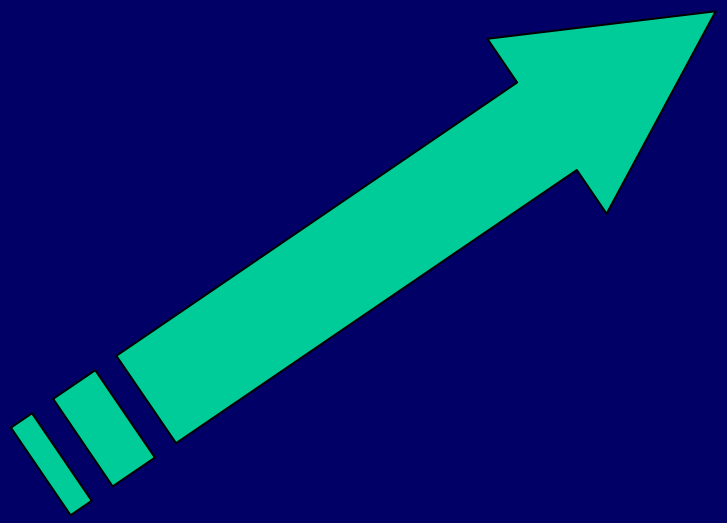
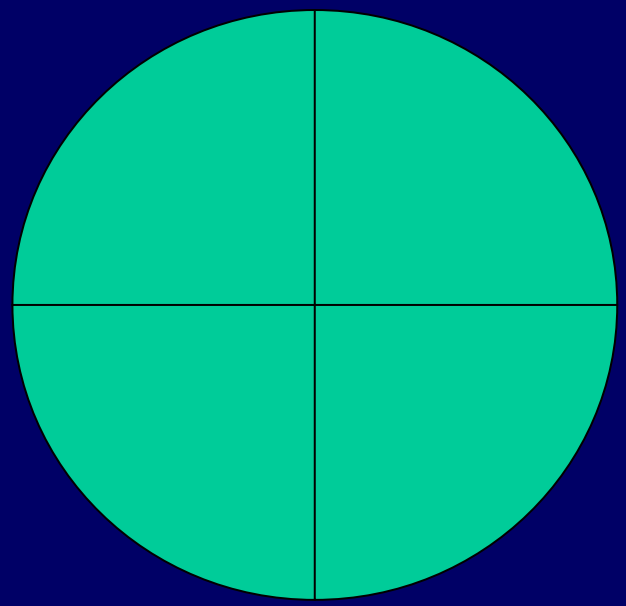
II Encontro do IOC
Construindo o Futuro



direção



estrutura

Estrutura Organizacional

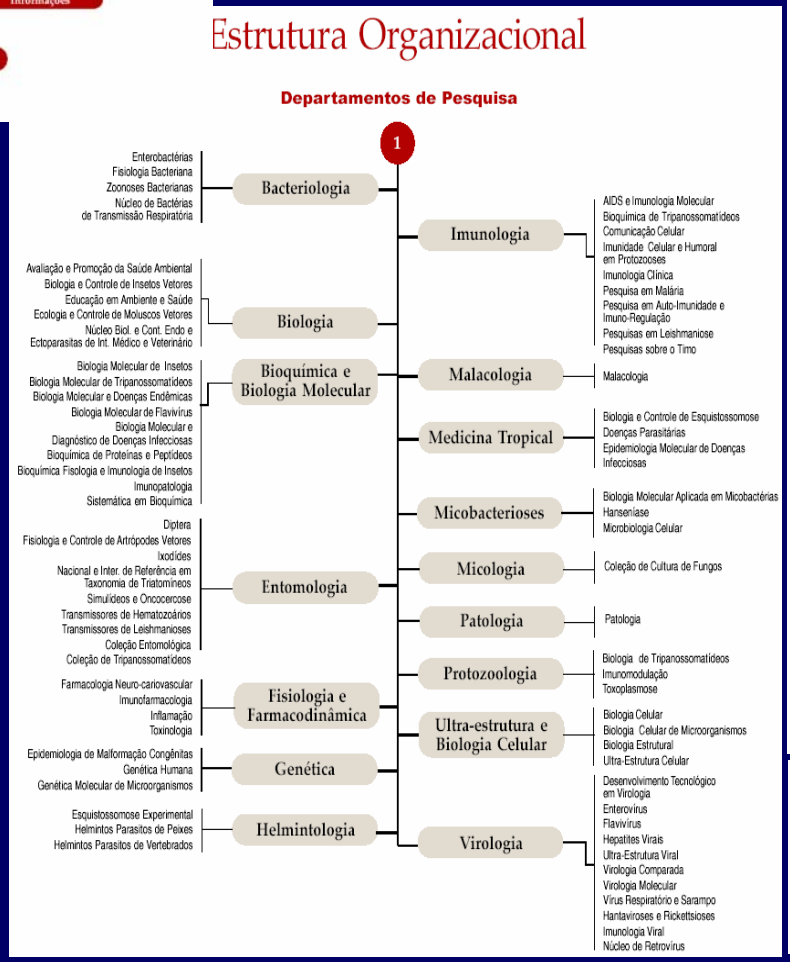
Posição defendida pelo IOC no CD-Fiocruz out/2005

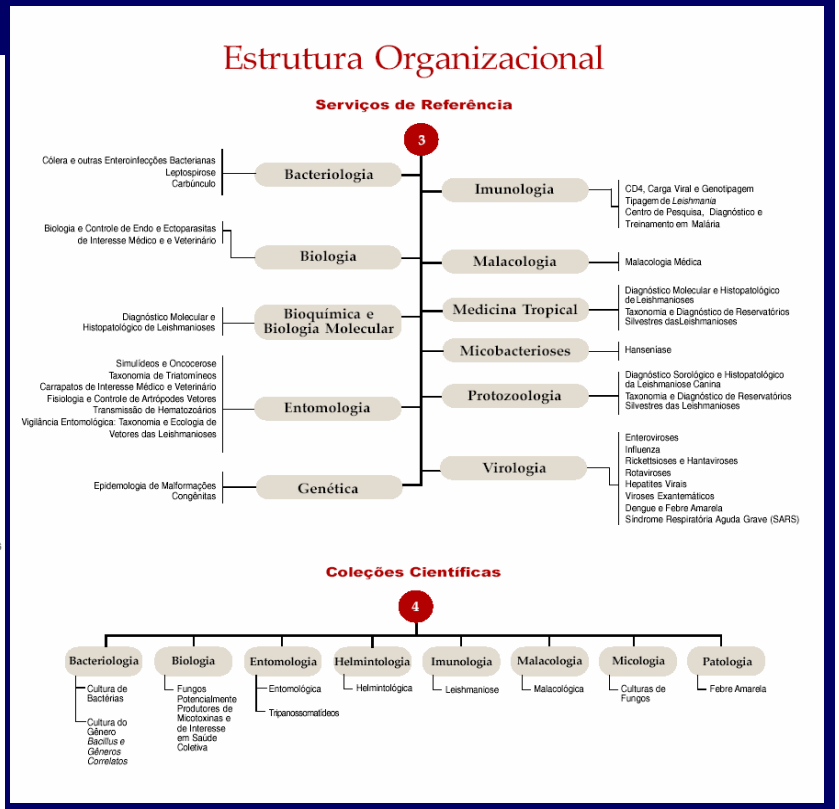
aprovado no CD-Fiocruz

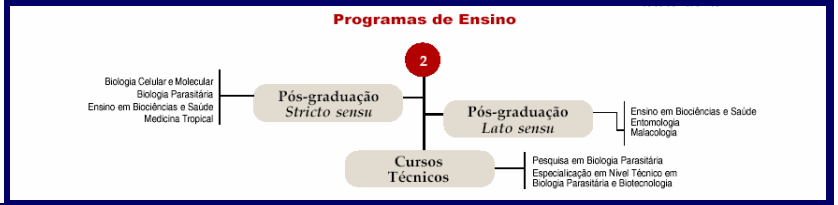
Não limitar o debate da estrutura da Fiocruz (e do IOC) pelo quadro de cargos comissionados existentes

- Pensar o ideal e buscar as soluções para alcançá-lo é mais importante do que adaptar ou ajustar a estrutura do IOC e da Fiocruz à atual disponibilidade limitada de cargos comissionados.

Organograma atual (relatório IOC 2004)







Fragilidades da estrutura atual que devem ser corrigidas na nova estrutura

- Há grande heterogeneidade dos departamentos quanto ao número de laboratórios, de pesquisadores, de grupos de pesquisa e de volume de projetos.

- A grande heterogeneidade da atual estrutura departamental também compromete e enfraquece a representatividade política e científica do CD-IOC.

- Os setores administrativos dos departamentos são heterogêneos, precários, com poucos servidores do quadro, grande demanda de terceirização de funcionários -com elevado custo-, baixo grau de formação e especialização, e problemas de execução orçamentária de toda ordem.

Fragilidades da estrutura atual que devem ser corrigidas na nova estrutura

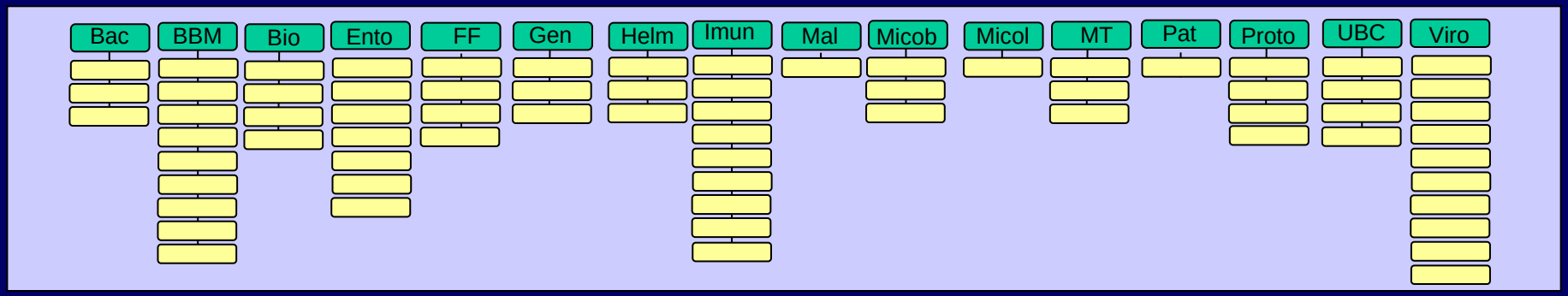
- O chefe de Departamento é sufocado pela rotina burocrático-administrativa.

- O chefe de Departamento exerce pouco ou nada a função mais nobre à qual uma liderança científica desse porte poderia se dedicar: o planejamento de C&T

- As atuais fronteiras disciplinares dos departamentos não refletem a pesquisa nem a interação entre os laboratórios no IOC.

- Por todos esses motivos, ainda que a Fiocruz não estivesse agora revendo sua estrutura, seria preciso atualizar e transformar a estrutura do IOC para aumentar a eficiência da pesquisa.

Reconhecer e enfrentar as fragilidades da estrutura atual

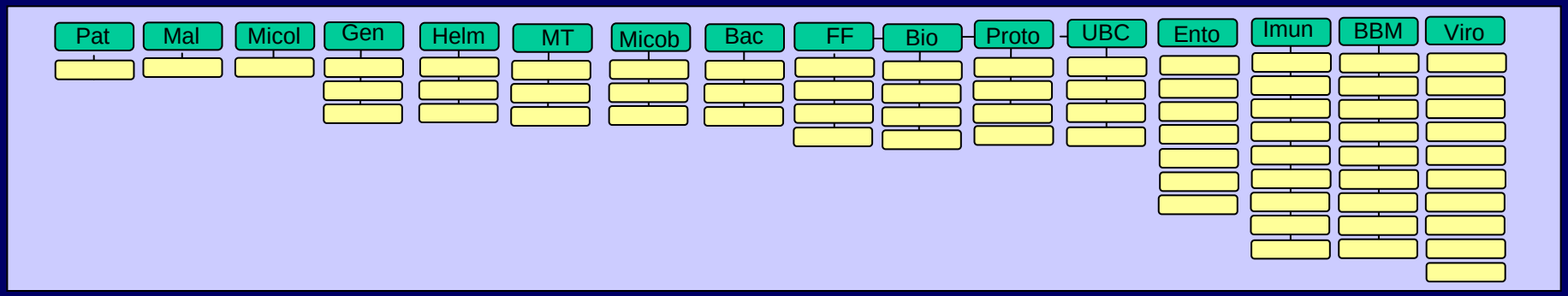


Chefes de departamento: burocracia e rotina

Ausência de gestão científica e de prospecção

Precisamos criar uma estrutura que corrija essas fragilidades

Reconhecer e enfrentar as fragilidades da estrutura atual



Chefes de departamento: burocracia e rotina

Ausência de gestão científica e de prospecção

Precisamos criar uma estrutura que corrija essas fragilidades

Assegurar a presença dos laboratórios na estrutura do IOC e da Fiocruz, com DAS 1.

Posição defendida pelo IOC no CD-Fiocruz dez/2005

aprovado no CD-Fiocruz

- Base da produção do conhecimento e da geração de inovação
- Locus de integração pesquisa-DT-ensino-SR- coleções
- Estáveis, com identidade, especificidade, competência e qualidade
- Portas de comunicação científico-tecnológica com parceiros em C&T
- Chefia com atribuições executivas, gerenciais: planejamento, orçamento, monitoramento, avaliação e controle de atividades de alta complexidade, gestão de recursos humanos, coordenação de cooperação em níveis nacional e internacional, captação de recursos.
- Devem estar incluídos na estrutura oficial: confiança institucional: proteção do conhecimento e segurança.

- Consequências - **Política de fortalecimento dos laboratórios: DAS/Bolsa, Orçamento, Projeto, QBA**

Motivos para um novo desenho organizacional na Fiocruz

Presidencia

Debate no CD 10/3/2006

- reparar desequilíbrios entre as estruturas e responsabilidades das unidades da Fiocruz
- foram criadas novas unidades: maior escopo de atuação, mais funcionários (servidores e contratados)
- as modernas estruturas organizacionais, especialmente as acadêmicas com elevada competência profissional e com um complexo de funções interligadas devem reduzir as suas estruturas hierárquicas, priorizando as instâncias horizontais de integração em redes, em substituição da tradicional compartimentalização vertical de instâncias executoras.

PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FIOCRUZ

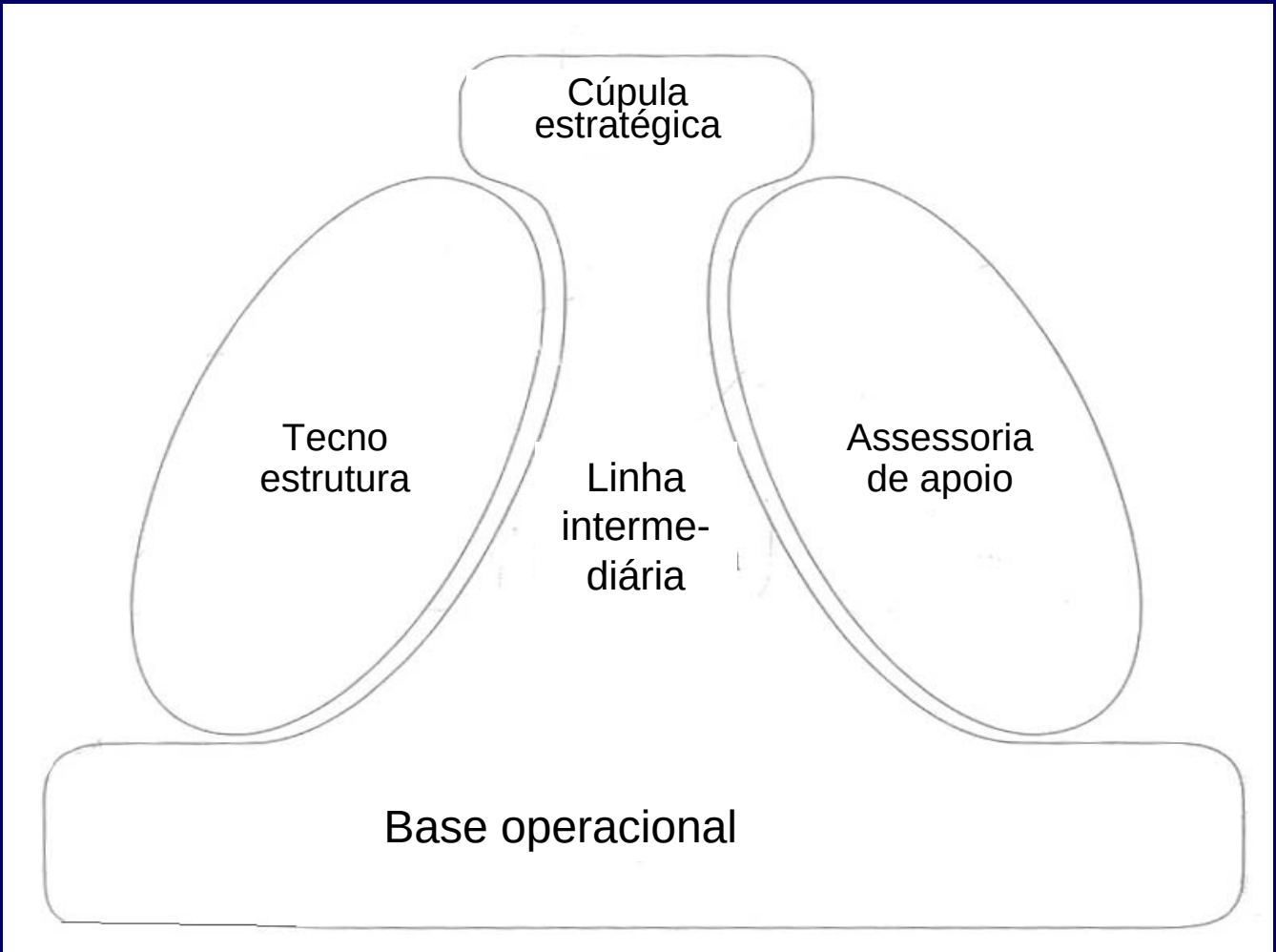
Presidencia

DESAFIOS

- **Conciliar:**
- Flexibilidade com aderência às normas
- Decisão “Profissional” com alinhamento estratégico
- Organização horizontal (redes), com responsabilização perante controle interno e externo (responsabilidades).

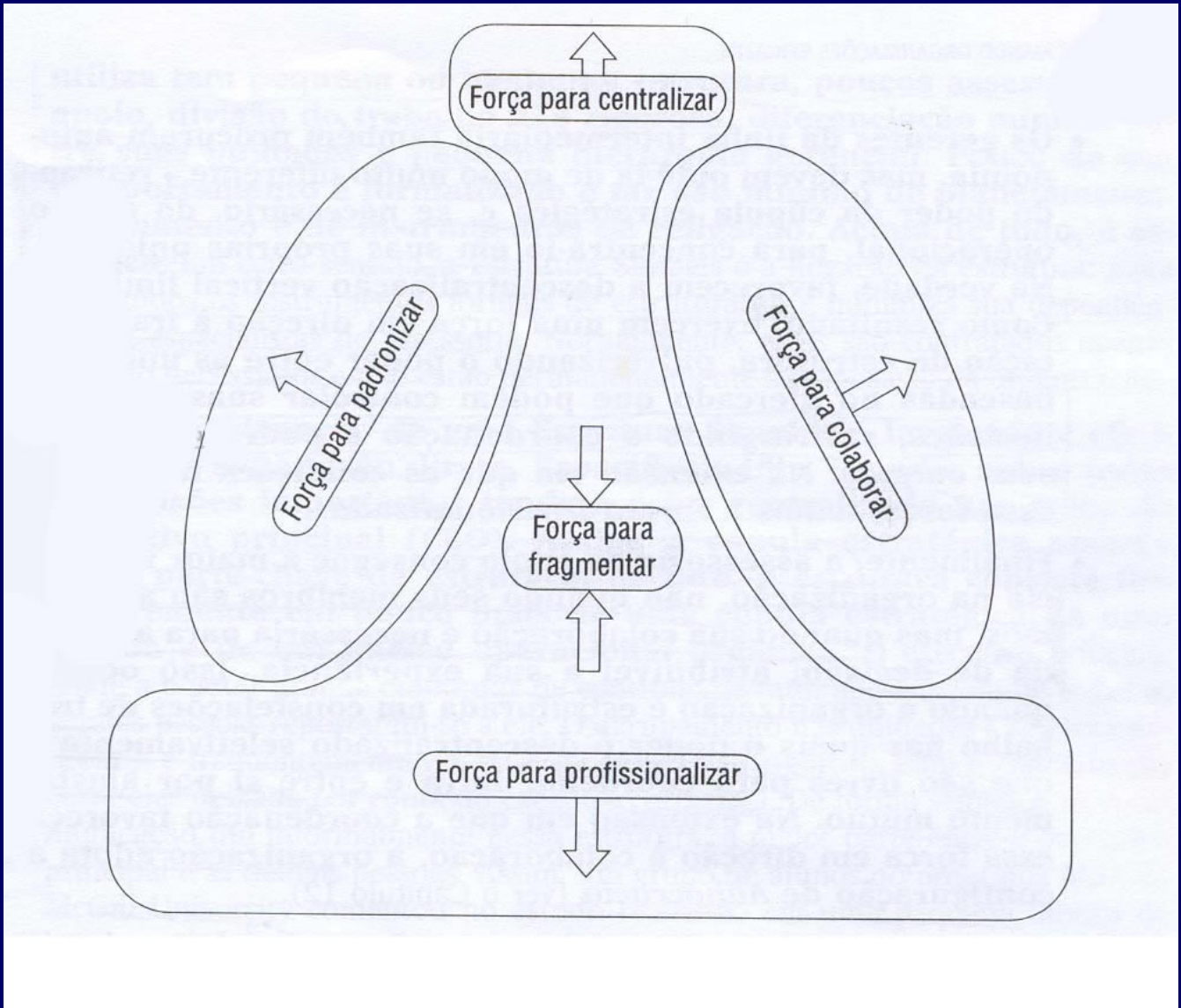
Estrutura Organizacional

✓Organização em cinco partes



✓Modelo de Mintzberg

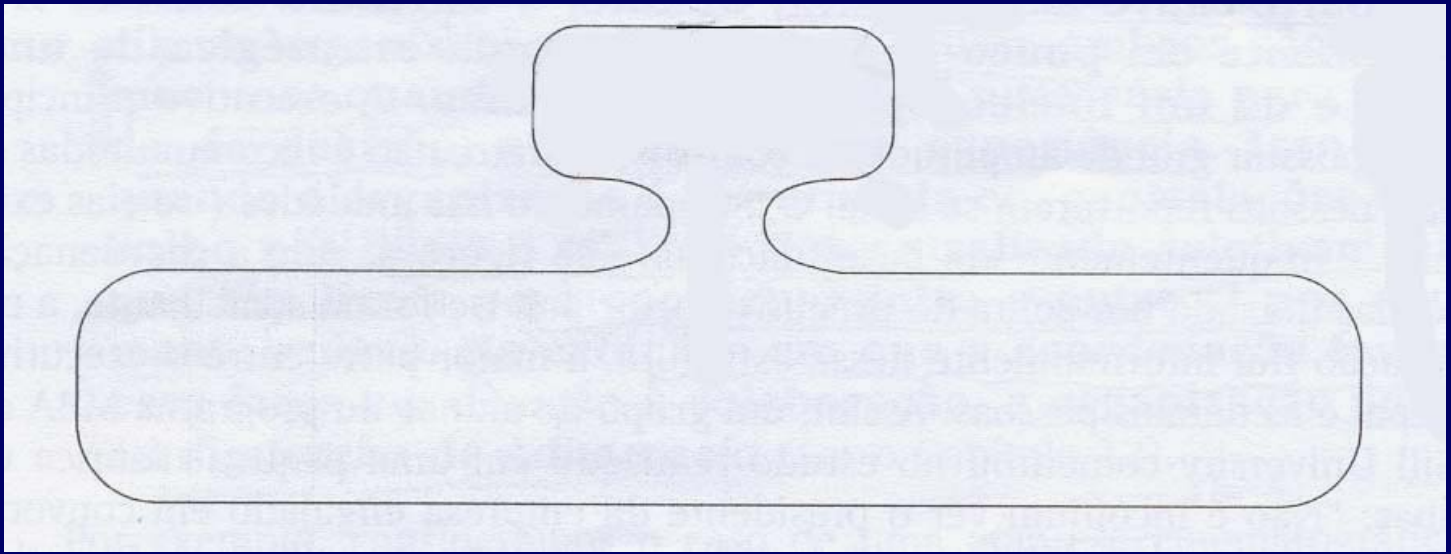
Configuração – Cinco Forças



✓Modelo de Mintzberg

1-Organização Simples

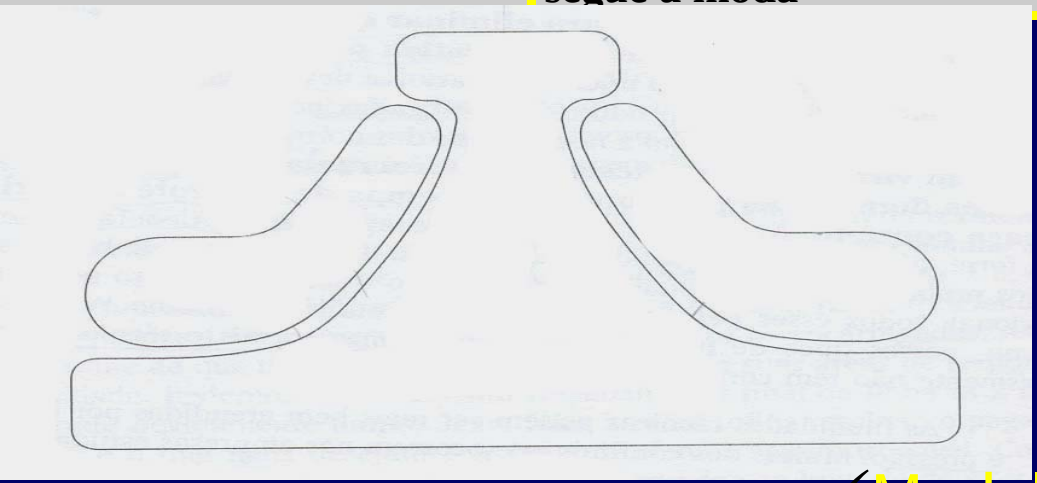
Principal Mecanismo de Coordenação	**Supervisão Direta**
Parte-chave da Organização	**Cúpula Estratégica**
Principais Parâmetros de *design*	**Centralização, estrutura orgânica**
Fatores Situacionais	**Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico; possibilidade de hostilidade externa ou forte necessidade de poder do executivo principal; não segue a moda**



✓Modelo de Mintzberg

2-Organização Mecanizada

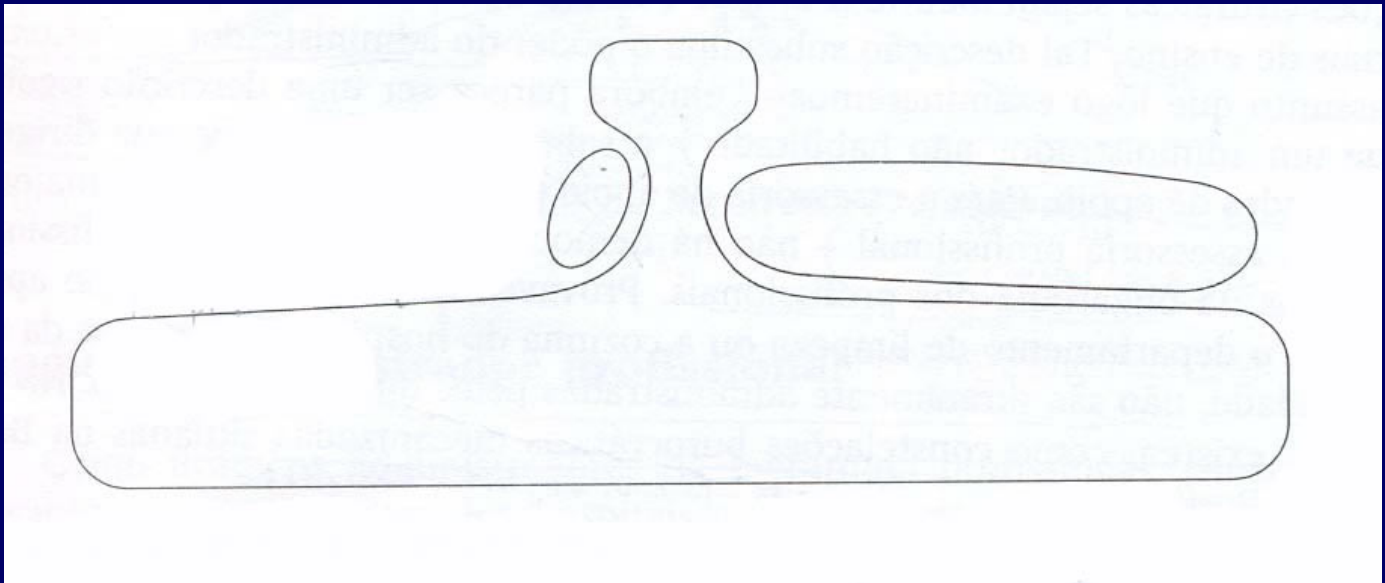
Principal Mecanismo de Coordenação	**Padronização dos Processos de Trabalho**
Parte-chave da Organização	**Tecnoestrutura**
Principais Parâmetros de *design*	**Formalização do comportamento, especialização das tarefas horizontal e vertical, geralmente agrupamento funcional, unidade operacional de grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitadas, planejamento das ações**
Fatores Situacionais	**Organização antiga; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável; controle externo; não segue a moda**



✓Modelo de Mintzberg

3-Organização Profissional

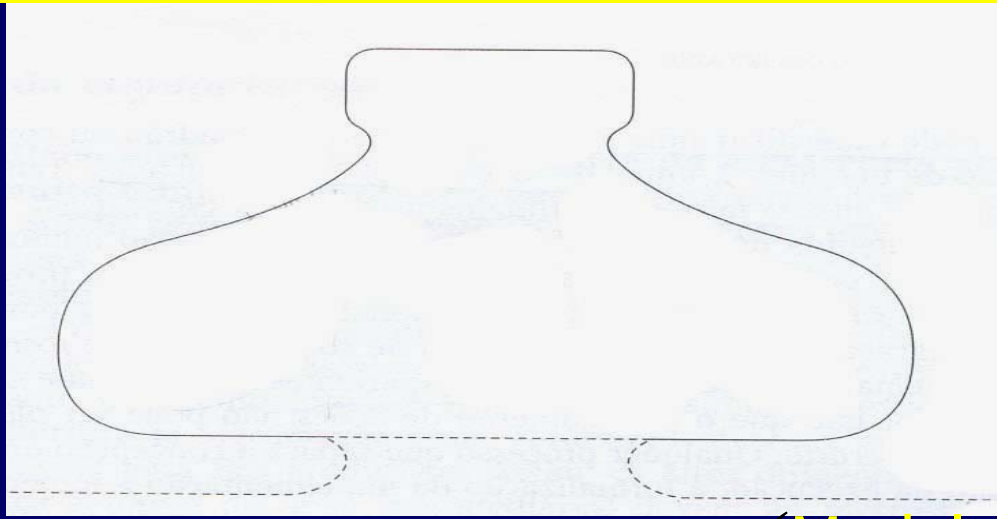
Principal Mecanismo de Coordenação	**Padronização de habilidades**
Parte-chave da Organização	**Base operacional**
Principais Parâmetros de *design*	**Treinamento, especialização horizontal das tarefas, descentralização vertical e horizontal**
Fatores Situacionais	**Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda**



✓Modelo de Mintzberg

4-*Adhocracia*

Principal Mecanismo de Coordenação	**Ajustamento Mútuo**
Parte-chave da Organização	**Assessoria de Apoio (na *Adhocracia* Administrativa; junto ao núcleo operacional na *Adhocracia* Operacional)**
Principais Parâmetros de *design*	**Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional e baseado no "mercado" que concorrem entre si**
Fatores Situacionais	**Ambiente complexo e dinâmico (às vezes diferente); jovem (especialmente a *Adhocracia* Operacional); sistema técnico sofisticado e freqüentemente automatizado (na *Adhocracia* Administrativa); segue a moda**



✓Modelo de Mintzberg

Parte	IOC hoje	IOC2007
Cúpula estratégica	diretor+3vices + secretaria; CD+CTs	?
Base operacional	16 deptos 69 labs , MemIOC,	?
Tecno-estrutura	Nepi, CI-Bio, CI-Quali, CI-GAMb, CT:SR,Col,Pq,En, IC	?
Assessoria de Apoio	CoAd (5 serv) CT-G&T CoEnsino (5 set) Co ICI (3 set) CEA, Imagem GT Plataf,	?

Parte	IOC hoje	IOC2007	Proposta Fiocruz (em construção, a decidir no V congresso)
Cúpula estratégica	diretor+3vices + secretaria; CD+CTs	?	diretor + até 4 vices + gabinete + assessor CS; CD e CTA
Base operacional	16 deptos 69 labs	?	só laboratórios ou só deptos
Tecno-estrutura	Nepi, CI-Bio, CI-Quali, CI-GAMb, CT:SR,Col,Pq,En, IC	?	Planejamento & QBA Coordenações de Ações (Pq,Ens,SR, ICI, etc) & de Objetivos (Chagas, Ambiente, etc –assessorias)
Assessoria de Apoio	CoAd (5 serv) CT-G&T CoEnsino (5 set) Co ICI (3 set) CEA, Imagem GT Plataf, MIoc	?	•Coord administrativo (orçam-financeiro, compras-abast, infra-manut, RH, Informatica) •Coord tecnológico (centais analiticas, plataformas, exp animal, imagem) • Secretaria Acadêmica

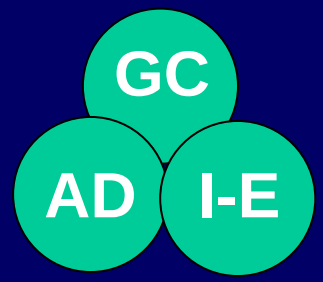
Parte	IOC hoje	IOC2007	Proposta Fiocruz (em construção, a decidir no V congresso)
Cúpula estratégica	diretor+3vices + secretaria; CD+CTs	?	diretor + até 4 vices + gabinete + assessor CS; CD e CTA
Base operacional	16 deptos 69 labs , MemIOC,	?	só laboratórios ou só deptos
Tecno-estrutura	Nepi, CI-Bio, CI-Quali, CI-GAMb, CT:SR,Col,Pq,En, IC	?	Planejamento & QBA Coordenações de Ações (Pq,Ens,SR, ICI, etc) Assessorias de objetivos (Chagas, Ambiente, etc
Assessoria de Apoio	CoAd (5 serv) CT-G&T CoEnsino (5 set) Co ICI (3 set) CEA, Imagem GT Plataf,	?	•Coord administrativo (orçam-financeiro, compras-abast, infra-manut, RH, Informatica) •Coord tecnológico(centais analiticas, plataformas, exp animal, imagem) • Secretaria Acadêmica

Oficializar as Coordenações que já vêm operando ou tem implantação planejada

- Ensino - OK
- Administração - OK
- Editoria Científica - OK
- Desenvolvimento Institucional – OK+
- Informação, Comunicação e Informática OK+
- Serviços e Assistência de Referência
- Coleções/Patrimônio Científico
- Cooperação Técnica

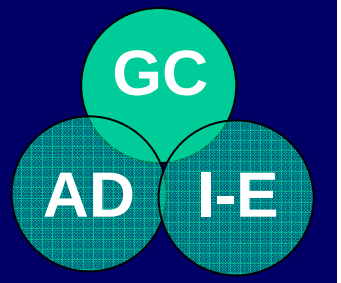
CTs

Desafios para a nova estrutura



- ser flexível para acomodar as mudanças ao longo do tempo
- otimizar os recursos mobilizados em pessoal e custeio
- ampliar os espaços para discussão e intensifique os processos da gestão científica
- propiciar a implantação de um sistema de Gestão Estratégica da PD&I.
- diminuir o “peso” das tarefas administrativas dos pesquisadores do IOC

Articulações para a Gestão Científica na nova estrutura



- Interações, colaborações, sinergias
- Articulações pesquisa básica, clínica e DT
- Objetivos estratégicos do MS
- Prioridades da Fiocruz
- Macro-programas de pesquisa e DT para produtos específicos

não são excludentes, devem ser harmonizadas e intensificadas, traçando o desenho da nova estrutura

Coordenações horizontais

- Áreas/Temas/Abordagens de investigação
- Potencializar interações
- Articulação flexível de laboratórios
- Fórum colegiado
- Capacidade prospectiva

Favorecer a criação de um ambiente para a inovação

Visão de futuro 13/3/2006

- Um Instituto de pesquisa de excelência em nível internacional, ousado, desburocratizado, informatizado, flexível, ágil, inovador, com profissionais motivados e focados em suas atividades, com pró-atividade no desenvolvimento tecnológico, capaz de formar recursos humanos de qualidade, captar lideranças científicas de alto nível, buscar cooperação intra e inter-institucionais, responder aos desafios do setor saúde para atender as demandas da população brasileira, identificar oportunidades atraves de forte mecanismo de prospecção tecnológica, ampliando a capacidade para influenciar a política científico-tecnológica do país;
- Um Instituto com laboratórios fortes, com gestão de projetos em redes temáticas e programas integrados, preservando a diversidade da pesquisa e serviços institucionais, com produção de conhecimento mensurável de acordo com os padrões internacionais, valorizando as parcerias público-privadas e assegurando disponibilização, integração e divulgação do conhecimento.
- Um Instituto reconhecido pela qualidade de sua ação de referência de diagnóstico, assistência e vigilância epidemiológica pelo MS e sociedade, assim como pela diversidade e qualidade de suas coleções científicas, devidamente acreditado e certificado considerando a gestão da qualidade, sendo pró-ativa na formulação de políticas do MS, atuando em saúde ambiental, em vigilância e ensino, e atendendo a demandas inesperadas em doenças infecciosas,

Perguntas nos grupos hoje:

- Como estruturar o IOC para concretizar essa visão de futuro?
- Devemos ratificar a posição de que os laboratórios são a estrutura de base do IOC?
- Precisamos de estruturas intermediárias para a gestão cientifica e de pesquisa? De que natureza? Verticais (mando)? Horizontais (coordenação)? Ambas?
- Quais os princípios, mecanismos e estruturas necessárias para a agregação dos laboratórios?
- Quais os princípios e critérios de uma matriz para a organização e a gestão cientifica no IOC que viabilize essa visão de futuro?

Obrigada

Bom trabalho

Ministério da Saúde
FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz
Instituto Oswaldo Cruz

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL