

Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



## Gestão e Desenvolvimento Institucional

### Termo de Referência

#### Introdução

Mais precisamente a partir dos anos 2000, tendo em vista orientações normativas e de ajuste de conduta determinadas por órgãos de controle externo (Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União e Ministério Público da União), a administração pública federal apontou diretrizes para reestruturação da área de gestão e de alguns pressupostos que historicamente a orientam. Para tanto, o governo federal referenciou distintos documentos normativos, regulatórios e direcionadores desse processo de reestruturação da área, a exemplo de documento organizado por pesquisadores, consultores e professores com experiência na área de administração pública, o qual se transformou num Guia para a implementação da gestão por resultados<sup>1</sup>.

De forma a atender essas orientações, a Presidência da Fiocruz tem buscado implementar essas diretrizes do governo federal para a administração pública, que têm se orientado pela gestão por processos<sup>2</sup> e resultados, com o objetivo de desenvolver distintos processos de monitoramento e avaliação institucional, com ênfase também na perspectiva da regulação. No entanto, cremos ser de alta relevância a ampliação dessa discussão, para que possamos, inclusive, desenvolver análises críticas a respeito de como esse processo vem sendo implementado no interior da instituição.

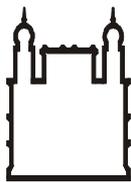
Partimos do pressuposto de que todas as diretrizes de aperfeiçoamento dos instrumentos e ferramentas de gestão, bem como as estratégias de monitoramento e avaliação de processos (e não somente resultados) das ações desenvolvidas no âmbito da Fundação, devam estar permanentemente alinhadas com as estratégias institucionais de ampliação da participação dos seus trabalhadores e da sociedade no processo avaliativo e de controle dessas ações. Consideramos que, desta forma, a gestão se aperfeiçoaria também pelos mecanismos de ampliação da participação, da democratização da própria área e da definição de prioridades da instituição em seus diferentes âmbitos de atuação.

Embora a Fundação historicamente possua mecanismos instituídos de governabilidade e de participação, ainda assim consideramos que muito há no que avançar em estratégias comunicativas, de participação e de espaços de decisão compartilhada, de forma menos

---

<sup>1</sup> Martins, Humberto Falcão & Marini, Caio. Coleção Publix Conhecimento. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília, DF, 2010.

<sup>2</sup> Guia de Gestão por Processos. Coordenação de Qualidade/VPGDI, Fiocruz, revisão julho 2014.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE  
JOAQUIM VENÂNCIO

endógena e mais capilarizada junto à sociedade no que refere também aos seus mecanismos de prestação de contas.

O significativo grau de autonomia que as unidades possuem para gerir seus processos e prioridades institucionais conferiria, como contraposição, condição de possibilidade para iniciativas pioneiras e mais contundentes de participação, assim como de um pensar sobre a gestão que ultrapasse a restrição estrutural do organograma da unidade. Pode-se, desta forma, conferir às decisões compartilhadas caráter muito mais efetivo e estratégico do que definições técnico-administrativas estritas a um setor responsável pelas ações de gestão.

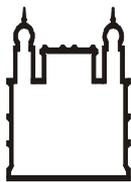
Diante disso, evitamos, deliberadamente, pensar a área de gestão pela estrutura organizacional da EPSJV, e sim, ao contrário, pensá-la em suas dimensões estruturantes, buscando, com isso, o esboço de um diagnóstico e de perspectivas de atuação que pensem estrategicamente estas dimensões.

Diante desse cenário, destacamos que alguns princípios devem ser assegurados para sua efetiva implementação: o de uma gestão democrática, participativa e com permeabilidade na relação com a sociedade; o da transparência das suas ações e dos resultados obtidos; o da qualificação da função pública; e melhoria do acesso às ações desenvolvidas no âmbito da unidade. Assim, preceituamos o papel da gestão nas instituições públicas como apoio estratégico para que as ações e processos da instituição alcancem os impactos esperados para atender às demandas da sociedade, valorizando um processo de melhoria organizacional contínua e de qualidade.

Para que os objetivos acima sejam alcançados a contento, é imprescindível que a EPSJV construa coletivamente bases diagnósticas sólidas para análise de cada aspecto do campo da gestão: gestão do trabalho; gestão participativa; gestão de investimentos e infraestrutura; monitoramento e avaliação com base no programado e planejado — áreas que exigem ações sistêmicas, permanente avaliação de cenários e rumos institucionais, internos e externos; estruturais e conjunturais, bem como ações de orquestração coletiva, que perpassem todo o coletivo de trabalhadores da unidade.

Avaliamos que o campo em questão corresponde à gestão de processos da Escola como um todo, e não, de uma parte dela, ou simplesmente das especificidades de cada espaço de atuação institucional. Corresponde, ademais, a um campo que necessita, para ser eficaz e efetivo, de uma adesão orgânica por parte de todos os segmentos e áreas de atuação da unidade.

Diversos setores, em contribuições ao documento Base, apontaram a transversalidade das dimensões de atuação da área de gestão. Algumas dessas dimensões tratam de princípios orientadores estruturais da atuação da Escola, particularmente quando põem em tela as gestões participativa e do trabalho, bem como o monitoramento e a avaliação que deem maior transparência a distintas ações da unidade, no âmbito intra e interinstitucional; no interior da Fiocruz, e para a sociedade.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



Para tanto, o Termo de Referência que ora se apresenta tem como orientadores o Documento de Base do Congresso Interno da EPSJV, as contribuições dos setores em documentos e no processo de assembleia, e algumas análises preliminares que auxiliem a elaboração de um diagnóstico coletivo da gestão, onde os próprios elementos que comporão o diagnóstico serão objeto de discussão e análise.

Consideramos que alguns documentos de referência necessitam ser revisitados, tais como nosso Plano Estratégico, Termo de Referência de nossos indicadores institucionais e o documento da Direh sobre Política de regulação do trabalho. Além disso, é fundamental que a Escola proceda à análise de recentes documentos publicados para o VII Congresso Interno da Fiocruz, Documento Base, Relatoria Final e Proposta de Estatuto, em consulta pública<sup>3</sup>, que deverão ser alvo de contribuições por parte das unidades, de modo que a discussão interna à unidade não se dissocie da discussão macroinstitucional que se desenvolverá no decorrer deste ano, mesmo período de formulações das bases diagnósticas para o Congresso Interno da Escola.

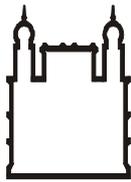
No que tange às bases diagnósticas que comporão nossa análise para o Choque Teórico e revisão do Plano Estratégico da unidade, partimos da seguinte indagação:

*Quais são os principais limites, entraves e desafios que a área de “Gestão e DI” enfrenta para cumprir sua missão no âmbito da EPSJV, em perspectivas transversais: gestão participativa; gestão do trabalho; transparência, monitoramento e avaliação; gestão de investimentos e infraestrutura?*

Esta área, num enfoque mais ampliado, não se restringe ao acúmulo de procedimentos administrativos, embora destes não possa prescindir, tendo em vista determinantes externos e internos à unidade; mas poderá e deverá abarcar análise periódica de cenários, readequações nas ações de planejamento e programação, bem como ter capacidade crítica de monitorar processos, avaliá-los sistematicamente e interferir positivamente nos resultados institucionais, para o interior da Fiocruz e para a sociedade.

Desta forma, poderemos pensar do ponto de vista estratégico da gestão, não somente como área operadora de processos administrativos, mas como área estratégica que auxilie eficazmente a tomada de decisão, com base no acompanhamento e avaliação participativos de distintos processos e resultados institucionais.

<sup>3</sup> Ministério da Saúde, Fiocruz; 1) VII Congresso Interno. Conhecimento e inovação para a saúde, desenvolvimento e cidadania. Documento de Referência, junho de 2014; 2) Relatoria para votação final do VII Congresso Interno, outubro 2014; 3) Estatuto Fiocruz. Proposta.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



## **Gestão Participativa**

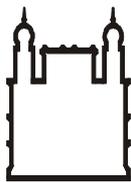
A EPSJV instituiu regimental e processualmente espaços participativos na definição de prioridades institucionais e tomada de decisão. A existência de uma Representação dos Trabalhadores, que busca representar e contemplar trabalhadores com os mais variados vínculos na instituição, intermediando demandas e propostas de forma organizada, e de representação do corpo discente com assento no órgão colegiado do CD da unidade, configura importante espaço nos processos de discussão da Escola. Desta forma, foram instaurados outros mecanismos de tomada de decisão, irrestritos às discussões no âmbito do conselho deliberativo da unidade, configurando-se, assim, outros espaços colegiados de debate e decisão.

Decerto, não é só a partir da qualificação técnica e operacional da gestão que partirão mudanças estruturais para o pleno cumprimento da missão da unidade, o que se dará fundamentalmente a partir do, e no campo da política institucional. Mas, para apoiar estratégica e eficazmente a implementação de prioridades definidas no âmbito da política institucional, essa área precisará cada vez mais se estruturar de forma participativa, baseando-se em análises compartilhadas acerca dos rumos institucionais e de como melhor gerir e gerar condições para o cumprimento da missão da unidade.

A área de gestão, tida como terreno arenoso em termos de compreensão, necessita ser minimamente apreendida pelo corpo de trabalhadores, de forma a diminuir assimetrias de informação e de entendimento no que se refere a suas distintas dimensões de atuação. Para que o processo participativo possa se orientar por uma compreensão mais horizontalizada a respeito dos processos administrativos, da programação e gestão orçamentária da unidade e de uma visão estratégica do planejamento, monitoramento e avaliação, há que se enfrentar as iniquidades existentes no entendimento e apreensão de temas da área.

Uma das frentes de atuação para minimizar os custos dessas assimetrias tem sido as tentativas de repolitização do debate sobre temas da gestão na Câmara Técnica de Gestão, tida como espaço de divulgação/análise de informações e pactuação de proposições técnicas. Visa garantir seu caráter consultivo, mas também de análises de cenários e de rumos, micro e macropolíticos, além de assumir um caráter propositivo de novos fluxos e processos de trabalho e ainda sua atuação como espaço formativo. Para tanto, devemos ter em vista a qualificação da informação gerencial e a divulgação sistematizada de processos e resultados institucionais para debates nesse âmbito.

Desta forma, o fortalecimento da Câmara Técnica de Gestão como espaço de debate regular sobre a execução das atividades de gestão, é a proposta de ultrapassarmos as amarras de análises e ações que se encastem na estrutura organizacional, interna aos coletivos setoriais. Consideramos fundamental a estratégia de que as áreas conversem continuamente entre si, onde cada área possa refletir sobre as outras, sobrepujando os nichos de especificidades de cada uma delas.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



Percebemos que os diferentes processos institucionais ainda não romperam completamente as configurações burocráticas e verticalizadas na organização dos processos de trabalho que norteiam antigos paradigmas na gestão, tradicionalmente orientada pelo planejamento normativo e pouco participativo.

Tendo em vista este cenário, reforçamos a necessidade da promoção de trabalhos de coordenação de forma mais horizontal, afeitas ao signo da cooperação interna, em processos de trabalho transversais. Para isso, pode ser que a Escola ainda tenha que readequar sua atual estrutura organizacional, revisitando, inclusive, o papel e o processo de trabalho de suas Câmaras Técnicas e de outros espaços de participação e pactuação, embora a estrutura organizacional horizontalizada, amplamente discutida internamente, já tenha trazido inegáveis vantagens.

Portanto, torna-se premente a reflexão sobre quais estratégias podem e devem ser executadas no intuito de ampliar a participação, no que se refere a distintas questões, dentre elas: gestão de contratos de trabalho, identificação de prioridades, intermediação de conflitos e demandas no campo do trabalho, formas e meios de gestão de processos e projetos que atravessem o conjunto da unidade.

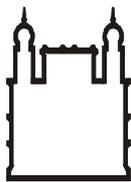
Sendo assim, urge que sejam repensados espaços diversos dos até então regimentalmente previstos, onde busquemos, de um lado, refletir sobre as atribuições dos espaços colegiados e coletivos de discussão<sup>4</sup>, inclusive no que tange às questões consultivas e deliberativas que lhes competem, e de outro, avaliar as condições de possibilidade de alteração regimental da unidade, no que couber, com a anuência da Fiocruz, para ampliação da cidadania política de seus trabalhadores, atentos ao risco de ampliarmos a fragmentação organizativa e desigualdades no conjunto das unidades da Fiocruz. Alia-se a isso a gestão e organização do trabalho que garantam pactuações entre as diversas atividades, para o cumprimento da missão institucional de forma integrada, participativa e cooperativa.

A discussão sistemática acerca da força de trabalho, incluindo critérios coletivamente definidos para a regulação do trabalho (incorporação, movimentação, promoção, qualificação dos trabalhadores) e as condições nas quais vêm se estruturando a gerência e gestão de projetos e contratos de trabalho na Escola, é um orientador importante para a tomada de decisões no campo. Acrescentam-se a isso debates acerca dos projetos desenvolvidos pela unidade, com recursos intra e extraorçamentários, e de possibilidades de compartilhamento de recursos (não estritamente financeiros) para consecução de projetos transversais, de maior fôlego e magnitude, e que envolvam distintos laboratórios e setores da Escola, sem prejuízo do significativo grau de autonomia na área da pesquisa, dos objetos específicos que embasam esses projetos e dos produtos deles advindos.

No entanto, o objetivo da ampliação da participação não se esgota nas questões anteriormente levantadas, pois o próprio Plano Estratégico da Escola, 2011-2013, coloca

---

<sup>4</sup> Aqui, consideramos: Assembleia, CD, CTs, Grupos de trabalho, Reprepoli, Grêmios e grupos discentes.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



como um dos princípios norteadores da cidadania política a ampliação da participação da sociedade nos processos da unidade, incluindo os relacionados à tomada de decisão e definição de rumos. Concretamente, prevê o estudo de alternativas para implementação de um Conselho de Gestão Participativa, com definição de escopo e entidades, organizações e agentes sociais que o comporiam (macroprojeto 10.1). Importante, portanto, que a Escola retome essa perspectiva no que tange aos seus processos participativos, não estritamente endógenos.

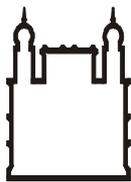
Outro ponto a ser destacado é que o próprio fortalecimento de processos participativos promove a qualificação do entendimento, por parte dos trabalhadores da unidade e representantes da sociedade, de diversos aspectos de atuação da unidade: seu escopo de atuação; formas de priorização para desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, gestão; projeto político pedagógico; referenciais teóricos; relações de cooperação nacional e internacional etc. Deste ponto de vista, o processo participativo se alia perfeitamente às estratégias de transparência, monitoramento e avaliação, visto que a Escola adere e busca exercer o princípio de que os processos avaliativos devam se dar de forma compartilhada, ascendente e coletiva; superando, com isso, a cultura do planejamento e avaliações cartoriais, centralizadas no corpo dirigente, comumente feito em muitas instituições.

Em referência ao escopo da gestão participativa, correspondente ao objetivo de ampliação e reestruturação da participação política dos trabalhadores da EPSJV nos debates e deliberações institucionais, bem como de diminuição da fragmentação e baixa institucionalidade existentes, será necessário, ao menos:

- discussão sistemática acerca da força de trabalho, com definição coletiva de critérios para regulação do trabalho no âmbito da unidade;
- permanente análise crítica acerca das formas e meios de gestão, com debate regular sobre a execução das atividades de gestão;
- elaboração de um Plano Anual da unidade em processos mais horizontalizados, ascendentes e participativos, onde os projetos e atividades dos setores e laboratórios possam ser analisados e definidos de forma integrada, norteados pelo Plano Estratégico da unidade e pelo seu Projeto Político Pedagógico.

Aqui, poderia ter uma referência circular, a respeito da elaboração tanto do Plano Estratégico (PE) quanto do Projeto Político Pedagógico (PPP), que influirão e orientarão a construção dos Planos Anuais (PAs) da unidade.

Particularmente na área da gestão e desenvolvimento institucional, o fortalecimento da CT de Gestão se faz premente, visto que as discussões nesse fórum perpassam todas as dimensões de atuação da Escola e de sua missão institucional, viabilizando sua realização e, portanto, apresentando-se como ponto nevrálgico a ser apreendido, debatido e refletido pelo conjunto das áreas de atuação da unidade.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE  
JOAQUIM VENÂNCIO

No que diga respeito aos debates institucionais externos à unidade (como Câmaras Técnicas, Conselhos Deliberativos), no modelo de processo participativo da Fiocruz, é de extrema importância que a Escola, de forma integrada e ampla, promova análises e debates sistemáticos acerca das pautas propostas no 7º Congresso Interno - Conhecimento e Inovação para a Saúde, Desenvolvimento e Cidadania, iniciado em setembro deste ano. Ressaltamos isso na medida em que a unidade não existe de forma isolada, mas faz parte de um conjunto de unidades no interior da Fiocruz, com diferenças substanciais em diversos aspectos e estas podem se refletir em distintos projetos, formas e referenciais de luta numa amplitude macroinstitucional.

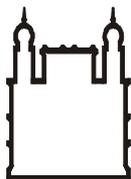
### **Gestão do Trabalho**

A gestão do trabalho envolve diversas questões de relevância para as atividades e ações estratégicas da Escola, como: a movimentação e a vinculação dos trabalhadores; a constituição de planos de trabalho coletivos e individuais; a qualificação dos trabalhadores; a elaboração de um plano de desenvolvimento institucional; o aprimoramento de mecanismos de monitoramento e avaliação do planejamento e programação, bem como avaliação coletiva dos processos, prioridades e resultados institucionais. Neste último âmbito, ademais, com total interface com as estratégias de gestão participativa da unidade.

A opção por tratar o tema como gestão do trabalho, e não restrito à gestão de pessoas, ou de recursos humanos, refere-se à perspectiva de que o tratamento do tema deva extrapolar as amarras administrativas que envolvem a gestão de pessoas num entendimento reducionista do trabalhador como recurso, bem como o cumprimento de ritos burocráticos no interior da Fiocruz, frente às regras da administração pública.

A esfera do trabalho envolve questões que exigem definição de uma efetiva política de desenvolvimento institucional, atrelada às distintas áreas de atuação da unidade, que vise à permanente qualificação do trabalhador, valorização das relações de trabalho, desprecarização, com vínculos de trabalho com proteção social e permanentes espaços de negociação e pactuação.

Ressaltamos este aspecto principalmente quando se constata que a estratégia neoliberal estrutura-se no fato de que os ônus mais pesados das imposições oriundas do projeto capitalista historicamente em curso (inovação tecnológica, livre circulação de capital financeiro, especulativo etc.) recaem sobre os trabalhadores, manifestando-se na deterioração das condições de trabalho e dos vínculos que envolvem emprego em tempo parcial, temporário, subcontratado e terceirizado. No caso da administração pública, vê-se cada vez mais a complexidade que diferentes vínculos, numa mesma instituição, impõe à gestão das relações com empresas terceirizadas.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

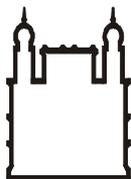
Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



Especificamente no que tange às estratégias de desenvolvimento institucional, há muito no que avançarmos, tendo em vista um cenário a ser superado - o de atomização de iniciativas e dispersão programática numa ambiência com diversos vínculos de trabalho. Esta superação atinge não somente a esfera de incentivos institucionais à permanente qualificação do trabalhador e da infraestrutura de apoio aos processos de trabalho, de desprecarização de vínculos, como também da promoção de processos de trabalho que envolvam cooperação horizontal e valorização do trabalho em rede, em particular nos projetos estratégicos para a Escola.

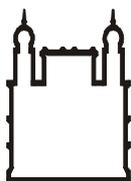
No plano de desenvolvimento institucional, ressalta-se a necessidade de que este se baseie em minuciosa análise acerca das diferentes formas de vínculo existentes na unidade e seu impacto para o conjunto dos processos de trabalho. Atualmente, a Escola possui uma quantidade significativa de trabalhadores em distintos vínculos de trabalho e, ainda que tenha investido na desprecarização de diversos professores e pesquisadores que recebiam seus provimentos por intermédio de bolsas, através de contratação pela CLT a partir do segundo semestre de 2014, há muitos aspectos a serem considerados, principalmente no que se refere aos novos desafios que um processo de terceirização de ações finalísticas traz para a unidade.

Veja-se o quadro de composição da força de trabalho da Escola, em relação aos diferentes tipos de vínculo:

**Tabela 1 – Força de Trabalho da EPSJV, por tipo de vínculo – Março 2015<sup>5</sup>**

VÍNCULO	TOTAL	Fonte Financiamento	% do TOTAL
<b>SERVIDOR</b>	<b>158</b>	Tesouro (1)	<b>52,5</b>
TERCEIRIZADO IPPP	68	Tesouro-Orçamento EPSJV (2)	22,6
TERCEIRIZADO ABRADECONT	28	Tesouro-Orçamento EPSJV (2)	9,3
CECIDOS À FIOCRUZ	3	Sem ônus para a EPSJV	1,0
BOLSISTA CNPq (*)	2	Sem ônus para a EPSJV	0,7
<b>FIOTEC - PROJETO - BOLSISTA:</b>	<b>17</b>		<b>5,6</b>
ACS	2	Tesouro-Orçamento EPSJV (4)	
APRIMORAMENTO, QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO - LABFORM	0	Tesouro-Orçamento EPSJV (4)	
APRIMORAMENTO, QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO - PAETEC	1	Tesouro-Orçamento EPSJV (4)	
CURSO TÉCNICO EM MEIO AMBIENTE	1	TC/FNS (5)	
EDPOPSUS	5	TC/FNS (5)	
EJA (7)	2	Tesouro-Orçamento EPSJV (4)	
MOVIMENTOS SOCIAIS	1	Tesouro-Orçamento EPSJV (4)	
PROFORMAR - RIO	3	Tesouro-Orçamento EPSJV (4)	
INICIAÇÃO CIENTÍFICA DE TÉCNICOS DE NÍVEL MÉDIO EM SAÚDE	1	TC/FNS (5)	
RET-SUS BOLSISTA	1	TC/FNS (5)	
<b>TERCEIRIZADO FIOTEC - PROJETO - CLT:</b>	<b>11</b>		<b>3,7</b>
RET-SUS	6	TC/FNS (5)	
PROFORMAR - RIO - CLT	5	TC/FNS (5)	
<b>VÍNCULOS FIOCRUZ CEDIDOS À EPSJV</b>	<b>11</b>		<b>3,7</b>
TERCEIRIZADO VPEIC e VPAAPS	4	Sem ônus para a EPSJV	
FIOTEC - VPEIC (OLIMPÍADAS)	6	Sem ônus para a EPSJV	
FIOTEC - IPEC	1	Sem ônus para a EPSJV	
<b>TERCEIRIZADO CVI (antigo FENEIS) - CLT</b>	<b>3</b>	Tesouro-Orçamento EPSJV	<b>1,0</b>
<b>SUBTOTAL FT CONTÍNUA:</b>	<b>301</b>		<b>100,0</b>
<b>PROFISSIONAIS DE APOIO (6)</b>	<b>88</b>		
PEC	11	Tesouro-Orçamento EPSJV	
PIBIC	5	Tesouro-Orçamento Fiocruz	
PROFAPS	3	TC/FNS (5)	
EJA (FIOTEC)	32	Tesouro-Orçamento EPSJV (4)	
MOVIMENTOS SOCIAIS (FIOTEC)	4	TC/FNS (5)	
MEIO AMBIENTE	1	TC/FNS (5)	
OUTROS (vigilância, portaria, prepostos, jardinagem etc.)	32	Empresa terceirização e Tesouro-Orçamento Fiocruz	
<b>TOTAL GERAL:</b>	<b>389</b>		

<sup>5</sup> A VDGDI, em conjunto com o SRH/EPSJV, está em processo contínuo de atualização do banco de dados de nossa força de trabalho, o que exige inúmeros esforços de captação de dados primários junto a diversos setores e consolidação de diversas informações que ainda se encontram dispersas. As formas de consolidação dos dados é um aspecto que carece de aprimoramentos e repactuação de alguns fluxos de trabalho. Embora esse esforço tome tempo considerável do processo de trabalho no âmbito da Vice, alguns dados mais atualizados e análises mais qualitativas serão objeto de discussão nas CTs de Gestão para construção coletiva de parte do diagnóstico que embasará o segundo momento do Congresso Interno da EPSJV.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

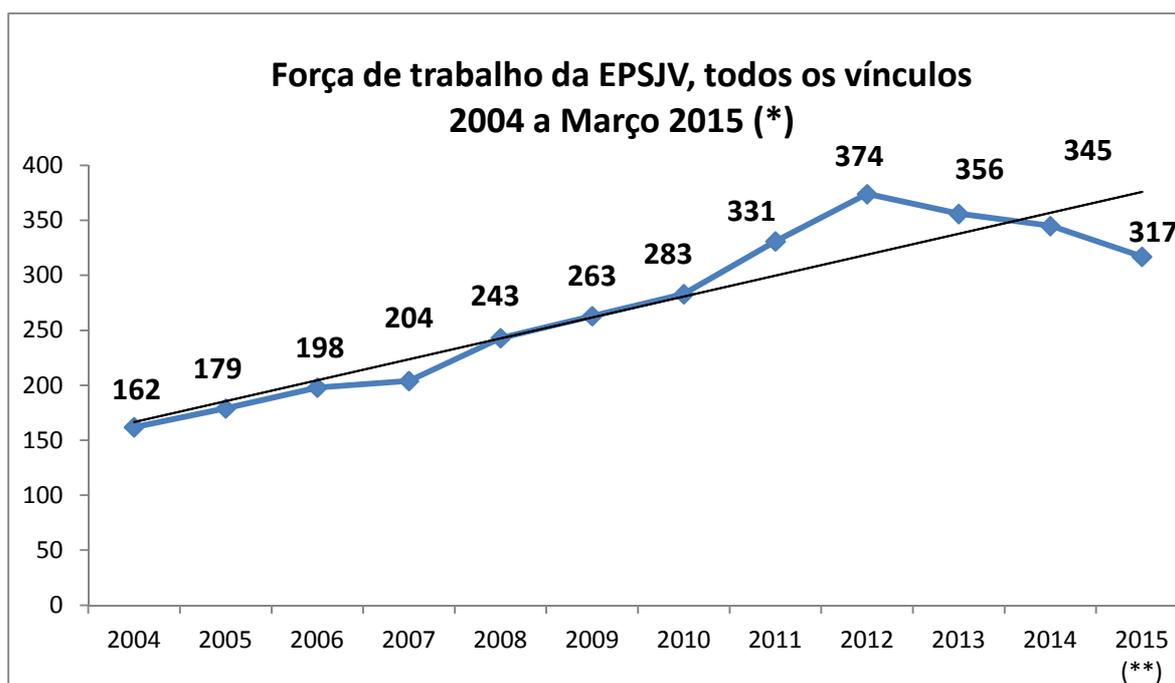
Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



- (1) Remuneração executada diretamente pelo orçamento do governo federal, Ministério da Saúde; não compõe o orçamento da unidade.
- (2) Compõe o orçamento da unidade e a execução do recurso se dá diretamente pela unidade, através de contrato de terceirização.
- (3) Cedidos pela Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, INCA, FMS/Niterói e UFF, sem ônus para a EPSJV. Há 03 cedidos à Fiocruz pela Secretaria Estadual de Educação cujas remunerações oneram o orçamento da Direh.
- (4) Pelo projeto "Aprimoramento, qualificação e capacitação".
- (5) Por Termo de Cooperação; execução pelo Fundo Nacional de Saúde.
- (6) Os demais profissionais do EJA foram classificados como profissionais de apoio.

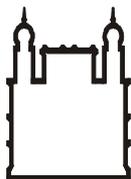
O diagnóstico sobre a força de trabalho da Escola deveria ser, mais do que condição necessária para elaboração de um plano de desenvolvimento institucional, produto permanente de discussões coletivas no campo da gestão do trabalho, e da geração de informações que resgatem a série de movimentação de trabalhadores no interior da unidade, interunidades da Fiocruz, incorporações por concurso público e escopo de atuação dos laboratórios e setores da Escola, numa perspectiva histórica.

**Gráfico 1 – Força de trabalho da EPSJV, todos os vínculos, 2004-2015**



(\*) Inclui PEC, PIBIC e CVI (antigo FENEIS).

(\*\*) Para o ano de 2015, dado atualizado em março de 2015.



Ministério da Saúde

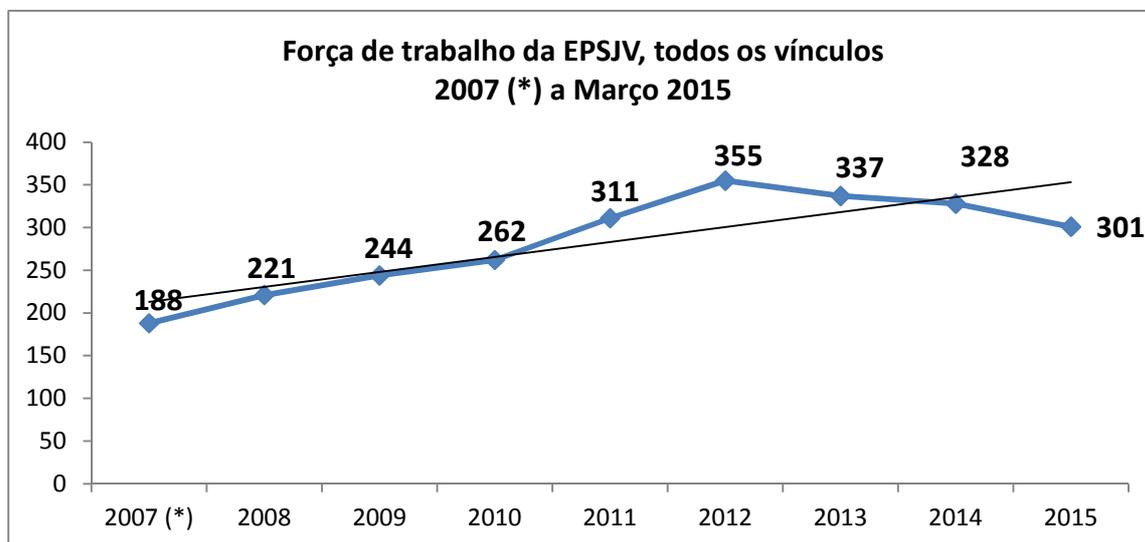
FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional

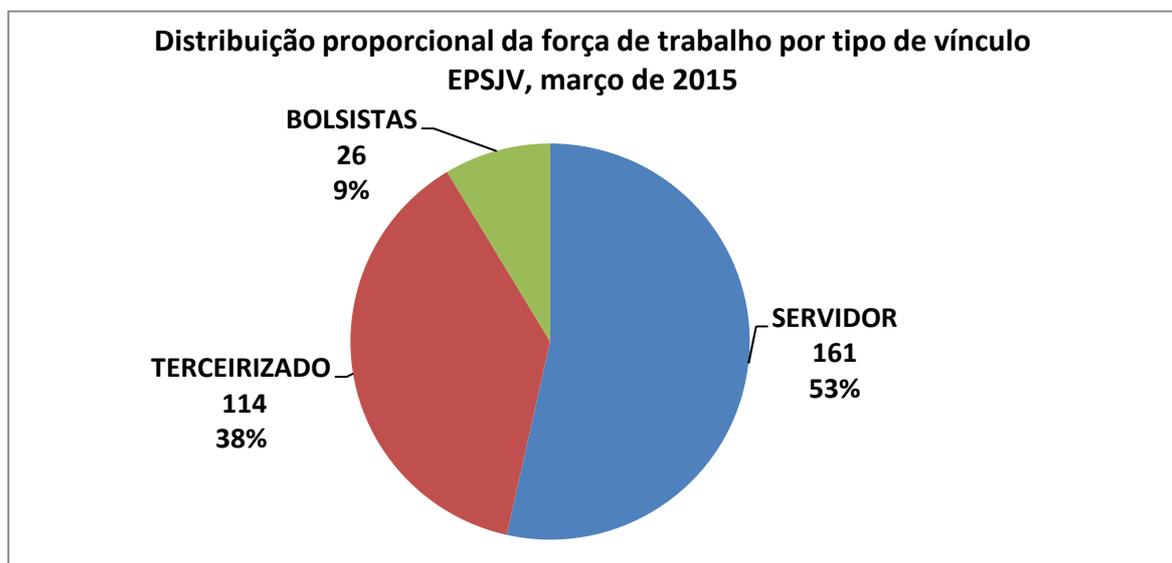


**Gráfico 2 – Força de trabalho da EPSJV, todos os vínculos, 2007-2015**



(\*) Todo o histórico exclui PEC e PIBIC. Mas, para o ano de 2007, não havia informação sobre PIBIC. Portanto, o quantitativo excluído para este ano restringiu-se aos bolsistas PEC. Para atualização com exclusão de PEC e PIBIC não foi possível construir série histórica antes do ano de 2007.

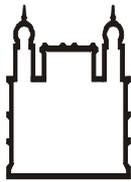
**Gráfico 3 – Força de trabalho da EPSJV, todos os vínculos, 2007-2015**



Servidor: inclui cedidos à Fiocruz (03).

Terceirizado: inclui terceirizados pagos por outras unidades (04); vinculados à Fiotec-CLT (Retsus + Proformar Rio: 11) e CLT (antigo FENEIS, atual CVI: 03)

Bolsistas: exclui PEC e PIBIC.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE  
JOAQUIM VENÂNCIO

Em consulta recente aos setores e laboratórios da Escola, relativa às demandas por força de trabalho, verificou-se que 63% dos 70 profissionais solicitados, apresentam perfis para manutenção de suas atividades (16% são para expansão e 21% para qualificação). Esse aspecto torna-se bastante relevante, ao demonstrar que, mesmo com o considerável aumento de profissionais atuantes na Escola nos últimos anos (de 162 em 2004, para 328 em 2014, com um crescimento de 102% neste período), não houve um processo de recomposição de equipes suficiente para garantir com segurança a continuidade dos projetos em desenvolvimento. Desta forma, o atual conjunto dos trabalhadores da Escola mostra-se vulnerável no que diz respeito ao atendimento das atribuições que cada setor assume institucionalmente. Decorre daí a necessidade de que a perspectiva de expansão de atividades passe por análise prévia de viabilidade, em avaliação colegiada, dos projetos atuais desenvolvidos e que abarque todos os setores da direção envolvidos na garantia dos processos correspondentes.

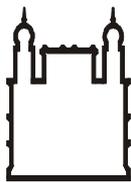
Acrescenta-se a todo o processo de análise, discussão e pactuação de prioridades a efetiva coparticipação no acompanhamento e avaliação dos contratos de terceirização — de gestão e de docentes — que a unidade passará a gerir, de forma descentralizada.

A própria concretude da gestão de contratos de terceirização, por parte da unidade, frente à anterior centralização de diversos processos administrativos por parte da Dirad, deverá nortear o plano de desenvolvimento institucional, pois a unidade precisará qualificar as ações de fiscalização de contratos e investir igualmente no processo participativo para avaliação de distintos aspectos relativos à gestão dos mesmos (para além das formalidades e obrigações jurídicas que os gestores e fiscais de contrato deverão seguir).

Sendo assim, o plano de desenvolvimento institucional a ser implementado na Escola deverá contemplar ações de elaboração, gestão e fiscalização de contratos, de forma multidisciplinar, pelas áreas envolvidas na questão, numa perspectiva muito além da mera formalidade legal. Tal iniciativa permitirá melhor compreensão do seu objeto, por parte do conjunto de trabalhadores da unidade, tornando-o assim participativo, transparente e melhor adequado à sua dinâmica, que requer aprimoramento contínuo dos seus aspectos técnico-jurídicos.

Afirmamos isto na medida em que os desafios que a gestão de contratos de terceirização traz para a Escola ultrapassam os mecanismos administrativos de fiscalização, sendo esta última, parte do processo de gestão dos contratos; mas de forma alguma, o seu todo. Ainda assim, a própria fiscalização envolve necessidade de qualificação, redistribuição de responsabilidades no âmbito da unidade, não se restringindo aos mecanismos estritamente formais da gerência de contratos.

Diante deste cenário de assunção de inúmeras responsabilidades, agora descentralizadas para a unidade, aponta-se como fundamental que a valorização do trabalho da gestão se dê de forma mais contundente, e envolva um processo mais amplo de corresponsabilização gerencial, referente a distintos processos, no âmbito da unidade.



Ministério da Saúde

**FIUCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



Neste sentido, num diagnóstico preliminar da área de gestão e de sua força de trabalho, é possível destacar um sentimento de desvalorização por parte dos seus trabalhadores, que necessita ser revertido.

Quanto ao necessário plano de qualificação dos trabalhadores, a Escola consolidou uma versão preliminar que abarcou o levantamento de necessidades de todos os setores e laboratórios da unidade. O resgate deste plano e uma nova apreciação de seu conteúdo, é importante passo a ser dado.

Parte de sua operacionalização, tendo em vista contextos de restrição orçamentária e limites para execução de passagens aéreas e diárias, exigirá: i) esforços de financiamento interno à Fiocruz e de recursos provenientes de projetos financiados com recursos extra-orçamentários; ii) estratégias de operacionalização/cooperação intra-Fiocruz, bem como da Fiocruz com outras instituições; iii) busca de alternativas de qualificação no próprio município do Rio de Janeiro.

Acrescenta-se a estas questões a avaliação, por parte de alguns profissionais, de que a Escola deva desenvolver espaços formativos para os que ingressam na unidade, sejam pesquisadores, professores ou profissionais da gestão, através de um programa de formação inicial, com vistas ao fortalecimento do projeto institucional. No próprio Plano Estratégico da EPSJV 2011-2013 foi prevista a instituição de “estratégias e espaços de formação permanente, para apropriação pelos trabalhadores dos referenciais éticos, políticos e epistemológicos da EPSJV, em especial para novos ingressos”.<sup>6</sup>

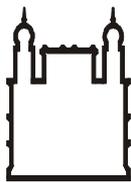
Outro ponto que já foi ressaltado anteriormente em mais de uma contribuição dos laboratórios ao documento base é a necessidade de fortalecimento de ações de regulação do trabalho. Levar em conta diretrizes macroinstitucionais já desenvolvidas a respeito, bem como ausência de critérios claros e definições coletivas de mecanismos e prioridades para contratação, movimentação, promoção, incorporação e qualificação de trabalhadores no âmbito da EPSJV.

A temática da Regulação do Trabalho já foi tratada no âmbito da Fiocruz, com base em documento da Direh aprovado no CD Fiocruz em 2011.<sup>7</sup> Este documento se atém aos aspectos regulatórios da gestão do trabalho e aponta para o fato de que as diretrizes elencadas não se referem ao todo do campo da gestão de recursos humanos na Fiocruz.

No entanto, embora o referido documento possua caráter restrito, tendo em vista as múltiplas dimensões de atuação no campo, levanta questões pertinentes a serem discutidas no âmbito das unidades da Fundação, que dizem respeito: 1) à regulação do trabalho no quadro de servidores; 2) à regulação da força de trabalho terceirizada; 3) à gestão do desempenho; 4) ao concurso público e captação de pessoal; 5) ao desenvolvimento de pessoal.

<sup>6</sup> Plano Estratégico, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2011-2013. Documento consolidado em junho de 2011.

<sup>7</sup> “Política de Regulação do Trabalho na Fiocruz”. Documento aprovado pelo CD Fiocruz em 15-12-2011. Fiocruz/Direh, dezembro de 2011.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



Várias questões apontadas pelos setores, como necessidade de clareza e pactuação a respeito de critérios de liberação institucional para qualificação, movimentação e incorporação de trabalhadores vão ao encontro de diretrizes constantes do documento da Direh, cabendo, portanto, à EPSJV um debruçar-se, fazendo uma análise coletiva a respeito da adequação destas diretrizes às especificidades da unidade, de sua força de trabalho e de seus mecanismos de participação e decisão compartilhada.

A incorporação de trabalhadores e a definição de perfis que possam atuar nas frentes de trabalho necessitam de completa conexão com as estratégias de atuação ao Projeto Político Pedagógico da Escola. Levanta-se desta maneira uma das questões imperativas para a unidade na temática da regulação.

Mais um ponto de destaque para orientarmos nosso diagnóstico a respeito de como se dá a gestão do trabalho na Escola, e que interfaceia completamente com a gestão do ensino refere-se à dependência de docentes externos para que sejam ministrados diversos cursos da EPSJV. Um dos questionamentos parte da crítica à alta burocratização desses processos de contratação (por hora-aula ou RPA), agora regulados de forma mais contundente pelos órgãos de controle e de administração pública.

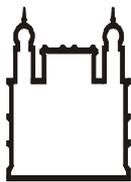
No entanto, as possibilidades de questionamento não se esgotam aí, abarcando, na análise diagnóstica, os percalços dessa dependência, análises de viabilidade político-administrativa, financeira e legal do aumento do número de cursos, sua relação com estratégias formativas pactuadas e constantes do PPP da Escola.

### **Transparência, monitoramento e avaliação**

A Fiocruz tem desenvolvido um Sistema de Monitoramento e Avaliação no âmbito macroinstitucional. Este Sistema, para acompanhamento e avaliação de resultados institucionais, é fortemente atrelado à Avaliação de Desempenho Institucional e aos critérios de avaliação do Programa Gespública, ambos fundamentados em diretrizes do governo federal, e nos preceitos teóricos da Gestão por Resultados.

Ainda que tenhamos críticas ao modelo, aos processos e às formas de gerência desse sistema de avaliação macroinstitucional, a EPSJV, unidade da Fiocruz, órgão do Ministério da Saúde, não pode prescindir de compor o rol de instituições que serão avaliadas em seu desempenho institucional. No entanto, pode sim avançar em suas próprias estratégias de monitoramento e avaliação institucional, tendo como norte suas especificidades, seu projeto político pedagógico e as prioridades da unidade para levar a cabo, e a contento, este projeto.

A Escola já envidou esforços no sentido de aprimorar os seus mecanismos de acompanhamento e avaliação, cujo produto de discussão coletiva compôs um elenco de indicadores considerados estratégicos para avaliação do desempenho institucional, que,



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



no entanto, necessitam ser discutidos no processo que se desenvolverá mais fortemente no Congresso Interno da unidade até 2015.

Entendemos que a redefinição de indicadores para avaliação de processos e resultados institucionais deverá ultrapassar o modelo de avaliação de desempenho nos moldes do governo federal, em seus referenciais no processo avaliativo, no que se refere à:

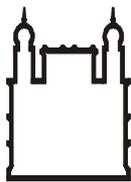
- *eficácia* (execução em comparação com a programação);
- *efetividade* (transformação de uma dada situação; impactos gerados pelos produtos / serviços, processos ou projetos desenvolvidos) e;
- *eficiência* (relação entre as ações desenvolvidas e os custos envolvidos nos processos).

Reforçamos a ideia de que o processo avaliativo não deverá ser meramente atrelado aos mecanismos de prestação de contas aos órgãos de controle interno e externo à Fiocruz. De forma mais contundente, deverá sobrepujar obrigações meramente jurídico-administrativas e se orientar pelo o que a Escola, política e institucionalmente, entende ser importante acompanhar e avaliar de seus processos, não somente os resultados. Deverá se pautar pelas prioridades da unidade, constantes de seu Plano Estratégico, seu PPP e estratégias institucionais de como concretamente efetivá-lo. Sendo assim, a avaliação de resultados orientará necessários redirecionamentos de processos e adequações de estrutura para que o projeto institucional se materialize.

Diante dessas perspectivas, a Escola necessita aprimorar os seus mecanismos, ainda incipientes, de monitoramento e avaliação, bem como a qualidade da informação gerencial, visando garantir um bom desempenho institucional, a transparência e a radicalização da democratização das informações; e resultados de atividades, projetos e programas desenvolvidos ou em processo de desenvolvimento. As ações de monitoramento e avaliação deverão referenciar-se a distintos elementos: estrutura, processos e resultados, partes indissociáveis num processo diagnóstico, ainda que, em determinados momentos, e para foco na avaliação de algum aspecto, a unidade possa priorizar um ou outro elemento.

As estratégias elencadas acima podem se desdobrar em variados aspectos que acreditamos ser necessário destacar: primeiramente, afirma-se que a **qualificação da informação gerencial** não se refere a uma concepção equivocada e ilusória de que existam dados neutros que embasarão a tomada de decisão. Não cremos em neutralidade nem na produção científica. Da mesma forma se daria com a definição de quais processos e resultados iremos avaliar, de quais instrumentos utilizaremos para isso, e atendendo a quais objetivos elegeremos alguns indicadores, e não outro(s), para avaliar o desempenho institucional em todas as áreas de atuação da Escola.

Ao contrário, o processo parte dos objetivos estratégicos que orientam a atuação da unidade para, em operação casada, definir quais dados, informações e indicadores são mais apropriados para acompanhar e avaliar o atendimento a estes objetivos.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



Além disso, a unidade precisará implementar **novas formas de circulação e apresentação de dados institucionais**, de forma a desburocratizar discussões a respeito do desempenho institucional e promover estratégias comunicativas que facilitem a compreensão e análise de dados de mais difícil compreensão imediata, tais como os de programação e execução orçamentária.

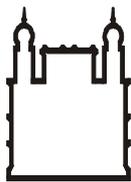
Dentre as estratégias de democratização de informações, consideramos de extrema relevância que a Escola elabore publicações periódicas, boletins informativos, para o conjunto de trabalhadores e para a sociedade como um todo, visando ao fortalecimento de espaços de avaliação coletiva dos processos e resultados institucionais, bem como da estrutura organizacional vigente, cujos debates possam se embasar em dados analíticos.

Outra dimensão a ser ressaltada é a da **transversalidade das estratégias de publicidade da informação** — não exclusivamente gerencial —, e de monitoramento e avaliação, pois estas não se esgotam nos mecanismos de avaliação do desempenho das áreas, e no campo da gestão propriamente dito. Devem, por princípio, ser apropriadas e executadas em todas as áreas de atuação da Escola, no cotidiano de trabalho em todos os seus setores e laboratórios, como norteadores da democratização das informações e da diminuição de assimetrias, por parte do corpo de trabalhadores, na clareza acerca da missão institucional e de como esta vem sendo implementada no âmbito da unidade.

Mais um aspecto que merece destaque é a **necessidade de melhorias na gestão e acompanhamento dos projetos**, centralmente e por parte dos laboratórios, no sentido em que a qualificação da gestão operacional vise, sobretudo, à diminuição da dependência de estratégias por fora da administração direta para viabilização de projetos (como, por exemplo, via Fiotec e Organizações Sociais). Para tanto, consideramos ser condição de base a implementação de processos e ferramentas de gerenciamento de projetos para apoio estratégico aos pesquisadores, laboratórios e setores da EPSJV, incluindo mapeamento dos projetos e avaliação de sua viabilidade em relação às condições materiais de sustentabilidade, custos, impacto no orçamento regular da unidade, e o efetivo acompanhamento compartilhado dos seus resultados.

No que tange particularmente aos projetos desenvolvidos na Escola, foi destacada a importância de que a unidade mapeie todos esses projetos e promova sistematicamente acesso de seus dados atualizados para todo o coletivo de trabalhadores. Para que isso efetivamente possa ocorrer, será fundamental que todos os gerentes de projeto se envolvam na sucessiva atualização desses dados, visto que a área de gestão necessita de algumas informações que somente os gerentes de projetos podem fornecer.

Por fim, ressaltamos o **caráter contínuo do processo de monitoramento**, o que exige definição de fluxos de informação, responsabilização compartilhada e estratégias comunicativas permanentes de apresentação e análise de dados a respeito das distintas áreas de atuação da unidade. As ações de avaliação também deverão ter caráter permanente, para estruturação coletiva de um diagnóstico (o que se interfaceia totalmente com a dimensão da gestão participativa), baseado em dados analíticos, para



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE  
JOAQUIM VENÂNCIO

atender a diferentes objetivos: avaliar processos e resultados de programas, projetos, ações finalísticas, do planejamento institucional, da execução orçamentária e de metas físicas, bem como análise de cenários políticos, micro e macroinstitucionais.

Quais dados serão priorizados e quais temáticas serão objeto de diagnóstico mais apurado é uma definição que também precisa ser construída coletivamente. Neste sentido, a Câmara Técnica de Gestão representa um espaço consultivo importante, e não exclusivo (dada a importância que essa definição também se dê nas demais CTs da unidade, no tratamento das áreas finalísticas), para essa construção.

 **Investimentos: infraestrutura sustentável, condições de trabalho, economicidade.**

O IV Eixo Temático do Plano Estratégico definido pela EPSJV em 2011, referente à Gestão e Desenvolvimento Institucional, previa em seu 9º objetivo estratégico o

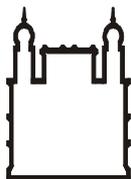
*“fortalecimento e qualificação da gestão para garantir capacidade institucional necessária à plena execução e alcance dos objetivos estratégicos da EPSJV”.*

Desta forma, nos macroprojetos 9.4 e 9.5 estão dadas as diretrizes de ação para desenvolver e implantar o plano diretor de investimentos (PDI), além de explicitar a necessidade de expansão e fortalecimento da infraestrutura predial da Escola de modo a atender às demandas por ampliação da educação profissional na Fiocruz. Assim, também se deve inserir de forma estratégica no processo de decisão do plano diretor de obras da Fundação, tanto para o *campus* de Manguinhos quanto da Mata Atlântica.

A preocupação com o espaço em que se realizam as atividades da Escola está voltada para a adequação de seus usos, pelo funcionamento e área, bem como para atendimento às normas do conforto e da ergonomia, da sustentabilidade e da economicidade. Para tanto, o diagnóstico apurado das condições atuais das instalações da Escola deverá ser o ponto de partida para as ações futuras, levando-se em conta o projeto original, as alterações feitas ao longo do tempo e o resultado das recentes intervenções que já estão em andamento.

O monitoramento permanente de demandas relativas à infraestrutura deve nortear rotinas de manutenção preventiva, tanto da construção e suas instalações, considerando o uso intenso nas salas de aula, incluindo equipamentos, mobiliário, iluminação e ventilação. Apontar pequenos reparos e ajustes gera sempre menos impacto nos fluxos de trabalho, além de economizar recursos em intervenções mais estruturais, acumuladas ao longo do tempo.

Sempre que necessária, a revisão de leiautes dos laboratórios e setores deve ser feita para garantir maior otimização dos espaços, melhorando as condições de trabalho de acordo com as atividades desenvolvidas.



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE  
JOAQUIM VENÂNCIO

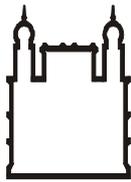
A pouca autonomia da unidade na realização de projetos e obras é um desafio importante para a conquista do atendimento às necessidades da Escola, em um tempo razoável. Desta forma, torna-se crucial manter um permanente canal de negociação com a Dirac e o apoio da vice presidência de Gestão, para que sejam garantidos os recursos e os prazos programados nos planos anuais.

No entanto, outros desafios vêm ganhando cada vez maior impacto para implantação dos planos de investimento da Fundação, quais sejam, as restrições orçamentárias e a pouca transparência das instâncias decisórias quanto à distribuição de recursos entre os projetos da instituição.

Internamente, sob a égide da participação na gestão, a Escola deve definir critérios para as prioridades dos investimentos e manutenção da infraestrutura no uso dos recursos de capital, tal como acordados no PDI. Portanto, há de se enfrentar aqui também as questões relativas às instâncias decisórias, conjugadas ao monitoramento permanente da estrutura de forma preventiva.

### **Questões estruturantes para iniciar o debate**

- Como os processos de gestão podem potencializar espaços coletivos, consultivos/propositivos e deliberativos, para a tomada de decisão?
- Como exercermos um olhar estratégico para as distintas dimensões de atuação da área de gestão, irrestrito a amarras administrativo-legalistas que regulam e formatam ações da própria área?
- Como construirmos coletivamente as bases de um diagnóstico institucional que contemple as distintas áreas de atuação da Escola, e como a gestão poderá contribuir de forma efetiva para isso?
- Quais elementos compõem a base diagnóstica que estão sob coordenação da área de gestão?
- De que forma poderemos ampliar a reflexão sobre como estão se dando espaços vigentes de participação já estabelecidos, processual e regimentalmente, dado que o fortalecimento da gestão participativa não se traduz, necessariamente, pela criação de novos espaços?
- Quais serão as prioridades para qualificação da gestão tendo em vista a acelerada descentralização de processos administrativos anteriormente centralizados na Dirac e que agora se encontram sob responsabilidade da unidade?
- Quais mudanças deverão ser implementadas, no que tange ao tratamento da informação institucional e da gestão de projetos estratégicos - particularmente os que envolvem ações intersetoriais, altamente cooperadas - tendo em vista a fragmentação



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

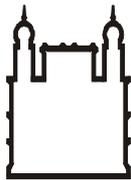
Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE  
JOAQUIM VENÂNCIO

das informações, das bases de dados primários e variados sistemas de informação utilizados na unidade?

- De que forma, numa perspectiva macroinstitucional, poderemos interferir concretamente na (re)definição e (re)pactuação de projetos estratégicos da Fiocruz face aos referenciais políticos e teóricos que têm se hegemonizado na Fundação e que estarão em disputa no próximo Congresso Interno da Fundação?
- Como a Escola poderá constituir um plano de qualificação profissional que resguarde, de forma democrática, a participação de todos os seus trabalhadores, sem prejuízo à realização das atividades cotidianas? Como o plano poderá conciliar interesses individuais com necessidades institucionais?
- Como diminuir desigualdades no campo da regulação do trabalho no interior mesmo da Escola, quando partimos de seus distintos setores, linhas de atuação, multiplicidade de vínculos de trabalho e informalidades no tratamento de diversas questões de liberação para qualificação e movimentação de trabalhadores?
- Em que medida a discussão das estratégias de gestão da informação institucional e das tecnologias de informação (TI) pode ser satisfeita, em parte, no debate acerca da gestão da área de TI, tendo em vista a transversalidade desta própria área, que envolve todas as demais?



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE  
JOAQUIM VENÂNCIO

### **Documentos de Referência**

- Plano Estratégico da EPSJV, 2011-2013, junho de 2011.
- Indicadores para monitoramento e avaliação das ações e projetos da EPSJV, julho 2011.
- Quadro de indicadores propostos pela EPSJV, julho de 2012.
- “Política de Regulação do Trabalho na Fiocruz”. Documento aprovado pelo CD Fiocruz em 15-12-2011. Fiocruz/Direh, dezembro de 2011.
- Documento de Referência do VII Congresso Interno da Fiocruz. “Conhecimento e inovação para a saúde, desenvolvimento e cidadania”, junho de 2014.
- Proposta de Estatuto da Fiocruz. Documento para o VII Congresso Interno da Fiocruz, junho de 2014.
- Relatoria para Plenária Final do VII Congresso Interno, outubro 2014.