

RELATÓRIO DE
**MONITORAMENTO
E AVALIAÇÃO DO
PLANO ESTRATÉGICO**
INCQS/FIOCRUZ

2019 -2024



INTRODUÇÃO

Neste relatório final do ciclo de planejamento estratégico 2019-2024, apresentamos um breve histórico de todo o processo, bem como reflexões e considerações a serem avaliadas para prosseguirmos com um novo ciclo.

Este documento é fruto de um trabalho em equipe, colaborativo, cujo objetivo foi orientar nossa unidade rumo a um crescimento sustentável e à excelência operacional.

Anos 2019/2020

Em 2019/2020, foi realizada uma revisão dos objetivos estratégicos, reduzindo-os de 25 para 10 e ajustando as iniciativas, ações e indicadores. Esse processo contou com reuniões com os responsáveis das áreas de atuação para alinhar e definir as prioridades.

A redução no número de objetivos teve como base a percepção de que alguns deles não traduziam o propósito a ser alcançado, bem como poderiam ser consolidados e melhor entendidos e assim, conseguimos torná-lo mais claros e diretos.

Apesar dessa otimização, alguns desafios surgiram durante o monitoramento e a avaliação. Identificamos a falta de metas para alguns indicadores estratégicos e a presença de ações rotineiras sendo monitoradas como se fossem estratégicas.

Em 2020, devido à pandemia da Covid-19, todas as reuniões ocorreram virtualmente. Isso dificultou a apresentação completa do resultado para toda a equipe. No entanto, o Mapa Estratégico, os objetivos, indicadores, planos de ação e detalhes sobre o processo de revisão foram disponibilizados na página da intranet do Serviço de Planejamento.

Não foi possível monitorar os resultados de 2019 e 2020, pois nesse período, foram realizados ajustes no processo para melhor acompanhamento e resultado.



PLANO ESTRATÉGICO DO INCQS

PLANEJAR *e realizar* 2019-2023

Segue uma breve descrição de como o Serviço de Planejamento desenvolveu as atividades com as áreas de atuação do INCQS - Análises Laboratoriais, Tecnologia, Ensino e Gestão - para chegar a este Plano.

1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em 2018 - o Serviço de Planejamento solicitou à Diretoria uma definição da necessidade e interesse da continuidade das atividades do Planejamento Estratégico.

A Diretoria decidiu pela continuidade do Planejamento Estratégico e estabeleceu o período de: 2019 até 2023.

2. COMO ELABORAMOS O PLANO

Em 5 etapas:

1ª etapa: Revisão dos objetivos estratégicos

2ª etapa: Redesenho do mapa estratégico

3ª etapa: Redefinição das iniciativas estratégicas

4ª etapa: Redefinição dos indicadores estratégicos

5ª etapa: Acompanhamento da elaboração dos Planos de Ação

3. OS PLANOS DE AÇÃO

Foram elaborados a partir dos Relatórios de Análise Crítica de 2018 e da revisão dos objetivos estratégicos.

A base organizacional do Instituto:

- ✓ Sistema de Gestão da Qualidade
- ✓ Sistema de Biossegurança e Gestão do Trabalho
- ✓ Sistema de Risco

também elaborou e atualizou os seus Planos de Ação.

O trabalho completo está
na Intranet:

Serviço de Planejamento>
Planejamento Estratégico



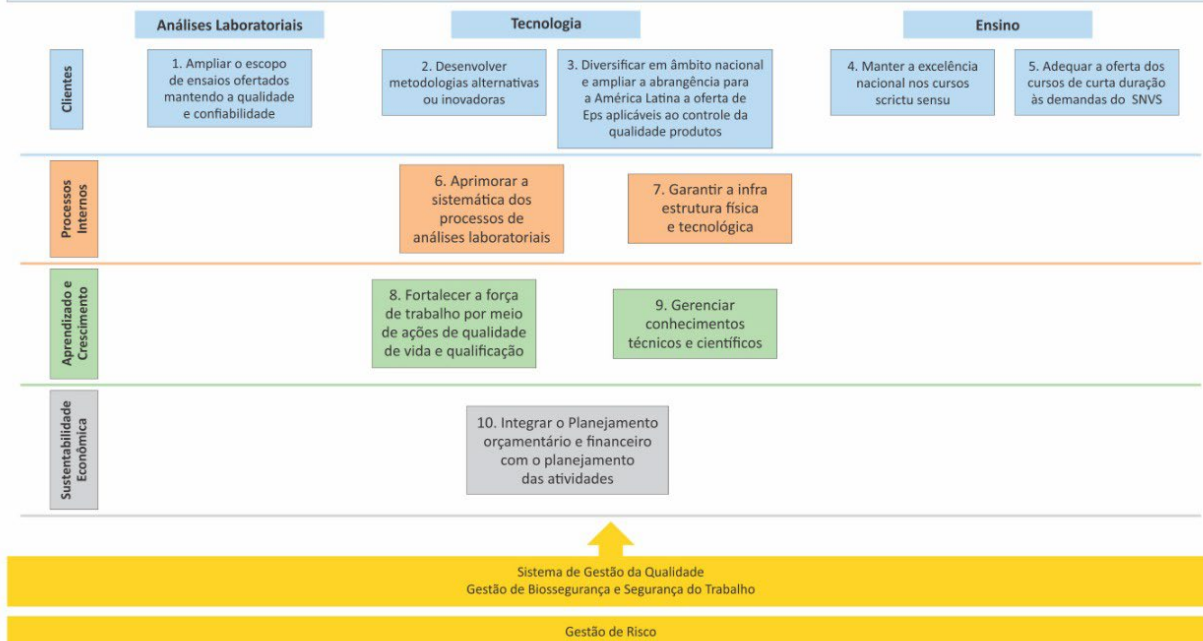
Plano Estratégico do INCQS

PLANEJAR e REALIZAR

2019 - 2021

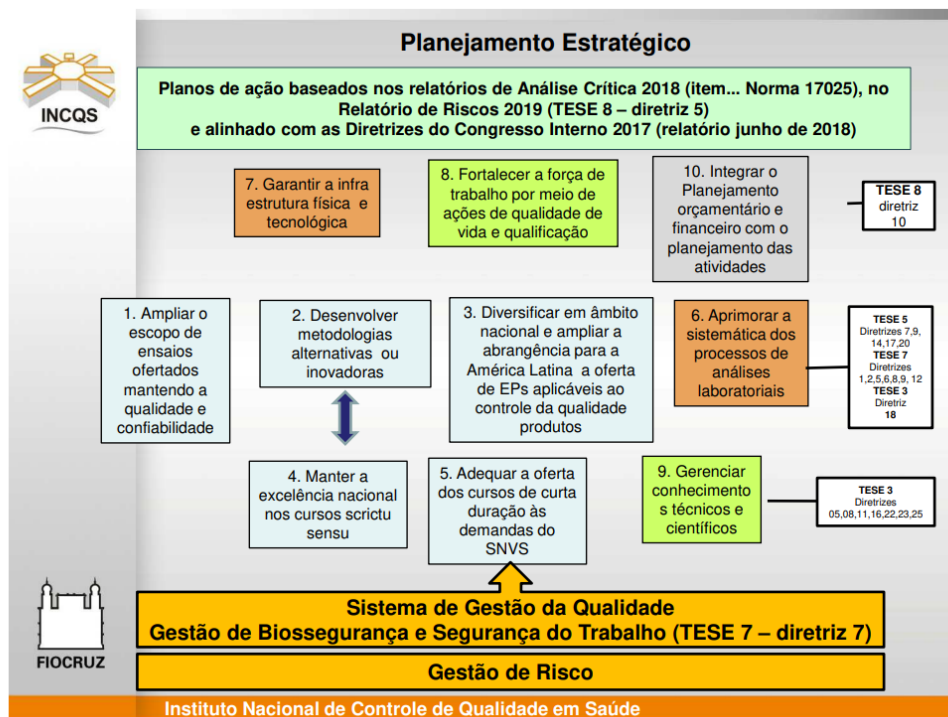
MAPA ESTRATÉGICO INCQS 2019 – 2021

Visão de Futuro: "Ser reconhecido como instituição pública de referência para as questões científicas e tecnológicas relativas ao controle de qualidade de produtos, ambientes e serviços vinculados à vigilância sanitária"



Anos 2021 e 2022

No início do ano de 2021, o SEPLAN analisou o documento final do Congresso Interno da Fiocruz, identificando as teses e diretrizes alinhados aos objetivos do Mapa Estratégico do INCQS.



Em 2021, foram realizadas reuniões de monitoramento para ajustar iniciativas, ações e indicadores com o objetivo de elaborar o relatório e o painel de bordo. Esses materiais foram divulgados na aba do Serviço de planejamento na intranet/INCQS.

Em 2022, o cronograma de monitoramento foi ajustado para melhorar o acompanhamento das iniciativas e ações voltadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos. Esse processo envolveu a análise do alinhamento dessas iniciativas, que foram incorporadas ao Plano Estratégico, com destaque para as áreas da Vice Direção de Vigilância Sanitária - VDVISA e da Vice Direção de Gestão Institucional -VDGI.

Na VDGI, muitas ações foram realizadas para melhorar os processos internos, mesmo que inicialmente não estivessem diretamente alinhadas ao Mapa Estratégico. Já na área da VDVISA (Análises Laboratoriais), as iniciativas monitoradas foram reavaliadas em conjunto com essa Vice-Direção, para expressar melhor os resultados

obtidos. Da mesma forma foram redefinidas as iniciativas/ações da área de atuação de pesquisa e ensino, com avaliação conjunta com a Vice Direção de Ensino e Pesquisa.

Na apuração dos resultados de 2022, o SEPLAN alinhou as ações monitoradas pelas áreas ao Plano Estratégico, classificando-as em nível tático (iniciativas estratégicas) e/ou operacional (planos de ação). Esse processo garantiu maior clareza e foco nas metas estabelecidas.

Anos 2023-2024

Em 2023, foram monitorados os resultados e avaliado o alinhamento com a Análise Crítica coordenada pela área de Qualidade. Os resultados obtidos foram divulgados na intranet/internet do instituto (aba do Planejamento).

Um novo modelo de apresentação das informações foi desenvolvido com a colaboração das áreas de Comunicação e Design do Instituto. Após aprovação da Direção, esse formato também foi disponibilizado na página do INCQS.

No último trimestre de 2023, próximo ao término do ciclo 2019-2023 do PE, a Direção decidiu em estender o ciclo do Plano Estratégico por mais um ano até o final do mandato da atual gestão. Com essa decisão, o Serviço de Planejamento estabeleceu os seguintes desafios para 2024 e início de 2025:

- Analisar as diretrizes do Congresso Interno da Fiocruz para identificar possíveis alinhamentos e atualizar as iniciativas e planos de ação do Plano Estratégico do INCQS;
- Identificar e mobilizar colaboradores do Instituto para fortalecer a integração entre as áreas do INCQS;
- Avaliar referenciais comparativos, como a Agenda Regulatória da ANVISA* (2024-2025) e outras diretrizes internas da Fiocruz, para ajustar as ações estratégicas.
- Apresentar, ao final do mandato da atual gestão, o resultado consolidado de todo o processo estratégico.

Obs.: Agenda Regulatória ANVISA - A Agenda Regulatória 2024-2025 é composta por 172 temas que foram priorizados para andamento da regulamentação nesse biênio. Um total de 66 temas correspondem a novas propostas regulatórias e os demais são

continuidade de processos da última Agenda 2021-2023. (https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/regulamentacao/agenda-regulatoria/agenda-2024-2025/arquivos/lista-resumida-ar-24_25_portal.pdf)

O alinhamento com a Agenda Regulatória da Anvisa, deve ser realizado no momento da revisão do PE INCQS, bem como na avaliação e redefinição das iniciativas estratégicas, visando garantir que as demandas sejam atendidas/contempladas internamente.

Painel de Bordo Planejamento Estratégico - INCQS - ciclo 2021 - 2024

Plano Estratégico do INCQS						
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado Anos			
			21	22	23	24
Clientes	1. Ampliar o escopo de ensaios ofertados mantendo a qualidade e confiabilidade	Nº de ensaios implantados em relação à metodologias em desenvolvimento citada nos Planos de ação	20	6	9	31
	2. Desenvolver metodologias alternativas ou inovadoras	Nº de implantações de metodologias alternativas ou inovadoras em relação ao total de projetos com estes perfis	7	5	9	19
	3. Diversificar em âmbito nacional e ampliar a abrangência para a América Latina, a oferta de Ensaios de Proficiência aplicáveis ao controle da qualidade de produtos	Quantidade de participações nas rodadas de Ensaios de Proficiência	6	7	6	8
	4. Manter a excelência nacional nos cursos scritu sensu e demais cursos	Índice de atendimento aos requisitos do Programa	100%	100%	100%	100%
		Índice de participação dos egressos no Programa	100%	100%	60%	100%
		Índice de participação dos alunos no Programa	ND	100%	100%	70%
		Quantidade de cursos scritu sensu ofertados fora do campus Fiocruz	0	0	0	0
		Quantidade de cursos e treinamentos ofertados/quantidade de cursos realizados	11	14	20	22
Processos Internos	6. Aprimorar a sistemática dos processos de análises laboratoriais	Quantidade de amostras analisadas e fechadas de acordo com o Plano de Ação	7.744	5.024	4.732	4.944
		Quantidade de ensaios mínimos definidos por categoria de produto	ND	4	4	0
		Quantidade de registro das demandas não atendidas	ND	49	28	31
	7. Garantir a infra estrutura física e tecnológica	Índice de Desenvolvimento do Projeto Reestruturação Física	80%	30%	0%	0%
		Índice de Desenvolvimento do Projeto Novo Portal INCQS		20%	20%	20%
		Índice de Desenvolvimento do Projeto Ambientes Audiovisuais		50%	0%	0%
		Índice de Desenvolvimento do Projeto Reestruturação Tecnológica		25%	25%	35%
Aprendizado e Crescimento	8. Fortalecer a força de trabalho por meio de ações de qualidade de vida e qualificação	% de ações executadas conforme metas estabelecidas	ND	90%	100%	90%
	9. Gerenciar conhecimentos técnicos e científicos	% de ações executadas conforme metas estabelecidas	ND	90%	100%	90%
Sustentabilidade Econômica	10. Integrar o Planejamento orçamentário e financeiro com o planejamento das atividades	Número de processos de compra em suas diferentes modalidade fechados no ano	ND	96	121	232

Conforme o quadro acima, durante o período foi observado a implantação de 66 novos ensaios relacionados às metodologias em desenvolvimento, enquanto 40 metodologias alternativas foram implementadas entre os anos de 2021 e 2024.

O Instituto realizou 27 rodadas de ensaios de proficiência nesse período, mantendo a média de 6 a 8 rodadas por ano.

Para manter a excelência nos cursos stricto-sensu, foram atendidos todos os requisitos do Programa de Pós-graduação, com 100% de participação dos egressos.

Ao longo do ciclo do PE, um total de 67 cursos de curta duração foram realizados, abrangendo as categorias de atualização e capacitação profissional, dos quais 24 foram formatados sob demanda.

Foram submetidos 46 projetos a fontes de fomento, como emendas parlamentares e Inova Fiocruz, visando expandir a participação em editais de pesquisa.

Em relação ao aprimoramento da sistemática dos processos de análises laboratoriais (objetivo estratégico 6), foram analisadas e fechadas no total de mais de 19 mil amostras laboratoriais, todas recebidas sob demanda nas categorias de produto: Alimentos, Cosméticos, Kits para Diagnóstico, Água para Diálise, Saúde Ambiental, Dispositivos Médicos, Medicamentos Sintéticos, Produtos Biológicos, Produtos de Cannabis, Saneantes, Sangue e Hemoderivados.

Foi estabelecido um total de 8 ensaios mínimos por categoria de produto. No entanto, em 2021, esse indicador ainda não estava definido, assim como o de quantidade de registro das demandas não atendidas, que totalizaram 108 entre os anos de 2022 e 2024.

Para garantir a infraestrutura física e tecnológica, foram definidos quatro indicadores referentes aos projetos de Reestruturação Física, Novo Portal INCQS, Ambientes Audiovisuais e Reestruturação Tecnológica. Esses índices, em conjunto, apresentaram um resultado de aproximadamente 35%, com diferentes estágios de progresso entre eles.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, temos dois objetivos estratégicos: 8. Fortalecer a força de trabalho com ações de qualidade de vida e qualificação, 9. Gerenciar conhecimentos técnicos e científicos, das quais 90% foram atendidas. Noventa por cento (90%) das ações propostas para atender esses objetivos foram realizadas nos últimos anos.

Para integrar o planejamento orçamentário e financeiro com o planejamento das atividades (objetivo estratégico 10), foi definido um indicador de esforço em 2022 que apura o número de processos de compra fechados no ano em suas diferentes modalidades, acumulando um total de 449 processos nos últimos três anos.

Reflexões e Desafios — Ciclo 2019 a 2024

Durante o ciclo de 2019 a 2024, enfrentamos diversos desafios para garantir a continuidade do processo estratégico, especialmente nas etapas de monitoramento e avaliação. A falta de reuniões de análise com os responsáveis pelos resultados dificultou um acompanhamento mais próximo e detalhado. Outro fato, é a fragilidade do incentivo, engajamento e participação dos gestores no processo de monitoramento e análise das áreas envolvidas, e até mesmo na possibilidade de revisão e elaboração do planejamento estratégico para um novo ciclo.

Para continuidade do processo, foram apresentadas algumas propostas, como a inclusão e revisão das iniciativas estratégicas e planos de ação. O ciclo foi concluído com os resultados registrados e divulgados nos seguintes documentos disponíveis na intranet e internet:

- Painel de Bordo (2021 a 2024)
- Relatório de Monitoramento e Avaliação (2021 a 2024).

Para fortalecer e dar continuidade ao processo estratégico, sugerimos as seguintes ações:

- Revisar o Plano Estratégico, considerando as diretrizes da nova gestão, o documento final do próximo Congresso Interno da Fiocruz, o Plano Plurianual do Ministério da Saúde e a Agenda Regulatória da ANVISA 2024-2025;
 - Definir uma metodologia clara para monitoramento e avaliação, garantindo consistência e precisão na coleta e análise das informações;
 - Definir metas para os indicadores (métricas) propostos;
 - Desenvolver ou disponibilizar um sistema interno de monitoramento e avaliação do Plano Estratégico para facilitar o acompanhamento dos resultados;
 - Alinhar o Plano Estratégico ao Plano Orçamentário, promovendo coerência entre planejamento e recursos disponíveis;
 - Elaborar um Plano de Comunicação Estratégica para divulgar os resultados e fortalecer o engajamento dos colaboradores.
-

Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)

Presidente

Marlo Moreira

Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde - INCQS

Diretor

Antonio Eugenio Castro Cardoso de Almeida

Vice-Diretor de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VDGI)

Antonio Lima Ornelas

Serviço de Planejamento

Carmen Priscila de Andrade Alves

Mônica Bender

João Soares

Serviço de Gestão de Tecnologia da Informação (SGTI)

Mariana Fernandes de Quelroz

Assessoria de Comunicação Social (ACS)

Pablo Pires

Penelope Thais da Cunha Toledo

Marla Fernanda Romero

FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz

INCQS - Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde

Av. Brasil 4365 - Manguinhos - CEP: 21040-900

Rio de Janeiro - RJ - Brasil

www.incqs.fiocruz.br