde Estaduais e Municipais; Universidades	- Desenvolvimento de novos medicamentos e insumos. - competência comprovada na absorção de tecnologia.	8.5.3 - Novos produtos e produtos redesenvolvidos 8.5.1 - Quantidade de pedidos de patentes depositadas (I)
	Capacitar e Qualificar Pessoas para a Ciência e Tecnologia em Saúde	Sociedade e empresas governamentais e privadas	- Desenvolvimento de novas Competências.	8.4.4 - Percentual de egressos no ano (cursos presenciais e regulares) (M) 8.5.2 - Índice geral de publicação científica (I)
Suporte	Suprir	Instituto de Tecnologia em Fármacos; Centro de Distribuição do Ministério da Saúde; Secretarias Municipais de Saúde; Secretarias Estaduais de Saúde; Secretarias de Administração de Penitenciárias	- Distribuição de medicamentos - Aquisição de materiais e insumos	8.5.7 - Índice reprevação de matéria prima (M)
	Prover Infraestrutura	Instituto de Tecnologia em Fármacos	- Disponibilidade e confiabilidade operacional de equipamentos produtivos.	8.5.6 - Percentual de atendimento às solicitações de manutenção (I)
	Prover Tecnologia da Informação	Instituto de Tecnologia em Fármacos; Fiocruz; Sociedade	- Acessibilidade, segurança, confiabilidade e agilidade.	Em construção
	Administrar Orçamento e Finanças	Instituto de Tecnologia em Fármacos	- Sustentabilidade econômica e financeira. - Cumprimento das normas da Contabilidade Pública - Alinhamento ao PPA Fiocruz e ao Ministério da Saúde - Execução das diretrizes da LDO e da LOA. - Alinhamento à estratégia.	8.1.1- Índice de execução orçamentária (M) 8.1.2 - Atendimento à demanda de antirretrovirais do programa aids/MS (I) 8.1.3 - Índice de perda de produção (I)

Quadro 7.1.a.1-Principais requisitos

Gestão	Gerir Estratégias e Planos	Instituto de Tecnologia em Fármacos; Fiocruz; Ministério da Saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento ao PPA Fiocruz e ao Ministério da Saúde - Elaboração de diretrizes, objetivos estratégicos e metas - Norteadimento de processos e projetos - Garantia de alcance da missão e visão institucional 	Em fase de apuração - Maturidade em gestão por processos
	Gerir Pessoas	- Instituto de Tecnologia em Fármacos	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização das pessoas. - Atender requisito de legislações trabalhistas - Desenvolver e capacitar profissionalmente - Melhoria na qualidade de vida 	8.4.1 - Percentual de profissionais capacitados 8.4.2 - Índice de sensibilização dos trabalhadores aos programas e projetos de qualidade de vida 8.4.3 - Índice de afastamento por acidente de trabalho
	Gerir Informação e Conhecimento	- Instituto de Tecnologia em Fármacos; Fiocruz e sociedade	Gestão e difusão da informação e do conhecimento.	Em fase de apuração - - Execução dos projetos de modernização - Grau de maturidade Co-biT
	Gerir Qualidade	- Instituto de Tecnologia em Fármacos; Fiocruz Anvisa; OMS; Outras partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> - Precisão, segurança e agilidade. - Atendimento aos requisitos do produto e do cliente - Atendimento às legislações e normas nacionais e internacionais - Satisfação do cliente 	8.3.1 - Índice de reclamações procedentes de produtos 8.3.2 - Ocorrências de suspeita de eventos adversos (EA) 8.3.3 - Índice de reclamações relacionadas à distribuição de medicamentos
	Garantir a Gestão Ambiental e Social	- Instituto de Tecnologia em Fármacos; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento da legislação - Mitigação de riscos e impactos ambientais - Desenvolvimento humano e comunitário 	8.2.1 - Quantidade de resíduos químicos tratados 8.2.2 - Quantidade de resíduos orgânicos tratados 8.2.3 - Quantidade de resíduos recicláveis tratados 8.2.4 - Apoio pontual às iniciativas sociais 8.2.5 - Quantidade de participação de voluntários em iniciativas sociais

Quadro 7.1.a.1-Principais requisitos

e através de reclamações recebidas pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e também as NC identificadas durante auditorias internas e externas.

- Controle diário da programação realiza o levantamento de motivos e tempos de paradas de linhas produtivas, possibilitando a avaliação da necessidade de reprogramação a fim de atender prazos e quantidades das demandas
- 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.
- Desde 2015 é realizado a reunião de análise crítica do sistema de gestão da qualidade, onde são discutidos os pontos críticos do Sistema e apontados também as

melhorias para atender aos requisitos.

- Também são realizados o monitoramento do seu desempenho através de indicadores estratégicos e operacionais.

Essas práticas seguem padrões documentados, tais como procedimentos específicos, monografias e métodos padrões, atendendo a exigências regulatórias e sanitárias e geram relatórios e indicadores.

Tratamento de Não-conformidades: As NC/desvios identificados são registradas em sistema informatizado(SE-Suite). Para o tratamento efetivo das não-conformidades/desvios identificados, as seguintes etapas são seguidas:

- Ação de disposição imediata (correção), com objetivo solucionar o problema de maneira rápida, evitando

- o aumento ou a continuidade do evento não-conforme;
- Investigação da causa, onde são utilizadas ferramentas da qualidade para identificar a causa raiz da NC/desvio;
 - Verificação da abrangência da NCs/desvio;
 - Definição da ação corretiva e preventiva
 - Planejamento, implantação e verificação da implantação das ações corretivas;
 - Verificação da eficácia das ações corretivas

A metodologia estabelecida no Procedimento FAR-SGQ-PGP.007- Gerenciamento de Não-conformidade/desvio e oportunidades de melhoria.

É realizado periodicamente a avaliação de tendência das NCs/desvios.

E) Análise e melhoria dos produtos e os processos da cadeia de valor: As características dos produtos e dos processos da cadeia de valor são conhecidas através dos mapas de processos, de documentos técnicos, diretrizes e normas e legislações pertinentes.

As práticas que possibilitam a análise e melhoria, que podem levar ao aprendizado estão descritas no quadro 7.1.e.1.

Análise dos processos da cadeia de valor é realizada também através dos indicadores de desempenho definidos e relatórios diversos. As melhorias também são identificadas através da Gestão por Processos, que iniciou em 2006, pela COPPE, com a modelagem

de diversos processos de negócio. Nos anos de 2011 a 2013, uma nova parceria foi estabelecida, com o objetivo de melhorar o fluxo dos processos produtivos, identificar gargalos e propor melhorias.

As principais Melhorias estão apresentadas no quadro abaixo:

PRINCIPAIS MELHORIAS
-Criação escritório de Processos
-Criação do Núcleo de melhoria continua da produção
-Melhorias incrementadas no processo de suprimentos à partir do mapeamento de processo
-Redesenvolvimento de produtos
-Implementação da Biossegurança nas suas interfaces legais e operacionais nos laboratórios de pesquisa
-Melhorias a elaboração do regulamento interno dos cursos lato sensu, destacando as atribuições dos coordenadores, professores e alunos.
-Modelagem do processo de distribuição de medicamentos (AS IS), reduzindo tempo de preparação da carga para expedição.
-Remodelagem nos processos de gestão de documentos, gerenciamento de não conformidade, controle de registros, treinamento de documentos.
-Readequação do fluxo produtivo para atender aos requisitos dos processos de desenvolvimento de novos produtos das PDPs.

Prática	Finalidade	Frequência	Responsável
Auditoria interna, externas do sistema de gestão da qualidade, ambiental e segurança	Além do controle sobre o cumprimento dos requisitos internos, legislações e das normas de referência, Contribuem para abrangência no tratamento das não-conformidades e a implementação de melhorias	Anual e sempre que necessária	Auditoria Interna
Reuniões de BPF e OMS	Realizadas desde 2015, com o objetivo de acompanhar o cumprimento dos requisitos de auditorias externas	Mensal e sempre que necessária	Coordenação de Gestão(CGQ) da Qualidade
Reunião de Produção	Realizadas desde Acompanhar e propor melhorias nos processos produtivos para atender as demandas do MS	Semanal	Diretoria e Vice-diretorias
Reunião de análise crítica	Realizadas desde 2013, onde é realizado a análise crítica de todo os processos que afetam a qualidade do produtos e serviços, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica propõe a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidades de mudança nos processos.	Mínimo de duas vezes ao ano	CGQ, diretoria
Revisão de documentos da qualidade	Revisão periódica dos procedimentos e fichas técnicas, onde são avaliados as possíveis mudanças nos processos.	No mínimo de três em três anos	Garantia da Qualidade e áreas
Reuniões Câmara Técnica de Pesquisa (semanal), pelo Comitê Gestor da Pesquisa (mensal)	Avaliações periódicas dos processos de pesquisa e ensino	Mensais	Um representante de cada grande área da Pesquisa/ Vice-diretoria de ensino e pesquisa(VDEPI)

Quadro 7.1.e.1- Práticas para análise e melhorias

A implementação de novas ideias para a inovação dos processos se dão através de experimentos, lotes pilotos de desenvolvimento e redesenvolvimentos.

7.2 Processos relativos a fornecedores

A) Seleção e qualificação 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.

Seleção de fornecedores – 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. 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 impensoalidade, 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.

Como ação proativa, para reduzir problemas na aquisição de materiais, e selecionar os fornecedores que atendem os requisitos de qualidade, desde 2011 Farmanguinhos instituiu uma Comissão de Pré-qualificação e comissão de Padronização de marcas e Comissão Especial de Licitações, que realiza reuniões trimestrais, visando avaliar as necessidades da Instituição e propor melhorias. Essas comissões, forma instituídas através de portaria da direção e estão sobre a coordenação da Gestão da Qualidade e seus membros são representantes do Setor Comercial, Núcleo de Avaliação Processual (NAP), Desenvolvimento de embalagem, auditoria e gestão da qualidade. O controle da reunião é feito através de atas e segue metodologia descritas nos POPs POP “Padronização de Marcas” e no POP “Pré-Qualificação de Fornecedor-Fabricante”, respectivamente. Os critérios usados são demandados pelos itens mais “críticos” garantindo a redução de custos e desperdícios e consequentemente melhoria de

desempenho organizacional.

Qualificação de fornecedores – 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 o POP “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, auditorias periódicas para avaliação do sistema da qualidade e condições técnicas e operacionais definidos em POP Auditoria Externas”, e o monitoramento da qualidade através da avaliação de desempenho dos materiais recebidos. A divulgação das informações do Programa é feita através de memorando, para a lista de empresas aprovadas, e através de portaria, para os insumos padronizados. Ambos os documentos são distribuídos para as áreas envolvidas no processo de aquisição de materiais. O Programa é divulgado a todas partes interessadas e a oportunidade de cadastramento aberta para os fabricantes e distribuidores de matérias-primas e materiais de embalagem, bem como fornecedores de serviço BPF relevante.

Como aprendizado em 2016 houve a Inclusão da avaliação de frequência para realização de auditorias da qualidade através do risco intrínseco dos estabelecimentos e do risco regulatório e Inclusão da faixa de IQF para classificação de fornecedor como aprovado com restrição.

B) Avaliação do desempenho: Avaliações realizadas pela área de Qualidade: É utilizada como metodologia na avaliação do desempenho dos fornecedores o monitoramento da qualidade total 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 dois 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. Baseado no resultado encontrado o fornecedor poderá receber o status de não qualificado, condicional, qualificado ou certificado.

Como aprendizado foi instituído em 2106 o procedimento Avaliação do desempenho de fornecedores que tem como objetivo estabelecer os critérios para avaliação do desempenho de fornecedores/fabricantes

de matérias-primas, materiais de embalagem e prestadores de serviços relevantes às Boas Práticas de Fabricação (beneficiadores, armazéns, operador logístico, transportadoras, laboratórios de controle de qualidade, calibração e outros quando aplicável).

Avaliação de Desempenho de Materiais: Matérias-Primas, Material de Embalagem e Reagentes.

O desempenho dos fornecedores/fabricantes de matérias-primas, material de embalagem e reagentes deve ser avaliado em termos da qualidade total praticada. Para tal é considerado o Índice de Qualidade do Material (IQM) e o Índice de Qualidade da Entrega IQE.

Avaliação de Desempenho de Serviço é realizada anualmente e monitorado mensalmente através dos indicadores de desempenho.

Os indicadores são:

- CPE – Índice de calibrações programadas e executadas.
- TMECC - Tempo médio de entrega de certificados de calibração.
- TMAPM - Tempo médio de atendimento de proposta de manutenção.
- TMAS - Tempo médio de atendimento de solicitações.
- NOU - Número de ocorrências de consertos de uniformes.
- APM - Adesão ao plano de manutenção.
- DM - Disponibilidade de material.
- Adesão ao plano de Controle de Pragas.

Avaliações realizadas pelos fiscais de contrato ou seus substitutos – Este tipo de avaliação de desempenho se processa por meio do monitoramento periódico dos fornecedores durante a execução dos contratos, visando assegurar o eficaz atendimento aos princípios da administração pública às orientações previstas na legislação (art. 67 da Lei 8.666/93 e Instrução Normativa nº 02/2008 – MPOG e suas alterações) e aos requisitos estabelecidos por Farmanguinhos.

Avaliações realizadas pelo Almoxarifado – São realizadas avaliações de desempenho vinculadas ao cumprimento dos prazos de entrega e ao acondicionamento dos materiais recebidos, avaliação de documentação, condições do veículo de entrega, onde são utilizados check-list específicos conforme POP CTM. ALM.002. Outros requisitos analisados são: 1) fornecedores que entregam no prazo, 2) fornecedores que entregam fora do prazo, 3) fornecedores que não fazem as entregas. O Almoxarifado registra as ocorrências em uma tabela do Excel na Central de Recebimentos. Todas as notificações são comunicadas as áreas pertinentes e aos fornecedores para tomar as providencias cabíveis.

Avaliações realizadas pelas áreas Comercial e Jurídica – Avaliação técnica da capacidade dos fornecedores atenderem legalmente aos requisitos propostos nos editais, na fase de seleção. Após a contratação dos fornecedores, com base nas informações geradas pelo Almoxarifado e pela área de Qualidade, podem realizar ações de notificação ou abertura de processo adminis-

trativo punitivo pelo não atendimento às regras contratuais, reuniões para orientações, análise de causas e motivos do baixo resultado, além de propor planos de ação.

Os principais canais de relacionamento com os fornecedores são: Reuniões em Farmanguinhos e visitas as empresas, telefone, e-mails e correspondências formais.

C) Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores: Farmanguinhos tem um papel estratégico na Sociedade como Laboratório Oficial do Governo Federal. Dessa forma, procura reduzir impactos ambientais e comprometer seus fornecedores e prestadores de serviços com os valores e diretrizes organizacionais, prezando pelos princípios da Administração Pública. Anualmente, é realizada a Semana do Meio Ambiente (SMA) e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), em atendimento à NR 5, eventos estes que tem como foco sensibilizar prestadores de serviços e colabores quanto à segurança e saúde no trabalho e sustentabilidade, reafirmando um dos principais valores organizacionais, que é o compromisso socioambiental. Diariamente também é realizado o Diálogo Diário de Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade (DDS), que são palestras de 10 a 15 minutos que têm como alvo os colaboradores e prestadores de serviços. Ressalte-se que em alguns editais de licitação já são explicitados os requisitos de saúde e segurança, visando à adesão dos fornecedores às diretrizes da instituição.

Sempre que são firmados novos contratos com prestadores de serviços, antes que iniciem suas atividades na Instituição, são promovidos eventos de “Integração de Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade” para garantir a integridade destes nas instalações da Unidade.

Acrescente-se que a cada novo projeto, que envolva fornecedores de serviços, realiza-se também um trabalho de análise de riscos, em cumprimento às boas práticas de fabricação. Este trabalho tem característica proativa, pois prevê possíveis falhas e estabelece planos de contingência ou alterações no projeto. Em 2016 a qualidade foi inserida na integração da força de trabalho dos fornecedores, onde eles são orientados sobre as Boas Práticas de fabricação e também são treinados em procedimentos específicos e gerais que constam da Matriz de treinamento antes de acessar as áreas de trabalho pela primeira vez.

7.3 Processos econômico-financeiros

A) Sustentabilidade econômica do negócio: A sustentabilidade econômica está ligada aos compromissos firmados com o Ministério da Saúde (MS), as vendas diretas para as Secretarias de Saúde Municipais e Estaduais complementam a receita de Farmanguinhos e também contribuem para a sustentabilidade da organização. A gestão econômico-financeira é realizada/partilhada anualmente entre o Núcleo de Planeja-

mento, Orçamento e Monitoramento, Núcleo de Custos Industriais e Serviço Financeiro. Esta gestão contempla desde o processo de planejamento/orçamento até a utilização dos recursos. Visando auxiliar o alcance, não apenas da sustentabilidade, mas do desenvolvimento institucional, em 2013 um grupo de trabalho com o auxílio da COPPE, desenvolveu uma cesta de indicadores institucionais que contemplam a categoria econômico-financeira, a saber: margem de contribuição por programa ou unidade farmacêutica, receita por programa ou unidade farmacêutica e custo variável total padrão por programa, produto ou unidade farmacêutica, que deve fazer parte como próximo plano de ação de Farmanguinhos.

B) Manutenção do equilíbrio financeiro: Por ser uma Instituição pública, Farmanguinhos recebe recursos orçamentários de diversas fontes: 1) por meio do Fundo Nacional de Saúde (FNS), por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs) no caso de Produção, Aquisição e Distribuição de Medicamentos a partir da definição dos quantitativos e preços unitários; 2) por meio da LOA, a partir de 2012, nas ações de pesquisa, ensino, cooperação internacional e manutenção da Unidade Produtiva; 3) por meio da receita de faturamento Diretamente Arrecadada (DA) proveniente de contratos firmados com as Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde, utilizando-se o excedente de produção e serviços prestados a terceiros; e 4) por meio de captação junto a órgãos de fomento, visando o apoio a projetos, conforme as prioridades das políticas públicas. O Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento, em parceria com o Serviço Financeiro, acompanha a liberação dos recursos ao longo do ano, que ocorre de forma parcelada. Para minimizar os riscos decorrentes de eventuais atrasos na liberação de recursos, que causam impacto negativo sobre a execução orçamentária e financeira, Farmanguinhos atua proativamente junto aos órgãos do MS e com a Área de Convênios da DIPLAN, visando solucionar quaisquer impedimentos ou esclarecer dúvidas.

C) Avaliação dos investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação: Anualmente Farmanguinhos elabora a proposta físico-orçamentária considerando o PPA, LDO, LOA, PQF, PLP. As áreas são orientadas a desenvolverem seus Planos Anuais no SAGE, os quais consolidam a previsão das operações e projetos que cada um realizará no ano seguinte, com a finalidade de cumprir as metas físicas vinculadas aos objetivos estratégicos. Esse processo é analisado durante o ciclo de planejamento orçamentário em oficinas com as Vice-Diretorias e Coordenações e nas reuniões de Diretoria para aprovação do orçamento. Nesses encontros são avaliadas as previsões orçamentárias de despesas das áreas, priorizadas no âmbito da Diretoria, Vice-Diretorias e Coordenações, em contrapartida com as fontes de recursos orçamentários e suas disponibilidades. Após a análise de receitas e despesas correntes e de investimento, a

Diretoria aprova e encaminha a proposta orçamentária ao Comitê Deliberativo (CD) de Farmanguinhos e, por último, à DIPLAN para aprovação final. Esse processo, além de assegurar uma adequada e regular aplicação dos recursos, define a parcela da LOA para Farmanguinhos.

D) Elaboração e controle do orçamento: A elaboração da proposta orçamentária segue modelo “de baixo para cima”, acontece anualmente, entre os meses de setembro e novembro, sendo a Diretoria a instâncias de aprovação. Os chefes das unidades organizacionais informam as necessidades de recursos orçamentários, metas físicas e contrapartidas de receitas para o ano seguinte ao Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento (NPOM). As etapas de programação do PA abrangem fixação da despesa, projeção da receita e meta física.

A fixação da despesa é elaborada por áreas centralizadas e descentralizadas. As áreas centralizadas são aquelas responsáveis pelo atendimento das necessidades de Farmanguinhos, abrangendo material de consumo e serviços, recursos humanos, treinamento, ampliação da infraestrutura de tecnologia de informação, eventos, ações de Comunicação e investimentos em novas instalações e reformas que estejam em consonância com as diretrizes de investimento definidas pela Diretoria. As demais áreas, descentralizadas, são responsáveis pela programação de necessidades específicas ao desenvolvimento de suas operações e projetos.

A projeção da receita é elaborada pelo Núcleo de Planejamento, Orçamento e Monitoramento que consolida a previsão de receitas provenientes de: fornecimento de produtos ao MS; captação externa (prestação de serviços, convênios e outros) previstas no SAGE pelos gerentes de projetos; tesouro nacional, considerando as diretrizes e restrições da LDO do exercício vigente (LOA elaborada pela DIPLAN e aprovada no Congresso); vendas de excedente de produção às Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde por meio da receita de faturamento DA. A última etapa de programação do PA é a de meta física - momento em que são previstas as metas físicas vinculadas a cada um dos objetivos que compõem as Ações e Programas do PPA.

Após o fechamento do SAGE, as previsões orçamentárias de receitas, despesas e metas físicas são consolidadas pelo NPOM, que analisa os dados e elabora a proposta do Plano Anual (baseado no PPA da Fiocruz). Em seguida, a proposta orçamentária final é encaminhada à Diretoria, visando aprovação e análise. No âmbito da Fiocruz, a proposta orçamentária de Farmanguinhos é analisada e administrada pela DIPLAN, que consolida uma proposta orçamentária global, contemplando todas as unidades e, após a aprovação da LOA pelo Governo Federal, a direciona ao CD-Fiocruz para aprovação dos tetos orçamentários provenientes da LOA, que serão repassados às unidades da Fiocruz. O NPOM acompanha mensalmente o recebimento dos

recursos, através dos relatórios gerenciais do SIAFI, e das despesas realizadas por centro de custo e projeto/operação no Eurisko (Relatório de Despesa PA). Tais relatórios são encaminhados trimestralmente às áreas de Farmanguinhos para identificação e correção de distorções.

Ainda no que diz respeito à gestão do orçamento, no segundo trimestre do ano em exercício, após a aprovação do orçamento LOA e a formalização da maioria dos TEDs, é realizada a revisão do PA. Assim, as necessidades são analisadas e submetidas pelas Chefias de departamentos às vice-diretorias e Coordenações para que sejam tomadas as devidas providências, como ratificação, exclusão, cancelamento ou adiamento de necessidades, conforme a prioridade. Além do atendimento à legislação, são seguidas as diretrizes do MS e da própria Fiocruz, desde a fase de elaboração, até a execução orçamentária, que consta do SIAFI do Governo Federal e no sistema 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.

Como refinamento da prática, em 2014 foi estabelecido pelo NPOM e a Direção, teto o orçamentário para cada área, considerando as prioridades estratégicas e o histórico de execução. Também foi instituído que a aprovação do orçamento após aprovação da diretoria é submetida ao CD de Farmanguinhos para análise e aprovação final. Todas as decisões são comunicadas as áreas pertinentes e a força de trabalho através das atas do CD dispostas nos murais e na intranet.

Mensalmente o PA é analisado e acompanhados pelas vices e coordenações. Dessa forma ações preventivas e corretivas podem ser tomadas juntamente com o NPOM, para evitar o não cumprimento das metas físicas e orçamentárias, quando da prestação de contas semestral a Direção e ao CD.

8



Resultados

8.1 Econômicos financeiros

Indicador	Un.	Orienta-ção	Resultados			Meta 2015	Referencial comparativo	Justificativa não atingimento da meta
			2013	2014	2015			
8.1.1- Índice de Execução Orçamentária	%	Quanto > melhor	96,4	97,9	96,9	95	100% (Biomanguinhos)	Meta atingida
8.1.2 - Atendimento a demanda de antirretrovirais do programa Aids/MS	%	Quanto > melhor	93,3	100	90,32	95	78,4% (Biomanguinhos)	Meta atingida
8.1.3 – Índice de gasto total de produção	%	Quanto < melhor	2,4	2,9	2,3	<3	0,05% (Biomanguinhos)	Meta atingida

8.2 Sociais e Ambientais

Indicador	Un.	Orienta-ção	Resultados			Meta 2015	Referencial comparativo	Justificativa não atingimento da meta
			2013	2014	2015			
8.3.1 Quantidade de resíduos químicos tratados.	Kg	Quanto < melhor	200.000	117.068	185.561	300.000	–	Vem diminuindo de acordo com o trabalho da ISO 14000-certificação e o trabalho desenvolvido pela área.
8.2.2 Quantidade de resíduos orgânicos tratados	m3	Quanto < melhor	3.606	3.485	3.562	4000	–	Vem diminuindo de acordo com o trabalho da ISO 14000-certificação e o trabalho desenvolvido pela área
8.2.3 Quantidade de resíduos recicláveis tratados	Kg	Quanto > melhor	17.990	86.800	106.000	100.000	16.270 (Biomanguinhos)	A quantidade de resíduos gerados foi menor que o esperado
8.2.4 Apoio pontual às iniciativas sociais	Nº	Quanto > melhor	1.150	1.851	1.305	1.600	–	Meta atingida
8.3.5 Quantidade de participação de voluntários em iniciativas sociais	Nº	Quanto > melhor	550	200	172	600	–	A quantidade de voluntários diminuiu em 2015, considerando que não foi realizado o evento Fiocruz pra você.

8.3 Clientes e Mercados

Indicador	Un.	Orienta-ção	Resultados			Meta 2015	Referencial comparati-vo	Justificativa não atingimento da meta
			2013	2014	2015			
8.3.1 – Índice de reclamações procedentes de produtos	%	Quanto < melhor	77	68	87,5	50	-	O índice aumentou em 2015, pois um único problema foi reclamado várias vezes
8.3.2 - ocorrências de suspeita de eventos adversos (EA)	%	Quanto > melhor	12	9	6,7	-	-	É importante que as pessoas comuniquem os EA, porque alguns ainda não são conhecidos. Apesar de indesejáveis quanto maior o número de relatos recebido melhor, impossibilitando o estabelecimento de meta numérica.
8.3.3 – Índice de reclamações relacionadas à distribuição de medicamentos	%	Quanto < melhor	28	18	18,3	25	-	Está sendo realizado um trabalho com a empresa transportadora para que possa ser atendida as necessidades da indústria farmacêutica.

8.4 Resultados Relativos Pessoas								
Indicador	Un.	Orienta-ção	Resultados			Meta 2015	Referencial comparativo	Justificativa não atingimento da meta
			2013	2014	2015			
8.4.1 - Percentual de Profissionais Capacitados	%	Quanto > melhor	81,3	88,3	65,37	60	67,9% - CPQGM	O índice caiu em 2015, devido a redução de recursos financeiros disponibilizados para treinamentos.
8.4.2 – Índice de sensibilização dos trabalhadores aos programas e projetos de qualidade de vida	%	Quanto > melhor	32	78,5	72	50	–	Meta atingida. Os resultados desse indicador dependem dos programas ofertados e do público alvo de cada programa.
8.4.3 – Índice de afastamento por acidente de trabalho	%	Quanto < melhor	1,9	2,2	1,9	5	1,9% - Bioman-guiños	O índice vem diminuindo devido a conscientização que o SMS tem realizado em relação ao uso de EPIs, controle de entrada de colaboradores e treinamentos que são feitos antes de iniciar as tarefas.
8.4.4 – Percentual de egressos no ano (cursos presenciais e regulares)	%	Quanto > melhor	48	96,9	100	80	–	Meta atingida

8.5 Resultados Relativos aos processos								
Indicador	Un.	Orienta-ção	Resultados			Meta 2015	Referencial comparativo	Justificativa não atingimento da meta
			2013	2014	2015			
8.5.1 – Quantidade de Pedidos de Patentes Depositadas	Nº	Quanto > melhor	1	3	4	3	0 - Bioman-guiños	Meta atingida
8.5.2 - Índice geral de publicação científica	%	Quanto > melhor	112	109	120	90	–	Aumento de doutores
8.5.3 – Novos produtos e produtos submetidos a registro	Nº	Quanto > melhor	2	7	5	2	–	O resultado foi superior a meta estabelecida, considerando que houve uma variação de demanda do MS, onde o portfólio pode variar de acordo com os programas estabelecidos.
8.5.4 – Eficiência do processo produtivo	%	Quanto > melhor	97,3	97,07	96,7	97	–	Está sendo desenvolvido um histórico de rendimento de no mínimo de 30 lotes (dependendo da demanda) de todos os produtos, com o objetivo de avaliar os estatisticamente.
8.5.5 – Tempo do ciclo produtivo de antirretrovirais	dias	Quanto < melhor	30	22	21	22	–	O tempo de fila tende a melhorar com a implementação do SAP
8.5.6 – Percentual de atendimento às solicitações de manutenção	%	Quanto > melhor	95,7	98,3	99,2	98	98,6 - DIRAC	Meta atingida. Com a implementação do SAP, houve uma melhoria no índice de atendimento
8.5.7 Índice reprovação de matéria-prima	Nº	Quanto < melhor	7,8	4,5	4,5	5	2,2 - Bio-manguinhos	Meta atingida. A qualificação de fornecedores / fabricantes tem possibilitado a redução desse índice, que será realizada para todos os materiais e serviços.

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 – Istituto 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
PNPMF – 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 Insu-
mos 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

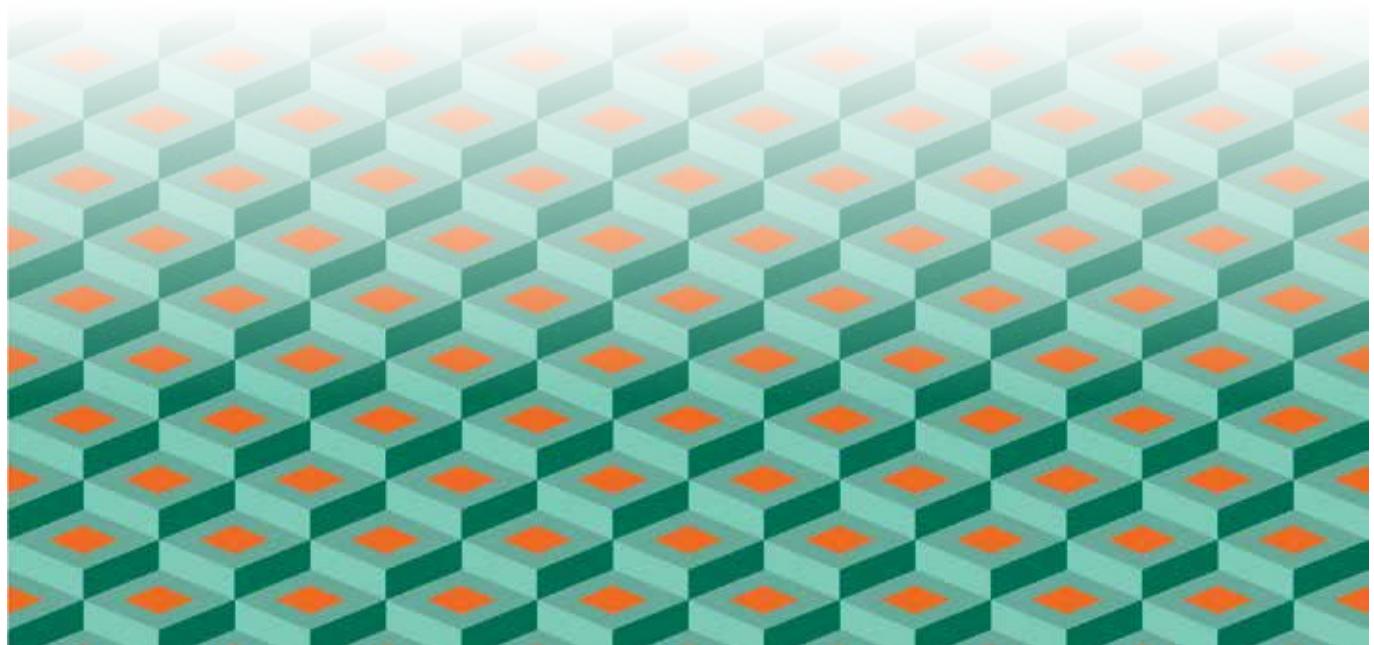
TCC – Trabalho Conclusão de Curso
TI – Tecnologia da Informação
UFRJ- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

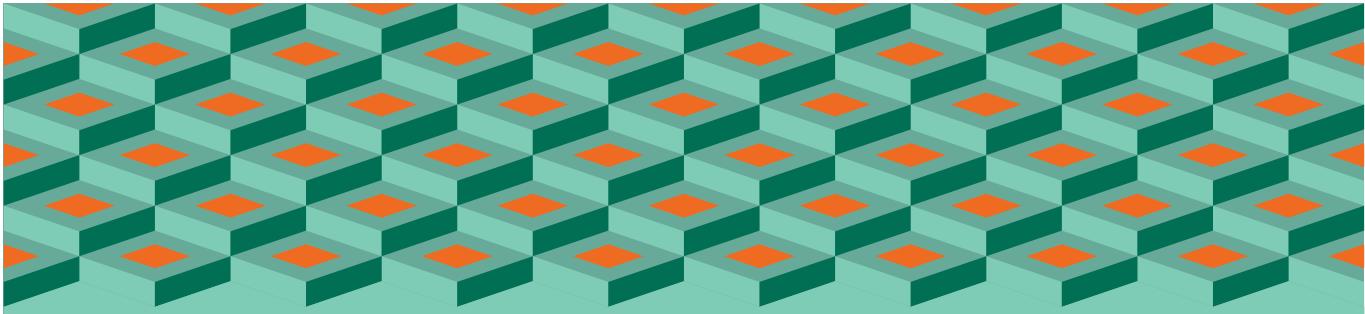
U

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

V

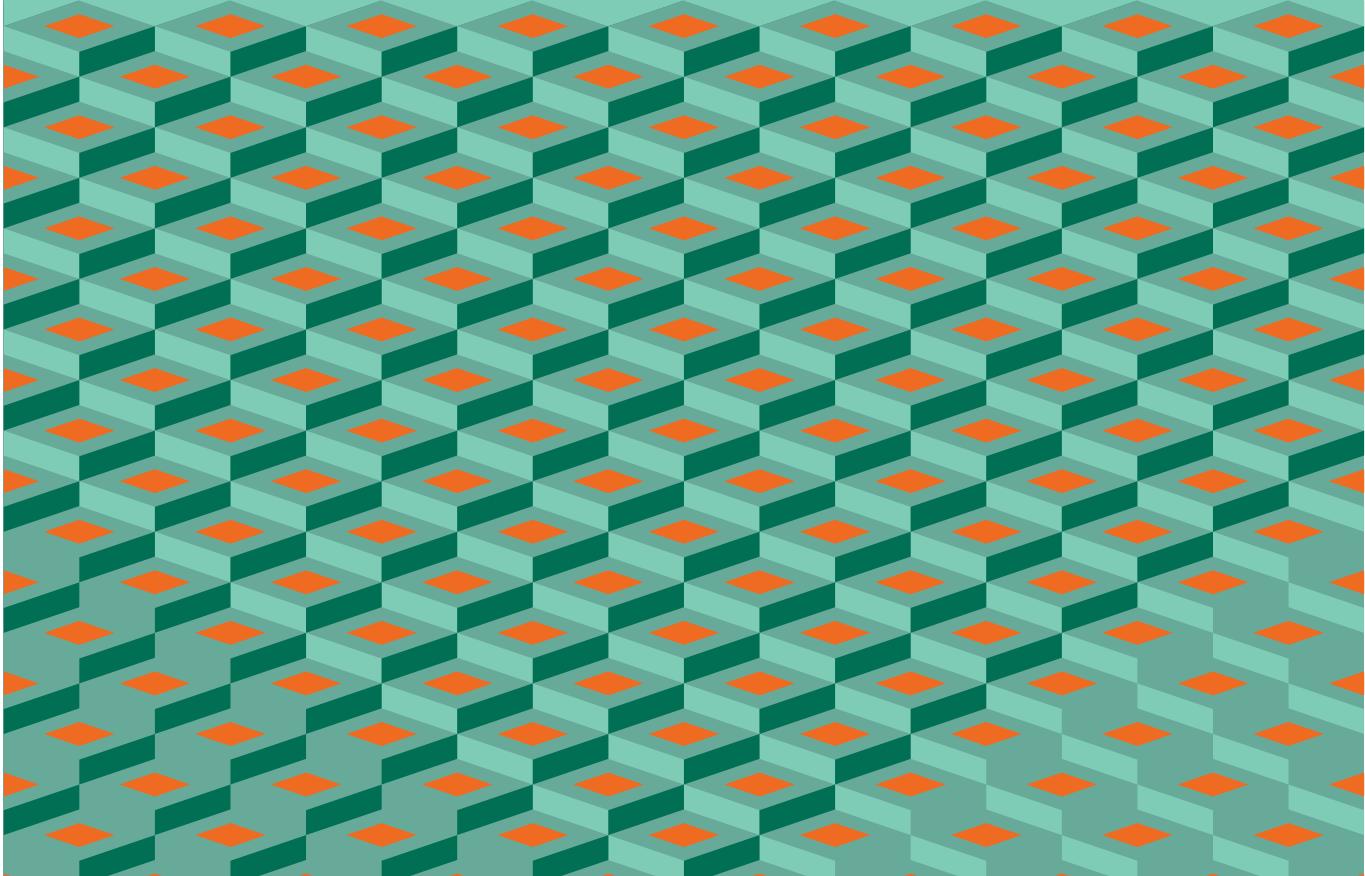
VDOP– Vice-Diretoria de Operações
VDGT- Vice –diretoria de Gestão do Trabalho





Missão de Farmanguinhos:

Atuar, como unidade técnico-científica da Fiocruz, na promoção da saúde pública, por meio da geração e difusão de conhecimentos, do ensino, da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico e da produção de medicamentos.



***Av. Comandante Guarany, 442
Jacarepaguá / Rio de Janeiro/RJ
Brasil | Cep: 22775-903 |
Tel / Fax: (+55) 21 3348-5050***



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz

