

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GOVERNANÇA PARA RESULTADOS: ANÁLISE DE
EFICIÊNCIA DO MODELO ATUAL DE DISTRIBUIÇÃO
ORÇAMENTÁRIA ANUAL PARA OS LABORATÓRIOS
NO INSTITUTO OSWALDO CRUZ (IOC)**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

TATHIANA DE MELLO SAMPAIO
Rio de Janeiro - 2017

**GOVERNANÇA PARA RESULTADOS: ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DO
MODELO ATUAL DE DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL
PARA OS LABORATÓRIOS NO INSTITUTO OSWALDO CRUZ (IOC)**

Dissertação para obtenção de grau de mestre apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Área de Concentração: Governança e Administração
Pública

Orientador: Prof. Humberto Falcão Martins

Rio de Janeiro

2017

Sampaio, Tathiana de Mello
Governança para resultados : análise de eficiência do modelo atual de distribuição orçamentária anual para os laboratórios no Instituto Oswaldo Cruz (IOC)/ Tathiana de Mello Sampaio. – 2017.
193 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Humberto Falcão Martins.
Inclui bibliografia.

1.Governança. 2. Administração pública - Brasil. 3. Eficiência (Serviço público). 4. Orçamento. 5. Cultura organizacional. I. Martins, Humberto Falcão.II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 353

TATHIANA DE MELLO SAMPAIO

“GOVERNANÇA PARA RESULTADOS: ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DO MODELO ATUAL DE DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL PARA OS LABORATÓRIOS NO INSTITUTO OSWALDO CRUZ (IOC)”.

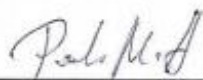
Trabalho Final apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 18/12/2017

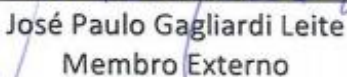
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Humberto Falcão Martins
Orientador(a)



Paulo Roberto de Mendonça Motta
Membro Interno



José Paulo Gagliardi Leite
Membro Externo

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação aos meus pais Elisa (in memoriam) e Juvenal e à minha irmã Viviane pela educação e incentivo à busca por conhecimentos e pela torcida e vibração em todas as minhas conquistas na vida, à FIOCRUZ e ao Instituto Oswaldo Cruz pelo investimento e confiança no meu trabalho e na minha dedicação à instituição, ao meu namorado Diogo, aos meus amigos, colegas de trabalho e todos aqueles que conviveram comigo durante esse período, que contribuíram para esta dissertação e que acreditaram no potencial de seus resultados.

AGRADECIMENTOS

À minha família e meu namorado que me incentivaram e entenderam muitas vezes a minha ausência.

À FIOCRUZ pelo investimento no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública e ao Instituto Oswaldo Cruz, em nome da Direção e da Vice-Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Institucional, pela confiança no meu potencial.

Ao meu orientador Professor Humberto Falcão Martins por acreditar nesse projeto e me iluminar com seus conhecimentos seja durante a orientação ou em aula.

À Fundação Getúlio Vargas pelos professores que ministraram as aulas do curso de mestrado, pela estrutura que ofereceram, pelas possibilidades de intercâmbio que vivenciei e pelo apoio da coordenação do curso.

E aos meus colegas de trabalho do instituto que contribuíram neste estudo com as respostas ao questionário, experiências vividas e necessidades observadas no dia-a-dia e pelo apoio incondicional durante esse período.

“Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas. Os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas”

Peter Drucker

RESUMO

Objetivo – Esse estudo pretende verificar se os laboratórios que recebem maior dotação orçamentária no atual modelo de distribuição orçamentária no Instituto Oswaldo Cruz (IOC) atendem à maioria dos principais critérios de eficiência de projetos e orçamentária. Ainda, propor um novo modelo que seja voltado para governança para resultados.

Metodologia – A pesquisa dividiu-se em dois estudos: um para verificar o grau de maturidade do instituto em governança para resultados a partir da aplicação de um questionário fechado e semi-estruturado; o outro visava verificar a eficiência dos projetos por análise de clusters aplicada aos laboratórios de pesquisa do IOC.

Resultados – Foi demonstrado que o grau de maturidade do IOC em termos de governança para resultados ainda é muito aquém do ideal. Além disso, pôde-se aferir que poucos são os laboratórios que atendem a três ou mais critérios de eficiência global, e que os maiores recursos distribuídos pelo modelo atual não refletem nos projetos/laboratórios mais eficientes.

Limitações – As principais limitações dessa pesquisa estão em estudar apenas os laboratórios de pesquisa do IOC, e analisar os dados da última gestão da Diretoria (2012-2016).

Contribuições práticas – Ao utilizar o novo modelo de distribuição orçamentária, o instituto estará mais voltado: a gestão para resultados, à melhor aplicação dos recursos públicos, à qualificação dos resultados, à avaliação constante de eficiência dos projetos e laboratórios, à disponibilização de dados para tomada de decisão e implementação de correção de rumos.

Contribuições sociais – Apresentação da tabela AHP e estímulo a sua utilização por outros entes da Administração Pública, fomento a novos estudos sobre efetividade dos projetos e sobre inclusão da sociedade como partícipe das redes de colaboração nacionais ou internacionais.

Originalidade – Esse é o primeiro modelo que está alinhado à teoria sobre orçamento por desempenho, que observa os cenários de passado, presente e futuro com isonomia de critérios de avaliação, priorizando os valores gerados como indutores de competitividade e inovação em pesquisa em saúde.

Palavras-chave: governança; gestão para resultados; eficiência; desempenho; distribuição orçamentária; cultura organizacional

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado

ABSTRACT

Objective – This study intends to verify if the laboratories that receive the highest budgetary allocation in the current budget distribution model at the Instituto Oswaldo Cruz (IOC) meet most of the main criteria of project and budget efficiency. In addition, propose a new budget distribution model that meets the precepts of governance for results.

Methodology – The research was divided in two studies: one to verify the degree of the institute's maturity in governance for results through application of a closed and semi-structured questionnaire; the other aimed to verify the efficiency of the projects through cluster analysis applied to IOC research laboratories.

Findings – It has been shown that the degree of maturity of the IOC in terms of governance for results is still far from ideal. In addition, it was also possible to verify that there are few laboratories that meet three or more criteria of global efficiency, and that the highest resources distributed by the current model do not reflect in the most efficient projects / laboratories.

Research limitations – The main limitations of this research are to study only the research laboratories of the IOC, and to analyze data from the last Direction management (2012-2016).

Practical implications – In using the new budget distribution model, the institute will be more focused in: management for results, better application of public resources, qualification of results, constant evaluation of the efficiency of projects and laboratories, availability of data for decision making and implementation of course correction.

Social implications - Presentation of the AHP table and encouragement of its use by other entities of the Public Administration, promotion of new studies on the effectiveness of projects and on the inclusion of society as a participant in national or international collaboration networks.

Originality - This is the first model that is aligned with the performance budgeting theory, which observes the past, present and future scenarios with an equality of evaluation criteria, prioritizing the values generated as inductors of competitiveness and innovation in health research.

Keywords: governance; performance management; efficiency; performance; budgetary distribution; organizational culture

Paper category: Master's thesis

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Quadro de Valores Competitivos (CVF)	26
Figura 2 - Esquema dos Valores Competitivos de Talbot adaptados para a administração pública	27
Figura 3 - Alinhamento Estratégico	43
Figura 4 - Tabela AHP	47
Figura 5 - Modelos de Congruência e de Alinhamento para o IOC	59
Figura 6 - Gráfico de comparação entre situação real do IOC e a ideal	65
Figura 7 – Gráfico de avaliação da Governança para Resultados no IOC por eixo	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo da Autoavaliação da Governança para Resultados no Instituto Oswaldo Cruz.....	64
Tabela 2 - Comparativo de distribuição de recursos nos extremos pelos dois modelos	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2012	70
Quadro 2 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2012.....	72
Quadro 3 - Laboratórios do IOC com cooperação nacional no ano de 2012	72
Quadro 4 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2012.....	73
Quadro 5 - Execução física acima de 70% no ano de 2013	74
Quadro 6 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2013	76
Quadro 7 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2013.....	78
Quadro 8 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2013.....	80
Quadro 9 - Execução física acima de 70% no ano de 2014	81
Quadro 10 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2014.....	83
Quadro 11 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2014.....	85
Quadro 12 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2014.....	87
Quadro 13 - Execução física acima de 70% no ano de 2015	88
Quadro 14 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2015	90
Quadro 15 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2015.....	92
Quadro 16 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2015.....	93
Quadro 17 - Execução física acima de 70% no ano de 2016	95
Quadro 18 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2016.....	96
Quadro 19 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2016.....	98
Quadro 20 - Laboratórios do IOC com cooperação nacional no ano de 2016.....	98
Quadro 21 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2016.....	100
Quadro 22 - Divergências entre os modelos para produtividade, resultados e recém-credenciamento	102

LISTA DE SIGLAS

LABAIDS – Laboratório de Aids e Imunologia Molecular

LABDIP – Laboratório de Díptera

LABDP – Laboratório de Doenças Parasitárias

LABE – Laboratório de Biodiversidade Entomológica

LaBECFar – Laboratório de Bioquímica Experimental e Computacional de Fármacos

LABENT – Laboratório de Enterobactérias

LABFISI – Laboratório de Bioquímica e Fisiologia de Insetos

LABIFIV – Laboratório de Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais

LABFLA – Laboratório de Flavivírus

LABHR – Laboratório de Hantavirose e Riquetsioses

LABIMDOE – Laboratório de Biologia Molecular e Doenças Endêmicas

LABIMI – Laboratório de Biologia Molecular de Insetos

LABINFLA – Laboratório de Inflamação

LABMAL – Laboratório de Malacologia

LABMAM – Laboratório de Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias

LABMOF – Laboratório de Biologia Molecular de Flavivírus

LABMPV – Laboratório de Biologia Molecular de Parasitos e Vetores

LABPAT – Laboratório de Patologia

LABPMR – Laboratório de Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios

LABTOXO – Laboratório de Toxoplasmose e outras Protozooses

LABTRIP – Laboratório de Biologia de Tripanossomatídeos

LABZOO – Laboratório de Zoonoses Bacterianas

LADTV – Laboratório de Desenvolvimento Tecnológico em Virologia

LAEFIB – Laboratório de Avaliação em Ensino e Filosofia das Biociências

LAFICAVE – Laboratório de Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores

LAGFB – Laboratório de Genômica Funcional e Bioinformática

LAHAN – Laboratório de Hanseníase

LAHEP – Laboratório de Hepatites Virais

LAMICEL – Laboratório de Microbiologia Celular

LAPIH – Laboratório de Pesquisa em Infecção Hospitalar

LAPSA – Laboratório de Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental

LATHEMA – Laboratório de Mosquitos Transmissores de Hematozoários

LATOX – Laboratório de Toxinologia

LBC – Laboratório de Biologia Celular

LBCS – Laboratório de Biologia Computacional e de Sistemas

LBE – Laboratório de Biologia Estrutural

LBI – Laboratório de Biologia de Interações

LBqT – Laboratório de Bioquímica de Tripanossomatídeos

LCC – Laboratório de Comunicação Celular

LEAS – Laboratório de Educação em Ambiente e Saúde

LEDOC – Laboratório de Ecoepidemiologia de Doença de Chagas

LEE – Laboratório de Esquistossomose Experimental

LEIP – Laboratório de Estudos Integrados em Protozoologia

LEMC – Laboratório de Epidemiologia de Malformações Congênitas

LEMEF – Laboratório de Entomologia Médica e Forense

LESM – Laboratório de Epidemiologia e Sistemática Molecular

LEV – Laboratório de Enterovírus

LFB – Laboratório de Fisiologia Bacteriana

LGH – Laboratório de Genética Humana

LGMM – Laboratório de Genética Molecular de Microorganismos

LHPP – Laboratório de Helmintos Parasitos de Peixes

LHPV – Laboratório de Helmintos Parasitos de Vertebrados

LIC – Laboratório de Imunologia Clínica

LICV – Laboratório de Investigação Cardiovascular

LIMP – Laboratório de Imunomodulação e Protozoologia

LIMUNOFAR – Laboratório de Imunofarmacologia

LIP – Laboratório de Imunoparasitologia

LIPMED – Laboratório Interdisciplinar de Pesquisas Médicas

LITEB – Laboratório de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos

LIV – Laboratório de Imunologia Viral

LIVEDIH – Laboratório Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera

LMMV – Laboratório de Morfologia e Morfogênese Viral

LNIRTT – Laboratório Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos

LPL – Laboratório de Pesquisa em Leishmaniose

LPM – Laboratório de Pesquisa em Malária

LPT – Laboratório de Pesquisa sobre o Timo

LSO – Laboratório de Simulídeos e Oncocercose

LTBBF – Laboratório de Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos

LUC – Laboratório de Ultraestrutura Celular

LVCA – Laboratório de Virologia Comparada e Ambiental

LVM – Laboratório de Virologia Molecular

LVRS – Laboratório de Vírus Respiratório e Sarampo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Governança para Resultados	20
2.2 Gestão de Projetos, critérios de sucesso e eficiência orçamentária.....	21
2.3 Valor Público e a cultura da competitividade	24
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Critérios selecionados para avaliação da eficiência dos laboratórios de pesquisa do IOC/FIOCRUZ no modelo de distribuição orçamentária	36
3.2 Proposta de revisão do modelo de distribuição orçamentária.....	38
4 RESULTADOS	52
4.1 Respostas ao Questionário	52
4.2 Resultados das Análises de Clusters.....	68
4.3 Análise da Hipótese	104
5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	107
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE I.....	115
ANEXO I.....	164
ANEXO II	176

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo abordaremos o problema enfrentado no Instituto Oswaldo Cruz (IOC) que propiciou esse estudo, a questão direcionadora a ser respondida através desse trabalho, os objetivos geral e intermediário definidos, as suposições levantadas a serem analisadas, a delimitação do estudo em si, e a relevância do mesmo.

O Modelo de distribuição orçamentária utilizado até o momento no IOC, unidade técnico-científica da FIOCRUZ é ultrapassado, privilegia os recursos oriundos da Lei Orçamentária Anual (LOA) apenas aos laboratórios de pesquisa com maior média de produtividade nos anos anteriores, ou seja, não é igualitário em termos de oportunidades de desenvolvimento futuro de projetos, especialmente para os novos laboratórios instaurados através do processo de credenciamento. Além disso, suspeita-se que o modelo atual não reflita adequada distribuição de recursos financeiros aos projetos com maior eficiência segundo determinados critérios de sucesso.

Durante o processo de credenciamento/recredenciamento observamos parâmetros de avaliação técnicos, de infraestrutura, mas não é aferida a eficiência na execução dos projetos pelos laboratórios já existentes. Nele são exigidos parâmetros mínimos para a permanência que a maioria cumpre. Logo, os laboratórios existentes que são aprovados continuam suas atividades e os novos entram na estrutura da unidade, aumentando cada vez mais as linhas de pesquisa e disputando pela distribuição do orçamento, já que os recursos advindos da LOA se mantêm ou são reduzidos a cada ano.

Sendo assim, a hipótese primordial deste estudo é: O modelo atual de distribuição orçamentária não é eficiente, baseado em critérios de sucesso de projetos e orçamentário.

Para comprovar tal hipótese, o objetivo geral desse estudo é verificar se os laboratórios que recebem maior dotação orçamentária no atual modelo atendem à maioria dos principais critérios de eficiência de projetos e orçamentária de modo que sejam eficazes na oferta de bens e serviços ao Ministério da Saúde e à Sociedade.

O objetivo específico é elaborar um novo modelo de distribuição orçamentária para o IOC/FIOCRUZ, com base em pontuação e *ranking* dos projetos de pesquisa e laboratórios, vinculando a maior obtenção de recursos da Lei Orçamentária Anual àqueles que tiverem maior convergência a critérios voltados à governança para resultados, sendo eles desempenho e valor.

Para realizar essa análise, o estudo fica delimitado apenas à unidade IOC, onde há maior percentual de destinação do orçamento da FIOCRUZ levando em consideração apenas os recursos da LOA. E referente à questão de temporalidade, foi delimitado também um período de investigação entre 2012 e 2016. Período este escolhido dentro da atual gestão da Direção da unidade de modo que evite interferências por questões políticas que poderiam advir de processos eleitorais seja para escolha da presidência da instituição (realizada ao final de 2016) ou da diretoria da unidade (realizada em 2017), não impedindo que seus resultados possam ser aplicados durante as gestões posteriores.

A relevância desse estudo está em permitir que a gestão do Serviço de Planejamento e Orçamento do IOC implemente uma prática anual de verificação da eficiência de nossos projetos de pesquisa a fim de que possibilite uma melhor gestão dos recursos públicos, de forma sustentável, analisando critérios que valorizem e beneficiem os projetos alinhados à estratégia da organização e que apresentem um bom desempenho, além de privilegiar aqueles laboratórios em que seus pesquisadores são mais proativos em estratégias de captação de recursos externos e em associações em rede a outros órgãos ou entidades de todos os entes federativos, ou movimentos da sociedade civil (OSCs), ou inclusive que participem de redes internacionais. Ou seja, nivelar os laboratórios em igualdade de direitos e condições para que premie aqueles que tenham melhor desempenho, que estejam envolvidos em inovação e que agreguem valor à pesquisa científica em saúde.

Vimos nesse primeiro capítulo os direcionadores desse estudo analisando o problema, a questão direcionadora, os objetivos, as suposições, de acordo com a delimitação do estudo e sua relevância.

O segundo capítulo a seguir versará sobre o referencial teórico, o terceiro capítulo tratará sobre a metodologia utilizada nesse estudo, o quarto capítulo apresentará os resultados encontrados e o quinto e último capítulo consolidará as percepções durante a elaboração do trabalho por meio de conclusões e contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dadas as questões administrativas, econômicas e políticas que permeiam a administração pública nos dias atuais, que influenciam na governança, na governabilidade e na transparência dos atos dos órgãos e entidades públicas, torna-se necessário encontrar artifícios para monitorar e controlar os processos administrativos pelos gestores sempre em prol de atingimento de metas, eficiência e melhoria de desempenho.

Como tais artifícios são requeridos em qualquer atividade na administração pública, é importante conhecer a teoria que envolve esses grandes temas para poder aplicá-los na prática da gestão cotidiana nas instituições públicas, especialmente para as atividades conduzidas no IOC.

Para o estudo feito no Instituto Oswaldo Cruz, a respeito do modelo de distribuição orçamentária, serão tratados tópicos orientadores tanto para verificar a eficiência do modelo atual, quanto expandir os conceitos de gestão de maneira sistêmica para uma proposição de um modelo novo.

Por isso, neste capítulo abordaremos as seguintes temáticas: Governança para Resultados; Gestão de Projetos, critérios de sucesso e eficiência orçamentária e; Valor público e a cultura da competitividade.

2.1 Governança para Resultados

Governança não representa apenas o ato político de governar, mas também todo o processo de condução das atividades administrativas. Afinal não há possibilidade de dissociarmos política e administração, diferente de como WILSON (1887) sugere.

Governança de forma ampla pode ser traduzida como uma cadeia em que vários elementos estão conectados, tais como: desenvolvimento de qualidades e capacidades institucionais; formação de redes colaborativas; desempenho e valor público, como bem resumido por MARTINS e MARINI (2014).

Uma boa governança, segundo AGUILAR (2011), significa exercer um processo de governança que respeita as leis e as instituições democráticas e, além disso, é tecnicamente competente para produzir os resultados esperados de valor público.

Governança para resultados representa exercer uma gestão voltada para o desempenho com a finalidade de gerar valor público, como demonstrado por MARTINS e MARINI (2014), porém a forma mais completa de exercê-la é combiná-la aos demais elementos da cadeia de governança.

Como mencionado por MARTINS e MARINI (2010), o resultado pode ser promovido por consciência estratégica, liderança, estrutura, processos, projetos, contratualização via pactuação de resultados, monitoramento, avaliação e incentivos, pessoas, tecnologias de informação e comunicações e recursos financeiros.

AGUILAR (2011) também compartilha dessa visão, visto que as condições essenciais para alcançar resultados que ele enumera perpassam por todas essas temáticas anteriores seja de maneira geral ou específica.

Para as condições gerais o autor infere: componentes técnicos e institucionais da administração pública; estrutura organizacional; processos operacionais; padrões gerenciais e; habilidades dos servidores públicos desde as analíticas, operacionais, de integridade, disposição para obedecer às leis, até aquelas para tratar os cidadãos de maneira justa.

Quanto às condições essenciais mais específicas, o autor aponta: forte liderança; cultura e comunicação; apropriadas estruturas para um comitê de governança; claros mecanismos de prestação de contas; gestão de riscos, conformidade e sistemas de garantias; planejamento estratégico, monitoramento e avaliação de desempenho; ser flexível e envolver sistemas baseados em princípios e; trabalhar efetivamente cruzando as fronteiras organizacionais.

Para tanto, os gestores precisam estar cada vez mais preparados e de um modo geral têm utilizado cada vez mais ferramentas da Gestão para Resultados do setor privado para aplicá-las no público, tais como: *Balanced Scorecard* (BSC); *Bain & Company*; Prisma de Desempenho; Gestão da Qualidade Total e PDCA; Cadeia de Valor de Porter, Gestão de Projetos (via PMBOK), dentre outros mencionados por MARTINS e MARINI (2010).

2.2 Gestão de Projetos, critérios de sucesso e eficiência orçamentária

Como a distribuição orçamentária anual no Instituto Oswaldo Cruz da FIOCRUZ é feita através de seus departamentos e, mais especificamente, pelos projetos que eles conduzem,

torna-se fundamental que sejam observados os critérios de sucesso segundo as orientações do PMBOK para esses projetos e para o portfólio escolhido.

Como descrito em PMBOK (2013), no gerenciamento organizacional, o sucesso é medido sob o prisma de projeto pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pela satisfação do cliente. Já pelo do portfólio, o sucesso é medido pelo desempenho do investimento agregado e pela realização dos benefícios deste portfólio.

Tanto a qualidade do produto, serviço ou projeto quanto à pontualidade estão relacionados à eficácia desde a concepção até a entrega final ao cliente e beneficiário.

Já o cumprimento do orçamento está estritamente ligado à eficiência orçamentária, ou seja, melhor execução financeira que representa a utilização dos recursos públicos disponíveis de forma mais sustentável, promovendo mais resultados. Para CHAVES (2007), essas características da eficiência nos gastos públicos estão associadas à qualidade desse gasto. Segundo ele, o gasto público tem que ser inversamente proporcional aos benefícios gerados para a sociedade, isto é, menor custo e maior benefício.

E a satisfação do cliente é a etapa final da cadeia de projetos. Ela demonstra o quanto o produto ou serviço oferecido ao cliente ou beneficiário é efetivo, qual o impacto gerado na população.

O processo orçamentário tem por princípio fundamental a Equidade. Isso abrange a igualdade em atendimento, em particular aos mais necessitados, no caso da saúde, mas também se refere à igualdade de condições em pesquisa. Na concepção do ordenador de despesa, a avaliação para distribuição orçamentária deve ser orientada por estabilidade, sustentabilidade, eficiência e eficácia no uso e na gestão dos recursos públicos. E essa avaliação deve ser realizada e priorizada desde o nível macro (Governo) até o nível micro (Instituições públicas).

Os órgãos de controle do governo já estão atentos a investigar na prática a eficiência orçamentária das organizações públicas e cobrar delas resultados. Por isso, se torna primordial as instituições públicas primarem por resultados e distribuïrem o orçamento recebido anualmente preferencialmente àqueles com melhor desempenho (medido através da eficácia, eficiência e efetividade), prática essa denominada de Orçamento por Desempenho. Essa investigação já está prevista pelo artigo 74, inciso II da Constituição Federal que pode ser consultada na referência PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (1988) como segue:

Art. 74 – Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

II – Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades da administração federal, bem como a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

O Orçamento por Desempenho promove a distribuição de recursos por meio de resultados reais ou projetados. Através do bom desempenho é possível entregar mais produtos e com melhores resultados. O objetivo do Orçamento por Desempenho é, portanto, investir em atividades que produzam os resultados esperados preferencialmente àquelas que não o fazem. (SCHICK, 2007).

Para o Orçamento por Desempenho ser efetivo, ele deve ser conduzido no nível organizacional, onde as políticas públicas são implementadas. Segundo entendimento em SCHICK (2007), o orçamento não pode ser realizado no nível do governo para as instituições de forma impositiva. Aliás, essa prática foi mal sucedida nos Estados Unidos, cuja adoção do Orçamento por Desempenho teve origem durante uma reforma administrativa, junto com inúmeras outras inovações partindo sempre de uma decisão do governo e não de forma específica e dedicada a orientar e preparar as instituições públicas. Como Schick bem lembra, para ser bem sucedida tal prática, a cultura gerencial dentro das instituições deve apoiar, estar motivada e trabalhar para resultados.

MAIA *ET AL* (2007) alertam que para a melhoria do gasto é preciso monitorar e avaliar os resultados gerados por ele, corroborando com a iniciativa dos órgãos de controle ao investigar a eficiência orçamentária no setor público. Só assim poderá utilizar esses dados como parâmetro para cobrar melhoria da qualidade.

Dado esse monitoramento “*top-down*” sobre as organizações públicas, cabe à gestão institucional de cada órgão ou entidade se antecipar estabelecendo critérios para analisar a eficiência de seus projetos.

Segundo LOPES (2009), há dez critérios de sucesso de projetos: Eficiência e eficácia na comunicação, Controle e Monitoramento, Desempenho de custo, Gerenciamento de mudanças, Desempenho de prazo/cronograma, Definição de objetivos, Definição de requisitos, Delegação de Responsabilidades, Gerenciamento de riscos e Gerenciamento de Encerramento de Projeto.

Portanto, para este trabalho a análise de eficiência do modelo atual de distribuição orçamentária para os projetos de pesquisa dos laboratórios do Instituto Oswaldo Cruz se dará analisando os seguintes critérios de sucesso de projetos não avaliados atualmente no instituto: Desempenho de Custos (execução financeira anual x orçamento em termos percentuais), Definição de Objetivos (o quanto os projetos estão alinhados à estratégia da FIOCRUZ e às diretrizes do Ministério da Saúde) e Gerenciamento de Riscos (o quanto os projetos são dependentes apenas de recursos da LOA ou o quanto eles são capazes de ter um bom desempenho apesar de riscos de investimentos, captando recursos externos ou participando em redes de cooperação técnica nacional ou internacional promovendo autonomia, maior flexibilidade, eficiência, e inovação).

Uma das passagens mais emblemáticas de Schick ao defender o Orçamento por Desempenho e que condiz com a realidade da administração pública é: “As entidades do governo precisam de dinheiro para operacionalizar suas atividades. Conseqüentemente, se o recurso financeiro que eles receberem for condicionado ao desempenho, eles serão motivados a executar melhor” (SCHICK, 2007, p. 129, tradução nossa). Esse pensamento podemos utilizar de forma similar para distribuir o orçamento pelos laboratórios no Instituto Oswaldo Cruz. Eles executarão melhor e apresentarão melhores resultados se forem estimulados por uma distribuição orçamentária vinculada à eficiência no desempenho e aos valores adquiridos.

Porém não basta apenas aplicar técnicas de gerenciamento de projetos, sem observar seus efeitos de uma forma mais ampla e voltada a razão de ser das instituições públicas, se para resultados mais eficientes está sendo considerada a missão organizacional, ou seja, se os produtos produzidos estão atendendo à sociedade. Isso se traduz no conceito de Valor Público de MOORE (2000), cujo intuito é identificar na gestão pública as variáveis e contextos que criem valor para os cidadãos e partes interessadas.

2.3 Valor Público e a cultura da competitividade

Como visto em MIGUELES (2007), a responsabilidade e o entendimento claro da missão e da meta estimulam os sentidos e a imaginação, aceleram o processo de aprendizagem, ampliam a curiosidade por soluções e respostas possíveis para um mesmo problema. A missão e a visão organizacionais são dadas também por uma cultura, que estabelece valores que permitem hierarquizar prioridades e dar foco às ações.

Adaptando de PADOVEZE e TARANTO (2009) à realidade da administração pública, pode-se dizer que O Planejamento Orçamentário é considerado o principal instrumento de controle para alcançar o objetivo central da empresa (sua missão organizacional), no processo de criação de Valor Público. O que é explicado devido ao Orçamento estar vinculado ao processo de quantificação dos resultados futuros (sob a forma de produtos e serviços ofertados), que são a base para a maximização do Valor Público.

E um ponto que se torna crucial na pesquisa é como otimizar os resultados, gerindo recursos cada vez mais escassos. Essa dicotomia é bem lembrada por PINTO (2010) ao associá-la a pressões de três origens diferentes: do poder político (governo que exige mais produção e melhores resultados); dos organismos financeiros (Comissão Europeia, FMI e outros que exigem redução de custos e controle do déficit orçamentário e financeiro); e dos cidadãos (expectativa e exigências de que os serviços produzam maior Valor Público). Pode-se nesse contexto continuar gerando Valor Público dos mais diversos e com mais qualidade? Até que ponto podemos aumentar o valor público sem prejudicar a qualidade do serviço público prestado? É com essa reflexão que os gestores têm que lidar na administração pública a fim de equilibrar todas as forças que atuam e influenciam as tomadas de decisão sejam em instituições federais, estaduais ou municipais.

O trabalho de TALBOT (2008) apresenta um quadro, chamado de Quadro de Valores Competitivos (CVF, sigla em inglês), apresentada na Figura 1, que exemplifica o quanto os gestores têm que estar atentos à taxa de variação de Valor Público que se deseja para sua instituição, representadas pelo grau de flexibilidade e de autonomia versus necessidade de controle e estabilidade, focando em questões internas e necessidades versus ambiente externo.

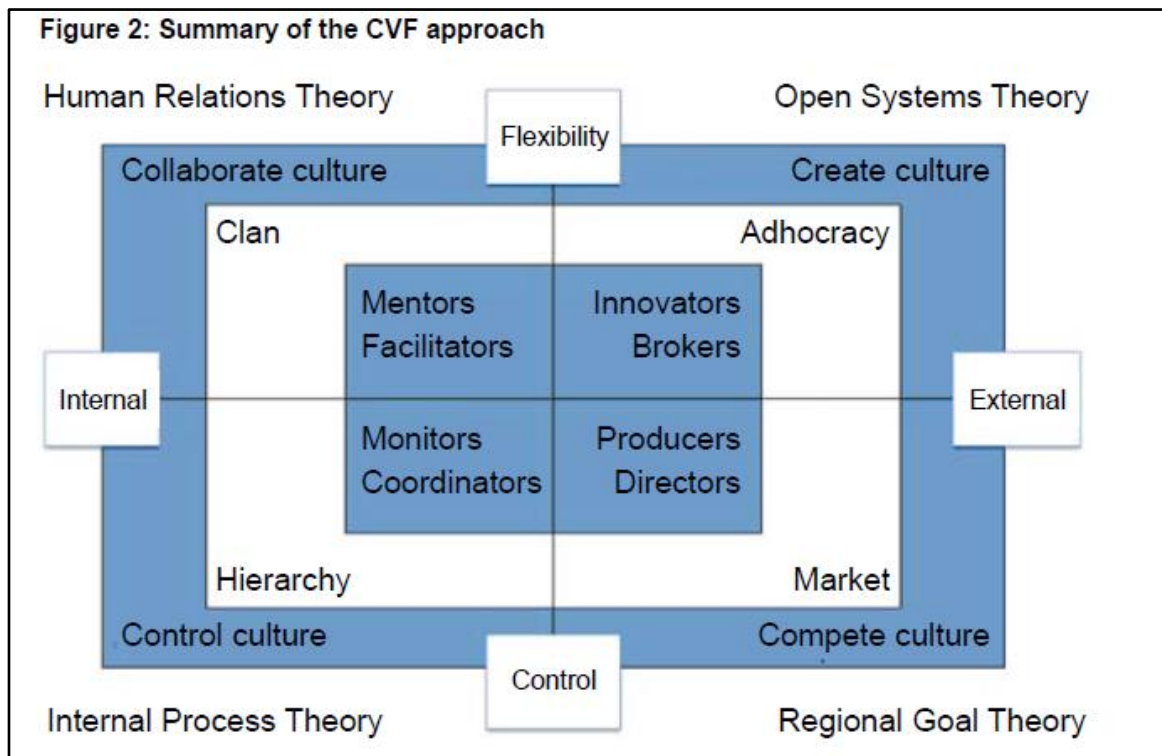


Figura 1- Quadro de Valores Competitivos (CVF)

Fonte: TALBOT (2008)

As linhas perpendiculares que representam as dimensões flexibilidade-controle e interno-externo evidenciam quadrantes que se referem às variações relativas às funções e papéis gerenciais (no centro), aos tipos organizacionais (no quadro intermediário) e as culturas organizacionais (no quadro mais externo).

E segundo o PMBOK (2013), dentro de uma organização, a cultura, a comunicação, a estrutura, a maturidade de planos, processos, políticas, os fatores ambientais, a equipe envolvida e as partes interessadas (que no caso da FIOCRUZ se trata do Ministério da Saúde e da Sociedade) influenciam no gerenciamento de projetos, o que vai de encontro à abordagem de TALBOT (2008).

A perspectiva ideal para o gestor na administração pública é atuar nos quadrantes das quatro culturas apresentadas de modo a equilibrar as dicotomias apresentadas, a fim de alcançar uma melhor efetividade e resultados para a organização, como esquematizadas na Figura 2. Desta forma, uma adaptação a este quadro pode ser feita voltada às organizações públicas do Brasil.

<p style="text-align: center;">CULTURA COLABORATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente voltado para democracia colaborativa - Estímulo de colaboradores a alcançar os resultados - Foco na Missão Organizacional 	<p style="text-align: center;">CULTURA CRIATIVA/INOVATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão descentralizada (hierarquia em rede) - Estímulo a convênios, cooperação técnica nacional e internacional e à captação de recursos de fontes externas
<p style="text-align: center;">CULTURA DE CONTROLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de alinhamento estratégico - Padronização de processos e serviços oferecidos - Monitoramento de indicadores e performance 	<p style="text-align: center;">CULTURA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competir para oferecer melhores serviços à Sociedade - Competir com instituições com produtos e serviços similares por detenção de patente e pioneirismo na área

Figura 2 - Esquema dos Valores Competitivos de Talbot adaptados para a administração pública
Elaboração da autora adaptada de TALBOT (2008) para aplicação na Administração Pública

O ideal, como mencionado, é atuar nos quatro quadrantes das culturas propostas por TALBOT (2008), pois dará mais autonomia e agilidade aos processos e à tomada de decisões.

É importante utilizar a democracia colaborativa ou participativa para tomar decisões importantes com o consenso da maioria dos envolvidos, como aplicado com sucesso no caso ocorrido na África Subsaariana (HARUNA, 2009).

Os colaboradores precisam pactuar com as metas e serem estimulados a alcançar melhores resultados e devem ter conhecimento da Missão Organizacional, se sentirem pertencentes e contribuintes no dia-a-dia em seu trabalho, com tarefas desafiadoras, como forma de motivação individual e em grupo, alcançada quando os gestores demonstram características de Liderança Transformacional quando estimulam seus colaboradores e os motiva sempre em prol da missão organizacional, originando a chamada “valência da missão” (abordada por WRIGHT ET AL, 2011).

Uma boa relação entre o líder transformador e seus subordinados pressupõe uma boa comunicação humana do grupo, que necessita atender às seguintes funções, como mencionado por MIGUELES (2007): função integrativa (buscando um consenso); função informativa (busca conhecimento sobre certos assuntos); função política (ao propor parcerias, alianças, solução de conflitos ou difusão de uma visão da realidade); e, função organizativa (buscando consenso para agir de forma coordenada).

Uma gestão mais descentralizada, articulada em rede promove melhores resultados, têm o poder de interagir mais horizontalmente (entre unidades, setores, departamentos) do que verticalmente (centralizada com vários níveis inatingíveis de hierarquia, onde a comunicação é precária e a informação nem sempre é transmitida a contento). O estímulo a formar convênios e outras modalidades de cooperação técnica nacional podem beneficiar várias entidades públicas envolvidas no acordo, trocar conhecimento, informação, tecnologias, o mesmo ocorre com a cooperação internacional. E a captação de recursos de fontes externas é capaz de promover o financiamento por recursos financeiros para a execução de projetos de pesquisa, a fim de que atinjam as metas e produzam valor público mesmo com poucos recursos advindos do governo.

A competição por oferecer melhores serviços à sociedade como fator primordial é de suma importância no contexto das organizações públicas, pode ser entre organizações com mesma finalidade dentro do próprio país ou para não perder mercado para empresas estrangeiras que oferecem produtos e serviços similares e terem condições de serem pioneiras na produção de um bem e dele deterem a patente de produção e venda.

O alinhamento estratégico também é de suma importância no contexto político-econômico do país, pois uma organização pública necessita estar atuando de acordo com os requisitos do governo ao qual ela está vinculada, seja federal, estadual ou municipal. E no caso da FIOCRUZ, a mesma deve estar de acordo com as definições do Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal atuando em iniciativas orientadas através do Ministério da Saúde, sob o eixo estratégico de Fortalecimento do SUS (Sistema Único de Saúde).

A padronização de processos e serviços também é bastante importante para se obter uma confiabilidade nos produtos e serviços oferecidos internamente, para o Ministério da Saúde ou para a Sociedade, de forma que obedeçam requisitos de qualidade, tempo e custos.

O monitoramento de indicadores controla e direciona a organização através da avaliação dos produtos e serviços oferecidos, se estão atendendo às metas estipuladas ou se há necessidade de correção de rumo para alcançar o resultado proposto. Já a performance indica se a organização está atuando com eficácia, eficiência e efetividade.

Como podemos observar, a cultura organizacional é de extrema importância nos resultados obtidos na administração, seja ela pública ou privada e também é capaz de gerar mais ou menos valor público, dependendo de como isso é controlado pelo gestor e atingido em forma de motivação a seus subordinados dentro do serviço público, sejam eles funcionários públicos ou terceirizados. E tanto a cultura local quanto a forma como o gerenciamento público se desenvolve é capaz de aumentar a performance, duas hipóteses estudadas por HOOD (2012).

Quanto à forma, Hood destaca a forma por alvo, *ranking* e inteligência. A forma por alvo limita muito a produtividade, podendo gerar um efeito inverso ao esperado, que seria promover a melhoria de desempenho. A mais adequada e que será utilizada neste estudo é o *ranking*.

O *ranking* envolve o uso de números para comparar o desempenho em diferentes graus de abrangência, seja individual, em trabalhos em grupo de setores/unidades, de organizações, cidades ou países. Eles são capazes de motivar aqueles que estão sendo comparados a aumentar sua performance em relação ao seu concorrente, por exemplo. Além disso, a teoria de *ranking* em termos econômicos (LAZEAR e ROSEN (1981)) é capaz de motivar através de recompensas e sistemas de controle de gerenciamento.

A inteligência é um meio de utilizar a informação e conhecimento progresso (também sob a forma de lições aprendidas com acertos e erros anteriores) com o intuito de desenvolvimento de políticas, intervenção gerencial ou usar uma escolha para se estabelecer uma meta a ser alcançada. O que contribui muito para uma meta mais sólida e resultados mais consistentes. Esta forma é mais adequada quando se há um modelo de avaliação de desempenho mais maduro e com um histórico relevante de dados dentro da organização.

Quanto à cultura, Hood analisa que as quatro visões de mundo e modos de vida ou modos de governança propostos por DOUGLAS (1981) podem interferir tanto nos grupos sociais quanto nas organizações: Hierarquia, Individualismo, Igualitarismo e Fatalismo. Esses modos de governança são associados ao modelo de Mintzberg como formalização de comportamento (segundo o artigo de MATHESON, 2009).

Em seu artigo também é mencionado que é possível melhorar a performance por *ranking*, desde que o individualismo seja agregado com elementos de hierarquia e até mesmo de igualitarismo.

Baseado neste conceito, é que serão definidos os pilares de construção de um novo modelo de distribuição orçamentária nesse trabalho, de modo que ele seja mais eficiente que o modelo atual e possibilite uma integração de aspectos ligados à cultura organizacional que influenciam na eficiência como provado por HOOD (2012) a critérios de sucesso em gerenciamento de projetos que também promovem eficiência (LOPES (2009) e PMBOK (2013)) e que contribuam para resultados adotando critérios também advindos dos desdobramentos associados às culturas (colaborativa, criativa/inovativa, de controle e competitiva) de TALBOT (2008) que representam valores competitivos equilibrados em termos de flexibilidade x controle e ambiente interno x ambiente externo, valorizando mais as potencialidades das forças e oportunidades do que as fraquezas e fracassos que, porém, ainda não foram utilizados para definir a distribuição orçamentária anual atualmente no IOC/FIOCRUZ.

O intuito é analisar a eficiência da distribuição orçamentária pelo modelo atual por esses critérios de sucesso de projetos, apesar destes não terem sido incluídos no modelo, e demonstrar que um novo modelo pode ser concebido a fim de propiciar uma melhor gestão dos recursos e melhorias de performance, criado de modo a incluir os principais critérios de sucesso de projetos e associá-los à utilização de uma escala ótima das quatro forças culturais numa organização: Hierarquia (baseado no alinhamento estratégico); Individualismo (sob a forma apenas de capacidade/iniciativa dos representantes dos laboratórios de pesquisa se lançarem em busca de captação de recursos externos para seus projetos); Igualitarismo (oportunidades iguais para todos, inclusive para os laboratórios recém-credenciados) e o Fatalismo (que não será utilizado no estudo, porque se caracteriza por uma desconfiança generalizada que qualquer forma de autoridade e ceticismo sob qualquer perspectiva de melhoramento humano seja social ou organizacional, que Mintzberg também caracteriza como ausência de coordenação segundo MATHESON (2009)).

Como o planejamento estratégico, orçamentário e o controle devem estar relacionados com igual importância nas organizações, como corroborado com ZAMBONI (2010), a proposta desse estudo é que esse novo modelo de distribuição orçamentária alie características dessas três ferramentas de gestão de forma integrada, com melhores resultados, e possa representar

uma iniciativa para investir cada vez mais no Valor Público do Instituto Oswaldo Cruz propiciando bases para um futuro Planejamento Estratégico Orçamentário.

A partir de todo esse arcabouço teórico apresentado nesse capítulo, da atualidade das temáticas mencionadas e da investigação cada vez mais constante dos órgãos de controle do governo sobre as instituições públicas cobrando resultados e eficiência orçamentária, justificamos também a urgência dessa dissertação sobre o modelo de distribuição orçamentária para o IOC, visto que o processo de credenciamento/recredenciamento dos laboratórios não impõe parâmetros de avaliação de eficiência dos laboratórios existentes como se pode observar no Anexo I.

A seguir, no próximo capítulo, trataremos sobre o estudo propriamente dito, iniciando com a abordagem sobre a metodologia utilizada.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo serão abordadas as condições para análise do ambiente institucional em que o IOC/FIOCRUZ está envolvido, e para isso serão apresentados: o tipo de estudo, de quais fontes os dados serão coletados para realizá-lo, o método empregado, os sujeitos envolvidos na pesquisa, as técnicas de tratamento de dados, a população e amostra selecionadas.

O estudo apresentado se refere a um estudo de caso, cujo propósito é analisar a eficiência do modelo de distribuição orçamentária atual por meio de análise de critérios de sucesso na gestão de projetos e definir, a partir das lacunas encontradas, um modelo de distribuição orçamentária revisado (baseado no estudo e investigação do “tipo ideal” de Weber, como abordado por BERTERO (1984)) para o IOC/FIOCRUZ e analisar o quanto este novo modelo poderá aprimorar o controle e a gestão de recursos e melhorar a performance dos projetos de pesquisa dos laboratórios da unidade.

Para análise foram coletados dados referentes aos projetos de pesquisa através de dois sistemas: COLETA e SIAD, ambos utilizados pelo Instituto Oswaldo Cruz. E a partir das informações obtidas será montado um banco de dados como sugerido por YIN (2010).

O COLETA (Sistema Integrado de Coleta de Dados) indica os dados sobre os projetos, produtividade, alinhamento com objetivos institucionais e outras informações tais como a existência ou não de captação de recursos de fontes externas.

Já o SIAD (Sistema Integrado de Administração), fornece informações sobre o orçamento anual dos projetos, tanto de forma totalitária quanto estratificada por elemento de despesa. Nesse sistema também é possível fazer o acompanhamento da execução financeira dos projetos durante o ano e compará-la ao previsto sob a forma orçamentária.

Além disso, serão utilizados dados oriundos de documentos institucionais do Serviço de Planejamento e Orçamento (SPO/IOC/FIOCRUZ) e de decisões democráticas colaborativas dos Conselhos Deliberativos como base para não ferir as normas institucionais.

Este trabalho se divide em duas análises ambas pelo método quantitativo: a primeira através de um questionário fechado a ser aplicado aos profissionais da área de Planejamento e Orçamento (SPO), cujo modelo se encontra no Anexo II; e a segunda através de um tratamento quase-experimental (aquele no qual a amostra a ser tratada não é baseada em dados aleatórios como mencionado por MURNANE e WILLET (2010)).

Os sujeitos da pesquisa mencionados são os seis (6) profissionais da área de Planejamento e Orçamento (SPO) que são responsáveis por toda a rotina de trabalho nessas áreas no instituto e possuem qualificação e experiência técnica para avaliar os pontos fortes e as deficiências dentro da unidade em assuntos que tratam sobre tais matérias. Deste modo, eles poderão prover respostas mais precisas sobre a forma como está sendo conduzida a gestão, o planejamento, o orçamento, a disponibilidade de recursos de tecnologia da informação (T.I) para auxiliar nas atividades e no controle.

Segundo GIL (2002), o objetivo dos questionários é conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros, pelas pessoas que se submetem a respondê-los.

As vantagens do questionário, conforme informado por CHAER *ET AL* (2011), sobre as demais técnicas de coletas de dados são: a) Atinge um grande número de pessoas; b) implica em menores gastos com pessoal; c) garante o anonimato das respostas; d) permite que as pessoas respondam quando for mais conveniente; e) não expõem o pesquisador à influência das opiniões do entrevistado.

O questionário aplicado por ser fechado traz alternativas específicas para escolha pelo profissional, cujas respostas se darão sob a forma de múltipla escolha ou dicotômicas, que possuem como aspectos favoráveis, segundo MATTAR (1994): Rapidez e facilidade na aplicação, processo e análise; facilidade e rapidez no ato de responder e pouca possibilidade de erros.

Conforme a padronização das perguntas e das respostas, o questionário autoaplicável distribuído via e-mail tem grande potencial, como demonstrado por GÜNTHER (2003). Além disso, eles são mais rápidos e mais baratos, já que eliminam custos para entrevista, papel, impressão ou memória em celulares ou quaisquer outros meios de gravação de voz.

O questionário do Anexo II proposto pelo professor Humberto Falcão Martins é um modelo de maturidade em gestão para resultados com critérios que permitem uma análise de o quanto a instituição avaliada, no caso o IOC, desempenha suas funções de governança orientadas para resultados.

Esses critérios são oriundos da teoria da Governança para Resultados e permitem extrair informações de maneira sistêmica das práticas adotadas nas rotinas de trabalho do local

analisado, que no caso se referem às atividades conduzidas voltadas à pesquisa do instituto pelos laboratórios.

Tais critérios segundo enunciado por MARTINS e MARINI (2010) na obra técnica “Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública”, cujo modelo de maturidade em gestão para resultados é subdividido em importantes grupos de abordagem: Agenda estratégica, Alinhamento da Estrutura Implementadora e Monitoramento e Avaliação, que estão incorporados no questionário em seções temáticas.

Nessas seções temáticas são inseridos vários blocos mais específicos onde serão propostas avaliações de afirmativas sobre o que já há ou não aplicado no Instituto, sob as graduações Primário estacionário (quando não há aplicação), Primário iniciante (quando já iniciou uma prática), Intermediário (quando a prática já está consolidada, mas necessita de melhorias) e Avançado (quando a prática já está institucionalizada nas atividades locais e funciona perfeitamente).

Na seção de Agenda Estratégica há blocos que tratam as seguintes temáticas: Compreensão do Ambiente Institucional; Estabelecimento do Propósito; Definição de Resultados; e Definição de Esforços de Implementação.

Já na seção de Alinhamento da Estrutura Implementadora, os blocos abordam sobre os seguintes temas: Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal; Pactuação interna; Pactuação externa; Alinhamento de processos; Alinhamento de estrutura; Alinhamento de pessoas; Alinhamento de Tecnologia da Informação; e Alinhamento de Orçamento.

Na terceira e última seção do questionário, os blocos são distribuídos sob o seguinte foco: Sistemática de Monitoramento e Avaliação; Prestação de Contas; e Correção de rumo.

O resultado obtido através das observações e evidências mencionadas pelo grupo de Planejamento Estratégico do instituto foi comparado ao de outras unidades da FIOCRUZ (COGEAD, COGIC, COGEPE, ICTB e EPSJV) que anteriormente também foram submetidas a este questionário de maturidade em gestão para resultados e disponibilizaram seus dados. Isso propicia a percepção de o quanto às unidades técnico-científicas, incluindo o IOC, são desenvolvidas ou precisam se desenvolver em relação às técnico-administrativas da instituição FIOCRUZ em termos de Governança para Resultados.

O recurso de tratamento utilizado para a análise da segunda parte do estudo metodológico será a estatística descritiva por intermédio de uma análise exploratória dos dados segundo a Análise de Clusters, no qual proporciona um agrupamento de projetos com características iguais com a visualização dos resultados e a verificação de eficiência dos projetos e, conseqüentemente, da distribuição orçamentária via modelo atual através de gráficos.

A Análise de Clusters, também conhecida dentre inúmeras outras como Análise de Aglomerados ou Análise de Agrupamentos, foi concebida por Tyron em 1939 e representa um conjunto de técnicas (algoritmos) de classificação. Esta classificação deve ser realizada sem análise prévia das propriedades dos grupos e sem o uso de grupos de teste conhecidos que possam direcionar a classificação.

Os objetivos da Análise de Clusters podem ser: para exploração de dados; redução de dados; geração de hipóteses e/ou predição.

A população utilizada como base é a seleção de projetos contidos na programação orçamentária entre os anos de 2012 e 2016 conduzidos pela gestão do IOC/FIOCRUZ na ocasião, e a amostra selecionada para tratamento desta população representa apenas os projetos de pesquisa dos laboratórios que representam o maior percentual do orçamento desta unidade, podendo ser um pioneiro referencial, cujo legado pode vir a ser seguido pelas demais unidades de pesquisa (responsáveis pelos demais fins da organização), ou até mesmo as técnico-administrativas (responsável pelas atividades meio da organização).

As demais atividades finalísticas do IOC, Laboratórios de Referência e Coleções Biológicas, não foram incluídas na amostra porque suas atividades são conduzidas por processos e não por projetos, como são realizados nos Laboratórios de Pesquisa, inviabilizando a comparabilidade entre as variáveis de categorias distintas.

Nas seções a seguir serão especificados os critérios para avaliar a eficiência dos laboratórios de pesquisa segundo o modelo de distribuição orçamentária atual e uma proposta de revisão no modelo de distribuição orçamentária baseado em parâmetros de governança para resultados.

3.1 Critérios selecionados para avaliação da eficiência dos laboratórios de pesquisa do IOC/FIOCRUZ no modelo de distribuição orçamentária atual

Nesta seção é abordado sobre os critérios de sucesso utilizados para agrupamento dos projetos e de laboratórios de pesquisa com características semelhantes. Posteriormente, pôde ser feita uma análise os que receberam maior dotação orçamentária nos últimos anos, de 2012 a 2016, seriam aqueles que realmente atingem mais critérios de eficiência de representativa importância para a instituição.

A Análise de Clusters, ou como chamada por BASSAB *et al* (1990) Análise de Agrupamentos, deve ser realizada segundo alguns passos conduzidos na seguinte ordem, segundo os autores: definição de objetivos, critérios, escolha de variáveis e objetos; obtenção dos dados; tratamento dos dados; escolha de critérios de similaridade ou dissimilaridade; escolha do método para ser aplicado aos dados (adoção de um algoritmo de análise de aglomerados); discussão e apresentação de resultados; e por fim, avaliação e interpretação dos resultados.

O objetivo dos agrupamentos é verificar se existe maior eficiência nos resultados dos laboratórios de pesquisa que recebem maior dotação orçamentária no modelo atual, até mesmo para comprovar se a primeira suposição deste trabalho é verdadeira.

Os critérios selecionados para avaliação de eficiência e desempenho de projetos e laboratórios são: produtividade, execução física, execução financeira, captação de recursos externos, e promoção de cooperação técnica.

Os dados são obtidos através dos sistemas COLETA e SIAD, pois esses sistemas do planejamento possuem todo o histórico de informações sobre o desempenho de todas as subunidades (denominação dada aos setores no IOC) de pesquisa no referido período de estudo, cujas variáveis e objetos de análise selecionados são os projetos/laboratórios, o ano de referência no período da gestão que está compreendido entre 2012 e 2016 e os critérios de eficiência e desempenho.

O software a ser utilizado para fazer o tratamento de dados por Análise de Clusters é o SPSS. Este é um software da IBM que era primeiramente apenas utilizado para as Ciências Sociais e por isso recebeu o nome de *Statistical Package for Social Sciences* (que traduzindo para o português ficaria: Pacote Estatístico para Ciências Sociais). Atualmente, o escopo do SPSS vem sendo ampliado, o que o tornou mais abrangente, inviabilizando a utilização de qualquer

significado para a sigla. Esse software é um grande aliado no estudo das relações entre variáveis que possibilitam o entendimento do comportamento de interação entre elas, capaz de auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Optou-se por verificar os critérios anteriormente mencionados através da similaridade entre eles para:

- Produtividade (alta, mediana e baixa)
- Execução Física (acima de 70%, entre 40 e 69%, entre 1 e 39% e nula)
- Execução Financeira (acima de 70%, entre 40 e 69%, entre 1 e 39% e nula)
- Captação externa de recursos (quantos realizaram)
- Cooperação Técnica Nacional (quantos participaram de redes)
- Cooperação Internacional (quantos participaram de redes)

Além disso, há verificação de dissimilaridades em relação aos melhores avaliados nos critérios acima e a distribuição orçamentária pelo modelo atual, justamente para analisar se os mais eficientes são os que recebem maior dotação orçamentária. Para tal, foi aplicado um método de ordenamento decrescente aos dados dos laboratórios em cada ano com a finalidade de comparar o posicionamento na fração de distribuição orçamentária do primeiro ao último colocado.

Gráficos foram plotados para visualização dos agrupamentos e estão apresentados no Apêndice I deste trabalho. É importante destacar que não há gráfico de execução física em 2012 porque esses dados não estavam disponíveis no sistema em 2011 para programação do orçamento de 2012, dados estes que apenas houve viabilidade de serem computados no ano seguinte. Além disso, também não foi possível plotar o gráfico de cooperação técnica em 2013, porque não houve projetos de cooperação técnica nacional firmados no ano de referência.

3.2 Proposta de revisão do modelo de distribuição orçamentária

O modelo de distribuição orçamentária proposto não vai ser baseado apenas na produtividade nos quatro anos anteriores, como feito atualmente no Instituto Oswaldo Cruz, e sim em três parcelas: passado, presente e futuro.

No modelo revisado, a parcela referente ao passado irá corresponder apenas a 8,3% da pontuação total para a distribuição orçamentária entre as subunidades de pesquisa do IOC, referente à produtividade dos laboratórios. Essa parcela representa um aumento no orçamento do ano anterior, baseado no histórico dessas subunidades de pesquisa, de maneira incrementalista (*muddling through*), cujos principais autores que abordam sobre esse tema são: Charles Lindblom e Aaron Wildavsky.

Teoricamente, segundo Lindblom em WILDAVSKY (1988), o processo decisório orçamentário descrito pelo método incremental é fragmentado na realidade, estando sujeito a diversos interesses, dando margem a barganhas e negociações políticas em todo o processo. Por esta razão e por estar associado a resultados apenas em nível satisfatório ao invés de operar em um nível de ótimo desempenho nos projetos, é que essa prática utilizada atualmente na sua totalidade deve ser reduzida a um percentual de relevância bem menor no orçamento.

Já a parcela do presente se refere ao investimento mínimo requerido para colocar um laboratório de pesquisa em funcionamento. Essa parcela, que representará 74,1% do orçamento do IOC para as subunidades de pesquisa, irá equalizar as oportunidades para laboratórios antigos e recém-credenciados novos ou dar oportunidade para aqueles que sofreram com adversidades externas oriundas de danos ou intempéries climáticas. Para tal, será feita uma análise dos custos do tipo ABB (*Activity-Based Budgeting*), sigla em inglês para Orçamento Baseado em Atividades, cuja finalidade é o aperfeiçoamento do sistema orçamentário pela combinação de um modelo operacional, baseado em atividades, com um detalhado modelo financeiro, buscando alcançar um equilíbrio operacional entre os recursos necessários e os disponíveis (como mencionado no texto do X Prêmio Tesouro Nacional 2005 e em STEVENS 2004). Além disso, é capaz de promover uma distribuição ótima de recursos de acordo com as prioridades da organização, melhorias nas tomadas de decisão e de performance e promove mais flexibilidade à gestão como apontado por FARIA (2012).

Analisando o orçamento e a execução financeira dos laboratórios, percebeu-se que os elementos de despesa mais frequentes neles estão associados a: Material de Consumo, Auxílio

à Pesquisa, Material de Processamento de Dados, Auxílio a Estudantes, Diárias para servidores e Passagens.

E que a média nos quatro anos de gestão da atual diretoria de cada uma dessas despesas giraria em torno de: R\$ 30.000,00 (Material de Consumo), R\$ 35.000,00 (Auxílio à Pesquisa), R\$ 500,00 (Material de Processamento de Dados), R\$ 10.000,00 (Auxílio a Estudantes), R\$ 6.000,00 (Diárias para servidores) e R\$ 4.000,00 (Passagens) perfazendo uma média mínima de R\$ 85.500,00 por cada laboratório (sejam já consolidados ou recém-credenciados) e totalizando um montante de orçamento mínimo para os 72 laboratórios de pesquisa do instituto de R\$ 6.156.000,00.

Para a parcela referente ao futuro, que corresponderá a 17,6% do orçamento do IOC para as subunidades de pesquisa, será feito um *ranking* de priorização dos projetos, admitindo que o escritório de projetos do Instituto já realizou as demais etapas anteriores da Gestão de Portfólio de seleção e balanceamento (etapas apontadas por COOPER, EDGETT e KLEIN SCHMIDT, 2001, e cuja importância também é atribuída por PADOVANI (2013)). Para elaborá-lo, os projetos serão submetidos a uma tabela de avaliação por multicritério tipo AHP (*Analytic Hierarchy Process* ou Processo de Hierarquização Analítica, em português), aplicada com sucesso no TRF-5ª região (ver JUSTIÇA FEDERAL, 1ª edição, 2010), que de forma adaptada para o caso da unidade IOC na FIOCRUZ informa pontuações de acordo com o alinhamento estratégico, com o tempo de execução dos projetos, e com a possibilidade de captação de recursos externos que demonstra autonomia de gestão para o atingimento de metas e resultados mais eficientes com melhoria de desempenho (como apontado por STAZYK (2010)). Essa parcela está voltada à visão estratégica do instituto e seu alinhamento com a estratégia da FIOCRUZ. Ela representa a definição de projetos importantes para o futuro da instituição. Por isso mesmo, essa terceira parte está mais relacionada ao Orçamento Base-Zero.

O Orçamento Base-Zero foi desenvolvido para uma empresa do setor de tecnologia e foi adaptada para o setor governamental por solicitação de Jimmy Carter, governador do estado da Geórgia nos Estados Unidos na época. O idealizador da técnica, Peter Phyr, apontou que principalmente o setor de prestação de serviços da administração pública se beneficiaria da sistemática do base-zero em todas as suas atividades. Sendo assim, a FIOCRUZ e especialmente o IOC só tendem a se beneficiar dessa técnica, segundo o pensamento do elaborador desta técnica.

Como apresentado no livro do GIACOMONI (2012), esta é uma técnica voltada para avaliação e tomada de decisão. Portanto, cada projeto estratégico a ser incorporado na parcela futura do novo modelo deverá ser acompanhado de suas ações que comporão as unidades de decisão.

As ações definidas pelo autor são: finalidades, custos e benefícios, carga de trabalho e medidas de desempenho, alternativas para alcançar as finalidades, benefícios obtidos com diferentes níveis de recursos, etc.

Essas ações deverão vir acompanhadas de seu respectivo projeto estratégico em um plano de trabalho (chamado por Giacomoni de “Pacotes de Decisão”) que deverá ser submetido pelas subunidades de pesquisa para o Serviço de Planejamento e Orçamento (SPO) para análise, ordenamento e cadastramento no sistema, fornecendo bases para as apropriações dos recursos nos orçamentos operacionais e, conseqüentemente, futura obtenção do benefício pela subunidade de pesquisa referente à parcela futura do novo modelo de distribuição orçamentária. Caso contrário, a subunidade de pesquisa não terá o direito de receber tal benefício.

A técnica de base-zero cria, inclusive, alternativas para elaborar uma escala de prioridades que serão levadas para decisão superior, e que no caso do novo modelo deste estudo será via tabela de priorização de projetos do tipo AHP.

Durante a operacionalização do novo modelo, os projetos em andamento considerados estratégicos após o primeiro ano de exercício serão avaliados quanto à eficiência e eficácia. E devem ser justificados, caso não atendam às metas de desempenho propostas, sob a pena de serem extintos se as subunidades de pesquisa não o fizerem. Eles podem ser também redimensionados e ter suas dotações canalizadas, total ou parcialmente, sob a forma de um ajuste fiscal (promovendo equilíbrio nas contas, custeando outras despesas).

Por ser de base-zero, a cada novo exercício financeiro será feita uma nova análise, revisão, avaliação das despesas propostas e uma nova priorização dos projetos estratégicos cadastrados para o ano, ordenando os laboratórios pela média de pontos nos projetos executados por ranking na tabela AHP em ordem decrescente de pontos.

A distribuição orçamentária como é feita atualmente apenas distribui recursos com incrementos anuais aos projetos já existentes, numa visão de curto prazo, sem prospecção para o futuro quanto a projetos mais voltados às tendências de necessidades da população ou à

visão estratégica na área de pesquisa demandada pelo Ministério da Saúde. Não se promove um pensamento ou investigação vanguardista, mas sim se atua a reboque de decisões políticas. Será que é feito um julgamento sobre a qualidade do desempenho desses projetos para uma possível tomada de decisão se eles devem ser continuados ou não? Isso verificaremos posteriormente com os resultados da Análise de Clusters.

Segundo a teoria relacional entre a escassez e o orçamento da Allen Schick, a escassez é graduada desde a moderada, passando pela crônica, aguda e, por fim, a total.

Por associação aos conceitos de SCHICK (1976) percebemos que com o modelo atual de distribuição orçamentária estamos vivenciando apenas pequenos incrementos em programas/projetos já existentes sem qualquer possibilidade de investimentos em propostas futuras de projetos, limitando assim novas demandas por recursos, tal como o comportamento de organizações que trabalham sob a ótica de escassez crônica que o autor menciona.

Como relatado também pelo próprio autor, é muito mais fácil passar de uma escassez crônica para uma escassez aguda, que possui impactos ainda mais severos sobre o orçamento.

Em épocas de crise econômica, como a que o Brasil tem passado ultimamente, é que devemos pensar em descontinuar esse processo como é conduzido atualmente que trará ainda mais prejuízos, caso o país não encontre meios de se recuperar rapidamente.

Portanto, se torna imperativo para diminuirmos o grau de escassez do orçamento para o tipo moderado e posteriormente nos fortalecermos economicamente para sairmos da condição de escassez de recursos.

Conforme ainda abordado por SCHICK (1976) nesse mesmo texto, na escassez crônica não há aparato formal de planejamento e programação que possa ser utilizado sob as condições de escassez moderada. Mas para chegarmos à escassez moderada, é preciso ampliar o horizonte orçamentário através de um plano quadrienal (plurianual) de projetos que seja adequado ao planejamento estratégico do IOC que esteja em consonância com os planos plurianuais da FIOCRUZ e do Governo Federal via Ministério da Saúde.

A reestruturação no modelo de distribuição orçamentária como a proposta nesse trabalho já é um primeiro e importante passo para o IOC, não apenas para atender aos incrementos necessários nos projetos existentes, mas também para avaliar seus resultados, facilitar a tomada de decisão quanto à continuidade ou não dos mesmos, promover uma distribuição

mais justa do orçamento entre as subunidades de pesquisa e, principalmente, direcionar o foco para o futuro da pesquisa e para a imagem do Instituto, de seus pesquisadores e da FIOCRUZ, valorizando e incentivando novos projetos alinhados à estratégia organizacional e nacional.

A parcela referente ao futuro, explicitada pela tabela AHP, representa a parte do modelo que vai de encontro à literatura gerencial de ponta que pressupõe que os modelos de governança para resultados devam ser dinâmicos com contínua formulação (adaptando-se à realidade e à mudanças no cenário institucional), implementação e avaliação dos resultados (promovendo monitoramento e avaliação contínua a cada ano a partir de sua entrada em vigor), abrangentes (integrando esforços, advindos da produtividade e da busca por excelência, e resultados oriundos do atingimento de metas físicas e da execução financeira de seus projetos) e multidimensionais (integrando vários fatores que contribuem para o melhor resultado como estratégias, estruturas, processos, pessoas, recursos, entre outros).

Todos esses fatores podem ser observados direta ou indiretamente nesta parcela futura do modelo, seja em categorias do critério de alinhamento estratégico ou nos demais critérios da tabela AHP.

O alinhamento com a estratégia do instituto e, conseqüentemente, com a estratégia da FIOCRUZ e do Ministério da Saúde deve ser verificado constantemente quanto ao alcance das missões do IOC e da FIOCRUZ e ao atendimento às reais necessidades da população brasileira. Além disso, possibilita possíveis correções de rumo em tempo hábil quanto às diretrizes traçadas para o futuro.

Devido à sua nítida importância para a manutenção das atividades do IOC e da FIOCRUZ e pela relevância do instituto em termos de pesquisa e desenvolvimento de vacinas e diagnósticos para a população brasileira, é que o critério de alinhamento estratégico deve ter um foco de grande destaque na parcela de futuro do novo modelo de distribuição orçamentária para o IOC.

Para este critério, seguiram-se os preceitos de LABOVITZ e ROSANSKI (1997), que definem os pilares de alinhamento como sendo: Estratégia (alinhamento horizontal e vertical), Processos, Pessoas e Clientes em torno de um Propósito Essencial que poderíamos chamar de atividade finalística de pesquisa para o IOC, propósito de execução dos laboratórios desta unidade.

Utilizando esses pilares do Perfil Diagnóstico de Alinhamento Estratégico de Labovitz e Rosanski e o modelo de questionário elaborado por SENFFET AL (2014) com as premissas e indicadores críticos de sucesso como base para avaliação do alinhamento dos laboratórios de pesquisa à estratégia do IOC e da FIOCRUZ, chegaram-se às seguintes categorias de avaliação e pontuação para cada pilar que compõe o critério de Alinhamento Estratégico: a) Estratégia (cujas categorias são: Objetivo Estratégico e Cumprimento de Metas dos Projetos indicados para o ano de referência no SIAD); b) Processos (Produtividade por laboratório); c) Pessoas (Rotatividade entre laboratórios e produção anual de bolsistas, tecnologistas e pesquisadores com doutorado); d) Clientes (Sociedade). Onde a pontuação geral do critério pode variar entre 0 e 18 pontos. Sendo cada categoria pontuada como a Figura 3 a seguir:

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO			
<p>Estratégia (Objetivo Estratégico e Cumprimento de Metas dos projetos via SIAD) [Atende a um dos objetivos estratégicos IOC = 1 / Não Atende a um dos objetivos estratégicos IOC = 0] + [Não Cumpre Metas = 0/ Cumpre 1 a 49% Metas SIAD = 1 / Cumpre 50 a 79% Metas SIAD = 2 / Cumpre 80 a 100% ou Supera Metas SIAD = 3]</p>	<p>Processos (Produtividade/laboratório) [Produtividade 1 a 1500 pontos = 1 / Produtividade 1501 a 2999 = 2 / Produtividade 3000 em diante = 3]</p>	<p>Pessoas (Rotatividade entre laboratórios e produção anual de bolsistas, tecnologistas e pesquisadores com doutorado) [Houve rotatividade entre laboratórios no ano = -1 (Por pessoa) / Não houve rotatividade = 1] + [Produção 0 a 9% dos bolsistas = 0/ Produção 10 a 39% dos bolsistas = 1 / Produção 40 a 69% dos bolsistas = 2 / Produção 70 a 100% dos bolsistas = 3 E Produção 0 a 9% dos tecnologistas = 0/ Produção 10 a 39% dos tecnologistas = 1 / Produção 40 a 69% dos tecnologistas = 2 / Produção 70 a 100% dos tecnologistas = 3 E Produção 0 a 9% dos pesquisadores = 0/ Produção 10 a 39% dos pesquisadores = 1 / Produção 40 a 69% dos pesquisadores = 2 / Produção 70 a 100% dos pesquisadores]= 3</p>	<p>Clientes e Beneficiários (Órgãos ou entidades da administração pública e Sociedade) [Atende às necessidades dos interessados = 1 / Não atende às necessidades dos interessados = 0]</p>

Figura 3 - Alinhamento Estratégico

Elaborado pela autora baseado em SENFF ET AL (2014)

Segundo a teoria de Governança para Resultados, a estratégia e o alinhamento são de suma importância na análise organizacional, pois estão relacionados ao desempenho que é o contribuinte direto para a Criação de Valor Público, e com isso para evidenciar melhores resultados.

Dentro da perspectiva de alinhamento estratégico, o pilar da Estratégia irá avaliar se atende a um dos objetivos estratégicos do Instituto Oswaldo Cruz. Caso atenda, o projeto receberá pontuação igual a um. Em caso negativo, o projeto não receberá nenhuma pontuação. Adicionando-se a isso, tem parcela de cumprimento de metas, representando a eficiência/eficácia do projeto. Se não cumpre Metas, também não recebe pontuação, mas se cumpre entre um por cento (1%) e quarenta e nove por cento (49%) das Metas, este receberá pontuação igual a um. Se o cumprimento de metas ficar entre cinquenta e setenta e nove por cento (entre 50% e 79%), os pontos recebidos serão iguais a dois. E se fizer acima de oitenta por cento (80%) ou superar as metas estipuladas, o projeto, então, receberá nota igual a três.

No pilar de Processos que está relacionado à produtividade geral do laboratório, incluindo aquela realizada pelos alunos que estudam a linha de pesquisa do mesmo, a pontuação ficará distribuída da seguinte forma: Para os laboratórios que tiverem produtividade entre 1 e 1500, os projetos receberão um ponto; para aqueles, cuja produtividade estiver entre 1501 e 2999, será destinado a seus projetos pontuação igual a dois; já para os com produtividade de 3000 ou acima, a pontuação recebida será igual a três pontos.

O pilar referente às Pessoas demonstra uma questão curiosa, a rotatividade, além das pontuações pela produtividade da força de trabalho fixa do laboratório que contribuem ativamente na pesquisa, tais como: como bolsistas, tecnologistas e pesquisadores.

A rotatividade é bastante comum e verificada a cada ano pelo Serviço de Planejamento e Orçamento no ato de efetuar o cálculo da produtividade anual dos laboratórios de pesquisa.

Rotatividade significa perda de capital humano capacitado para a linha de pesquisa e que dê continuidade nos projetos, especialmente quando o profissional que fez a migração de um laboratório para o outro for evidenciado como um grande pontuador de produtividade individualmente. Por isso, nesse pilar do critério de alinhamento, o laboratório que perdeu profissionais irá receber pontuação igual a menos um (-1) para cada profissional que fez migração no ano, e pontuação igual a um se não o fez.

Ao pesquisar as migrações da força de trabalho que pontua por produtividade no IOC entre os anos de 2012 e 2016, o mesmo período de referência utilizado neste trabalho para avaliação de eficiência dos projetos de pesquisa, se pôde notar que houve sete migrações em 2012, seis migrações em 2013, treze migrações em 2014, nenhuma em 2015 e dez migrações em 2016.

Com acesso aos relatórios funcionais se pôde observar também os motivos das remoções desses profissionais. Dentre eles se destacam desde a busca por valorização profissional; por possibilidades de crescimento, assumindo cargos de chefia, ou ainda por desestímulo e busca de uma linha de pesquisa mais atraente, até incompatibilidades com a liderança no laboratório de origem e assédio moral.

Estudos mostram que quando o percentual de rotatividade em uma organização na área de saúde se encontra acima de vinte e seis por cento (26%), ela é capaz de produzir altos custos e impactos financeiros e que acima de cinquenta por cento (50%) a criticidade é maior ainda, já que há risco de comprometer a produtividade e a qualidade, e segundo as autoras CAMPOS e MALIK (2008), a faixa entre 0 e 25% ao ano é considerada adequada, de 25% a 50% é considerada ruim e acima de 50% crítica.

Os dados sobre as dez migrações realizadas em 2016 por profissionais da força de trabalho que produzem em pesquisa mostraram que um dos laboratórios teve neste ano o maior percentual de rotatividade em relação aos demais: 42,86%, o que representa um valor muito elevado. E segundo a avaliação desse parâmetro pelas autoras mencionadas acima, esse percentual está na faixa de rotatividade considerada ruim. Os demais laboratórios apresentaram percentual de rotatividade abaixo dos 10%, o que é mais adequado.

Em 2014, o laboratório com maior rotatividade apresentou no ano um percentual de migrações de 27,27%, o que também é ruim. Os demais que tiveram rotatividade apresentaram percentuais dentro do nível adequado.

Analisando os dados de 2012 e 2013 respectivamente, se observou que todos os laboratórios apresentaram percentual de rotatividade abaixo de 10%.

Ainda dentro do pilar de Pessoas, o empenho da força de trabalho também é um item considerado muito importante para o estímulo de profissionais a produzirem cada vez mais e para tomada de decisão dos superiores (responsáveis pelos laboratórios) quanto ao remanejamento de pessoal entre projetos em momentos críticos da pesquisa. Essa parcela do pilar Pessoas adiciona pontuação à rotatividade, sendo distribuído da seguinte forma: se o total de zero a nove por cento (0 a 9%) dos bolsistas, tecnologistas ou pesquisadores produzirem, cada uma das classes desses profissionais receberá pontuação igual a zero; se o total de dez a trinta e nove por cento (10% a 39%) dos bolsistas, tecnologistas ou pesquisadores produzirem, cada uma das classes desses profissionais receberá pontuação igual

a um; se o total de quarenta a sessenta e nove por cento (40% a 69%) dos bolsistas, tecnologistas ou pesquisadores produzirem, cada uma das classes desses profissionais receberá pontuação igual a dois; e se o total de setenta a cem por cento (70% a 100%) dos bolsistas, tecnologistas ou pesquisadores produzirem, cada uma das classes desses profissionais receberá pontuação igual a três.

O pilar de Clientes e Beneficiários também é de extrema relevância para a temática de Governança para Resultados, pois avalia a efetividade do projeto tanto para o cliente direto solicitante oriundo da administração pública (Ministério da Saúde, por exemplo) quanto para o beneficiário do produto ou serviço (a sociedade brasileira), e que comprova que realmente gerou valor público. Se o projeto não atendeu a nenhum desses destinatários, ele levará pontuação igual a zero, assim como se ele não executou nenhuma meta, levará zero também na produção da força de trabalho e no atendimento às necessidades dos clientes.

A avaliação da contribuição dos laboratórios no ano em prol da estratégia será contabilizada na Tabela AHP para cada projeto pertencente a cada laboratório e o resultado encontrado será multiplicado por um peso (P=1) para o tipo de complexidade de pesquisa, por um peso (P=1) para o valor agregado no ano pelos laboratórios, (P=4) no que se refere ao alinhamento estratégico, será multiplicado por um peso (P=3) a execução financeira dos projetos e será multiplicado por um peso (P=1) a existência da captação de recursos pelos pesquisadores para cada projeto e a participação em redes de cooperação técnica promovidas com iniciativa dos representantes dos laboratórios e outros entes da federação ou movimentos de sociedade civil (como as Organizações da Sociedade Civil, OSCs). Todos esses três critérios também serão pontuados conforme posicionamento favorecido ou prejudicial para o desempenho dos projetos de pesquisa do instituto. Sua exemplificação prática de categorização, pontuação e peso está reproduzida no enunciado da Tabela AHP demonstrada a seguir:

<p>Tipo de pesquisa</p> <p>[Básica até 2 anos = 1] / Aplicação de 3 a 4 anos = 2 /</p> <p>Desenvolvimento de nova tecnologia de 5 anos = 3 - relevância 100%</p>	<p>Peso</p> <p>[P=1]</p>	<p>Valor agregado do laboratório no ano - inovação e excelência na pesquisa Qualificação profissional Capacitação em serviço, capacitação concluída em serviço e multiplicação do conhecimento através de trabalhos funcionais e internacionais -</p> <p>Nócio=0/5/10/15/20 prioridade atual Nôcio=0/5/10/15/20 Implementação da qualidade nos processos internos</p> <p>[Nôcio=0/5/10/15/20] - relevância 100%</p>	<p>Peso</p> <p>[P=1]</p>	<p>Alinhamento estratégico</p> <p>[1- pouco alinhamento = total entre 4 e 8 pontos, 3- médio alinhamento = total entre 9 e 13 pontos e 5- alto alinhamento = 14 a 18 pontos] - relevância 50%</p>	<p>Peso</p> <p>[P=4]</p>	<p>Execução financeira dos projetos</p> <p>> ou = 70% - aderido = 3, > ou = 40 até < 70 - regular = 2 e > ou = 1 até < 40 - insuficiente = 1 - relevância 30%</p>	<p>Peso</p> <p>[P=3]</p>	<p>Captação de recursos externos Nôcio= 5/10/15 para cada captação no projeto Participação em rede de cooperação técnica nacional Nôcio=0 e 5/10/15 Participação em rede de cooperação internacional Nôcio=0 e 5/10/15 - relevância 100%</p>	<p>Peso</p> <p>[P=1]</p>
--	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------

Figura 4 - Tabela AHP Elaborado pela autora para a realidade do IOC

O critério de complexidade é necessário para avaliarmos em que nível (tipo de pesquisa) os projetos dos laboratórios estão sendo conduzidos pelos seus pesquisadores e demais profissionais pertencentes ao corpo técnico de sua força de trabalho, tais como tecnologistas e bolsistas.

Os níveis são categorizados como: Pesquisa Básica, Avançada ou de Desenvolvimento Experimental (ou também conhecidas como de Inovação), com atribuição respectivamente de pontuação 1, 2 e 3.

Segundo o Manual de Oslo da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) de 2005, a pesquisa básica se caracteriza pelo trabalho experimental ou teórico para aquisição de novo conhecimento, sem necessariamente aplicar em algum uso específico. Na prática ela funciona como uma “prova de conceito”, ou seja, se há funcionalidade ou não ou ainda para verificação de processo. Ela pode ser realizada em até dois (2) anos.

A pesquisa avançada diferentemente da básica é um trabalho experimental ou teórico com um objetivo específico. Ela é evidenciada por meio de aplicações, diagnósticos, tratamentos (através de amostras e pacientes). Esse tipo de pesquisa é conduzido de três (3) a quatro (4) anos.

Já a pesquisa de desenvolvimento experimental é baseada em trabalhos sistemáticos que utilizam conhecimento pré-existente através de pesquisa e experiência prática para a produção de novos produtos ou para melhorar aqueles já produzidos ou em operação. Representa um ganho de competitividade em relação aos concorrentes no mercado. Na área da saúde, se caracteriza pelo desenvolvimento de vacinas, novo fármaco, diagnóstico novo ou patente. Esse tipo de pesquisa se estende por mais de 5 anos.

O critério sobre valor agregado do laboratório no ano representa o componente de inovação e excelência em pesquisa, demonstra por meio de categorias de implementação da qualidade nos seus processos internos, capacitação de sua força de trabalho e pela propriedade intelectual, como os laboratórios garantem sua vantagem competitiva interna e externa investindo em valores associados à raridade de recursos e capacidades, que levam à busca por imitabilidade pelos competidores no mercado.

Entende-se por recursos e capacidades os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais voltados para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços a seus clientes. E segundo Jay B. Barney no capítulo 4 da seção 1 do Livro O Processo da Estratégia,

MINTZBERG *ET AL* (2007), a empresa deve ser também organizada para explorar seus recursos e capacidades, porém os recursos complementares têm capacidade limitada de gerar vantagem separadamente, mas quando combinados a outros recursos e capacidades, eles propiciam a visualização de toda a vantagem competitiva de uma empresa.

O terceiro critério da tabela AHP é referente ao alinhamento estratégico que é obtido por pontuação dos projetos segundo um somatório de pontos obtidos de seus enquadramentos segundo a estratégia, os processos, as pessoas (capital humano de sua força de trabalho) e o atendimento às necessidades dos clientes (Ministério da Saúde e os beneficiários da sociedade), como apresentado na Figura 4. Os projetos que receberem de 0 a 3 pontos serão considerados como sem alinhamento. Aqueles que obtiverem pontuação entre 4 e 8 pontos serão considerados como pouco alinhados. Já os com pontuação entre 9 e 13 serão considerados de médio alinhamento. Aqueles que estiverem entre 14 e 18 pontos serão denotados como de alto alinhamento.

O quarto critério corresponde à execução financeira dos projetos no ano anterior, o que representa a parcela de desempenho relacionada à eficiência dos projetos na perspectiva de resultados. A execução é aferida de forma percentual pelo quociente entre o recurso financeiro utilizado e o orçamento destinado ao projeto. Esses dados encontram-se disponíveis no sistema SIAD. Esse critério aferirá o grau de sustentabilidade na utilização dos recursos advindos do Governo Federal pela LOA. Os mais sustentáveis são aqueles com percentual considerado adequado e é maior ou igual à setenta por cento (70%), e por isso adquirirão pontuação igual a três (3). Os projetos com sustentabilidade intermediária, que apresentam percentual regular maior ou igual a quarenta por cento (40%) até sessenta e nove por cento (69%) receberão pontuação igual a dois (2). Já os projetos com sustentabilidade baixa, que apresentam percentual insuficiente, ou seja, maior que um por cento (1%) e menor que quarenta por cento (40%) receberão pontuação igual a um (1). Aqueles que não tiverem executado nada do orçamento destinado receberão pontuação nula.

O grau de proatividade dos representantes dos laboratórios (associado à cultura de Individualismo do modelo cultural de DOUGLAS (1981)) está caracterizado no quinto critério, pela iniciativa em captar recursos externos e participar de redes de colaboração em sua linha de pesquisa. As redes de colaboração, juntamente com o desempenho, são vistas atualmente por estudiosos na área de Governança para Resultados como um importante fator contribuinte para a geração de valor público. Aqueles laboratórios que tiverem captado

recursos externamente para seus projetos, receberão pontuação igual a um (1) e os que não tiverem captado receberão pontuação nula. A isso se somará um ponto, caso os representantes dos laboratórios no IOC forem responsáveis por redes de colaboração técnica com outros entes federativos ou com Organizações da Sociedade Civil (OSCs), ou nenhum ponto se não houver rede nova de cooperação técnica promovida no ano anterior pelo laboratório.

A partir da tabela AHP construída seguindo o enunciado anterior, todos os projetos de pesquisa dos laboratórios terão a atribuição de um valor (total), cuja dimensão será utilizada para realizar o ranking dos projetos em questão. A pontuação do laboratório na parcela futura será feita através da média aritmética (\bar{X}) das posições de todos os projetos de cada laboratório no ranking. Em caso de empate, o critério de posicionamento para apropriação na tabela correspondente à parcela futura será o Coeficiente de Variação (C.V.). Quanto menor for o coeficiente de variação entre os projetos do laboratório, ou seja, quanto mais agrupados e menos dispersos forem, melhor posicionado o laboratório ficará no ranking e mais recursos receberá referente à parcela futura da distribuição orçamentária.

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n}$$

Onde:

$\sum xi$ = somatório dos valores das pontuações dos projetos de cada laboratório

n = número de projetos existentes em cada laboratório

$$C.V. = \frac{S}{\bar{X}} * 100\%$$

Onde:

S = desvio padrão das pontuações dos laboratórios

\bar{X} = média aritmética das pontuações dos laboratórios

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

Após toda a metodologia selecionada para realizar esse estudo e apresentada anteriormente, o capítulo seguinte abordará sobre os resultados encontrados ao aplicá-la para investigar tanto o grau de maturidade do IOC em governança para resultados, quanto para verificar a eficiência na distribuição orçamentária para os laboratórios de pesquisa do instituto.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão demonstrados os resultados obtidos no estudo como se pode observar nas seções subsequentes que tratam sobre a avaliação das respostas ao questionário, os resultados das análises de clusters e a análise da hipótese apresentada anteriormente.

4.1 Respostas ao Questionário

A seguir serão apresentadas as descrições das respostas apontadas pelo questionário do Modelo de Maturidade em Gestão para Resultados proposto pelo professor Humberto Falcão Martins segundo as percepções dos profissionais de Planejamento e Orçamento quanto às questões sobre gestão, planejamento, orçamento, disponibilidade de recursos de T.I para dinamização dos processos e para controle no Instituto Oswaldo Cruz.

Na seção sobre Construção da Agenda Estratégica, subseção de Compreensão do Ambiente Institucional, os seis entrevistados do Setor de Planejamento e Orçamento do IOC avaliaram como média do bloco, respectivamente: 0,5; 0,75; 0,75; 0,75; 0,5 e 1,5. A pontuação foi atribuída de forma subjetiva, porém as evidências que trazem objetividade à avaliação, representam a realidade do instituto e percepção convergente da força de trabalho que lida com planejamento, orçamento e resultados no IOC.

Dentre as observações descritas notamos que: A discussão sobre o cenário político é feita de forma passiva e informal. Não é feita de modo a subsidiar o redirecionamento das estratégias propostas inicialmente; Os cenários são vislumbrados pelo Serviço de Planejamento e Orçamento e compartilhado de forma bem superficial no fórum de discussão sobre estratégias e alinhamento com o Plano Quadrienal da FIOCRUZ, chamados de Encontros IOC, que não teve continuidade na gestão entre 2012 e 2016, ficando uma lacuna muito grande entre o período de discussão de estratégias e cenários anterior e o atual momento com mudanças nos cenários político e econômico mundiais.

Outra observação relevante foi a respeito das relações com as partes interessadas (*stakeholders*) onde um dos entrevistados destaca que: Não há relacionamento direto com a sociedade ou mesmo com o Ministério da Saúde sobre a efetividade/impacto dos produtos fornecidos pela pesquisa, sejam eles vacinas e diagnósticos realizados. Sugerindo que valeria à pena elaborar uma metodologia voltada para a Governança Colaborativa mais ampla, que

promovesse uma rede de relacionamento e ouvidoria principalmente entre o Instituto Oswaldo Cruz (IOC) e seu maior beneficiário, a Sociedade.

As evidências apontadas a respeito dos itens, onde há total ou parcialmente alguma iniciativa, podem ser comprovadas por meio de: Relatório de Atividades Anual do IOC, do Plano Anual Orçamentário obtido através de relatórios do sistema SIAD e do Plano Quadrienal da unidade.

Na subseção Estabelecimento do Propósito, as pontuações atribuídas como média do bloco pelos entrevistados foram: 0,4; 2,4; 2,0; 0,4; 1,6 e 2,2. Aqueles que atribuíram notas mais baixas informam que há iniciativas, mas elas não estão alinhadas ao propósito organizacional. Porém entre as observações daqueles que melhor pontuaram esse critério encontram-se detalhes como a existência de uma formalização dos princípios estratégicos e dos valores da organização, mas com pouca sistematização de estratégias de disseminação e apropriação destes princípios junto aos colaboradores da unidade.

Questões básicas de planejamento como: missão, visão e valores foram amplamente discutidos no último Encontro IOC e estão atualizadas na página da organização na Internet e na Intranet. Há poucas estratégias de comunicação com a sociedade, tornando-se necessário adotar novas formas de comunicação (redes sociais, e outras), assim como voltar a discutir a missão internamente.

Outro entrevistado aborda um ponto crucial referente aos prazos no setor público, enfatizando que a visão da agenda estratégica no setor público, especialmente na FIOCRUZ/IOC é geralmente de curto prazo devido às mudanças dos programas sociais dos governos sempre que há alteração no cenário político do país. Mas mesmo assim, há algumas iniciativas de longo prazo pensando nas doenças negligenciadas do terceiro mundo que ainda não foram erradicadas.

As evidências apresentadas pelos entrevistados quanto à existência de iniciativas a esse respeito podem ser encontradas: na Intranet, na Internet, no Relatório de atividades, no Plano Quadrienal do IOC, ou ainda por publicações e divulgações na mídia (rádio, televisão ou por cartazes). Além disso, também foram lembradas das evidências como vários tipos de sensibilização sobre a promoção dos cursos e outros produtos do instituto via e-mail como forma de motivação dos servidores quanto aos propósitos.

Na subseção Definição de Resultados, as médias atribuídas ao bloco pelos entrevistados foram: 0,5; 1,0; 1,75; 0,5; 1,5 e 1,5.

As observações registradas e endossadas por mais de um entrevistado foram: Os objetivos e metas são formulados sem observar a governança para resultado; Há um conjunto de indicadores e metas que apenas aferem eficácia e eficiência e não a efetividade, e que necessita ser revisado para melhor alinhamento à estratégia da organização e para buscar metas mais desafiadoras; Não há mapa estratégico no IOC e há um grupo de gestão da qualidade incipiente implantado no IOC que precisa de maior poder de atuação.

Quanto às evidências, elas podem ser comprovadas através da Portaria de Indicadores da FIOCRUZ e através de apontamentos estimados no orçamento anual para o ano seguinte (sistema SIAD do Serviço de Planejamento e Orçamento do IOC), que são inseridos no sistema de planejamento da Presidência da FIOCRUZ (SAGE da COGEPLAN), e verificados a cada quadrimestre. Apesar de inexistirem indicadores de efetividade. O grau de realismo e desafio da maioria das metas condiz com a capacidade da subunidade e experiências anteriores, porém como é feita uma previsão, não há como precisar exatamente o valor a ser atingido, pode subestimar ou superar as expectativas, especialmente durante eventos no RJ (Copa do Mundo e Olimpíadas e outros surtos de doenças, por exemplo).

Na subseção Definição de Esforços de Implementação, as notas médias atribuídas ao bloco foram: 0,25; 1,0, 0,75; 0,25; 0,5 e 1,0.

As observações mencionadas foram: Já há iniciativas que podem ser melhoradas; As iniciativas são implementadas mais por esforço setorial do que como propósito institucional; Apenas iniciado com os planos de ação para acompanhamento da agenda operacional, porém sem alinhamento aos indicadores institucionais; As iniciativas são detalhadas somente para a agenda estratégica da Diretoria.

As evidências apontadas foram para esta subseção foram: Planilhas internas de monitoramento da agenda estratégica (não formalizadas); No Plano Quadrienal do IOC as ações são apenas para serem cumpridas dentro do período do plano, mas não informa uma data esperada específica para cada ação e os responsáveis são apenas as subunidades, mas não é nomeado um profissional responsável específico, e os marcos críticos não são previstos e nem apontados. O detalhamento das iniciativas é superficial. Em termos de abrangência, cobre todos os projetos onde estão vinculados uma ou mais metas, mas em termos de profundidade continua superficial, mas com um detalhamento um pouco maior do que as iniciativas apresentadas no Plano Plurianual do Ministério da Saúde.

Na seção seguinte do questionário é abordado sobre Alinhamento da Estrutura Implementadora. Na primeira subseção deste bloco encontra-se a avaliação sobre Desdobramentos da Estratégia: Os Alinhamentos Vertical e Horizontal. As respectivas notas atribuídas a este bloco foram: 0,33; 0,33; 0,66; 0; 0,33 e 1,0.

As observações convergem na seguinte ideia: As unidades da FIOCRUZ são independentes e autônomas e, portanto não atuam de forma integrada. Assim são também as subunidades do IOC. Cada uma atua na sua especificidade ou linha de pesquisa, sem interferência na programação estratégica alheia. Torna-se evidente a necessidade de criação de mais plataformas de atuação conjunta na instituição, até mesmo para nos beneficiarmos de melhor gestão dos recursos, especialmente os de capital (equipamentos, bens imóveis, entre outros).

Quanto às evidências, ainda é embrionária a matriz de contribuição em relação ao estipulado na estratégia do Plano Quadrienal do IOC e os desdobramentos via projetos, iniciativas, ações, indicadores e metas. Mas há um alinhamento estratégico de diversas subunidades para atender aos esperados nas suas pesquisas, especialmente quando necessita de algum recurso corrente ou de capital, havendo articulação entre alguns laboratórios para compartilhamento de material excedente ou de equipamento em funcionamento, seja pela formação de redes de colaboração internas ou por plataformas compartilhadas.

Para a segunda subseção a respeito da Pactuação Interna, as notas médias pontuadas neste bloco foram: 0; 1,33; 1,50; 0,16; 0,33 e 1,33.

As observações mencionadas pelos respondentes deste questionário foram: As práticas de pactuação de metas existem tanto para servidores quanto para o planejamento da pesquisa no orçamento anual. Mas as metas planejadas e executadas não são confrontadas para questões de premiação ou penalização na pesquisa, essa comparação apenas se restringe à Avaliação de Desempenho Individual dos servidores; Não existe um escritório de contratos para facilitar a negociação mas o monitoramento é feito pela vice-diretoria (contratante) e os setores (unidades executoras); Não há iniciativas *anti-gaming*, estando o Instituto sujeito a proposição de metas pouco ambiciosas e de fácil alcance pelas subunidades.

A respeito das evidências tem-se que: Há pactuação vertical (Presidência da FIOCRUZ para servidores das unidades como o IOC) que visa verificar a pontuação e alcance de metas institucionais (exemplo: Aferição de melhorias para o Gespublica) e pactuação horizontal (vice de gestão e as subunidades do IOC) de forma a instruir diretrizes e acordos (exemplo:

Conselho Deliberativo IOC, Câmaras Técnicas de Gestão, Pesquisa e Ensino no IOC), porém elas pouco asseguram os meios para a obtenção dos resultados, apenas para orientação. Os incentivos meritórios são apenas financeiros, mas são atribuídos aos servidores de cada subunidade (uma parcela pelo percentual do alcance de metas institucionais e uma parcela pelo alcance de metas individuais pactuadas com suas próprias chefias imediatas) via sistema de Avaliação de Desempenho Individual (ADI).

Na subseção de Pactuação Externa, as notas médias do bloco foram: 0,29; 1,0; 2,14; 0; 0,71 e 1,86.

As observações colocadas foram: Os convênios existentes são de iniciativas individuais; As práticas de pactuação externa existem, mas se restringem a projetos formalizados (convênios, projetos de captação externa); Essas pactuações devem ser feitas por meio de contratos ou convênios e na maioria das vezes está bem definido o que compete a cada um; Não há iniciativas anti-gaming, estando o Instituto sujeito a proposição de etapas de projeto e metas pouco ambiciosas e de fácil alcance pelas subunidades em seus projetos junto às agências de fomento, e outras instituições conveniadas.

Outro ponto abordado nas observações e que merece destaque é que essas relações de cooperação técnica são baseadas em confiança entre as partes, por isso os objetivos, os resultados esperados e os esforços a serem implementados entre as partes são definidos no início do acordo de cooperação e devem ser comprovados através de relatórios intermediários de medições e um relatório final de prestação de contas segundo a normativa que rege as cooperações nacionais e internacionais, mas apenas o relatório final é elaborado atualmente, e somente nas cooperações técnicas que envolvem transferência de recursos, caso contrário a prática nos mostra que nem mesmo o relatório de prestação de contas é elaborado.

Como forma de evidência, foi apontado que as maiores avaliações obtidas neste bloco estão fortemente influenciadas nas atividades de pesquisa e ensino que são desenvolvidas pela organização no conjunto dos seus laboratórios de pesquisa que tem uma relação muito bem estabelecida com as instituições de fomento nacionais e internacionais. Na estrutura da organização existem estruturas gerenciais de apoio as atividades de pesquisa (Plataforma de Apoio a Pesquisa – PAPI), onde se insere o Núcleo de Incorporação Tecnológica – NIT e uma área de contratos, convênios e de cooperação internacional que são responsáveis por esta pactuação externa. No caso de parcerias externas existe um controle dos convênios estabelecidos por meio de prestação de contas das etapas propostas nos planos de trabalho

pelos pesquisadores responsáveis. Exemplos: Projetos Faperj, CNPq, BNDES, Sistema de Convênios (SISCON).

Na subseção sobre Alinhamento e Otimização dos Processos de Trabalho, as médias no bloco atribuídas foram: 0; 0,25; 1,0; 0,5; 0,25 e 1,0.

De forma geral, as observações sobre essa subseção nos informam que não há mapeamento dos processos no IOC. Um processo foi iniciado entre 2011 e 2012, porém foi descontinuado. Portanto não se faz uma avaliação e monitoramento para alinhamento ou melhoria.

As evidências apontadas para os critérios com maior pontuação foram: Os processos de trabalho no IOC, especialmente na área de pesquisa são alinhados a algum objetivo estratégico definido pelo Plano Plurianual do Ministério da Saúde, pelo Plano Quadrienal da FIOCRUZ e pelo Plano Quadrienal do IOC. A otimização dos processos é feita com maior eficiência pela gestão de tecnologia da informação com a automatização das informações que perpassam das subunidades do Instituto para a subunidade de Planejamento e Orçamento do IOC. Há vários sistemas: COLETA (produtividade de planejamento), SIAD (orçamento, almoxarifado e financeiro). Porém ainda falta um alinhamento adequado de forma a compatibilizar adequadamente esses sistemas com o da Coordenação Geral de Planejamento da Presidência (COGEPLAN). Quanto à otimização de processos e alinhamento de recursos humanos, a iniciativa de dimensionamento de força de trabalho está bem consolidada, mas ainda é embrionário o projeto de Gestão de Competências na unidade.

Na subseção sobre Alinhamento e Otimização da Estrutura Organizacional, as notas de cada representante do Serviço de Planejamento e Orçamento para este bloco foram: 0,75; 1,25; 2,25; 0,25; 1,5 e 0,5.

As observações se complementam de forma a evidenciar que: Existem iniciativas isoladas motivadas por problemas pontuais o que estimula o instituto a propor que seja feita uma revisão do manual da organização. As evidências que comprovam tais observações podem ser encontradas no Manual da Organização e em documentos da Câmara Técnica de Gestão.

Avaliar o desenho da estrutura organizacional no Instituto Oswaldo Cruz é uma tarefa árdua, e por isso mesmo não se preocupou até então em definir quais as mudanças para uma otimização da estrutura. Questões de poder ainda são muito enraizadas Pesquisadores X Analistas, Servidores X Terceirizados.

Essas dicotomias proporcionam diversas perspectivas e variáveis que afetam a Cultura Organizacional e, conseqüentemente, o Desenho da Estrutura Organizacional (vide modelos de Congruência e de Alinhamento, propostos inclusive nos textos de QUIROS (2009) e que foram adaptados pela autora para a realidade do IOC na figura a seguir) e que inclusive são necessárias serem tratadas para que viabilize a implementação do novo modelo de distribuição orçamentária para os laboratórios de pesquisa e da governança para resultados no instituto.

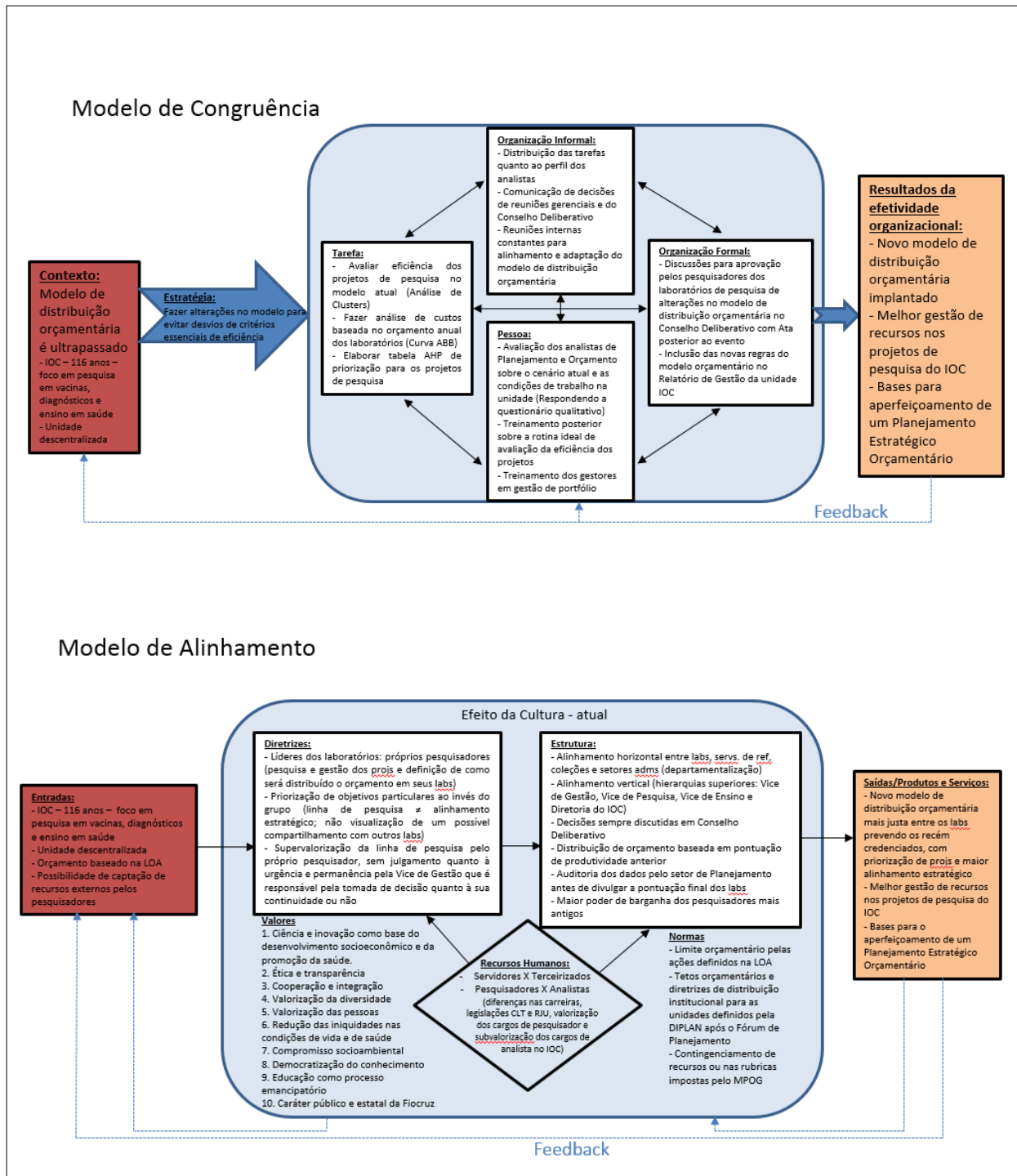


Figura 5 - Modelos de Congruência e de Alinhamento para o IOC
Elaborados pela autora para a realidade do IOC – baseados no artigo de QUIROS (2009)

Na subseção Alinhamento de Pessoas, as médias atribuídas ao bloco pelos respondentes foram: 0,83; 0,83; 1,83; 0,5; 0,83 e 1,33.

Como observações podem ser destacadas: O dimensionamento da força de trabalho do IOC não é feito constantemente com o propósito dos objetivos institucionais e o procedimento para acompanhamento e recolocação de trabalhadores ainda é aquém do desejado e, em algumas

vezes, pouco efetivo. Isso se justifica dado que o projeto de Gestão de Competências ainda é muito embrionário, o que demonstra que ainda não é possível promover uma integração de processos, competências e estrutura de forma adequada, e que seja capaz de direcionar as pessoas para funções mais adequadas ao seu perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes; As vagas de servidores preenchidas por concurso são objeto de análise pela comissão de concurso, considerando prioridades institucionais, mas a contratação de terceirizados e bolsistas não passa por processo semelhante. Recentemente, houve a iniciativa de análise da adequação da força de trabalho, mas como não há gestão de processos não conseguimos identificar a força de trabalho necessária.

A capacitação também é realizada mediante disponibilidade de recursos, segundo as necessidades de desenvolvimento profissional requeridos pela área de atuação. No IOC, a capacitação é feita a servidores e terceirizados, estes últimos com justificativa da necessidade pelas chefias imediatas. O desempenho das pessoas é avaliado somente para os servidores, através da Avaliação Anual de Desempenho Individual, e a pontuação alcançada é revertida em remuneração que está presente na composição dos vencimentos recebidos.

As evidências estão presentes nos documentos de comissão de concursos, nos Programas de Capacitação internas ou externas e administradas pelo SEGET (Serviço de Gestão de Pessoas do IOC), ou no Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) coordenado pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas da Presidência (COGEPE) e na Avaliação de Desempenho Individual (ADI).

Na subseção de Alinhamento de T.I, as notas dos respondentes foram as maiores na média geral, sendo respectivamente: 1,2; 1,2; 2,40; 0,5; 2,8 e 1,8.

O que foi abordado no campo de observações resumidamente foi: Existem sistemas informatizados para análise das informações estratégicas, embora precisem ser aprimorados. Há planejamento de T.I, porém não está alinhado à estratégia organizacional; Não há serviços on-line para cidadãos e partes interessadas como o Ministério da Saúde e instituições conveniadas, por exemplo. Somente alguns projetos de T.I fazem análise de custo benefício (exemplo: Rede de Dados do IOC).

As evidências apontadas foram as facilidades em T.I encontradas no instituto como o SIAD e o COLETA que possuem histórico de informações para atender às dúvidas dos usuários e para alimentar o sistema da COGEPLAN (Coordenação Geral de Planejamento da Presidência da

FIOCRUZ); o Webmail e a Intranet canais de notícias e contatos diretos de informações atualizadas para os usuários do instituto; e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) que é elaborado pelas unidades e encaminhado ao COGETIC (Coordenação Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação da Presidência da FIOCRUZ) que consolida as necessidades em termos de equipamentos de T.I para as unidades e fica responsável pela compra unificada desse tipo de bem permanente.

Na subseção de Alinhamento de Orçamento, as notas pontuadas também foram as maiores e mais bem avaliadas no questionário, sendo elas: 2; 1,5; 2,5; 0,75; 2,75 e 1,5.

As observações descritas pelos respondentes foram: O orçamento está preparado para se alinhar a execução da estratégica organizacional, entretanto o mesmo está carente de melhor definição do que é estratégico para a instituição; Existe um modelo de distribuição orçamentária baseado em produtividade, o que estimula o alcance dos resultados, porém este modelo precisa ser aprimorado para buscar maior alinhamento com a estratégia da organização. Há necessidade de maior integração entre monitoramento de recursos orçamentários e financeiros; Necessidade, já identificada, de revisão do processo de elaboração da proposta orçamentária e da sua distribuição entre os laboratórios; A proposta orçamentária no IOC, especialmente das áreas de pesquisa, é baseada nos projetos definidos pelos pesquisadores para o período de execução, com possibilidade de renovação e nem sempre estão alinhados à estratégia institucional. O grau de flexibilidade para alocação/realocação de recursos não é tão suficiente porque alguns deles já vêm com a rubrica definida pela Lei Orçamentária Anual (LOA), não podendo permutar entre rubricas ou ter outra destinação de forma mais flexível. Ela é, portanto, mais mecanizada/burocrata (rígida), principalmente por se tratar de uma regulamentação. O que dá um pouco de flexibilidade ao orçamento são os recursos captados por fontes externas pelos pesquisadores para os projetos de seus laboratórios.

Isso demonstra cada vez mais a necessidade de um modelo novo que identifique o alinhamento estratégico institucional, que favoreça aqueles que capturem recursos externos capazes de promover mais flexibilidade à utilização de recursos e assim distribua a dotação orçamentária levando esses critérios em consideração.

As evidências informadas são: o próprio Modelo de Distribuição Orçamentária atual e o sistema SIAD que monitora a execução orçamentária/financeira.

Na seção seguinte, Sistema de Monitoramento e Avaliação, na subseção Sistemática de M&A, as pontuações médias do bloco foram: 2,0; 1,33; 1,33; 1,0; 2,33 e 1,67.

As observações mencionadas sobre monitoramento e avaliação que mais se destacam foram: Existem iniciativas de controle quantitativo e não qualitativo; As práticas de monitoramento e avaliação se restringem aos resultados institucionais para ADI e produtos informados pelas subunidades; Existem várias entradas, indicadores e sistemas que processam as informações e que atuam de forma fragmentada (não há integração automática entre as informações dos sistemas COLETA e SIAD). Existe o reconhecimento da necessidade de se melhorar os indicadores estratégicos, gerenciais e operacionais; Não há um processo de comunicação de desempenho do Instituto às partes interessadas, sejam elas o Ministério da Saúde ou a Sociedade.

Resumindo as evidências apontadas, foram mencionadas: sistema COLETA (de produtividade) e SIAD (de orçamento) ambos gerenciados pelo Serviço de Planejamento e Orçamento (SPO) e o sistema SAGE (apontamento de indicadores e metas físicas planejadas e executadas), alimentado pelo SPO e gerenciado pela COGEPLAN (Coordenação Geral de Planejamento da Presidência da FIOCRUZ).

No quesito da subseção sobre Prestação de Contas, as respostas divergiram um pouco, porque para muitos há prestação de contas, mas outros lembraram que ela é feita apenas para um fórum interno e é de desconhecimento de todas as partes interessadas, por isso as pontuações médias no bloco pelos respondentes foram: 0; 2,0; 0; 2,0; 3,0 e 0.

As observações mencionadas como justificativa para suas respostas foram: Os resultados da avaliação de desempenho são publicados em portaria e todos os resultados acompanhados são publicados em relatórios de atividades anuais ou bianuais; Alguns indicadores do IOC estão no Relatório de Gestão da FIOCRUZ que estão disponibilizados na Internet e Intranet; O IOC só faz prestação de contas internamente via Conselho Deliberativo ou para a Presidência da FIOCRUZ. Essas informações não são amplamente divulgadas seja para a comunidade FIOCRUZ, ou para os cidadãos. O único dado disponível aos cidadãos pela internet (no site do DATASUS) é o orçamento destinado via LOA pelo Ministério da Saúde nas ações orçamentárias, inclusive as de pesquisa e de laboratórios de referência: 8315 e 8327.

Isso demonstra que há uma prestação de contas no instituto de forma bem superficial, que não perpassa a todos os interessados, especialmente ao cidadão. Além disso, o Relatório de Gestão

da FIOCRUZ ou os Relatórios de Atividades só contemplam quantitativamente os produtos e serviços oferecidos pelas unidades, não informando qualitativamente se os números alcançados estão adequados ou não e não há nenhuma justificativa para o não alcance de metas em sua totalidade, por isso qualquer informação que possa ter a esse respeito será incompleta.

Quanto às evidências apontadas, todas já foram descritas anteriormente, tais como: Relatórios de Atividades (documento disponível na Intranet do IOC), Portarias e Relatórios de Gestão da FIOCRUZ (documento disponível na página da FIOCRUZ na Internet).

Na subseção sobre Correção de Rumos, foi o quesito com menor pontuação média geral indicada pelos respondentes, sendo: 0; 0; 0; 0; 0,5 e 0,5.

Isso denota que não há diretrizes definidas seja pela Presidência da FIOCRUZ, ou pela Direção do IOC para correção de rumos.

Os sistemas do Serviço de Planejamento e Orçamento (COLETA e SIAD) estão preparados para gerar relatórios e prover com informações sobre resultados, orçamento, almoxarifado e financeiro a ponto de servirem de base para as avaliações da Vice Diretoria de Gestão do IOC para tomadas de decisão a respeito de remanejamento de recursos entre subunidades quando necessário. Mas as rotinas diárias impedem que consultas a esse respeito sejam feitas e que a prática de correção de rumos seja conduzida a contento.

A tabela geral (Tabela 1) apresenta todos os critérios avaliados nos blocos com pontuação a ser escolhida entre 0 e 3 (0 – corresponde ao primário estacionário, não há nada aplicado para o critério; 1 – primário iniciante, indica que o quesito já foi iniciado; 2 – intermediário, indica que o quesito foi implementado, mas ainda é pouco desenvolvido, incompleto ou de qualidade baixa; 3 – avançado, indica que o quesito já está consolidado na instituição e sob uma perspectiva integradora). A partir da pontuação atribuída a cada quesito fez-se a média das notas atribuídas a cada um dos blocos e seções pelos respondentes do Serviço de Planejamento e Orçamento do Instituto Oswaldo Cruz. O resumo fica assim apresentado da seguinte forma:

Tabela 1 - Resumo da Autoavaliação da Governança para Resultados no Instituto Oswaldo Cruz

Instrumento de autoavaliação		
Seção	Blocos	Nota média
Agenda Estratégica	2.1.1. Compreensão do Ambiente Institucional	0,66
	2.1.2. Estabelecimento do Propósito	1,5
	2.1.3. Definição de Resultados	1,13
	2.1.4. Definição de Esforços de Implementação	0,625
	Nota média da Agenda Estratégica (Σ das notas médias dos blocos/4)	0,97875
Alinhamento da Estrutura implementadora	2.2.1. Desdobramento da Estratégia	0,44
	2.2.2. Pactuação Interna	0,775
	2.2.3. Pactuação Externa	1
	2.2.4 Alinhamento de Processos	0,5
	2.2.5. Alinhamento de Estrutura	1,09
	2.2.6. Alinhamento de Pessoas	1,03
	2.2.7. Alinhamento de TI	1,65
	2.2.8. Alinhamento de Orçamento	1,84
	Nota média do Alinhamento da Estrutura Implementadora (Σ das notas médias dos blocos/8)	1,040625
Monitoramento e Avaliação	2.3.1. Sistemática de M&A	1,61
	2.3.2. Prestação de Contas	1,17
	2.3.3. Correção de Rumo	0,17
	Nota média do Monitoramento e Avaliação	0,983333333
Nota final do Instrumento de autoavaliação (Σ das notas médias das seções/3)		1,000902778

Tabela com as respostas da avaliação realizada no IOC inseridas pela autora baseada no modelo proposto pelo professor Humberto Falcão Martins

Sendo assim, dois gráficos (Figuras 6 e 7) foram plotados para identificar a realidade da Governança para Resultados no IOC frente às práticas ideais recomendadas.

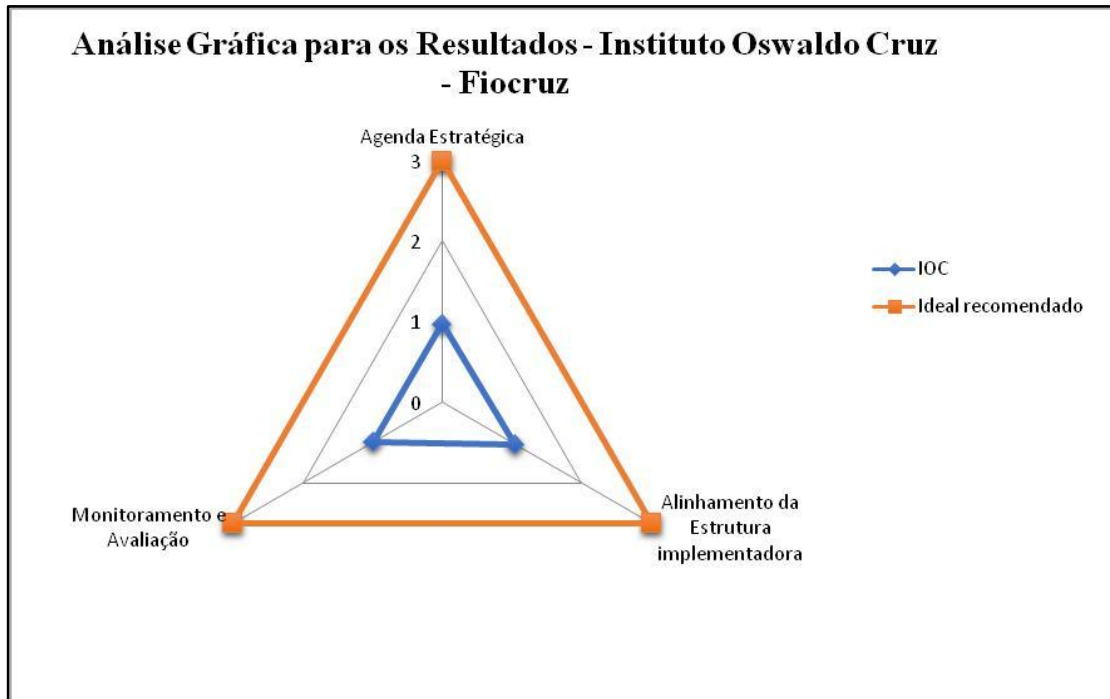


Figura 6 - Gráfico de comparação entre situação real do IOC e a ideal

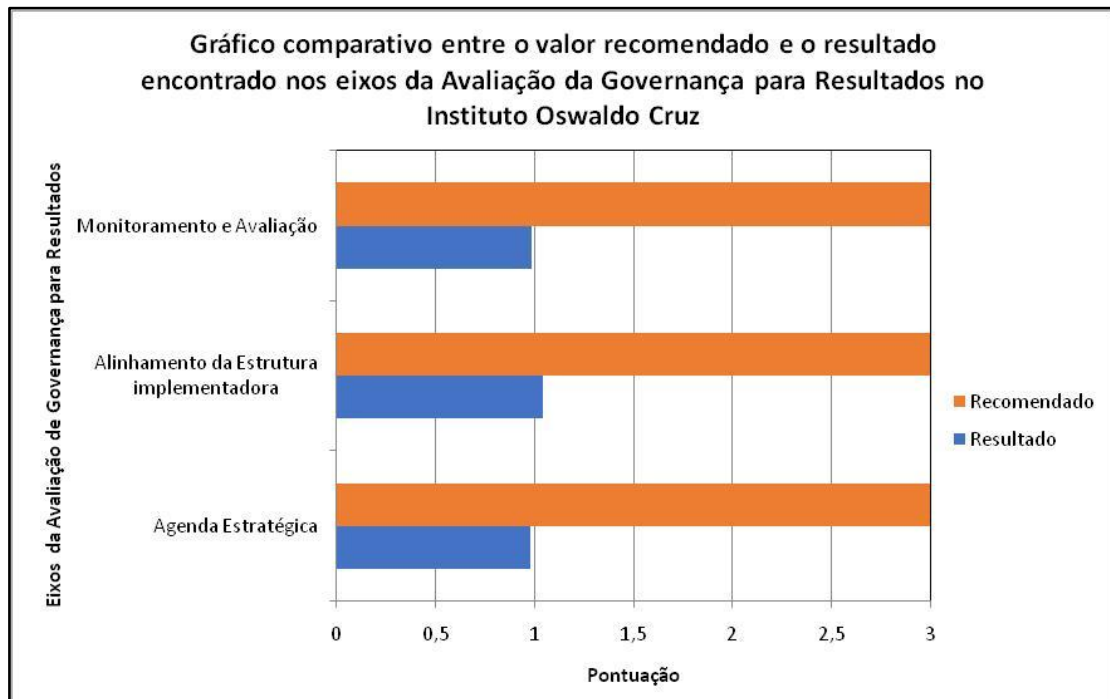


Figura 7- Gráfico de avaliação da Governança para Resultados no IOC por eixo

Esse mesmo estudo foi conduzido anteriormente por outras unidades da FIOCRUZ. Dentre elas obtivemos os dados de: COGEAD (Coordenação Geral de Administração), COGIC (Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi), COGEPE (Coordenação Geral de Gestão de Pessoas), EPSJV (Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio) e ICTB (Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos).

Comparando esse resultado à pontuação geral das demais unidades da FIOCRUZ anteriormente avaliadas, percebemos que as unidades técnico-administrativas como: COGEAD e COGIC obtiveram nota geral bem superior às unidades técnico-científicas da FIOCRUZ: EPSJV, ICTB e mesmo o IOC, analisado neste estudo.

Na COGEAD, por exemplo, há elaboração de cenários (também feita muito superficialmente na gestão anterior a de 2012 a 2016 no IOC) para alguns processos e avaliação dos *stakeholders* apenas internos, diferentemente de algumas outras unidades que não as fazem. A unidade que já tem bem implementada seja a análise SWOT, a análise de cenários ou a avaliação de *stakeholders* é o ICTB.

Nas unidades técnico-administrativas há missão, visão e valores divulgados inclusive nos Planos Quadrienais das unidades, mas igualmente às técnico-científicas elas são pouco disseminadas aos trabalhadores das unidades ou à comunidade FIOCRUZ. Porém elas possuem mapeamento de processos mais avançado e um sistema de qualidade mais solidificado nas unidades.

O mapa estratégico já foi elaborado pelas unidades técnico-administrativas: COGEAD, COGIC, COGEPE, pela Presidência da FIOCRUZ e pela técnico-científica ICTB, mas ainda não o foi pelo IOC.

A questão dos indicadores e da estratégia ainda é muito superficial em todas as unidades. Há necessidade de estimular e conscientizar os servidores sobre sua importância e promover maior disseminação da comunicação para a força de trabalho, que geralmente fica muito restrita à direção e aos gestores intermediários das unidades. Embora muitas tenham avançado no assunto, todos notaram a necessidade de alinhar a estratégia da unidade à da instituição.

Na COGEAD, por exemplo, há razoável grau de realismo e desafio na definição das metas, diferentemente do observado no IOC ou na COGIC.

Diferentemente do IOC e do ICTB, a COGEPE, a COGIC e a COGEAD não possuem uma matriz de contribuição.

A avaliação de desempenho individual é aferida em todas as unidades, e todas também informaram que não há prática anti-gaming para redução de manipulação de pactuação.

Quanto à pactuação externa, a COGEPE, a COGEAD e a EPSJV informaram que realizam apenas cooperações nacionais e ainda assim são poucas e poderiam ser aprimoradas. A COGIC ainda não realiza cooperações. Já o IOC, como vimos, realiza tanto cooperações técnicas nacionais quanto internacionais.

A COGEPE também aponta dificuldades em se discutir sobre a estrutura, tal como reportado pelos respondentes da EPSJV (que não a faz desde 2005), do IOC e do ICTB.

Para o alinhamento de pessoas, a COGEPE possui um projeto chamado “Banco de Talentos” que iniciou o alinhamento por perfil de competências. Na COGIC o processo para mapeamento de competências também já foi iniciado. Na COGEAD já é realizado um mapeamento de competências. Há um esforço neste sentido conduzido pelo IOC na gestão anterior, mas devido a algumas dificuldades internas, ainda não pôde ser finalizado e colocado em prática. Há também algumas discussões iniciadas pela Câmara Técnica de Gestão na EPSJV sobre mapeamento de competências, mas ainda não está implementado na unidade. O mesmo também ocorre no ICTB que ainda não implementou tal prática.

Quanto ao alinhamento de T.I, as unidades COGEPE, COGIC, COGEAD, ICTB e EPSJV (T.I apenas operacional) ficam muito dependentes da Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação da Presidência da FIOCRUZ (CGTI) que ainda encontram algumas barreiras na estrutura básica de infraestrutura e atendimento ao usuário, enquanto o IOC (T.I operacional e desenvolvimentista), têm um grupo próprio que mesmo dependente desta coordenação consegue avançar e desenvolver mais seus sistemas para atender com mais rapidez as suas necessidades.

Para alinhamento de orçamento há um sistema semelhante ao SIAD para lidar com assuntos referentes à execução financeira em várias unidades (por exemplo: SEAD na COGEPE e SCOF na COGEAD, e DIRACWeb na COGIC), sejam elas técnico-administrativas ou técnico-científicas, mas a formatação varia de uma unidade para outra. Algumas têm mais dificuldades para integrar questões financeiras, outras não.

Quanto à prestação de contas, as unidades administrativas além das reuniões internas de prestação de contas e da divulgação via Relatório de Atividades das unidades, Relatório de Gestão da FIOCRUZ (também mencionadas pelos respondentes do IOC) também contam com a divulgação via Carta de Serviços, ainda não elaborada por todas as unidades científicas, apenas pelo EPSJV.

Sobre a correção de rumo, nenhuma unidade trabalha ainda em prol de analisar seus processos internos com vias de mudar direções ou de reestruturação. Esse é um ponto ainda a se avançar em todas elas de forma a otimizar principalmente a gestão de seus recursos.

De modo geral, se pôde demonstrar o quanto as unidades técnico-científicas necessitam se desenvolver em termos de governança para resultados, especialmente o IOC, que entre as técnico-científicas ainda é a menos desenvolvida comparativamente às evidências das demais unidades. Para tanto há necessidade de uma aproximação maior entre a pesquisa e a gestão.

4.2 Resultados das Análises de Clusters

Dados quantitativos obtidos pelos gráficos foram apurados e comparados para aferir sobre eficiência no instituto: Quais os melhores laboratórios de pesquisa no ano avaliados durante o período de gestão entre 2012 e 2016, quantos são eles em termos percentuais, se a eficiência global é levada em consideração na distribuição orçamentária no atual modelo.

Segundo a produtividade no ano de 2012, os laboratórios que mais se destacaram com produtividade alta foram os de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR); de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB); de Educação em Ambiente e Saúde (LEAS); de Pesquisa sobre o Timo (LPT) e; de Hanseníase (LAHAN).

Em execução física não houve nenhum dado, porque esse critério não estava disponível nos sistemas do instituto para permitir uma avaliação.

Pelo agrupamento de execução financeira, os projetos que tiveram execução ideal (acima de 70%) em 2012 correspondem a 83% dos laboratórios de pesquisa do Instituto, representando um excelente percentual. Eles estão descritos no Quadro 1:

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2012	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
2	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios - LABPMR (em dois projetos)
3	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
4	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
5	Bioquímica e Fisiologia de Insetos (LABFISI)
6	Comunicação Celular (LCC)
7	Doenças Parasitárias (LABDP)
8	Enterovírus (LEV)
9	Fisiologia Bacteriana (LFB)
10	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
11	Flavivírus (LABFLA)
12	Hanseníase (LAHAN)
13	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
14	Hepatites Virais (LHPV)
15	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
16	Imunologia Clínica (LIC)
17	Imunologia Viral (LIV)
18	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
19	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
20	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
21	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
22	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
23	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
24	Genética Humana (LGH)
25	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
26	Taxonomia, Bioquímica e Prospecção de Fungos (LTBBF)
27	Biologia Estrutural (LBE)
28	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
29	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
30	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
31	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
32	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
33	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
34	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
35	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
36	Ultraestrutura Celular (LUC)
37	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
38	Zoonoses Bacterianas (LABZOO)
39	Biologia Celular (LBC)
40	Avaliação em Ensino e Filosofia das Biociências (LAEFIB)

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2012 - continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
41	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
42	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
43	Enterobactérias (LABENT)
44	Inflamação (LABINFLA)
45	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
46	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
47	Investigação Cardiovascular (LICV)
48	Malacologia (LABMAL)
49	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
50	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
51	Biodiversidade Entomológica (LBE)
52	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
53	Biologia de Interações (LBI)
54	Esquistossomose Experimental (LEE)
55	Helmintos Parasitos de Vertebrados (LHPV)
56	Patologia (LABPAT)
57	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)
58	Virologia Molecular (LVM)
59	Bioquímica de Tripanossomatídeos (LBqT)
60	Imunoparasitologia (LIP)

Quadro 1 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2012
Elaborado pela autora

Confrontando a produtividade com a execução financeira, todos os laboratórios mais produtivos também possuem uma execução financeira ideal.

Quanto à captação externa de recursos via agências financiadoras 79% dos laboratórios captaram recursos externos, inclusive os mesmos que foram melhores em produtividade no ano, mas apenas 10 laboratórios (13,8%) tiveram captação externa para todos os projetos destacados no Quadro 2 a seguir, demonstrando que ainda há uma grande oportunidade de aumentar o índice com incentivo via distribuição orçamentária.

Promoveram Captação Externa - Ano 2012	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
2	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
3	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)

Promoveram Captação Externa - Ano 2012 – continuação 1	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
4	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
5	Hanseníase (LAHAN)
6	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
7	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
8	Biodiversidade Entomológica (LBE)
9	Biologia Celular (LBC)
10	Biologia de Interações (LBI)
11	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
12	Biologia Estrutural (LBE)
13	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
14	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
15	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
16	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
17	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
18	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
19	Comunicação Celular (LCC)
20	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
21	Díptera (LABDIP)
22	Doenças Parasitárias (LABDP)
23	Enterobactérias (LABENT)
24	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
25	Esquistossomose Experimental (LEE)
26	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
27	Flavivírus (LABFLA)
28	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
29	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
30	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
31	Hepatites Virais (LAHEP)
32	Imunologia Clínica (LIC)
33	Imunologia Viral (LIV)
34	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
35	Imunoparasitologia (LIP)
36	Inflamação (LABINFLA)
37	Investigação Cardiovascular (LICV)
38	Malacologia (LABMAL)
39	Microbiologia Celular (LAMICEL)
40	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
41	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
42	Patologia (LABPAT)
43	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)

Promoveram Captação Externa - Ano 2012 – continuação 2	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
44	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
45	Pesquisa em Malária (LPM)
46	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
47	Taxonomia, Bioquímica e Prospecção de Fungos (LTBBF)
48	Toxinologia (LATOX)
49	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
50	Ultraestrutura Celular (LUC)
51	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
52	Virologia Molecular (LVM)
53	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
54	Zoonoses Bacterianas (LABZOO)
55	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
56	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
57	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 2 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2012
Elaborado pela autora

Apenas o Laboratório de Educação em Ambiente e Saúde (LEAS) atende aos três critérios anteriores com maior eficiência.

Em termos de cooperação técnica, em 2012 apenas os laboratórios de Hepatites Virais (LAHEP), o de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB) e de Pesquisa em Malária (LPM) promoveram convênios nacionais. Quanto à internacional neste ano, o instituto realizou oitenta acordos, com trinta e quatro laboratórios (representando 47% do grupo em relação ao total do instituto). As cooperações nacionais e internacionais de 2012 estão representadas nos Quadros 3 e 4 a seguir:

Promoveram Cooperação Nacional - Ano 2012	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Hepatites Virais (LAHEP)
2	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
3	Pesquisa em Malária (LPM)

Quadro 3 - Laboratórios do IOC com cooperação nacional no ano de 2012
Elaborado pela autora

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2012	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
3	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
4	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
5	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
6	Díptera (LABDIP)
7	Doenças Parasitárias (LABDP)
8	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
9	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
10	Enterovírus (LEV)
11	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
12	Fisiologia Bacteriana (LFB)
13	Flavivírus (LABFLA)
14	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
15	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
16	Hanseníase (LAHAN)
17	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
18	Hepatites Virais (LAHEP)
19	Imunologia Viral (LIV)
20	Imunoparasitologia (LIP)
21	Inflamação (LABINFLA)
22	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
23	Investigação Cardiovascular (LICV)
24	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
25	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATEMA)
26	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
27	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
28	Pesquisa em Malária (LPM)
29	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
30	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
31	Ultraestrutura Celular (LUC)
32	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
33	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)

Quadro 4 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2012
Elaborado pela autora

Sendo assim os laboratórios que mais tiveram eficiência global em 2012 foram: de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), de Educação em Ambiente e Saúde (LEAS), de Pesquisa sobre o Timo (LPT), de

Hanseníase (LAHAN) e de Hepatites Virais (LAHEP). Comparativamente à distribuição orçamentária atual no instituto, os seis que mais se destacaram e que receberam mais recursos no orçamento de 2013 foram: de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), de Educação em Ambiente e Saúde (LEAS), de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), de Hanseníase (LAHAN), de Pesquisa sobre o Timo (LPT) e o Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH). Como podemos observar, os cinco primeiros são correspondentes nas duas relações, demonstrando que para este ano os mais eficientes foram também os que receberam maior dotação orçamentária.

Em 2013, os laboratórios que se destacaram com produtividade mais alta foram: de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), de Doenças Parasitárias (LABDP), de Hanseníase (LAHAN), de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB) e de Inflamação (LABINFLA).

No quesito execução física, os que mais cumpriram as metas pactuadas (acima de 70%) estão destacados no Quadro 5 abaixo.

Execução Física acima de 70% - Ano 2013	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
2	Biologia Celular (LBC)
3	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
4	Patologia (LABPAT)
5	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
6	Malacologia (LABMAL)
7	Imunoparasitologia (LIP)
8	Comunicação Celular (LCC)
9	Imunologia Clínica (LIC)
10	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)

Quadro 5 - Execução física acima de 70% no ano de 2013
Elaborado pela autora

Confrontando os dois critérios, percebemos que nenhum dos que teve maior produtividade teve execução física ideal.

Quanto à execução financeira, os projetos dos laboratórios com execução acima de 70% em 2013 foram os destacados no Quadro 6 abaixo:

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2013	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental - LAPSA (em 2 projetos)
3	Avaliação em Ensino e Filosofia das Biociências (LAEFIB)
4	Biologia Celular - LBC (em 4 projetos)
5	Biologia de Interações (LBI)
6	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
7	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios - LABPMR (em 3 projetos)
8	Biologia Estrutural (LBE)
9	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
10	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
11	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
12	Comunicação Celular - LCC (em 2 projetos)
13	Doenças Parasitárias - LABDP (em 7 projetos)
14	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
15	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
16	Enterobactérias (LABENT)
17	Flavivírus (LABFLA)
18	Genética Humana (LGH)
19	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
20	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
21	Hanseníase - LAHAN (em 2 projetos)
22	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
23	Helminthos Parasitos de Vertebrados (LHPV)
24	Hepatites Virais (LAHEP)
25	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
26	Imunologia Clínica (LIC)
27	Imunologia Viral (LIV)
28	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
29	Imunoparasitologia - LIP (em 6 projetos)

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2013 – continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
30	Inflamação (LABINFLA)
31	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
32	Investigação Cardiovascular (LICV)
33	Microbiologia Celular (LAMICEL)
34	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
35	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
36	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
37	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
38	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
39	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos (LTBBF)
40	Toxinologia (LATOX)
41	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
42	Ultraestrutura Celular (LUC)
43	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
44	Virologia Molecular (LVM)
45	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
46	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
47	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
48	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos - LNIRTT (em 3 projetos)

Quadro 6 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2013
Elaborado pela autora

Referente à captação externa de recursos, observou-se que além da compatibilização com os laboratórios que atendem à maior produtividade e/ou execução física e/ou execução financeira, há também a presença nesta relação de outros laboratórios que não aparecem em nenhuma das primeiras listas mencionadas. Do total de 72 laboratórios, quase 89% possuem captação externa. Destes, apenas doze promoveram captação externa para todos os projetos (cerca de 17% do total) e que foram destacados no Quadro 7, demonstrando mais uma vez a possibilidade de captar mais recursos de fontes externas e a necessidade de fomentar isso dentro do instituto para suprir a escassez atual de recursos financeiros advindos do governo federal.

Promoveram Captação Externa - Ano 2013	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
2	Biologia Celular (LBC)
3	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
4	Comunicação Celular (LCC)
5	Doenças Parasitárias (LABDP)
6	Hanseníase (LAHAN)
7	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
8	Imunologia Clínica (LIC)
9	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
10	Imunoparasitologia (LIP)
11	Inflamação (LABINFLA)
12	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
13	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
14	Avaliação em Ensino e Filosofia das Biotecnologias (LAEFIB)
15	Biodiversidade Entomológica (LBE)
16	Biologia de Interações (LBI)
17	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
18	Biologia Estrutural (LBE)
19	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
20	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
21	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
22	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
23	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
24	Bioquímica de Tripanossomatídeos (LBqT)
25	Bioquímica e Fisiologia de Insetos (LABFISI)
26	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
27	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
28	Díptera (LABDIP)
29	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
30	Enterobactérias (LABENT)
31	Enterovírus (LEV)
32	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
33	Fisiologia Bacteriana (LFB)
34	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)

Promoveram Captação Externa - Ano 2013 – continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
35	Flavivírus (LABFLA)
36	Genética Humana (LGH)
37	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
38	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
39	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
40	Helmintos Parasitos de Peixes (LHPP)
41	Hepatites Virais (LAHEP)
42	Imunologia Viral (LIV)
43	Investigação Cardiovascular (LICV)
44	Malacologia (LABMAL)
45	Microbiologia Celular (LAMICEL)
46	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
47	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
48	Patologia (LABPAT)
49	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
50	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
51	Pesquisa em Malária (LPM)
52	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
53	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
54	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos (LTBBF)
55	Toxinologia (LATOX)
56	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
57	Ultraestrutura Celular (LUC)
58	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
59	Virologia Molecular (LVM)
60	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
61	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
62	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
63	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 7 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2013
Elaborado pela autora

Quanto à cooperação técnica, segundo registros, não houve cooperação técnica nacional em 2013. Portanto, nada se pode concluir a esse respeito. Já em relação à cooperação internacional deste mesmo ano, o instituto promoveu noventa e dois convênios a partir de trinta e seis laboratórios (50% do total) que estão listados no Quadro 8 abaixo:

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2013	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Biologia Celular (LBC)
3	Biologia Computacional e de Sistemas (LBCS)
4	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
5	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
6	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
7	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
8	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
9	Díptera (LABDIP)
10	Doenças Parasitárias (LABDP)
11	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
12	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
13	Fisiologia Bacteriana (LFB)
14	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
15	Flavivírus (LABFLA)
16	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
17	Hanseníase (LAHAN)
18	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
19	Hepatites Virais (LAHEP)
20	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
21	Imunologia Clínica (LIC)
22	Imunologia Viral (LIV)
23	Inflamação (LABINFLA)
24	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
25	Investigação Cardiovascular (LICV)
26	Microbiologia Celular (LAMICEL)
27	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
28	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
29	Pesquisa em Malária (LPM)
30	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
31	Toxinologia (LATOX)
32	Ultraestrutura Celular (LUC)

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2013 - continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
33	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
34	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
35	Zoonoses Bacterianas (LABZOO)
36	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 8 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2013
Elaborado pela autora

Sendo assim, na composição e agrupamento dos dados, percebemos que os laboratórios que mais estão posicionados em mais de um critério são doze: de Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA), de Biologia Celular (LBC), de Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP), de Comunicação Celular(LCC), de Doenças Parasitárias(LABDP), de Hanseníase (LAHAN), de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), de Imunologia Clínica (LIC), de Imunomodulação e Protozoologia (LIMP), de Imunoparasitologia (LIP), de Inflamação (LABINFLA) e de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB). E pela distribuição orçamentária do ano 2014 utilizando dados de 2013 a ordem decrescente de recebimento de dotação orçamentária na mesma quantidade de laboratórios de pesquisa mencionados foi: Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), Hanseníase (LAHAN), Educação em Ambiente e Saúde (LEAS), Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH), Pesquisa sobre o Timo (LPT), Doenças Parasitárias (LABDP), Biologia Celular (LBC), Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE), Inflamação (LABINFLA), Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR) e, Aids e Imunologia Celular (LABAIDS).

Comparando os dados percebemos que os laboratórios pertencentes em ambas as listas são: Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), Hanseníase (LAHAN), Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), Doenças Parasitárias (LABDP), Biologia Celular (LBC) e Inflamação (LABINFLA), demonstrando que apenas metade está relacionada à eficiência global, desvinculando assim a distribuição orçamentária atual do nível de eficiência dos projetos e laboratórios.

Já no ano de 2014, os laboratórios que despontam com produtividade mais alta são: de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB); de Imunofarmacologia

(LIMUNOFAR), o Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH); de Educação em Ambiente e Saúde (LEAS) e de Doenças Parasitárias (LABDP).

No critério execução física, aqueles no ano de 2014 que executaram mais metas pactuadas em seus projetos, ou seja, acima de 70% estão apresentados no Quadro 9 abaixo:

Execução Física acima de 70% - Ano 2014	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
3	Biodiversidade Entomológica (LABE)
4	Biologia Celular (LBC)
5	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
6	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
7	Bioquímica de Tripanossomatídeos (LBqT)
8	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
9	Comunicação Celular (LCC)
10	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
11	Díptera (LABDIP)
12	Fisiologia Bacteriana (LFB)
13	Hanseníase (LAHAN)
14	Helmintos Parasitos de Peixes (LHPP)
15	Helmintos Parasitos de Vertebrados (LHPV)
16	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
17	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
18	Imunoparasitologia (LIP)
19	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
20	Investigação Cardiovascular (LICV)
21	Malacologia (LABMAL)
22	Pesquisa de Leishmaniose (LPL)
23	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
24	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
25	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
26	Ultraestrutura Celular (LUC)
27	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
28	Virologia Molecular (LVM)
29	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
30	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
31	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 9 - Execução física acima de 70% no ano de 2014
Elaborado pela autora

Confrontando o critério de execução física com o anterior a respeito da produtividade, percebemos que os laboratórios comuns a ambos são os de: Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB); Imunofarmacologia (LIMUNOFAR) e, Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH).

Para a execução financeira acima de 70% do ano de 2014, os laboratórios com projetos que atingiram esse percentual estão representados no Quadro 10:

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2014	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
3	Biodiversidade Entomológica (LABE)
4	Biologia Celular - LBC (em 2 projetos)
5	Biologia Computacional e de Sistemas (LBCS)
6	Biologia de Interações (LBI)
7	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
8	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios - LABPMR (em 2 projetos)
9	Biologia Estrutural (LBE)
10	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias - LABMAM (em 2 projetos)
11	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
12	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
13	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
14	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
15	Bioquímica de Tripanossomatídeos (LBqT)
16	Bioquímica e Fisiologia de Insetos (LABFISI)
17	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
18	Comunicação Celular - LCC (em 3 projetos)
19	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
20	Doenças Parasitárias - LABDP (em 2 projetos)
21	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
22	Enterobactérias (LABENT)
23	Enterovírus (LEV)
24	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
25	Fisiologia Bacteriana (LFB)
26	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2014 – continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
27	Flavivírus (LABFLA)
28	Genética Humana (LGH)
29	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
30	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
31	Hanseníase - LAHAN (em 2 projetos)
32	Hantavirose e Rickettsioses - LABHR (em 2 projetos)
33	Hepatites Virais (LAHEP)
34	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
35	Imunologia Clínica (LIC)
36	Imunologia Viral - LIV (em 2 projetos)
37	Imunoparasitologia - LIP (em 9 projetos)
38	Inflamação (LABINFLA)
39	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
40	Investigação Cardiovascular - LICV (em 2 projetos)
41	Microbiologia Celular (LAMICEL)
42	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
43	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
44	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
45	Pesquisa em Malária - LPM (em 2 projetos)
46	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
47	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
48	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos - LTBBF (em 2 projetos)
49	Toxinologia (LATOX)
50	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
51	Ultraestrutura Celular (LUC)
52	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
53	Virologia Molecular - LVM (em 3 projetos)
54	Vírus Respiratório e Sarampo - LVRS (em 2 projetos)
55	Zoonoses Bacterianas (LABZOO)
56	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
57	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
58	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos - LNIRTT (em 5 projetos)

Quadro 10 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2014
Elaborado pela autora

Neste referido ano, a captação externa de recursos via agências financiadoras foi realizada por laboratórios que também estão presentes em mais de um critério acima e outros não mencionados na avaliação de 2014. Assim, podemos afirmar que 76% dos laboratórios promoveram captação externa. Aqueles que realizaram para todos os seus projetos de pesquisa no ano foram treze (que percentualmente representam 18% do total de laboratórios), e que foram destacados no Quadro 11 abaixo:

Promoveram Captação Externa - Ano 2014	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
3	Biologia Celular (LBC)
4	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
5	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
6	Bioquímica de Tripanossomatídeos (LBqT)
7	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
8	Comunicação Celular (LCC)
9	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
10	Doenças Parasitárias (LABDP)
11	Díptera (LABDIP)
12	Hanseníase (LAHAN)
13	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
14	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
15	Imunoparasitologia (LIP)
16	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
17	Malacologia (LABMAL)
18	Investigação Cardiovascular (LICV)
19	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
20	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
21	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
22	Ultraestrutura Celular (LUC)
23	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
24	Virologia Molecular (LVM)
25	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
26	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
27	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)
28	Avaliação em Ensino e Filosofia das Biociências (LAEFIB)
29	Biologia de Interações (LBI)

Promoveram Captação Externa - Ano 2014 – continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
30	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
31	Biologia Estrutural (LBE)
32	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
33	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
34	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
35	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
36	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
37	Enterobactérias (LABENT)
38	Esquistossomose Experimental (LEE)
39	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
40	Flavivírus (LABFLA)
41	Genética Humana (LGH)
42	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
43	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
44	Hantaviruses e Rickettsioses (LABHR)
45	Hepatites Virais (LAHEP)
46	Imunologia Viral (LIV)
47	Inflamação (LABINFLA)
48	Microbiologia Celular (LAMICEL)
49	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
50	Patologia (LABPAT)
51	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
52	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos (LTBBF)
53	Toxinologia (LATOX)
54	Zoonoses Bacterianas (LABZOO)
55	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)

Quadro 11 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2014
Elaborado pela autora

Mais uma vez percebemos claramente a oportunidade de melhorarmos a captação externa para termos mais flexibilidade financeira.

Analisando os dados sobre a cooperação técnica nacional em 2014 se pôde observar que apenas os laboratórios de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB) e o de Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS) celebraram parcerias dentro do território brasileiro. E os

cento e dezoito acordos de cooperação internacional do ano já foi conduzido por um número maior de laboratórios, precisamente por trinta e cinco (aproximadamente 49% do total do instituto), e são apresentados no Quadro 12:

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2014	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Biologia Celular (LBC)
3	Biologia Computacional e de Sistemas (LBCS)
4	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
5	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
6	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
7	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
8	Bioquímica de Tripanossomatídeos (LBqT)
9	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
10	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
11	Díptera (LABDIP)
12	Doenças Parasitárias (LABDP)
13	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
14	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
15	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
16	Flavivírus (LABFLA)
17	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
18	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
19	Hepatites Virais (LAHEP)
20	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
21	Imunoparasitologia (LIP)
22	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
23	Investigação Cardiovascular (LICV)
24	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
25	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
26	Pesquisa de Leishmaniose (LPL)
27	Pesquisa em Malária (LPM)
28	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
29	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
30	Toxinologia (LATOX)
31	Ultraestrutura Celular (LUC)

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2014 - continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
32	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
33	Virologia Molecular (LVM)
34	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
35	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 12 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2014
Elaborado pela autora

Ao agruparmos os dados, percebemos que os laboratórios de pesquisa mais eficientes globalmente no ano de 2014 foram os de: Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), Imunofarmacologia (LIMUNOFAR) e, Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH), que atenderam a mais critérios no conjunto dos laboratórios do instituto.

Comparando ao modelo de distribuição orçamentária atual realizada no ano de 2015, que utiliza os dados de 2014 para apuração de pontuação, notamos que os três primeiros da relação foram os seguintes laboratórios: Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB) e Educação em Ambiente e Saúde (LEAS). O Laboratório Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH) ficou apenas em 6º lugar no percentual de distribuição de recursos. Mais uma vez comprovamos que a distribuição orçamentária não é realizada mediante comprovação de maior eficiência global.

Em 2015, menos laboratórios alcançaram o nível de produtividade alta, sendo apenas três no ano com melhor desempenho nesse critério: de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR) e, de Pesquisa sobre o Timo (LPT).

A execução física no ano que atingiram 70% ou mais podem ser observadas nos seguintes laboratórios mencionados no Quadro 13:

Execução Física acima de 70% - Ano 2015	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Biologia Celular (LBC)
3	Biologia de Interações (LBI)
4	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
5	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)

Execução Física acima de 70% - Ano 2015 - continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
6	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
7	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
8	Bioquímica e Fisiologia de Insetos (LABFISI)
9	Comunicação Celular (LCC)
10	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
11	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
12	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
13	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
14	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
15	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
16	Helmintos Parasitos de Vertebrados (LHPV)
17	Imunoparasitologia (LIP)
18	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
19	Malacologia (LABMAL)
20	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
21	Patologia (LABPAT)
22	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
23	Pesquisa em Malária (LPM)
24	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
25	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
26	Ultraestrutura Celular (LUC)
27	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
28	Virologia Molecular (LVM)
29	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)

Quadro 13 - Execução física acima de 70% no ano de 2015
Elaborado pela autora

A execução financeira acima de 70% no ano de 2015 foi observada em 62 laboratórios que representa 86% do total existente. Ver Quadro 14:

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2015	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2015 – continuação 1	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
3	Biodiversidade Entomológica (LABE)
4	Biologia Celular - LBC (em 4 projetos)
5	Biologia Computacional e de Sistemas (LBCS)
6	Biologia de Interações - LBI (em 2 projetos)
7	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
8	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios - LABPMR (em 4 projetos)
9	Biologia Estrutural - LBE (em 3 projetos)
10	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
11	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
12	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
13	Bioquímica de Tripanossomatídeos (LBqT)
14	Bioquímica e Fisiologia de Insetos (LABFISI)
15	Bioquímica Experimental e Computacional de Fármacos (LaBECFar)
16	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
17	Comunicação Celular - LCC (em 5 projetos)
18	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
19	Doenças Parasitárias - LABDP (em 7 projetos)
20	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
21	Educação em Ambiente e Saúde - LEAS (em 2 projetos)
22	Enterobactérias (LABENT)
23	Enterovírus (LEV)
24	Entomologia Médica e Forense (LEMEF)
25	Epidemiologia de Malformações Congênitas (LEMC)
26	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
27	Estudos Integrados em Protozoologia (LEIP)
28	Fisiologia Bacteriana - LFB (em 2 projetos)
29	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores - LAFICAVE (em 3 projetos)
30	Flavivírus (LABFLA)
31	Genética Humana (LGH)
32	Genética Molecular de Microorganismos - LGMM (em 2 projetos)

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2015 – continuação 2	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
33	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
34	Hanseníase - LAHAN (em 2 projetos)
35	Hantaviruses e Rickettsioses - LABHR (em 2 projetos)
36	Hepatites Virais (LAHEP)
37	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
38	Imunologia Clínica (LIC)
39	Imunologia Viral (LIV)
40	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
41	Imunoparasitologia - LIP (em 8 projetos)
42	Inflamação (LABINFLA)
43	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
44	Investigação Cardiovascular - LICV (em 2 projetos)
45	Malacologia - LABMAL (em 2 projetos)
46	Microbiologia Celular (LAMICEL)
47	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
48	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
49	Patologia (LABPAT)
50	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
51	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
52	Pesquisa em Malária (LPM)
53	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
54	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos - LTBBF (em 2 projetos)
55	Toxinologia - LATOX (em 2 projetos)
56	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
57	Ultraestrutura Celular (LUC)
58	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
59	Virologia Molecular (LVM)
60	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
61	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
62	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos - LNIRTT (em 5 projetos)

Quadro 14 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2015
Elaborado pela autora

A captação externa de recursos por agências financiadoras foi realizada pelos laboratórios presentes em mais de um critério anterior do ano de 2015 e por outros, totalizando assim 75% dos laboratórios, nos quais apenas quinze captaram para todos os projetos que estão destacados no Quadro 15:

Promoveram Captação Externa - Ano 2015	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Biologia Celular (LBC)
3	Biologia de Interações (LBI)
4	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
5	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
6	Bioquímica e Fisiologia de Insetos (LABFISI)
7	Comunicação Celular (LCC)
8	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
9	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
10	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
11	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
12	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
13	Imunoparasitologia (LIP)
14	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
15	Investigação Cardiovascular (LICV)
16	Malacologia (LABMAL)
17	Patologia (LABPAT)
18	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
19	Pesquisa em Malária (LPM)
20	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
21	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
22	Virologia Molecular (LVM)
23	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
24	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
25	Biologia Estrutural (LBE)
26	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
27	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
28	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)

Promoveram Captação Externa - Ano 2015 – continuação 1	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
29	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
30	Bioquímica Experimental e Computacional de Fármacos (LaBECFar)
31	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
32	Díptera (LABDIP)
33	Doenças Parasitárias (LABDP)
34	Enterobactérias (LABENT)
35	Entomologia Médica e Forense (LEMEF)
36	Esquistossomose Experimental (LEE)
37	Estudos Integrados em Protozoologia (LEIP)
38	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
39	Genética Humana (LGH)
40	Hanseníase (LAHAN)
41	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
42	Hepatites Virais (LAHEP)
43	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
44	Imunologia Clínica (LIC)
45	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
46	Inflamação (LABINFLA)
47	Investigação Cardiovascular (LICV)
48	Microbiologia Celular (LAMICEL)
49	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
50	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos (LTBBF)
51	Toxinologia (LATOX)
52	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
53	Zoonoses Bacterianas (LABZOO)
54	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
55	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 15 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2015
Elaborado pela autora

No que tange a cooperação técnica nacional, se pode verificar que apenas o Laboratório de Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE) realizou acordos em 2015. Sobre a cooperação internacional, houve cento e quatorze acordos vigentes, promovidos por trinta e dois laboratórios (cerca de 44% do total) apresentados no Quadro 16:

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2015	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Biologia Celular (LBC)
3	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
4	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
5	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
6	Díptera (LABDIP)
7	Doenças Parasitárias (LABDP)
8	Ecoepidemiologia de Doença de Chagas (LEDOC)
9	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
10	Enterobactérias (LABENT)
11	Entomologia Médica e Forense (LEMEF)
12	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
13	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
14	Hepatites Virais (LAHEP)
15	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
16	Imunologia Clínica (LIC)
17	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
18	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
19	Patologia (LABPAT)
20	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
21	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
22	Pesquisa em Malária (LPM)
23	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
24	Simulídeos e Oncocercose (LSO)
25	Toxinologia (LATOX)
26	Ultraestrutura Celular (LUC)
27	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
28	Virologia Molecular (LVM)
29	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
30	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
31	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
32	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 16 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2015
Elaborado pela autora

Desta forma os mais eficientes globalmente em 2015, que atenderam com excelência um maior número de critérios foram os seguintes laboratórios de: Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB) e, Pesquisa sobre o Timo (LPT).

Comparando à distribuição orçamentária de 2016, que se baseia em dados de 2015, observamos os seguintes primeiros colocados: Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB) e Imunofarmacologia (LIMUNOFAR). O Laboratório de Pesquisa sobre o Timo (LPT), segundo histórico de informações, alcançou apenas a 6ª colocação no percentual de distribuição orçamentária daquele ano, provando mais uma vez que a distribuição de recursos não segue parâmetros de melhor eficiência global.

No ano de 2016, a produtividade mais alta foi dos laboratórios de: Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), de Educação em Ambiente e Saúde (LEAS) e de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR).

As maiores execuções físicas neste ano corresponderam aos seguintes 51% do total de laboratórios. A descrição dos mesmos encontra-se no Quadro 17:

Execução Física acima de 70% - Ano 2016	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
3	Biologia Estrutural (LBE)
4	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
5	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
6	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
7	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
8	Bioquímica Experimental e Computacional de Fármacos (LaBECFar)
9	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
10	Díptera (LABDIP)
11	Doenças Parasitárias (LABDP)
12	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
13	Estudos Integrados em Protozoologia (LEIP)
14	Genética Humana (LGH)
15	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
16	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)

Execução Física acima de 70% - Ano 2016 – continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
17	Hantavirose e Rickettsioses (LABHR)
18	Helmitos Parasitos de Peixes (LHPP)
19	Helmitos Parasitos de Vertebrados (LHPV)
20	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
21	Imunoparasitologia (LIP)
22	Inflamação (LABINFLA)
23	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
24	Investigação Cardiovascular (LICV)
25	Malacologia (LABMAL)
26	Microbiologia Celular (LAMICEL)
27	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
28	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATEMA)
29	Patologia (LABPAT)
30	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
31	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
32	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
33	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos (LTBBF)
34	Toxinologia (LATOX)
35	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
36	Ultraestrutura Celular (LUC)
37	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)

Quadro 17 - Execução física acima de 70% no ano de 2016
Elaborado pela autora

As maiores execuções financeiras de 2016 pertencem aos projetos de 18% dos laboratórios de pesquisa do Instituto, como podem ser observados no Quadro 18:

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2016	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Epidemiologia de Malformações Congênitas (LEMC)
2	Estudos Integrados em Protozoologia -LEIP (em 3 projetos)
3	Fisiologia Bacteriana (LFB)

Execução Financeira acima de 70% - Ano 2016 - continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
4	Genética Humana (LGH)
5	Genética Molecular de Microorganismos (LGMM)
6	Hepatites Virais (LAHEP)
7	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
8	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
9	Imunoparasitologia - LIP (em 4 projetos)
10	Mosquitos Transmissores de Hematozoários - LATHEMA (em 3 projetos)
11	Patologia (LABPAT)
12	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
13	Virologia Molecular (LVM)

Quadro 18 - Execução financeira acima de 70% no ano de 2016
Elaborado pela autora

A captação externa de recursos em 2016 foi realizada tanto pelos 11 primeiros laboratórios da relação abaixo que atendem simultaneamente a mais de um critério anterior quanto pelos seguintes da mesma lista que representam aqueles que não os atendem. Isso representa um total de 80% dos laboratórios do instituto. E desses que captaram recursos externos, apenas 14 o fizeram para todos os projetos do laboratório e foram destacados no Quadro 19:

Promoveram Captação Externa - Ano 2016	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Biologia Estrutural (LBE)
2	Díptera (LABDIP)
3	Doenças Parasitárias (LABDP)
4	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
5	Estudos Integrados em Protozoologia (LEIP)
6	Imunomodulação e Protozoologia (LIMP)
7	Imunoparasitologia (LIP)
8	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
9	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
10	Patologia (LABPAT)
11	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
12	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
13	Avaliação e Promoção da Saúde Ambiental (LAPSA)
14	Avaliação em Ensino e Filosofia das Biociências (LAEFIB)

Promoveram Captação Externa - Ano 2016 – continuação 1	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
15	Biodiversidade Entomológica (LABE)
16	Biologia Celular (LBC)
17	Biologia de Interações (LBI)
18	Biologia de Tripanossomatídeos (LABTRIP)
19	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
20	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
21	Biologia Molecular de Flavivírus (LABMOF)
22	Biologia Molecular de Insetos (LABIMI)
23	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
24	Bioquímica Experimental e Computacional de Fármacos (LaBECFar)
25	Biotecnologia e Fisiologia de Infecções Virais (LABIFIV)
26	Comunicação Celular (LCC)
27	Desenvolvimento Tecnológico em Virologia (LADTV)
28	Enterobactérias (LABENT)
29	Entomologia Médica e Forense (LEMEF)
30	Epidemiologia de Malformações Congênitas (LEMC)
31	Esquistossomose Experimental (LEE)
32	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
33	Flavivírus (LABFLA)
34	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
35	Hanseníase (LAHAN)
36	Hantaviruses e Rickettsioses (LABHR)
37	Hepatites Virais (LAHEP)
38	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
39	Imunologia Clínica (LIC)
40	Imunologia Viral (LIV)
41	Inflamação (LABINFLA)
42	Investigação Cardiovascular (LICV)
43	Malacologia (LABMAL)
44	Microbiologia Celular (LAMICEL)
45	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
46	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
47	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
48	Pesquisa em Malária (LPM)

Promoveram Captação Externa - Ano 2016 – continuação 2	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
49	Taxonomia, Bioquímica e Bioprospecção de Fungos (LTBBF)
50	Toxinologia (LATOX)
51	Toxoplasmose e outras Protozooses (LABTOXO)
52	Ultraestrutura Celular (LUC)
53	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
54	Virologia Molecular (LVM)
55	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
56	Zoonoses Bacterianas (LABZOO)
57	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
58	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 19 - Laboratórios do IOC com captação externa no ano de 2016
Elaborado pela autora

Apenas nove laboratórios realizaram cooperação técnica nacional no ano apresentados no Quadro 20 abaixo, porém eles representam um número bem maior do que nos anos anteriores. Mesmo assim, ainda há possibilidade de serem realizadas muito mais parcerias entre o instituto e outras instituições públicas, sejam federais, estaduais ou municipais ou ainda com instituições privadas sem fins lucrativos, como as organizações da sociedade civil.

Promoveram Cooperação Nacional - Ano 2016	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Biologia Molecular de Parasitos e Vetores (LABMPV)
2	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
3	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
4	Hanseníase (LAHAN)
5	Hepatites Virais (LAHEP)
6	Imunologia Clínica (LIC)
7	Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA)
8	Pesquisa em Malária (LPM)
9	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)

Quadro 20 - Laboratórios do IOC com cooperação nacional no ano de 2016
Elaborado pela autora

Quanto à cooperação internacional, houve cento e vinte e três acordos vigentes em 2016, com a participação de trinta e sete laboratórios (aproximadamente 51% do total), conforme se pode observar no Quadro 21 abaixo:

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2016	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
1	Aids e Imunologia Molecular (LABAIDS)
2	Biodiversidade Entomológica (LBE)
3	Biologia Celular (LBC)
4	Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR)
5	Biologia Molecular Aplicada em Micobactérias (LABMAM)
6	Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE)
7	Díptera (LABDIP)
8	Doenças Parasitárias (LABDP)
9	Educação em Ambiente e Saúde (LEAS)
10	Entomologia Médica e Forense (LEMEF)
11	Epidemiologia e Sistemática Molecular (LESM)
12	Esquistossomose Experimental (LEE)
13	Estudos Integrados em Protozoologia (LEIP)
14	Fisiologia Bacteriana (LFB)
15	Fisiologia e Controle de Artrópodes Vetores (LAFICAVE)
16	Flavivírus (LABFLA)
17	Genômica Funcional e Bioinformática (LAGFB)
18	Hepatites Virais (LAHEP)
19	Imunofarmacologia (LIMUNOFAR)
20	Imunoparasitologia (LIP)
21	Inflamação (LABINFLA)
22	Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB)
23	Malacologia (LABMAL)
24	Morfologia e Morfogênese Viral (LMMV)
25	Patologia (LABPAT)
26	Pesquisa em Infecção Hospitalar (LAPIH)
27	Pesquisa em Leishmaniose (LPL)
28	Pesquisa em Malária (LPM)
29	Pesquisa sobre o Timo (LPT)
30	Simulídeos e Oncocercose (LSO)

Promoveram Cooperação Internacional - Ano 2016 - continuação	
Nº	Laboratórios de Pesquisa
31	Ultraestrutura Celular (LUC)
32	Virologia Comparada e Ambiental (LVCA)
33	Virologia Molecular (LVM)
34	Vírus Respiratório e Sarampo (LVRS)
35	Interdisciplinar de Pesquisas Médicas (LIPMED)
36	Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH)
37	Nacional e Internacional de Referência em Taxonomia de Triatomíneos (LNIRTT)

Quadro 21 - Laboratórios do IOC com cooperação internacional no ano de 2016
Elaborado pela autora

Resumidamente, os laboratórios mais eficientes globalmente em 2016 são: de Biologia Estrutural (LBE); de Díptera (LABDIP); de Doenças Parasitárias (LABDP); de Educação em Ambiente e Saúde (LEAS); de Estudos Integrados em Protozoologia (LEIP); de Imunomodulação e Protozoologia (LIMP); de Imunoparasitologia (LIP); de Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB); de Mosquitos Transmissores de Hematozoários (LATHEMA); de Patologia (LABPAT); de Pesquisa sobre o Timo (LPT); de Hepatites Virais (LAHEP) e; de Imunofarmacologia (LIMUNOFAR).

Pela distribuição orçamentária de 2017, que se baseia em dados de 2016, os melhores colocados foram: Inovações em Terapias, Ensino e Bioprodutos (LITEB), Imunofarmacologia (LIMUNOFAR), Educação em Ambiente e Saúde (LEAS), Doenças Parasitárias (LABDP), Interdisciplinar de Vigilância Entomológica em Díptera e Hemíptera (LIVEDIH), Inflamação (LABINFLA), Hanseníase (LAHAN), Biologia Molecular e Doenças Endêmicas (LABIMDOE), Biologia e Parasitologia de Mamíferos Silvestres Reservatórios (LABPMR), Biologia Celular (LBC) e Pesquisa sobre o Timo (LPT).

Comparando ambas as relações encontramos que dos treze laboratórios mais eficientes globalmente (que representa 18% dos laboratórios de pesquisa do IOC), por atenderem a mais critérios analisados anteriormente, apenas cinco deles aparecem na relação entre aqueles que mais receberam percentual de distribuição orçamentária no ano. Em relação aos demais que não apareceram nas primeiras posições na distribuição de recursos, suas colocações foram, respectivamente: 28º, 47º, 51º, 57º, 19º, 14º, 41º e 30º.

Todas essas apurações provam que o modelo de distribuição orçamentária atual é incompleto e não afere a eficiência global, que para isso seria necessário verificar não só a produtividade, mas também a execução física, financeira, a capacidade de captação externa de recursos e a participação em redes de cooperação técnica.

Todos esses critérios que convergem para uma melhor governança para resultados podem ser encontrados no novo modelo de distribuição orçamentária proposto neste trabalho. Por isso, resolveu-se fazer uma simulação com os dados de 2016 para verificar como seria a distribuição orçamentária pelo novo modelo em 2017.

O que encontramos foi que o maior pontuador pela execução física, também apresenta bons resultados quando olhado pelo prisma da execução financeira dos projetos no ano. Os percentuais executados respectivamente em seus projetos foram: 78,71%, 99,89% e 100%. Esse cenário promove a seguinte reflexão: **o modelo novo valoriza os laboratórios que utilizam os recursos financeiros advindos da programação orçamentária da LOA de forma mais sustentável.**

Além disso, o laboratório com mais projetos com execução financeira acima dos 70% que pelos critérios utilizados atualmente no instituto ficou na 6ª posição cairia para 27ª segundo o modelo novo. Isto demonstra que esta subunidade está com baixa execução física de seus projetos, e por gastar muito, está empregando em outras atividades diferentes daquelas planejadas para o ano, representando pouca sustentabilidade de recursos e pouca adequação às estratégias programadas para o ano.

Segue o Quadro22 com as principais diferenças na posição no ranking entre os modelos:

	Modelo Atual	Novo Modelo
Laboratório mais bem pontuado por média de produtividade	1ª posição	23ª posição
Laboratório pior pontuado por média de produtividade	72ª posição	17ª posição
Laboratório com melhor avaliação por resultados aplicando tabela AHP	12ª posição	1ª posição*
Laboratórios recém-credenciados (sem ou pouca produtividade pregressa)	40ª posição	2ª posição
	45ª posição	62ª posição**

Quadro 22 - Divergências entre os modelos para produtividade, resultados e recém-credenciamento
Elaborado pela autora para comparação entre modelos

Duas considerações são importantes serem destacadas a respeito desse quadro:

Primeira consideração: o laboratório que ficou na primeira posição* no novo modelo foi aquele que apresentou melhor resultado em seus projetos: alto alinhamento estratégico, vantagem competitiva interna bem desenvolvida (valor de capital humano capacitado, propriedades intelectuais adquiridas ou mantidas e implementação da qualidade nos processos internos), melhor percentual de execução orçamentária em seus projetos e iniciativa dos pesquisadores da subunidade para captação de recursos externos e participação em rede de cooperação técnica.

Segunda consideração: um dos laboratórios recém-credenciados não melhorou sua posição, caindo da quadragésima quinta posição no atual modelo para a sexagésima segunda posição** no novo modelo. Isso é devido ele não ter planejado/executado metas que são importantes para a geração de valor público, visando atender às necessidades dos clientes e beneficiários, logo seu resultado final foi penalizado pelo baixo desempenho.

Segue na Tabela 2 a comparação nos recursos recebidos para o melhor e o pior colocado nas relações dos modelos atual e novo de distribuição orçamentária:

Tabela 2 - Comparativo de distribuição de recursos nos extremos pelos dois modelos

Comparativo de distribuição orçamentária entre os modelos (ano ref: 2016)		
Extremos	Modelo Atual	Novo Modelo
1ª posição	R\$ 339.012,00	R\$ 303.543,25
72ª posição	R\$ 24.759,00	R\$ 87.556,96***

Tabela elaborada pela autora para uma simulação nesse estudo

Para esta verificação foi considerado que:

- Total do orçamento dos laboratórios a ser distribuído: R\$ 8.298.654,00
- Parcela passado do novo modelo (8,3%) = R\$ 685.654,00 a ser distribuído proporcionalmente à pontuação percentual de produtividade média dos 4 anos anteriores de cada laboratório
- Parcela presente do novo modelo (74,1%) = Curva ABB (média entre 2012 e 2016) – recurso mínimo adequado para cada laboratório = R\$ 85.500,00
- Parcela futuro do novo modelo (17,6%) = Com distribuição decrescente de R\$ 190.000,00 (para os cinco primeiros colocados), de R\$ 50.000,00 (5ª a 10ª posição), de R\$ 15.000,00 (11ª a 20ª posição), de R\$ 5.000,00 (21ª a 30ª posição), de R\$ 3.000,00 (31ª a 49ª posição) e de R\$ 0,00 (para os com pior resultado entre 50ª posição e 72ª).
- O valor da 72ª posição*** no modelo novo se refere a R\$ 85.500,00 recurso básico mínimo acrescido apenas de R\$ 2.556,96 oriunda de produtividade (parcela passado), já que não há acréscimo referente à parcela futura para seu posicionamento no ranking. O mínimo vai auxiliar a suprir o laboratório para continuar em funcionamento até que por ventura haja decisão contrária da diretoria ou pelas regras no processo de credenciamento. O valor acrescido ao mínimo será útil, principalmente, para investir em pequenas melhorias para o laboratório (insumos, capacitação ou captação de capital humano para a força de trabalho - bolsistas).

4.3 Análise da Hipótese

A hipótese apresentada no início deste trabalho foi: O modelo atual de distribuição orçamentária não é eficiente, baseado em critérios de sucesso de projetos e orçamentário.

Como já descrito, gráficos comparativos para os critérios de eficiência (produtividade, execução física, execução financeira, captação externa de recursos e cooperação técnica nacional e internacional) foram plotados após a Análise de Clusters realizada para os projetos dos laboratórios de pesquisa durante a gestão no IOC de 2012 a 2016 a partir das informações extraídas dos sistemas disponíveis no instituto e que contribuíram para a elaboração do banco de dados deste trabalho.

Comparando o ranking de eficiência dos laboratórios a partir de uma composição média entre os critérios anteriormente mencionados, os mesmos usados no modelo novo, separados em dois grupos: desempenho (referentes aos três primeiros critérios) e inovação (os últimos três critérios acrescidos do valor agregado no ano pelos laboratórios – capacitação de capital humano, propriedade intelectual adquirida ou mantida e adoção de práticas de qualidade) e o ranking em ordem decrescente de percentual de distribuição orçamentária realizada a cada ano pelo modelo atual, podemos notar que há muita discrepância entre as posições dos laboratórios nos dois modelos.

Além de demonstrar muita distorção entre os modelos, também demonstra o quanto o modelo não realiza uma distribuição justa em termos de desempenho sustentável que gera a eficiência global, mas se preocupa em gratificar os laboratórios apenas por uma parte do desempenho, aquela que representa a produtividade. Veja a seguir uma figura com as tabelas elaboradas pela autora com as posições nos rankings de cada laboratório pelos critérios adotados em cada modelo, simulando como seria feita a distribuição orçamentária em cada ano da gestão (entre 2012 e 2016):

POSIÇÃO NO RANKING 2012/2013		POSIÇÃO NO RANKING 2013/2014		POSIÇÃO NO RANKING 2014/2015		POSIÇÃO NO RANKING 2015/2016		POSIÇÃO NO RANKING 2016/2017	
MODELO ATUAL	MODELO NOVO	MODELO ATUAL	MODELO NOVO	MODELO ATUAL	MODELO NOVO	MODELO ATUAL	MODELO NOVO	MODELO ATUAL	MODELO NOVO
1	3	1	4	1	2	1	3	1	20
2	4	2	8	2	1	2	10	2	29
3	1	3	18	3	19	3	19	3	12
4	5	4	24	4	7	4	45	4	1
5	9	5	23	5	41	5	4	5	21
6	26	6	32	6	6	6	5	6	27
7	14	7	19	7	23	7	33	7	32
8	23	8	1	8	11	8	25	8	22
9	8	9	11	9	5	9	2	9	16
10	6	10	2	10	25	10	16	10	10
11	24	11	9	11	9	11	12	11	23
12	34	12	21	12	26	12	29	12	54
13	15	13	25	13	17	13	47	13	3
14	22	14	6	14	4	14	24	14	15
15	7	15	36	15	32	15	1	15	48
16	17	16	26	16	18	16	34	16	69
17	35	17	38	17	34	17	20	17	5
18	50	18	62	18	29	18	48	18	7
19	39	19	37	19	70	19	32	19	47
20	18	20	60	20	8	20	6	20	42
21	58	21	3	21	64	21	18	21	28
22	51	22	57	22	14	22	44	22	17
23	59	23	34	23	30	23	51	23	58
24	27	24	20	24	3	24	13	24	19
25	47	25	17	25	61	25	7	25	50
26	49	26	54	26	48	26	17	26	33
27	43	27	45	27	63	27	41	27	59
28	26	28	22	28	44	28	43	28	6
29	42	29	31	29	38	29	26	29	65
30	30	30	13	30	20	30	14	30	51
31	60	31	42	31	15	31	27	31	70
32	2	32	61	32	31	32	39	32	36
33	56	33	14	33	21	33	22	33	67
34	64	34	68	34	10	34	54	34	13
35	12	35	49	35	46	35	31	35	40
36	41	36	10	36	40	36	23	36	43
37	11	37	43	37	33	37	37	37	26
38	29	38	63	38	52	38	11	38	34
39	61	39	56	39	13	39	55	39	55
40	55	40	29	40	35	40	36	40	64
41	28	41	12	41	36	41	40	41	39
42	60	42	58	42	24	42	56	42	24
43	32	43	33	43	12	43	21	43	68
44	36	44	64	44	45	44	35	44	45
45	21	45	44	45	59	45	30	45	25
46	13	46	67	46	51	46	52	46	60
47	44	47	16	47	37	47	63	47	14
48	46	48	50	48	60	48	8	48	35
49	33	49	5	49	66	49	62	49	66
50	69	50	27	50	16	50	59	50	37
51	25	51	35	51	28	51	42	51	44
52	40	52	46	52	39	52	49	52	9
53	57	53	55	53	56	53	58	53	4
54	49	54	7	54	43	54	9	54	56
55	68	55	69	55	22	55	57	55	61
56	45	56	51	56	47	56	15	56	71
57	31	57	39	57	57	57	38	57	31
58	67	58	48	58	53	58	53	58	18
59	48	59	48	59	54	59	65	59	52
60	38	60	40	60	69	60	64	60	62
61	37	61	47	61	27	61	46	61	2
62	20	62	28	62	49	62	72	62	41
63	52	63	52	63	42	63	61	63	46
64	54	64	41	64	50	64	71	64	57
65	40	65	50	65	67	65	28	65	49
66	66	66	66	66	55	66	50	66	30
67	59	67	15	67	68	67	70	67	53
68	65	68	65	68	62	68	60	68	63
69	65	69	59	69	58	69	67	69	8
70	70	70	70	70	71	70	68	70	11
71	71	71	71	71	65	71	66	71	72
72	72	72	72	72	72	72	69	72	38

GRANDES DISTORÇÕES ENTRE OS MODELOS (APENAS PRODUTIVIDADE X EFICIÊNCIA GLOBAL)

LABORATÓRIOS INEXISTENTES NO ANO

Figura 8 - Comparação no ranking entre modelo atual e critérios de eficiência global utilizados no modelo novo
Elaborado pela autora com base nos dados do sistema COLETA do IOC entre 2012 e 2016

Foi demonstrado que, além das diferenças entre os modelos, essa figura também nos apresenta uma constatação importante, o modelo atual não prima pela eficiência global, e conseqüentemente não prima pela governança para resultados.

Sendo assim, a hipótese é verdadeira, o que corrobora com a necessidade de adotar o modelo novo de distribuição orçamentária no IOC. Modelo este que contém critérios de eficiência global em sua avaliação para maior pontuação no ranking, como já visto, e, conseqüentemente, distribuição da “parcela futura” dos recursos aos laboratórios, promovendo maior sustentabilidade, gratificação por desempenho e valores, e efetivamente uma governança voltada para resultados.

Com base em todas as observações acerca dos resultados encontrados, partimos para o último capítulo onde serão realizadas as conclusões e contribuições deste trabalho.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O modelo de distribuição orçamentária atual realizado para dividir os recursos para todas as subunidades do Instituto Oswaldo Cruz, inclusive para os laboratórios de pesquisa que detêm o maior percentual da fatia do orçamento, é ultrapassado e não prima pela avaliação da eficiência nos projetos e laboratórios durante o ano anterior.

Esse estudo foi limitado ao período da última gestão da Diretoria do IOC, entre 2012 e 2016, e apenas aos laboratórios de pesquisa, pois as demais atividades fim do Instituto: Laboratórios de Referência (referência nacional e internacional em exames e diagnósticos) e Coleções Biológicas (acervos de espécies naturais) são conduzidas por processos e não por projetos como nos laboratórios de pesquisa e inviabilizaria a comparação.

Foi verificada a eficiência dos projetos desses laboratórios, que no trabalho foi por diversas vezes citada como “eficiência global”, porque é baseada em vários critérios de sucesso: produtividade, execução física, execução financeira em relação ao orçamento recebido, captação externa de recursos e participação em redes de cooperação técnica nacional e internacional. A captação externa e as redes de cooperação, como visto, são critérios que indicam o quanto a gestão dos projetos dos laboratórios pode ser mais autônoma, flexível e capaz de estar alinhada à inovação.

A distribuição atual considera apenas um dos critérios de eficiência: a produtividade. Pelas análises realizadas entre os anos de 2012 e 2016, que foram apresentadas por meio de gráficos de cada critério, por agrupamento como desempenho e inovação e por uma composição média entre ambos, se pôde verificar que há muitas distorções entre as posições que os laboratórios alcançaram na distribuição orçamentária e a que deveriam alcançar pela análise de eficiência global.

De posse dessa avaliação, verificamos que a hipótese apresentada era verdadeira, porque comprovamos que a distribuição orçamentária atual não é realizada baseada na eficiência dos projetos/laboratórios. Sendo assim, é necessário que se implemente um novo modelo de distribuição orçamentária que possibilite a divisão dos recursos baseada numa composição de todos os critérios de eficiência global.

Aliando a ideia de utilizar todos os critérios de eficiência global à necessidade de realizar uma distribuição orçamentária mais justa, tanto para laboratórios existentes quanto para os recém-credenciados, é que foi pensado o formato do novo modelo de distribuição orçamentária.

Neste novo modelo, a distribuição seria realizada em parcelas denominadas de passado, presente e futuro.

A parcela “passado” corresponderia a 8,3% do orçamento e continuaria avaliando a produtividade média dos quatro anos anteriores, tal como é feito no modelo atual.

A parcela “presente” corresponderia a 74,1% do orçamento e representa o custo mínimo requerido para todos os laboratórios obtido através da curva ABB entre 2012 e 2016, que mesmo os recém-credenciados, que não possuem produtividade pregressa, seriam beneficiados com este mínimo para estimular a produção em seus laboratórios durante o ano.

A parcela “futuro” corresponderia a 17,6% do orçamento, ela representa a prospecção e os valores gerados pelos laboratórios que melhoram a imagem, a confiança no instituto por seus usuários e permitem que esteja sempre na vanguarda em termos de pesquisa em saúde.

Essa última parcela seria realizada a partir de um ranking entre os laboratórios segundo avaliação por uma tabela AHP que pondera as categorias por tipo de pesquisa (para avaliar o grau de complexidade da pesquisa), alinhamento estratégico (baseado em análise de objetivos e metas estratégicas, faixa de produtividade, percentual de produção e retenção do capital humano pelos laboratórios e atendimento às necessidades dos clientes e beneficiários), execução financeira, captação externa de recursos, e cooperação nacional e internacional. Essas categorias vão de encontro com todos os critérios de eficiência global necessários para maior sustentabilidade financeira e alinhamento à estrutura da governança para resultados.

Pela análise do questionário quantitativo aplicado ao setor de planejamento no IOC denominado de Serviço de Planejamento e Orçamento, se pôde analisar o quanto o Instituto Oswaldo Cruz ainda necessita se desenvolver em termos de governança para resultados.

E adotando esse novo modelo de distribuição orçamentária e algumas mudanças estruturais como resgate do mapeamento e da gestão de processos propriamente dita, a implementação do mapeamento de competências, a elaboração do mapa estratégico, o aprimoramento de indicadores e metas mais realistas, e mudanças culturais para aproximar pesquisa e gestão por meio de capacitações, informativos no Conselho Deliberativo e diretrizes mais específicas da alta direção, poderemos melhorar sensivelmente a governança para resultados no IOC, oferecendo valor público de maior qualidade e conforme as necessidades de clientes e beneficiários.

Como contribuições gerais desse trabalho para a sociedade civil e acadêmica da área de administração pública, podemos citar: Promoção de melhor gestão de recursos para ofertar mais produtos e serviços de qualidade de acordo com as necessidades da sociedade; Estímulo a estudos avançados na Administração Pública utilizando conceitos humanos e técnicas de orçamento empresarial da iniciativa privada e; Desenvolvimento de outros estudos de caso de sucesso nas organizações públicas de países em desenvolvimento, fomentando inclusive a utilização da tabela AHP por mais instituições públicas, sejam elas municipais, estaduais ou federais

Como contribuições gerais para a FIOCRUZ, se pode destacar: Qualificação dos resultados produzidos pelos laboratórios do IOC através do aprimoramento de seu modelo de distribuição orçamentária e do monitoramento contínuo de desempenho, visando à otimização da utilização de recursos, promoção de maior alinhamento dos resultados dos laboratórios ao planejamento estratégico da instituição e prestação de contas mais qualificada e confiável nos Relatórios de Gestão da FIOCRUZ; Contribuição para a eficácia do planejamento orçamentário da unidade e cumprimento das metas institucionais previstas no Plano Quadrienal da FIOCRUZ.

As contribuições específicas para o IOC serão: Promoção de uma distribuição orçamentária anual entre os laboratórios mais justa e alinhada ao planejamento estratégico da unidade, baseada na produtividade pregressa e nas necessidades futuras; Auxílio por meio de provimento de recursos mínimos novos laboratórios credenciados; Promoção de uma análise coerente de prospecção para os laboratórios para verificação da necessidade de mais ou menos recurso para o ano subsequente, de acordo com as metas e objetivos de seus projetos e operações; Análise do desempenho anual dos projetos e; Disponibilização de dados para tomada de decisão e implantação de correção de rumos pela Direção ou suas Vice-Diretorias.

Como sugestão para trabalhos futuros, poderia propor que fosse melhor investigada a questão da efetividade dos projetos e linhas de pesquisa dos laboratórios junto aos beneficiários, que neste estudo é feita de forma bem superficial pela indisponibilidade de dados para tal e; o aperfeiçoamento das cooperações técnicas nacionais e internacionais de modo a incluir a participação da sociedade nas redes colaborativas desde o início de sua composição até a prestação de contas final.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Luis Fernando. **Public governance for results: a conceptual and operational framework**. United Nations Economic and Social Council, Committee of Experts on Public Administration, Tenth session. E/C.16/2011/2. New York, 4-8 April, 2011
- BASSAB, Wilton de Oliveira; MIAZAKI, Édina Shizue; ANDRADE, Dalton Francisco de. **Introdução à Análise de Agrupamentos**. Associação Brasileira de Estatística. *9º Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística*. IME-USP. São Paulo, 1990.
- BERTERO, Carlos Osmar. **O Ensino de Metodologia de Pesquisa em Administração**. *Revista de Administração de Empresas* 24(4): 137-140, 1984.
- CAMPOS, Cláudia Valentina de Arruda; MALIK, Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos no Programa de Saúde da Família**. *Revista de Administração Pública*. v.42, n.2, p. 347-68. Rio de Janeiro. MAR/ABR, 2008.
- CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. *Revista Evidência*. v.7. n.7. p 251-266. Araxá, 2011.
- CHAVES, Renato Santos. **A qualidade do gasto público no Brasil: propostas para melhoria**. *Boletim de Orçamento e Finanças*, Curitiba: Governet, v.3, n. 29, p. 845-855, set. 2007.
- COOPER, R. G., EDGETT, J. S., & KLEINSCHMIDT, J. E. **Portfolio Management: Fundamental to new product success**. Product Development Institute, 2001.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 31 de agosto de 2017.
- DOUGLAS, Mary. **Cultural Bias**. *In the Active Voice*. Londres, 1981.
- FARIA, Adriana M. B. **Gestão de Custos e Orçamento na Administração Pública Federal: O Caso do Banco Central do Brasil**. *XIX Congresso Brasileiro de Custos*. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2012.
- GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. *Editora Atlas*. 16ª Edição. São Paulo, 2012

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas. 5ª Edição. São Paulo, 2002.

GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. Laboratório de Psicologia Ambiental Instituto de Psicologia. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01, Universidade de Brasília, 2003.

HARUNA, Peter Fuseini. **Revising the Leadership Paradigm in Sub-Saharan Africa: A Study of Community-Based Leadership**. *Public Administration Review*. September/October, 2009.

HOOD, Christopher. **Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: Two Hypotheses**. *Public Administration Review*, 2012.

JUSTIÇA FEDERAL, Tribunal Regional Federal – 5ª Região. **Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projeto**. Conselho da Justiça Federal. 1ª Edição. 2010.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. John Wiley & Sons, EUA, 1997.

LAZEAR, Edward e ROSEN, Sherwin. **Rank Order Tournaments as Optimal Labour Contracts**. *Journal of Political Economy* 89(5): 841-64, 1981.

LOPES, Daniel. **Crítérios de Avaliação do Desempenho de Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem de Estudos de Casos**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2009.

MAIA, Alexandre; VALLE, André do; FROSSARD, Leila Barbieri de Matos; CAMPOS, Leila Kuhnert; MELO, Leonardo; CARVALHO, Marco Antonio Bastos de. **A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: Propostas práticas para alcançar este objetivo**. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 32: *Qualidade do gasto público II*, 2007.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Publix Editora, 2010.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. “**Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual**”. Revista do TCU, n. 130, Maio/Ago, 2014.

MATHESON, Craig. **Understanding the Policy Process: The Work of Henry Mintzberg**. *Public Administration Review*, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. Editora Atlas. 2ª edição. 2V, V.2. São Paulo, 1994.

MIGUELES, Carmen Pires. **Responsabilidade social x responsabilidade cultural: buscando soluções que funcionem em nosso contexto**. Instituto Juan Molinos. 2007.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª edição. Bookman, 2007.

MOORE, Mark H. **Criando Valor Público**. *Gestão Estratégica no Governo*. Uniletras; ENAP, 2000.

MURNANE, Richard J.; WILLETT, John B. **Methods Matter: Improving Causal Inference in Educational and Social Science Research**. *Oxford University Press*, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Publicação conjunta OCDE, Eurostat e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Terceira edição. 2005.

PADOVANI, Marisa. **Impacto da Gestão de Portfólio de Projetos no Desempenho Organizacional e de Projetos**. São Paulo, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. *Pearson Education do Brasil*. São Paulo, 2009.

PINTO, Francisco. **Gerir a Performance na Administração Pública – Urgência e Desafio**, Novembro, 2010.

PMBOK, Guia. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5ª edição. Project Management Institute Inc (PMI), 2013.

SCHICK, Allen. **O PPB e o orçamento incremental.** *Revista de Administração Pública.* 10(2):65-84. Rio de Janeiro. abr./jun, 1976.

SCHICK, Allen. **Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools?** *OECD Journal on Budgeting*, v.7, n. 2, p. 109-138, 2007.

SENEFF, Carlos O.; COMPAGNONI, Ulir M.; BENDLIN, Luciano. **Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso.** *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, v.7, n.2, p. 120-136, Curitiba-PR, maio/ago 2014.

STAZYK, Edmund C.; GOERDELY, Holly T. **The benefits of bureaucracy: public managers' perceptions of political support, goal ambiguity and organization effectiveness.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, p. 645-672, 2010.

STEVENS, M.E. **Activity-Based Planning and Budgeting: The Coming of Age of the "Consumption-Based" Approach.** *The Journal of the Corporate Accounting & Finance*, v. 15, n.3, p-15-28, Março-Abril, 2004.

TALBOT, Colin. **Measuring Public Value – A competing values approach.** *The Work Foundation.* 2008.

VARGAS, Ricardo. **Utilizando a Programação Multicritério (Analytic Hierarchy Process - AHP) para Selecionar e Priorizar Projetos na Gestão de Portfólio.** *PMI Global Congress*, 2010.

WILDAVSKY, Aaron. **The new politics of the budgetary process.** California: University of California, Scott, Foresman and Company, 1988.

WILSON, Woodrow. **The study of public administration.** In. Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde, Sandra J. Parkes, *Classics of Public Administration*, 5th Edition, 2002, Thomson-Wadsworth. Fonte Original. *Political Science Quarterly* 2 (June 1887).

WRIGHT, Bradley E., MOYNIHAN, Donald P., PANDEY, Sanjay K. **Pulling the Levers: transformation leadership, public service motivation and mission valence.** *Public Administration Review*, 72(2): 206-215, 2011.

X PRÊMIO TESOURO NACIONAL. **Uma Proposta para Utilização do Orçamento Empresarial na Administração Pública.** *TEMA 3 - Tributação, Orçamentos e Sistemas de Informação sobre a Administração Financeira Pública.* 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2010.

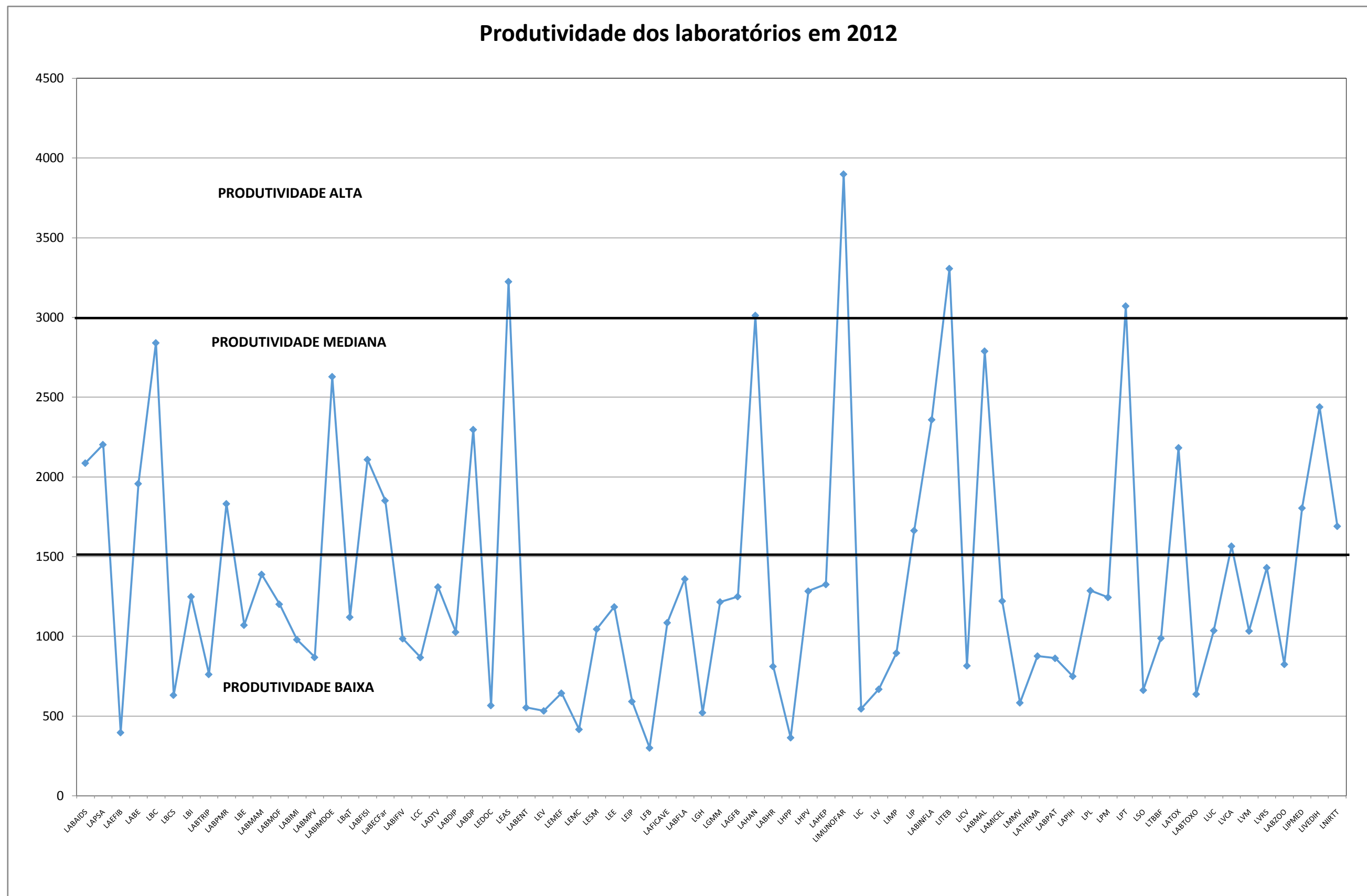
ZAMBONI, Leonardo Borges. **O Orçamento como instrumento de planejamento e controle nas organizações brasileiras.** Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010

APÊNDICE I

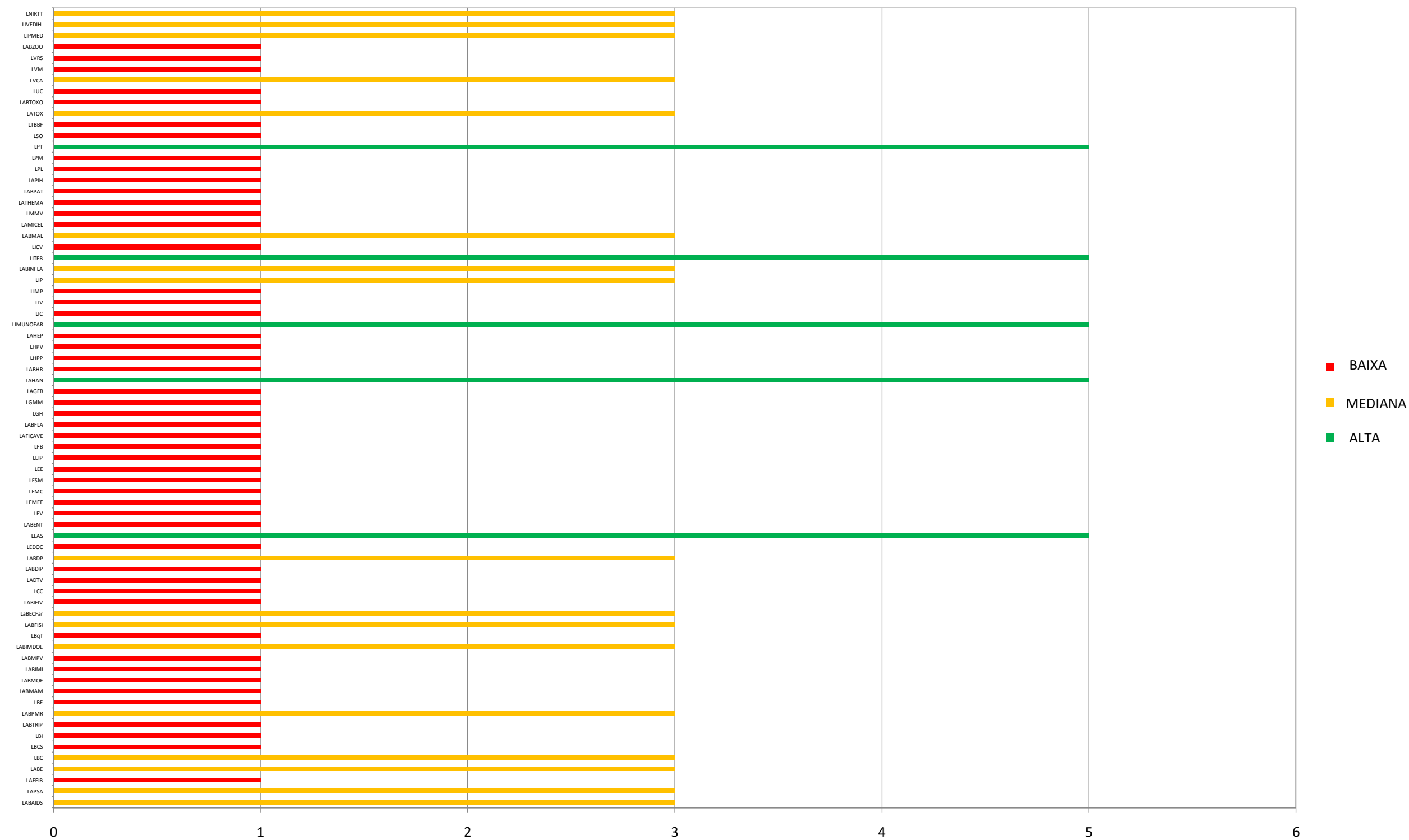
Gráficos de Verificação de

Eficiência entre 2012 e 2016

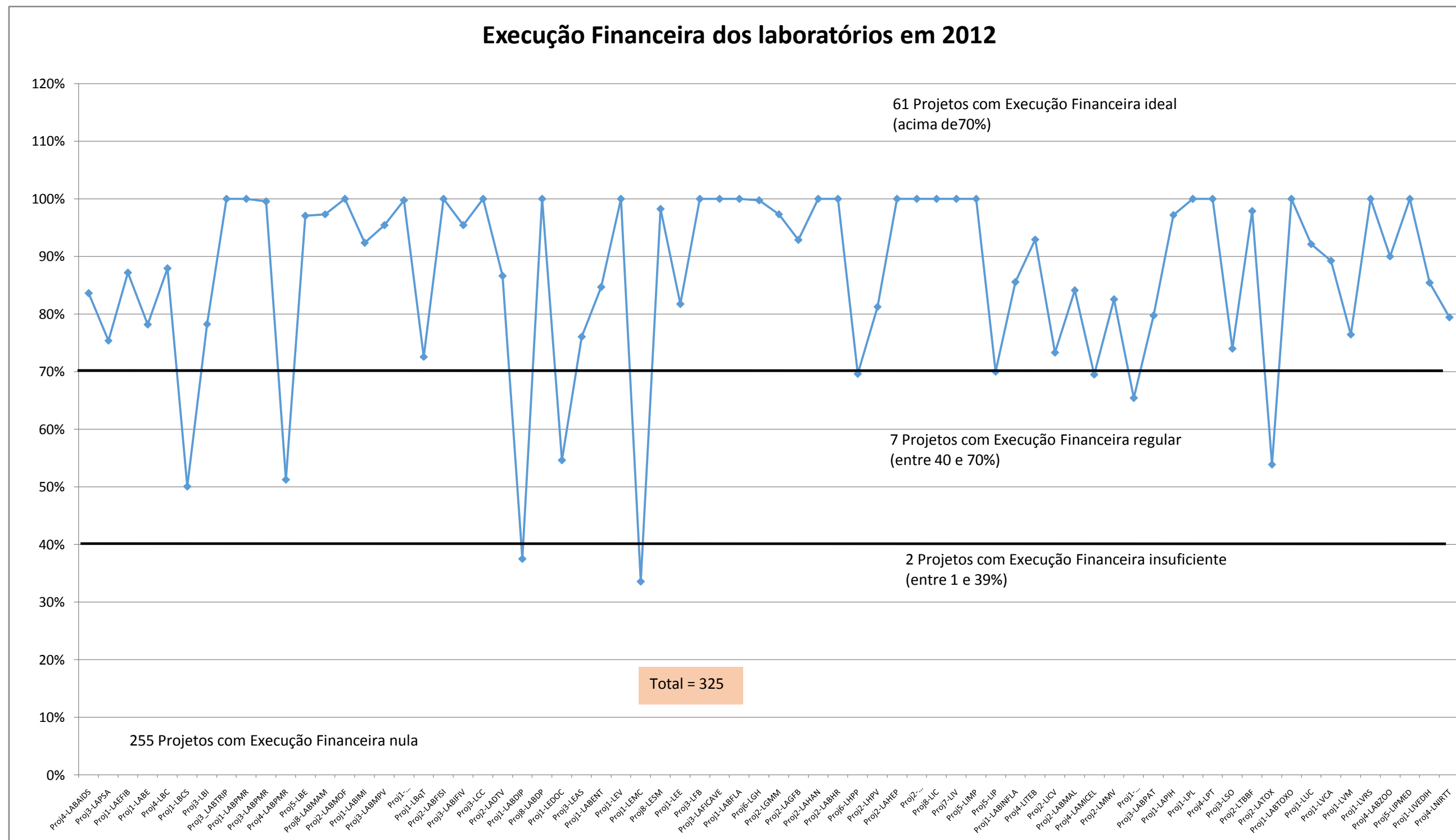
Produtividade dos laboratórios em 2012



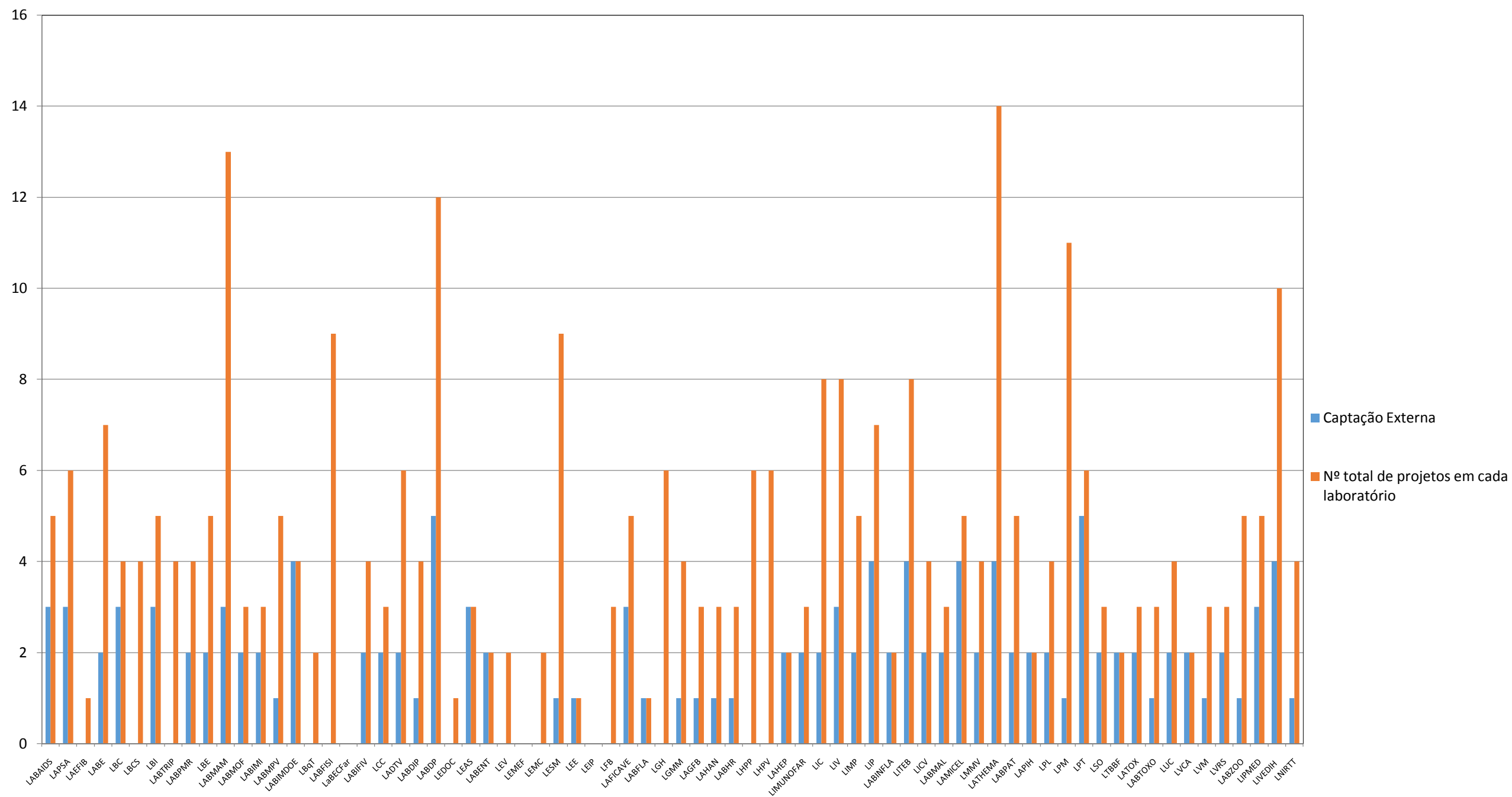
2012- Produtividade nos Laboratórios de Pesquisa



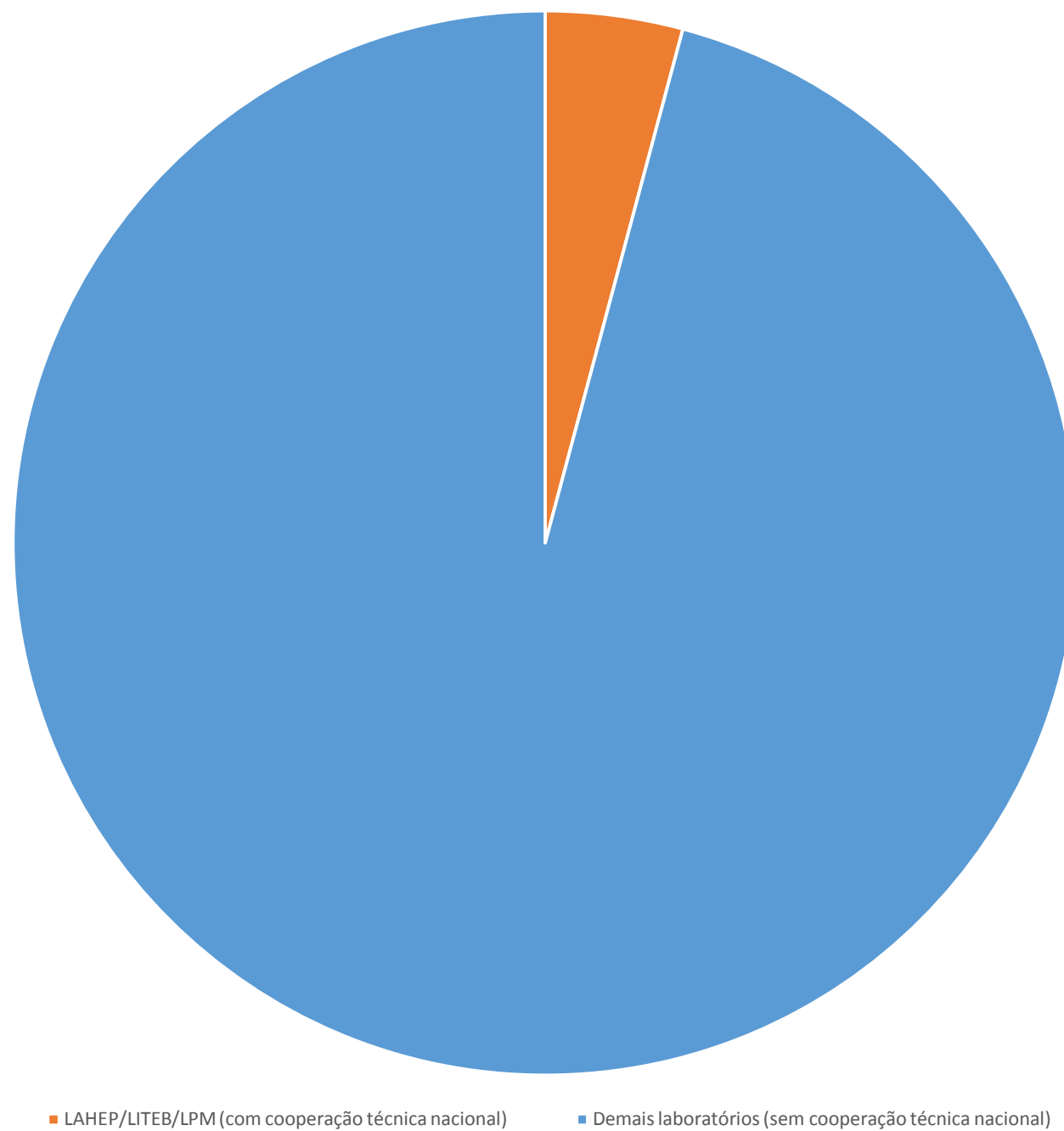
Execução Financeira dos laboratórios em 2012



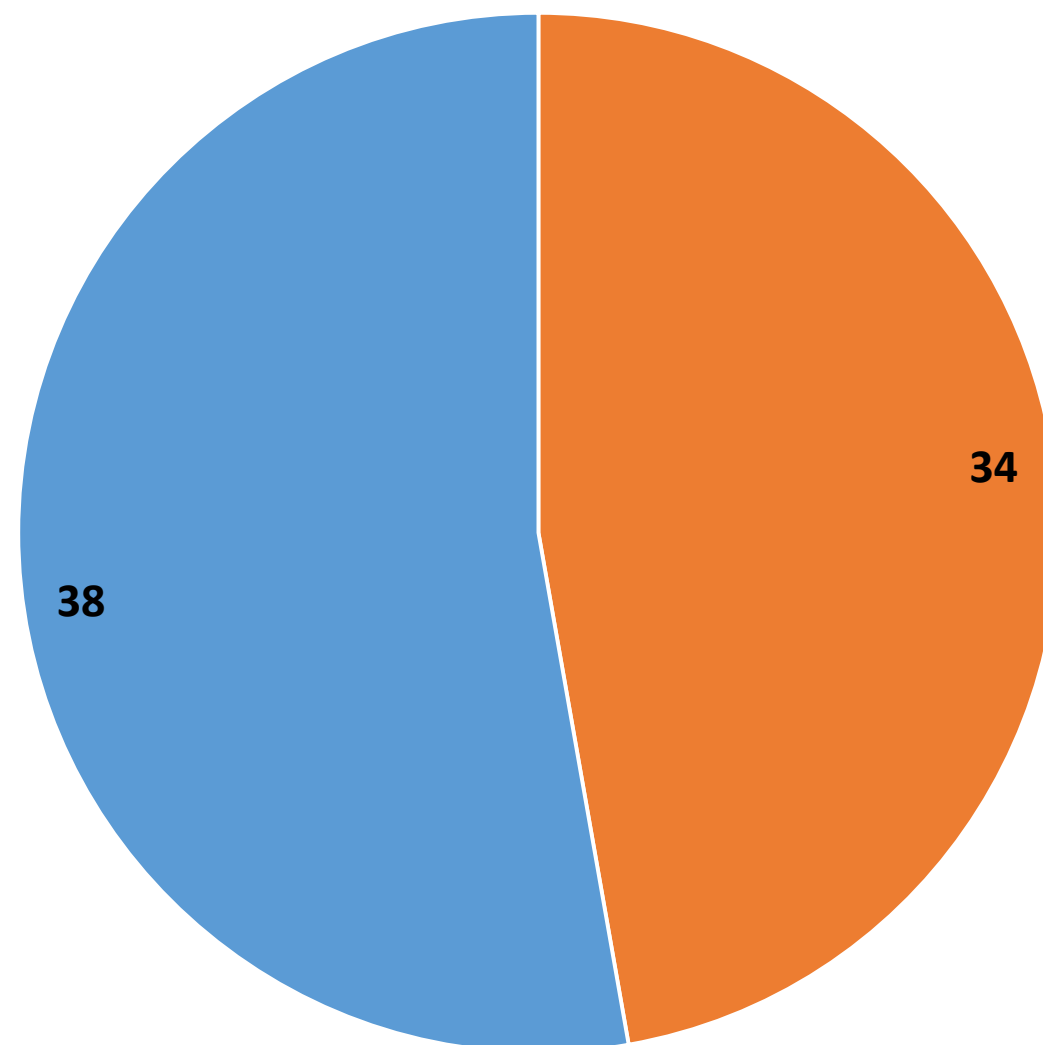
Captação Externa pelos laboratórios em 2012



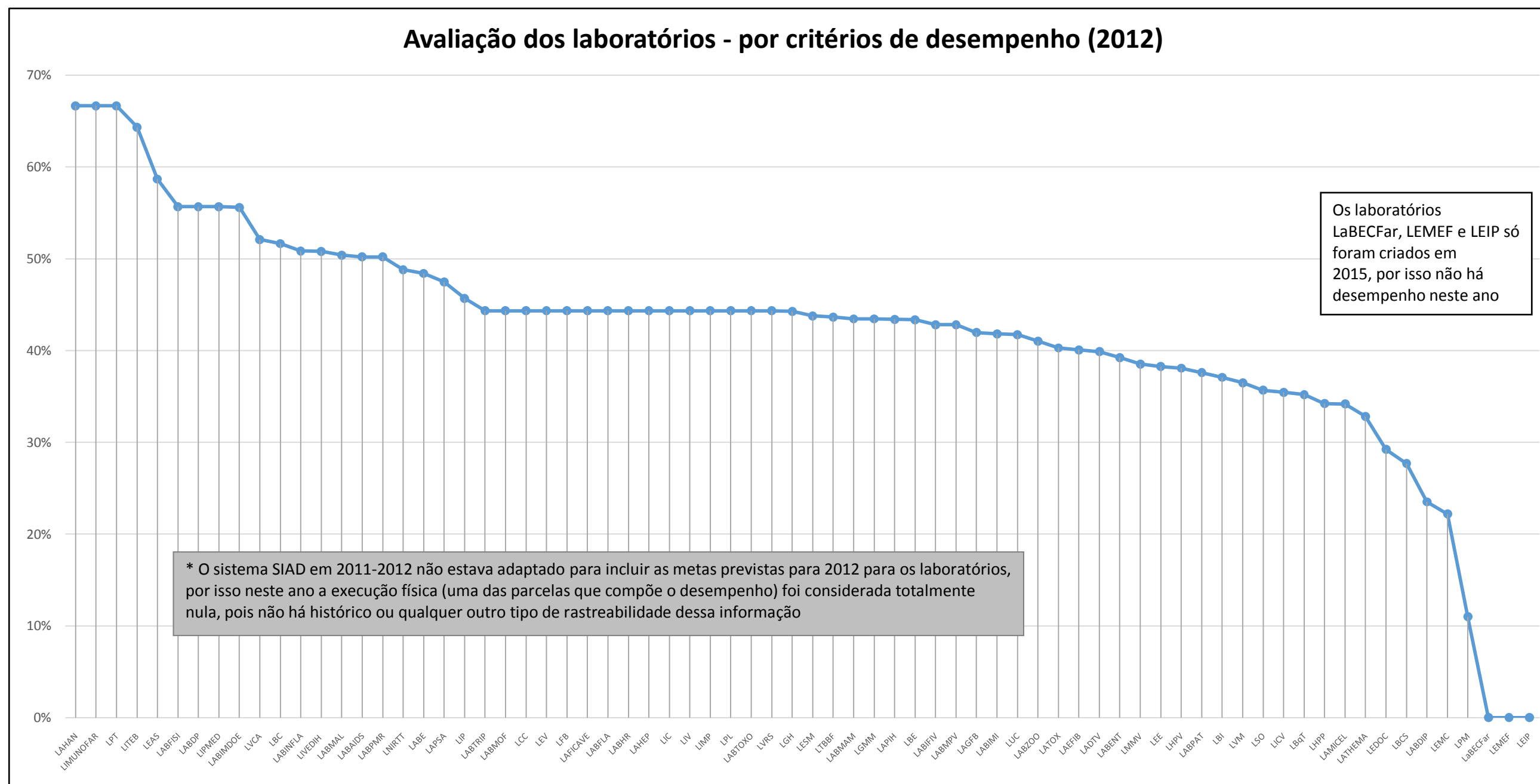
Cooperação Técnica Nacional pelos laboratórios em 2012



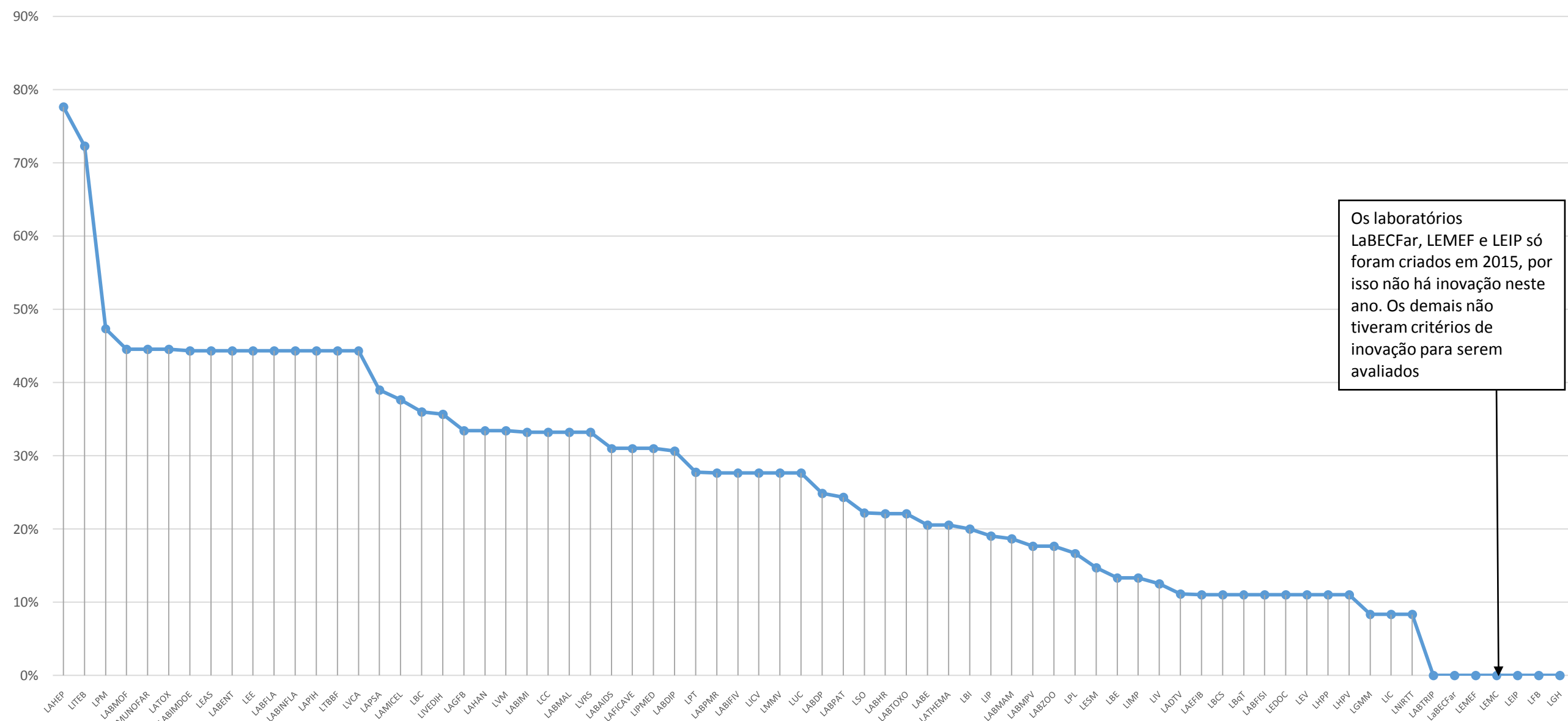
Cooperação Internacional em 2012 - Total de 34 laboratórios

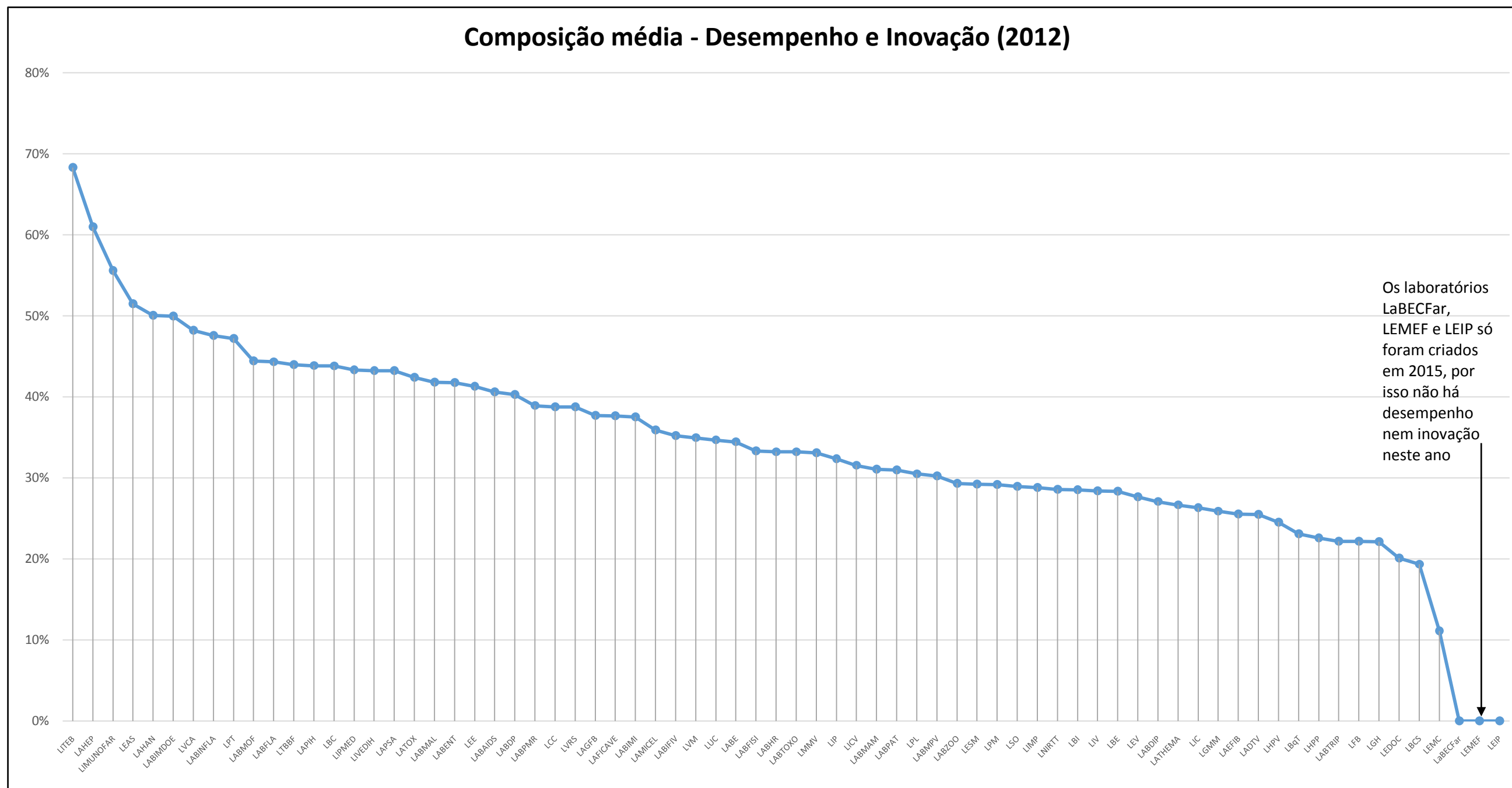


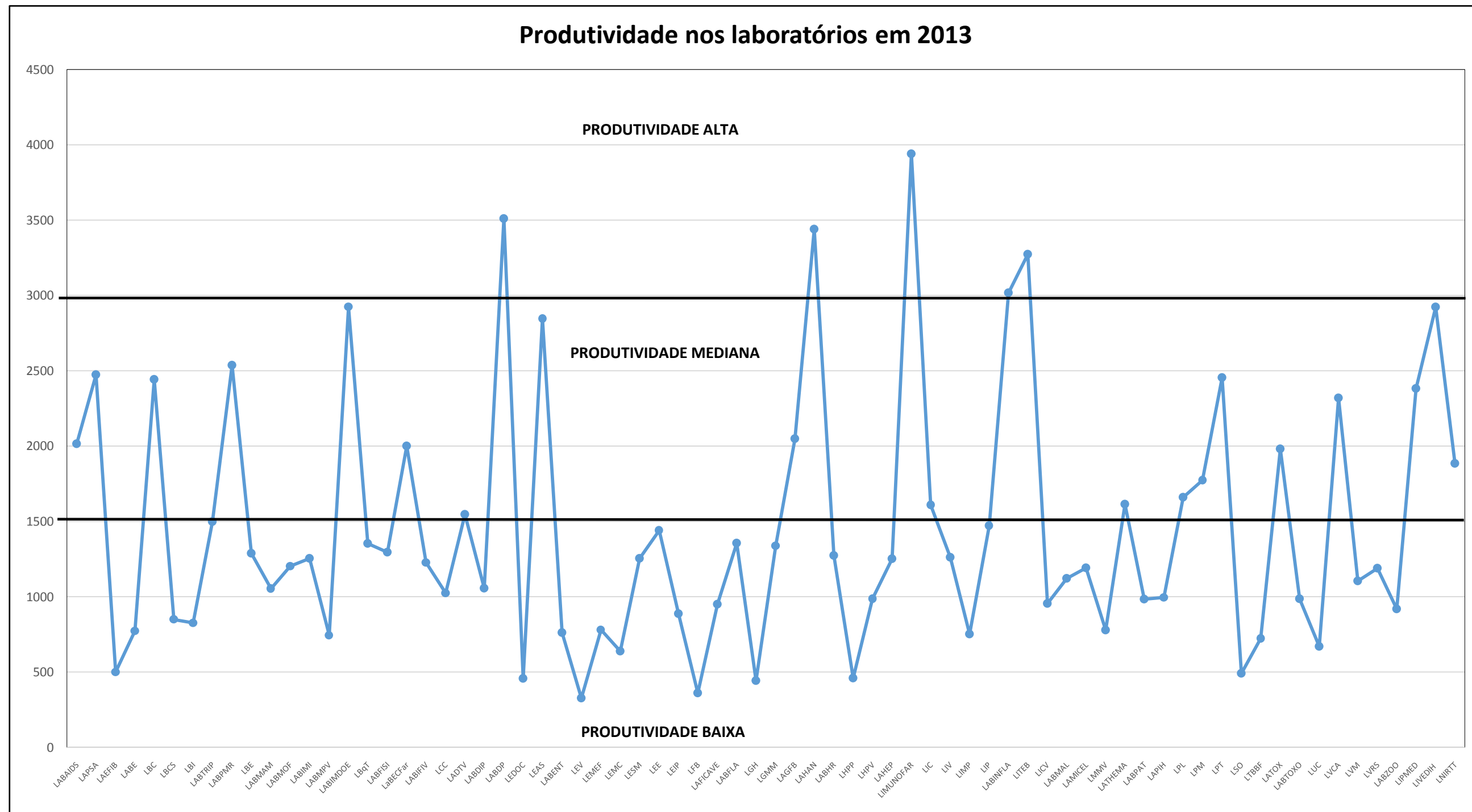
■ Nº laboratórios (com cooperação internacional) ■ Nº laboratórios (sem cooperação internacional)



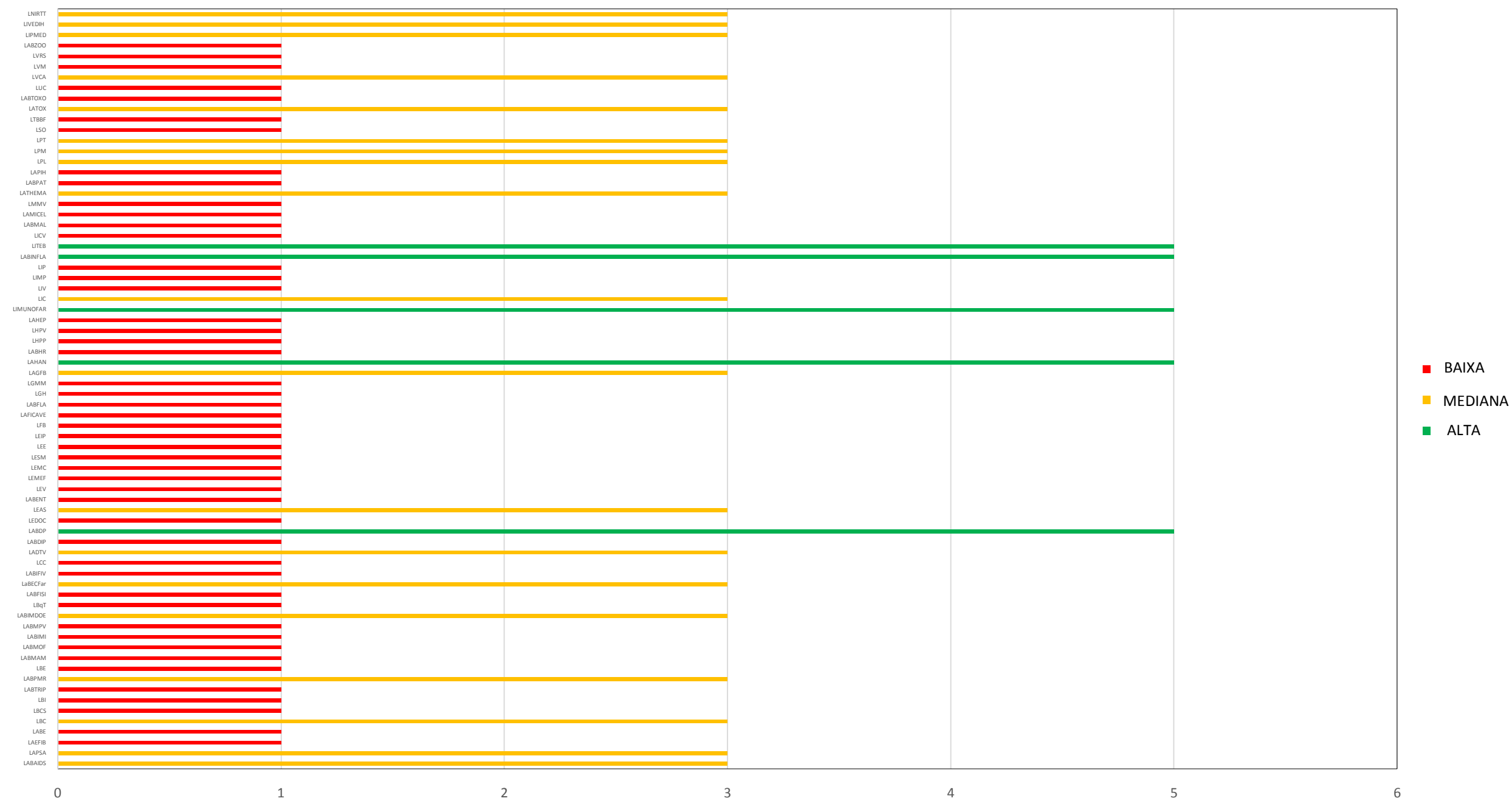
Avaliação dos laboratórios - por critérios de inovação (2012)



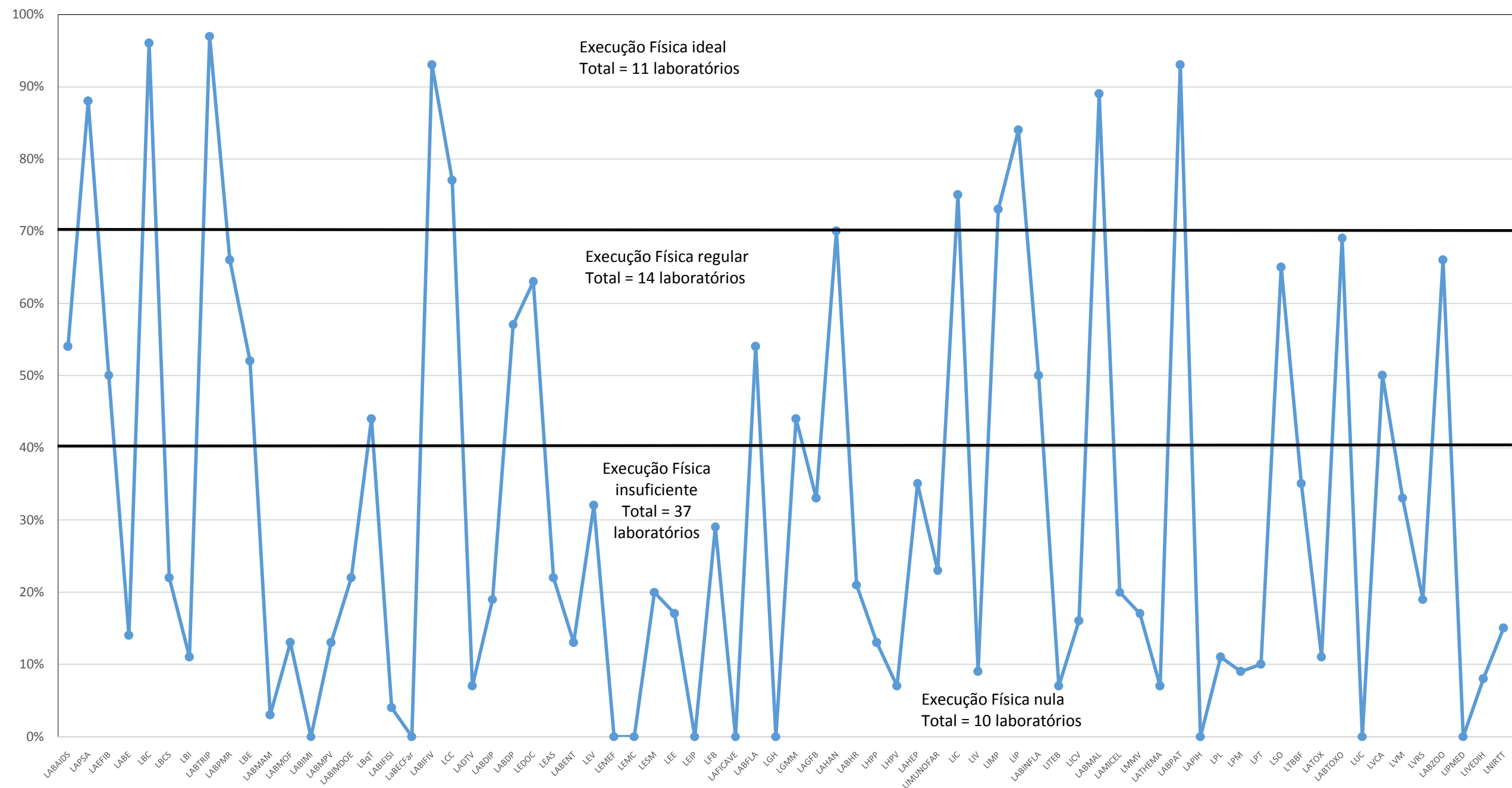




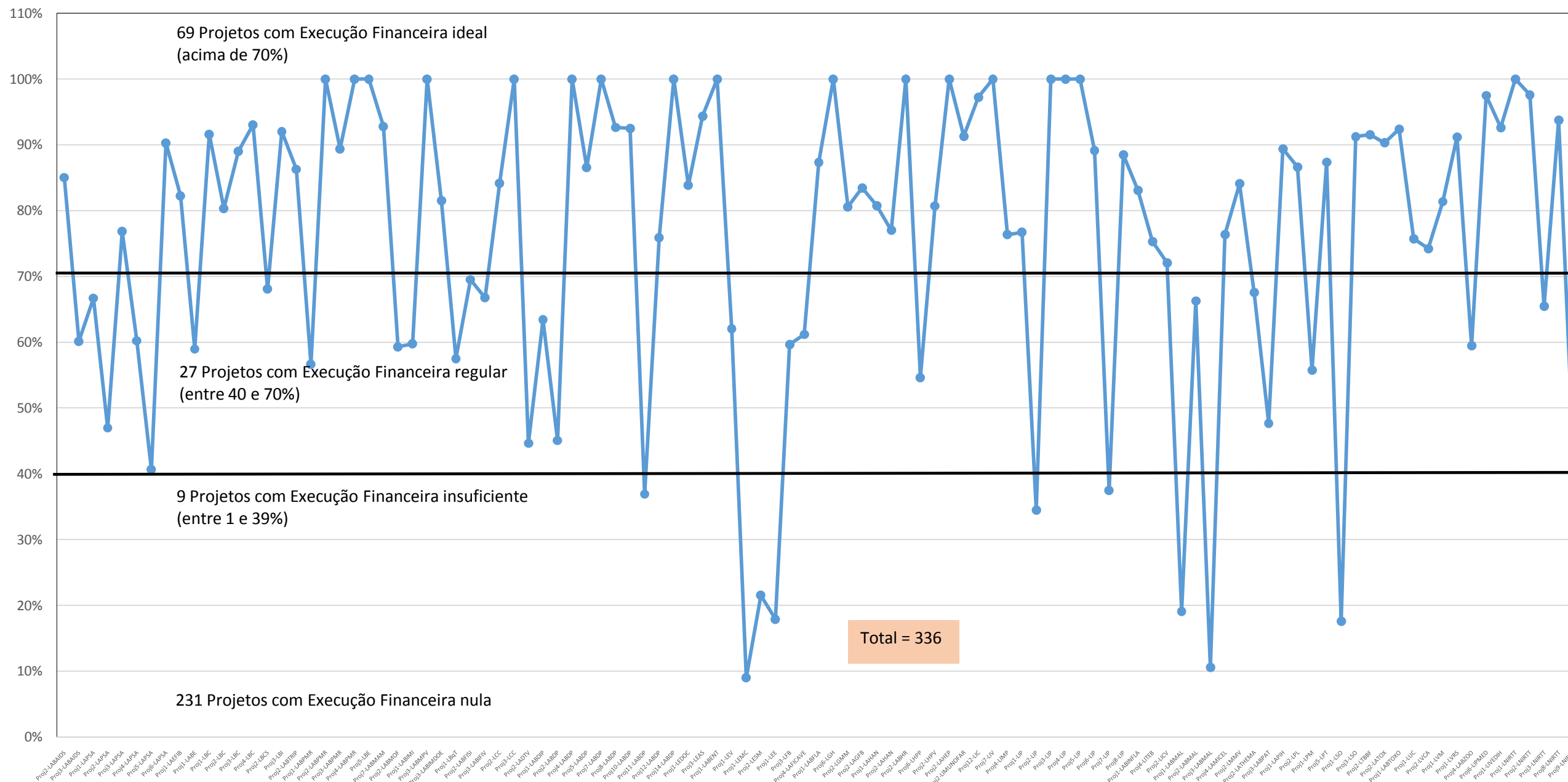
2013- Produtividade nos laboratórios de pesquisa



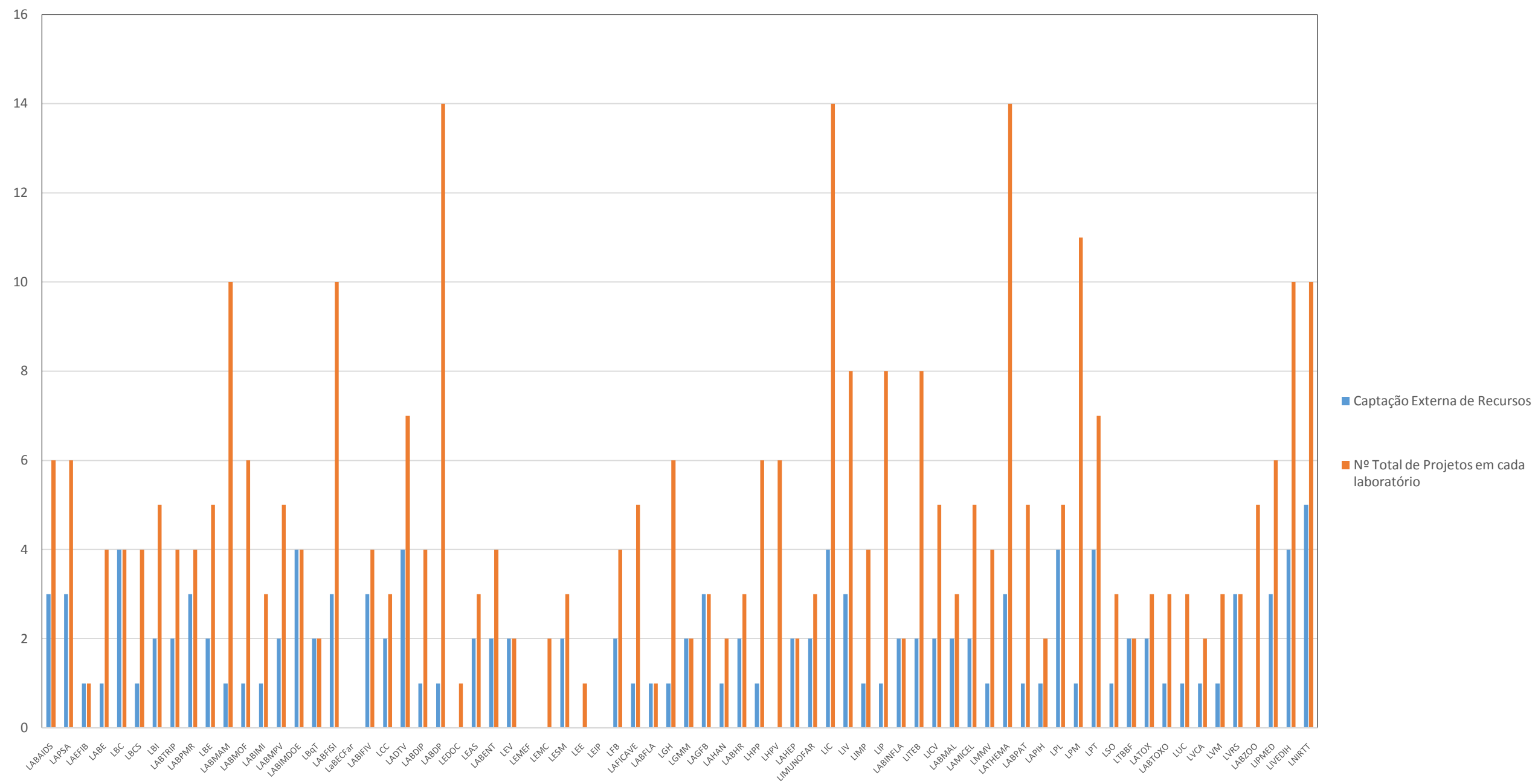
Execução Física dos laboratórios em 2013



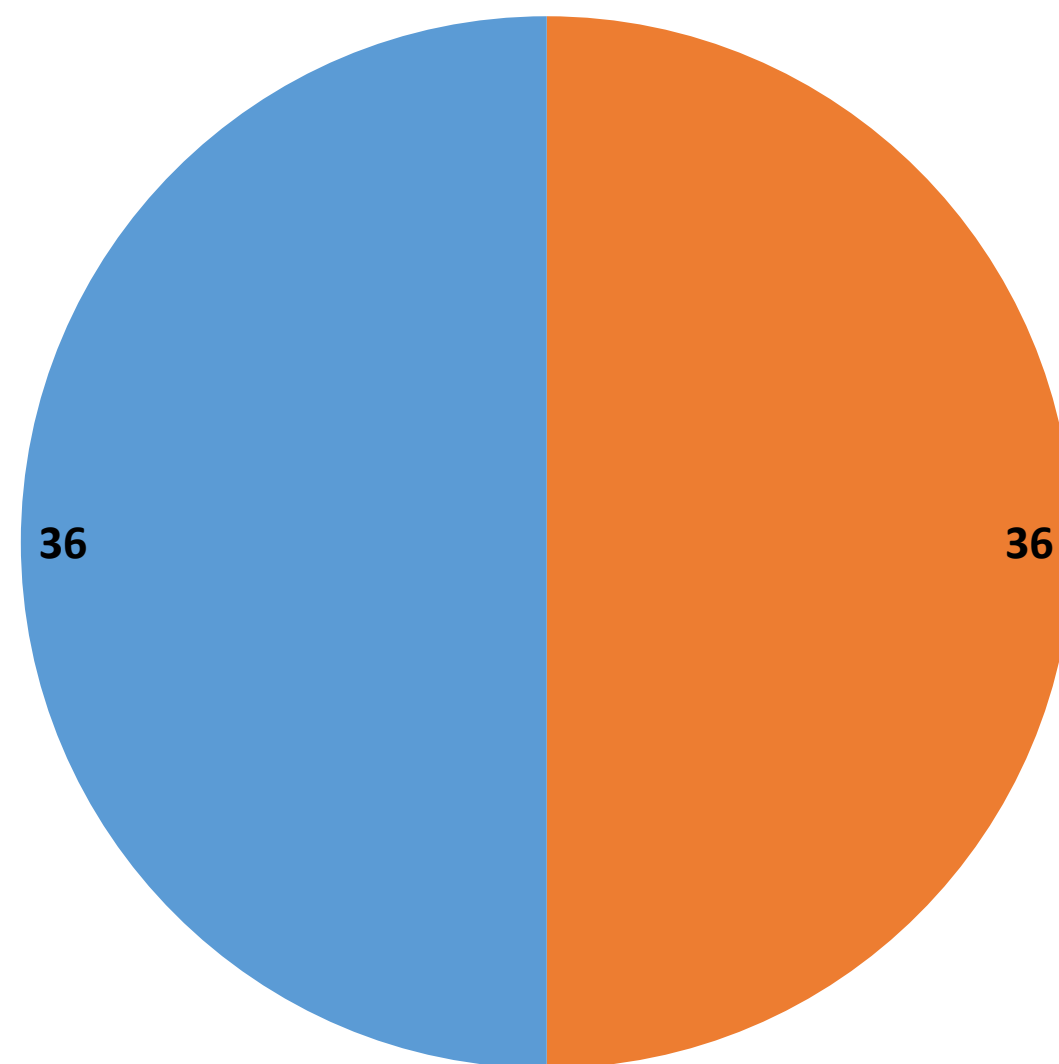
Execução Financeira dos laboratórios em 2013



Captação Externa pelos laboratórios em 2013

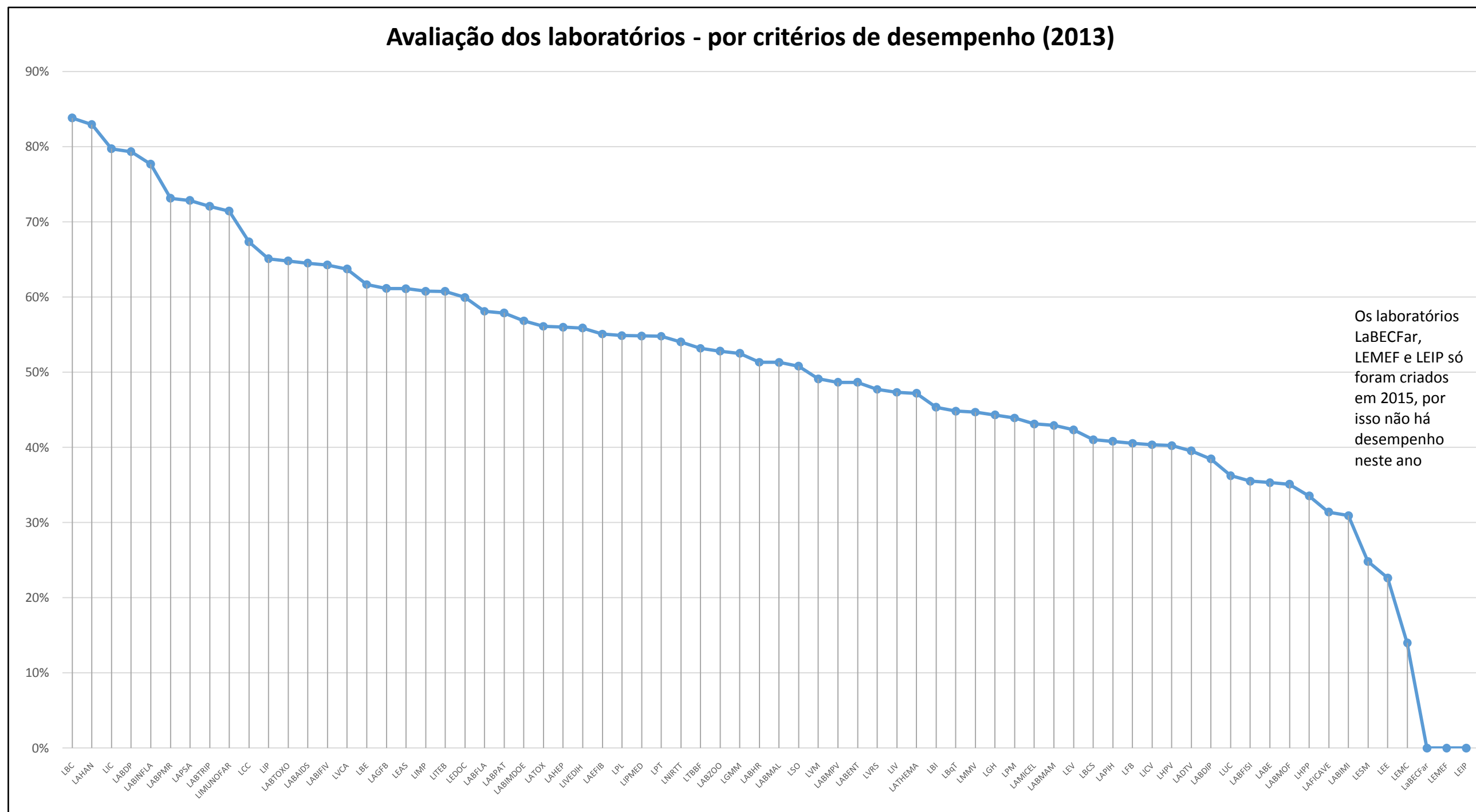


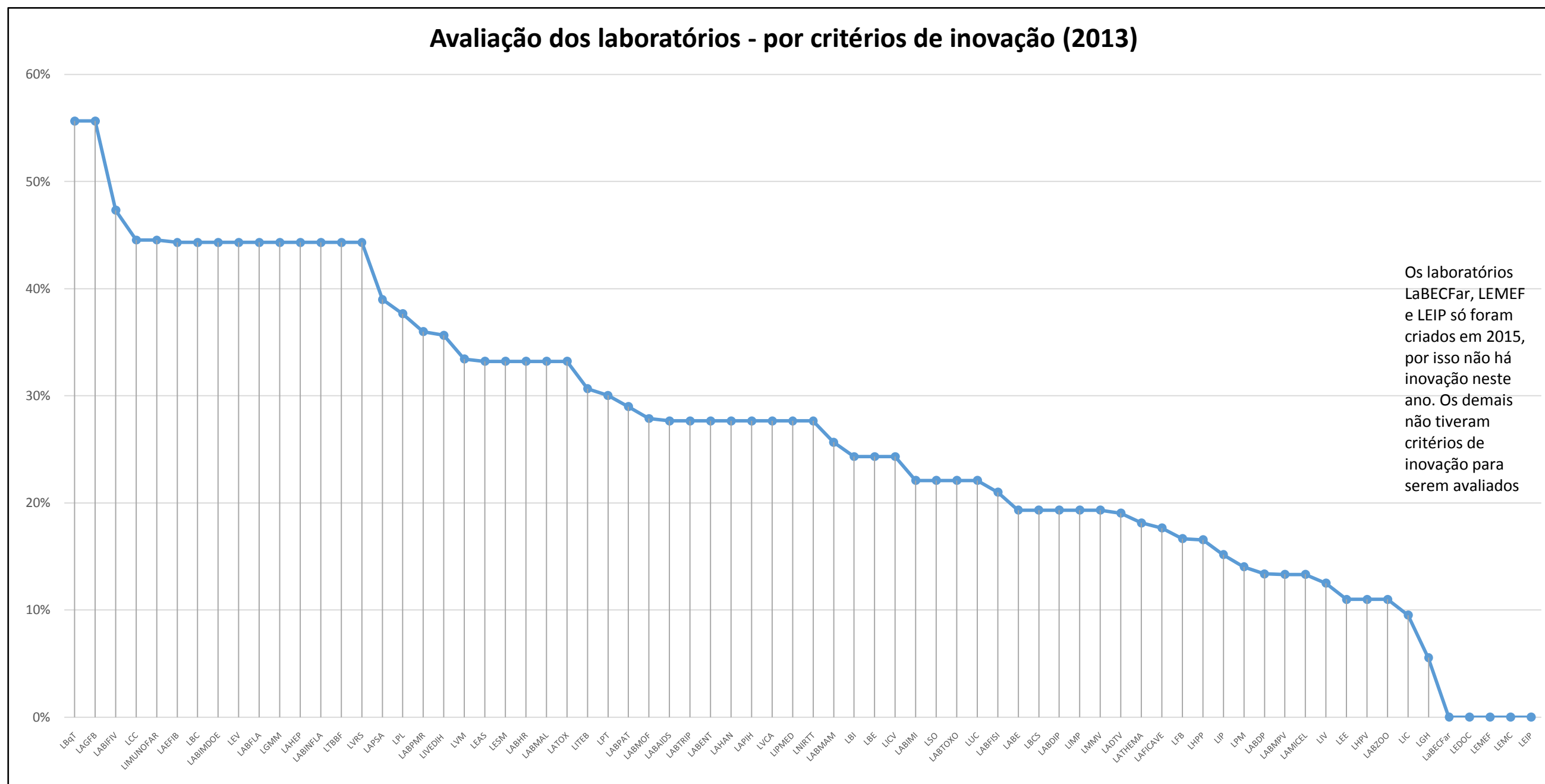
Cooperação Internacional em 2013 - Total de 36 laboratórios

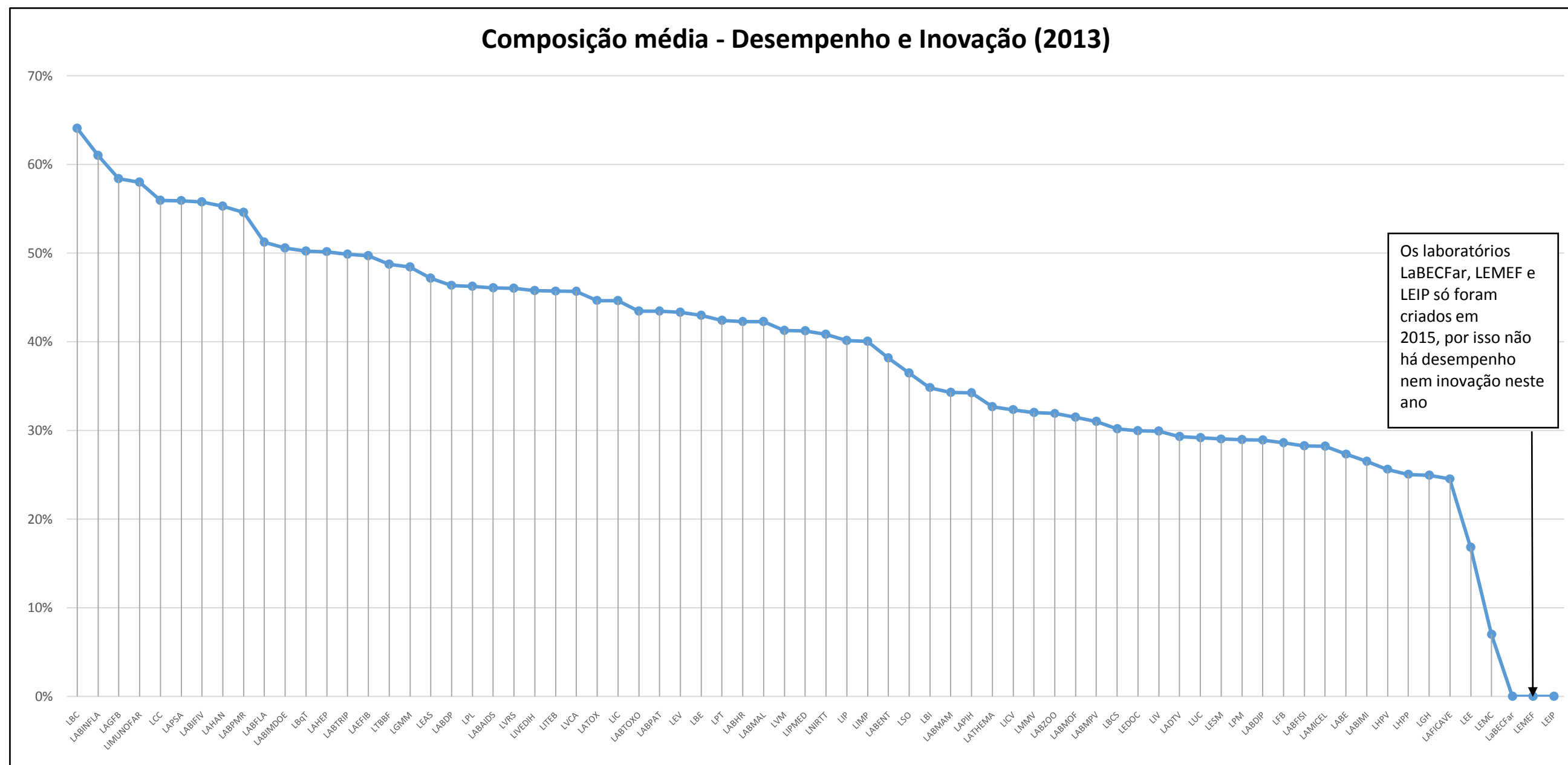


■ Nº laboratórios (com cooperação internacional)

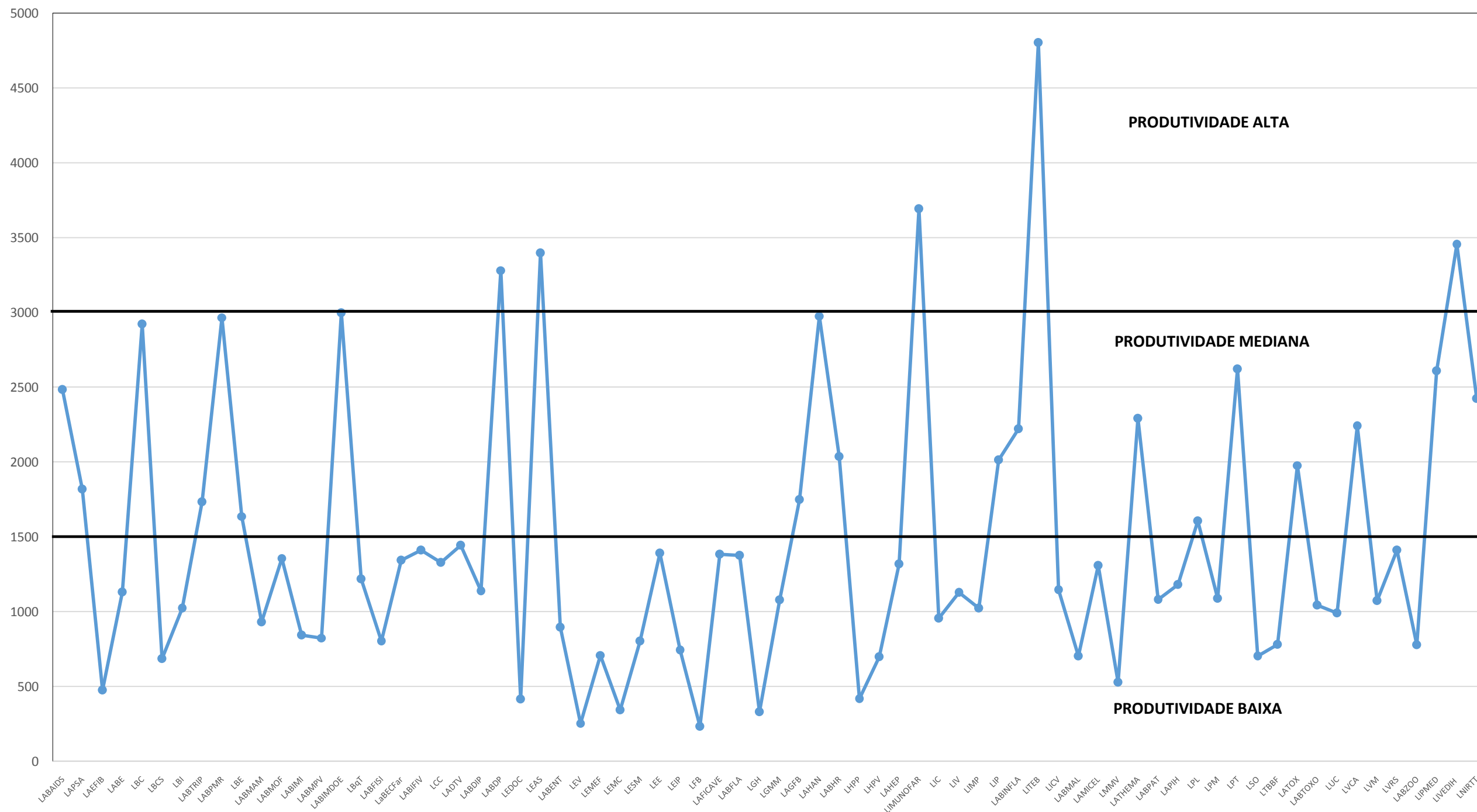
■ Nº laboratórios (sem cooperação internacional)



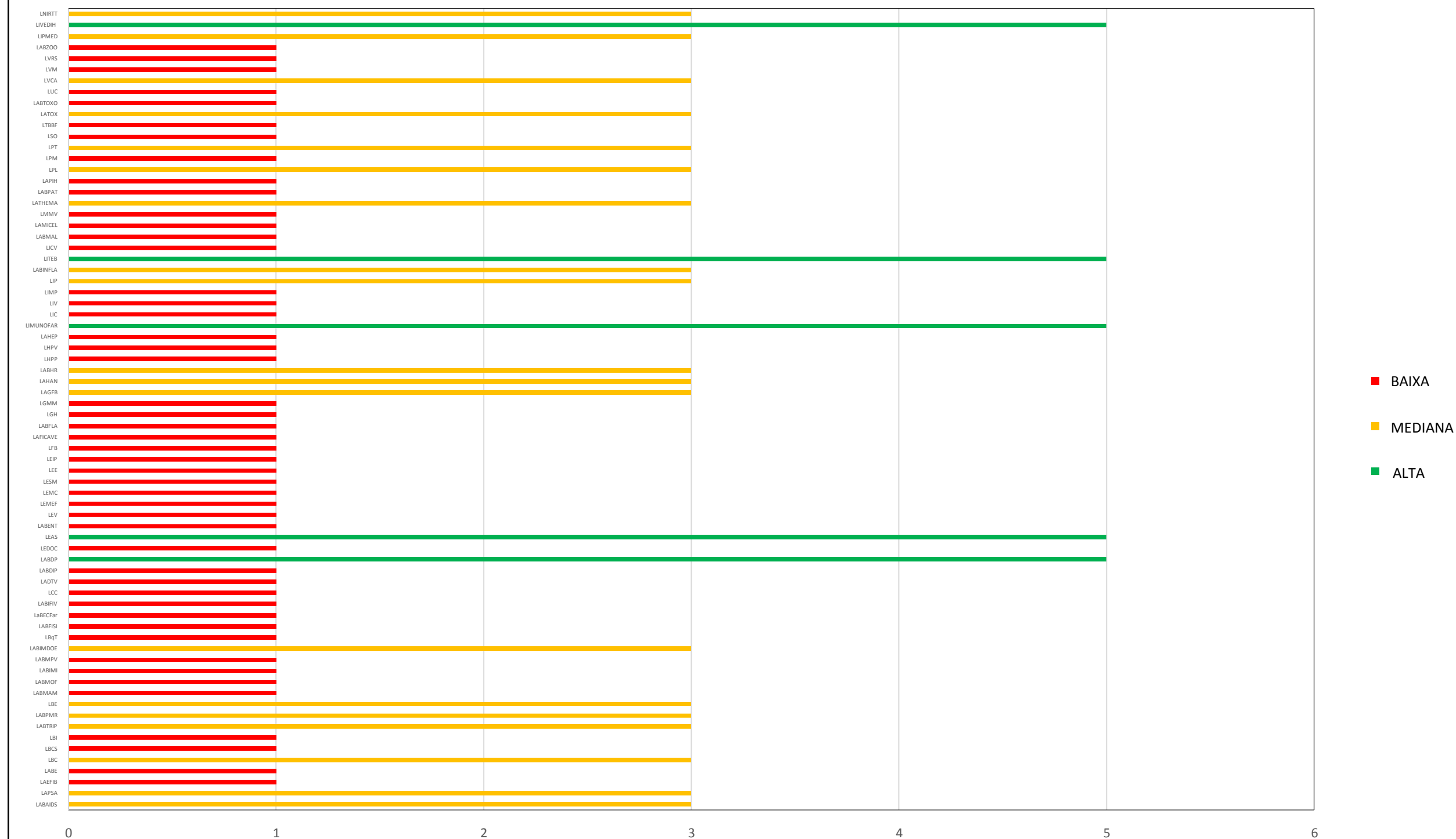


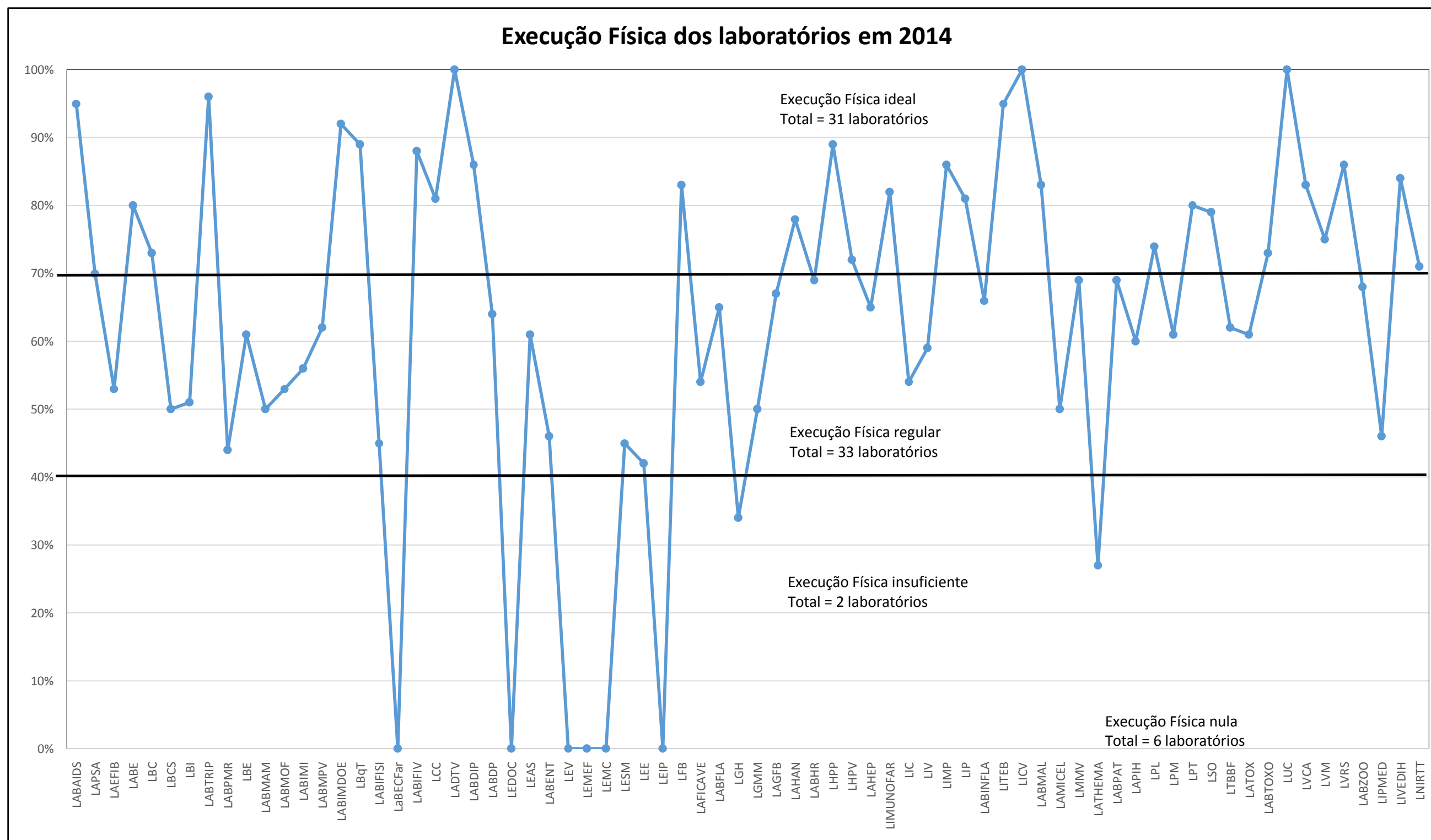


Produtividade dos laboratórios em 2014

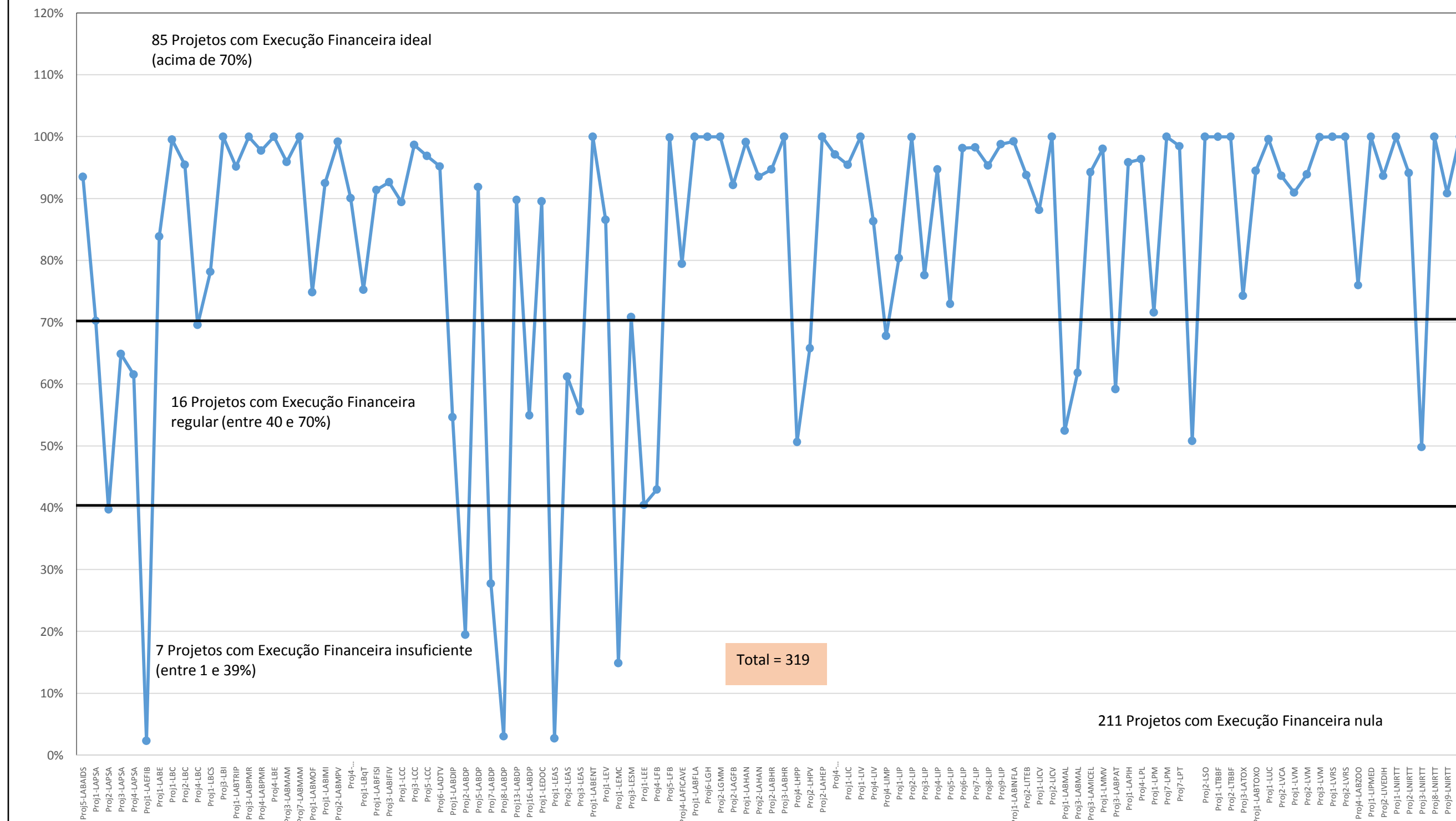


2014- Produtividade nos laboratórios de pesquisa

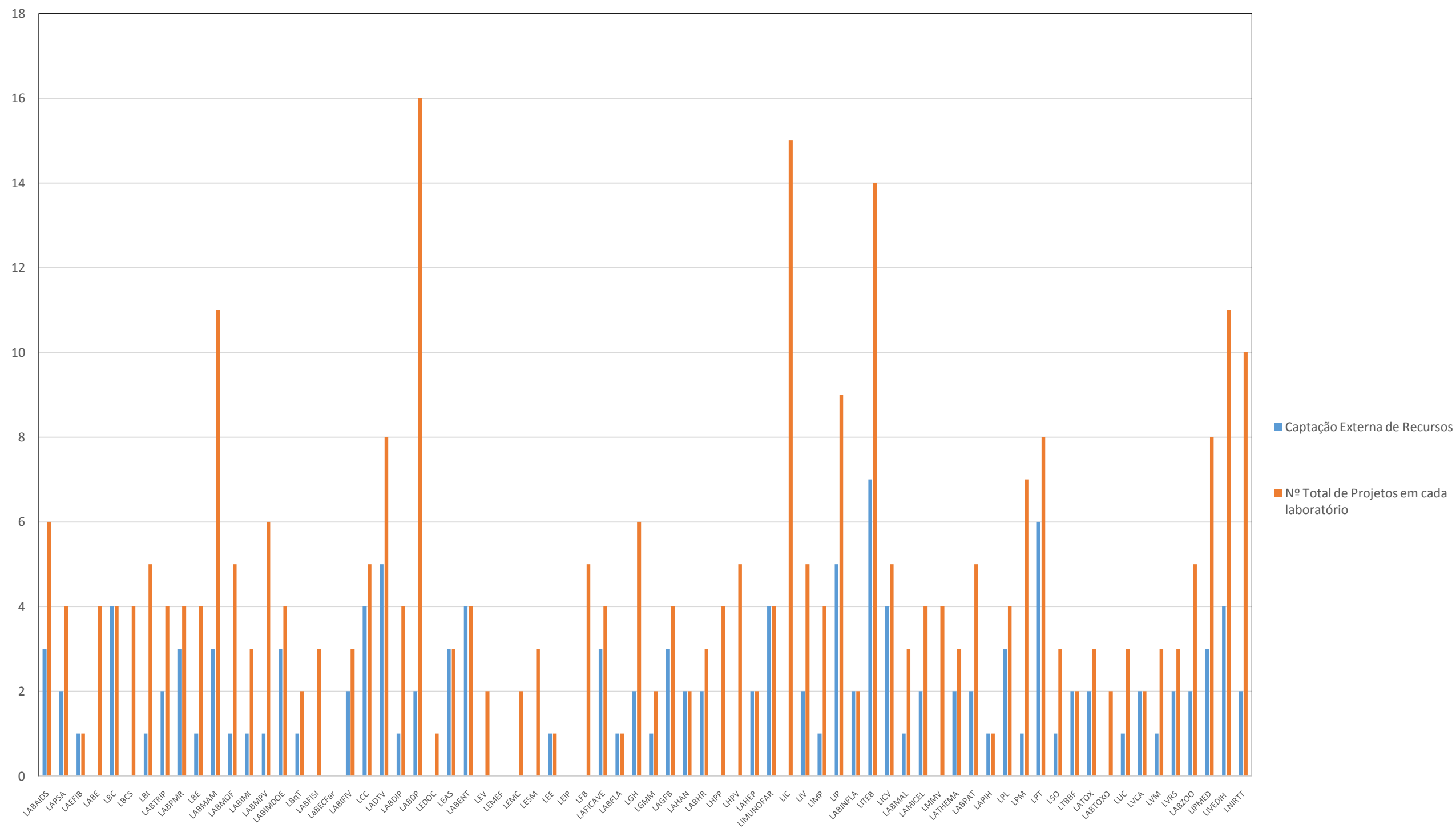




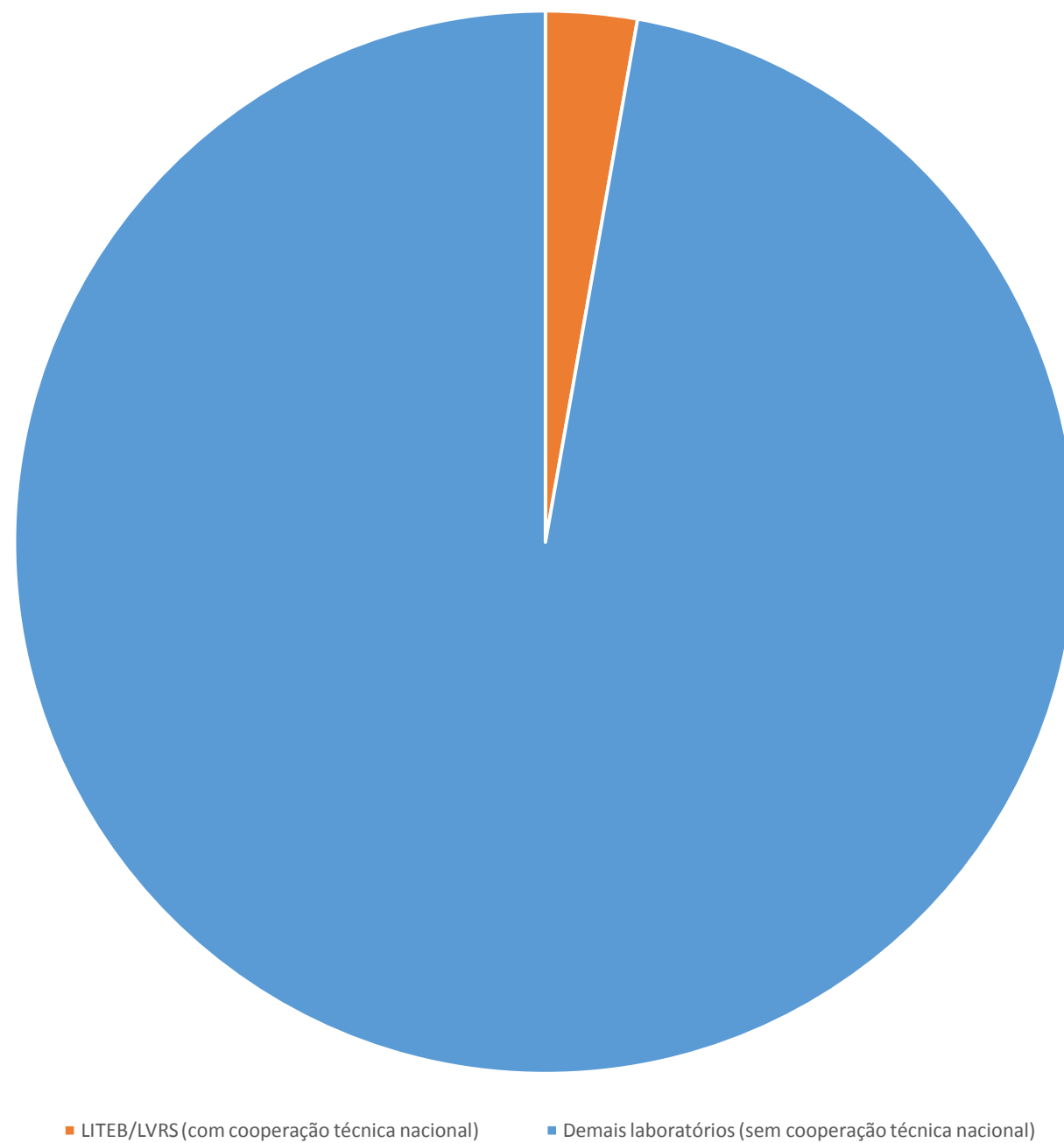
Execução Financeira dos laboratórios em 2014



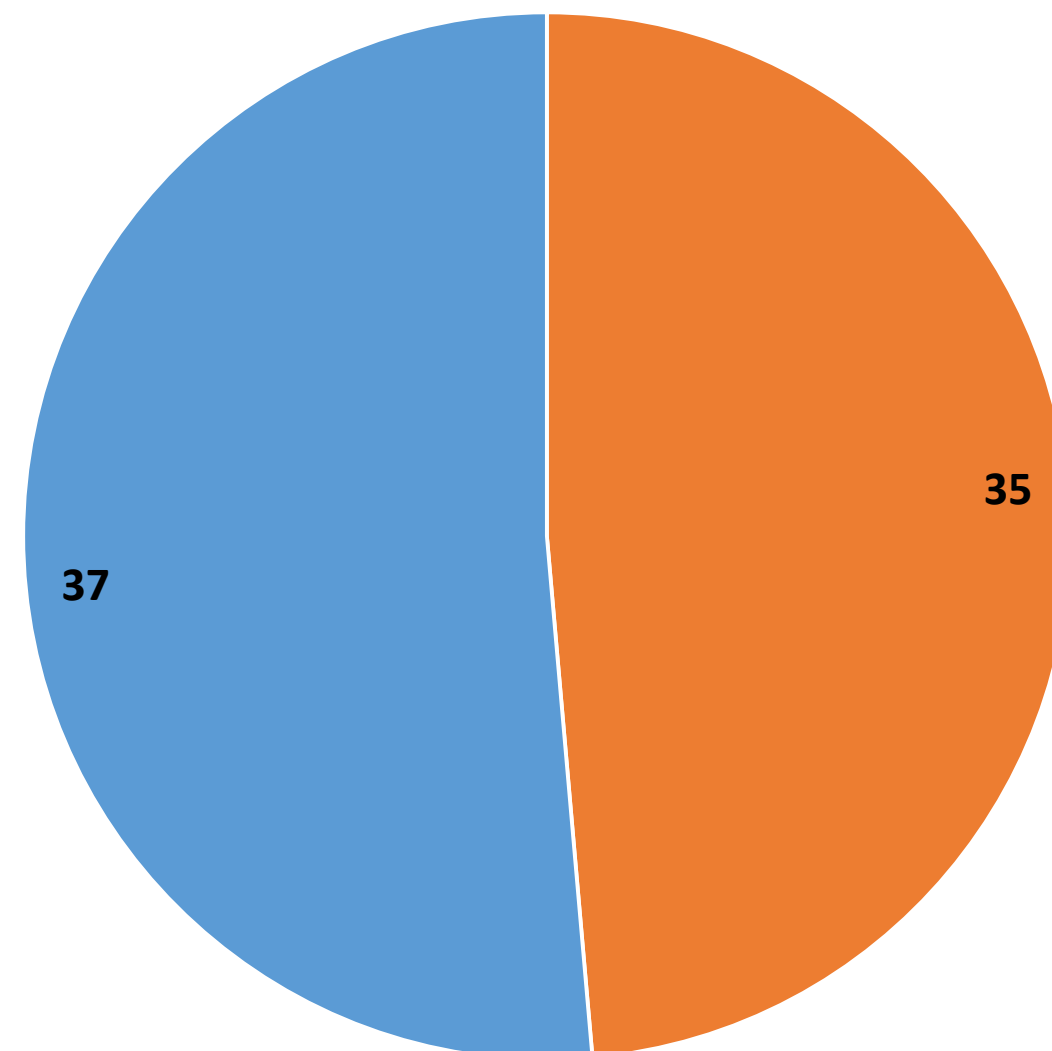
Captação Externa pelos laboratórios em 2014



Cooperação Técnica Nacional pelos laboratórios em 2014

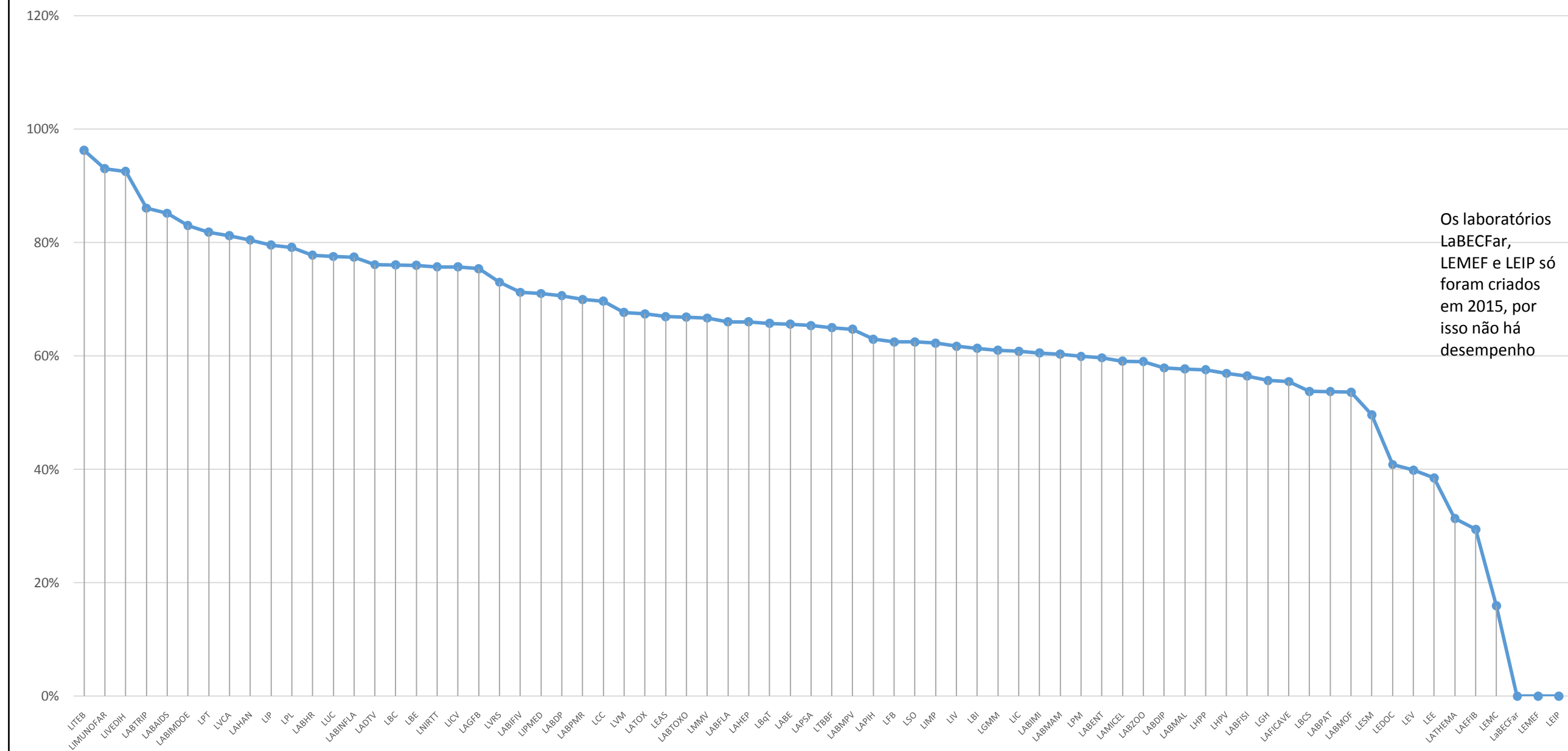


Cooperação Internacional em 2014 - Total de 35 laboratórios

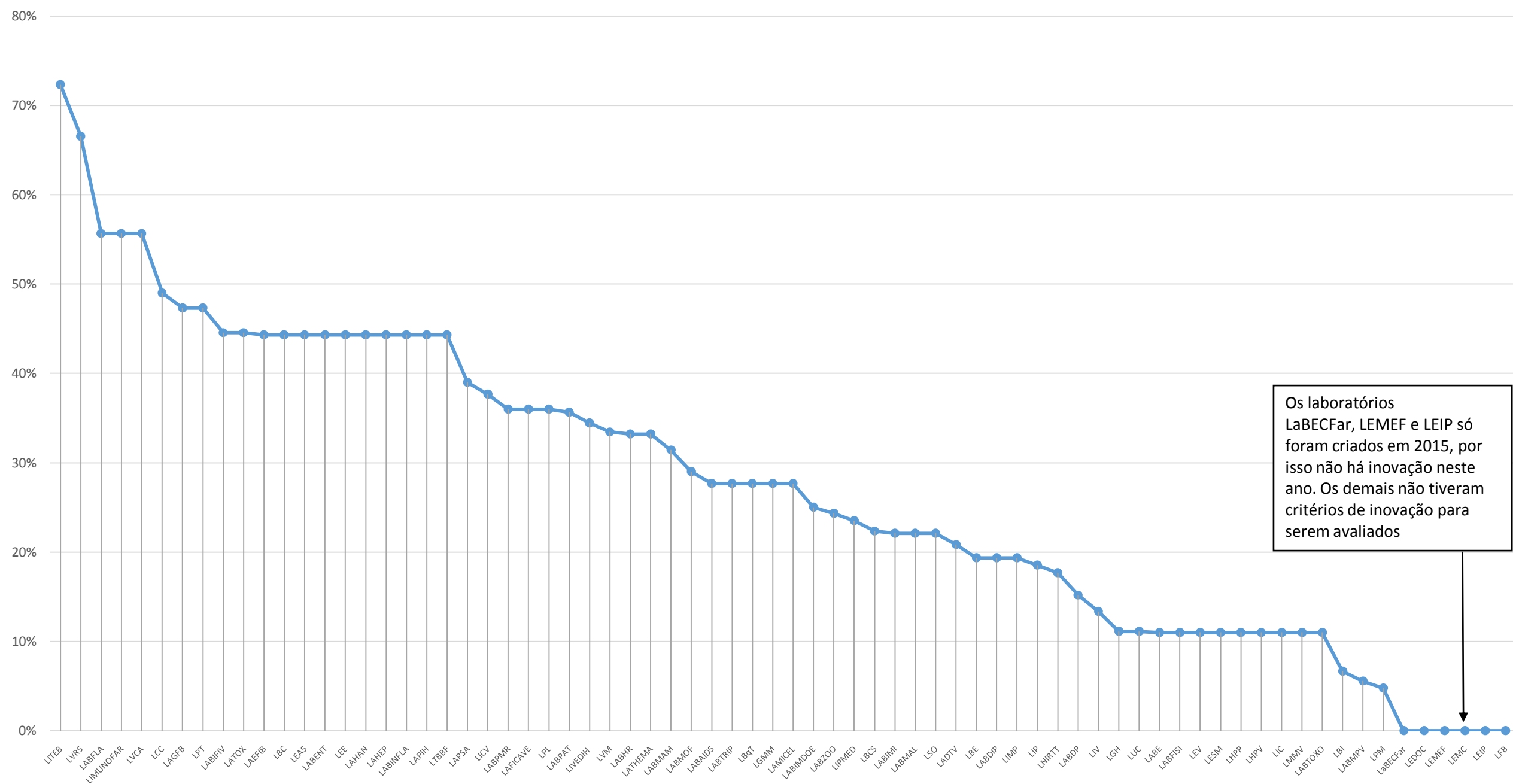


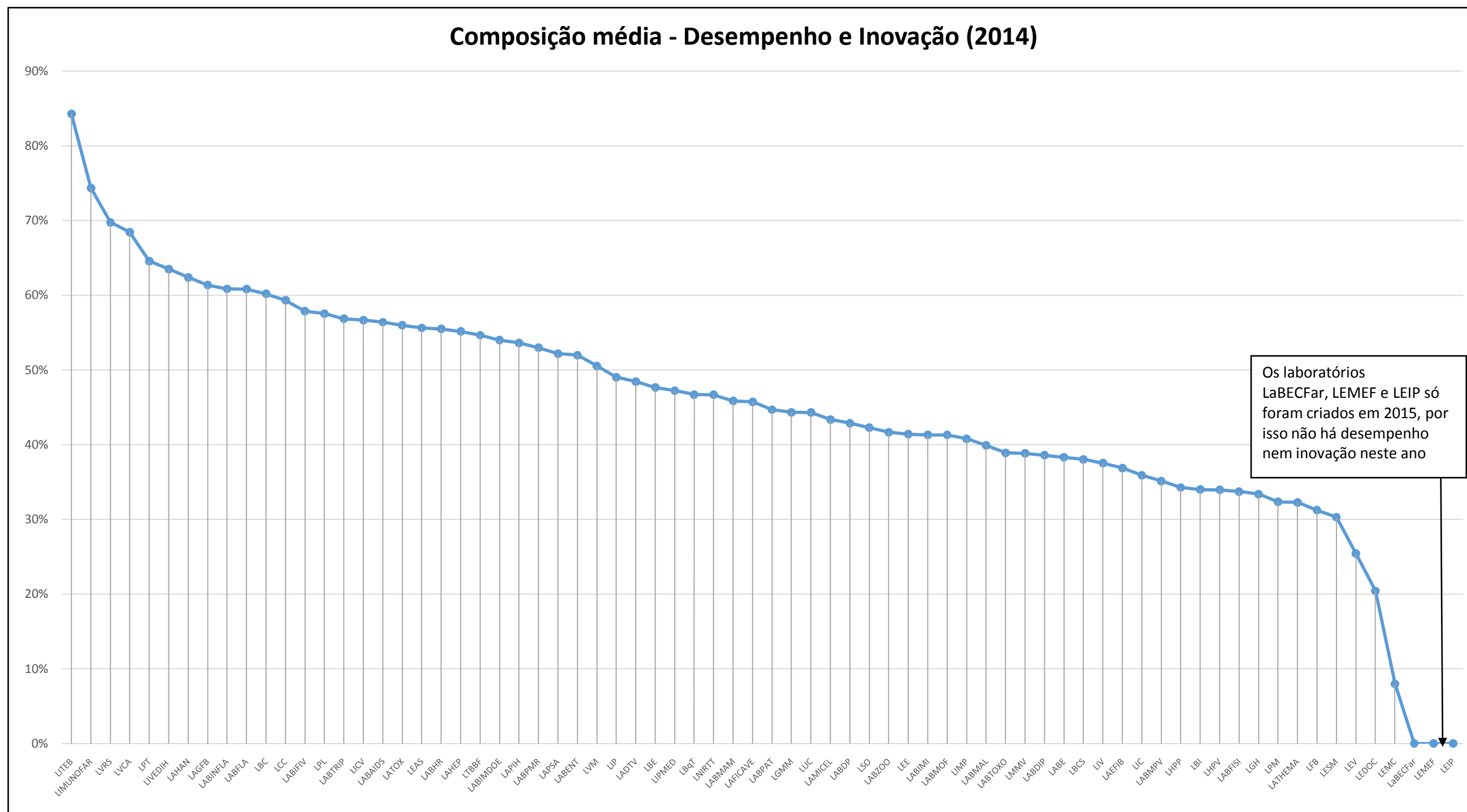
■ Nº laboratórios (com cooperação internacional) ■ Nº laboratórios (sem cooperação internacional)

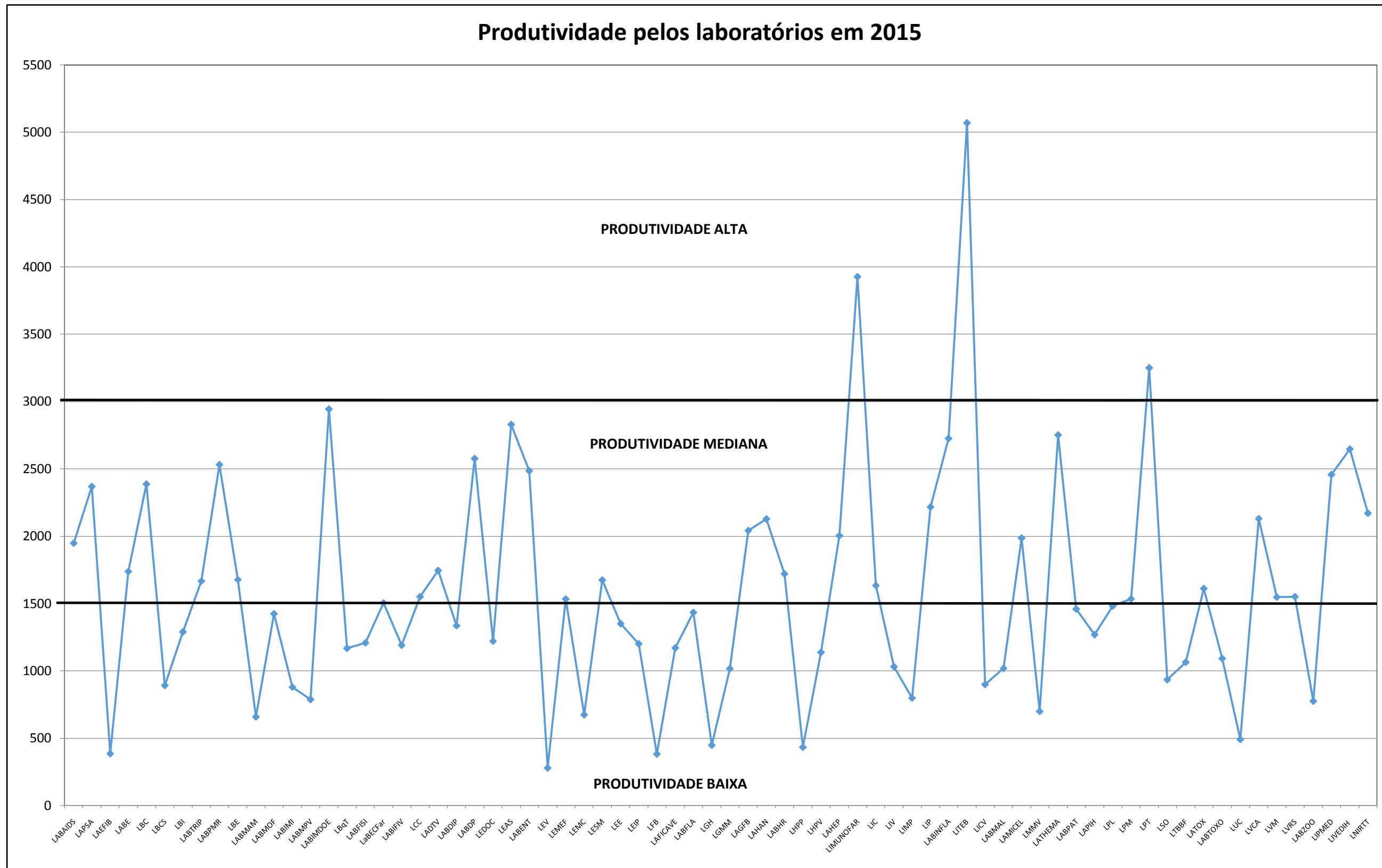
Avaliação dos laboratórios - por critérios de desempenho (2014)



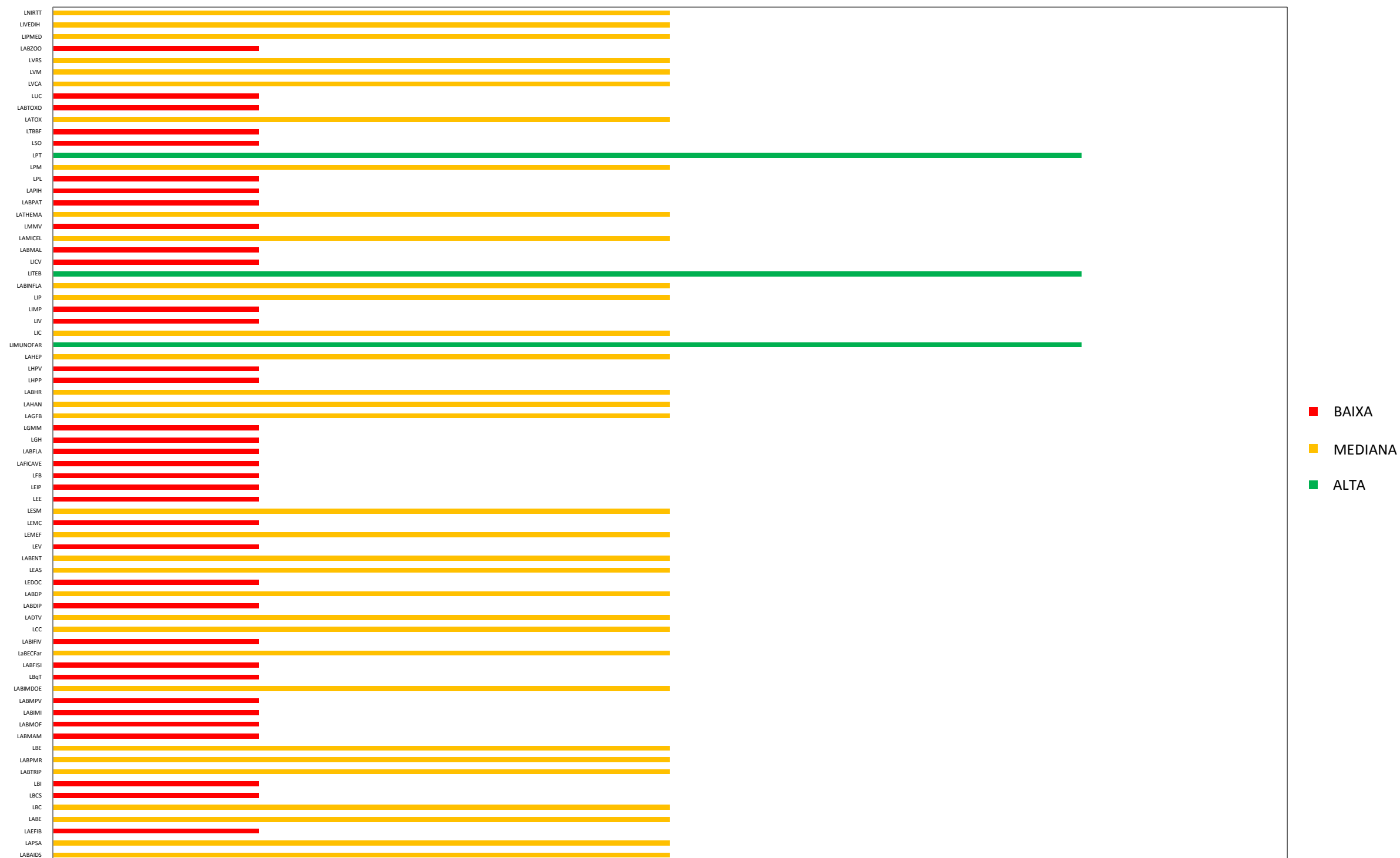
Avaliação dos laboratórios - por critérios de inovação (2014)

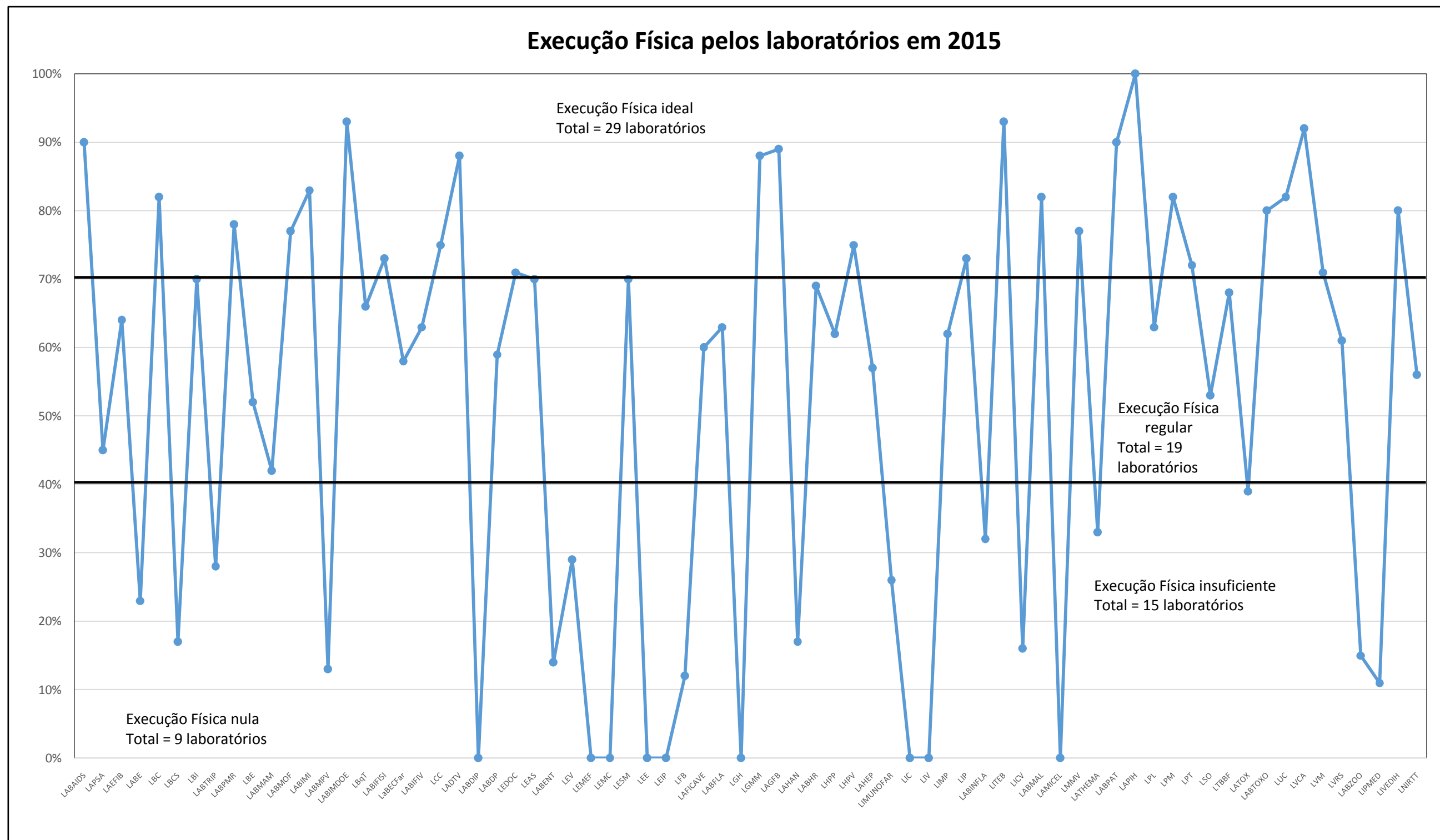




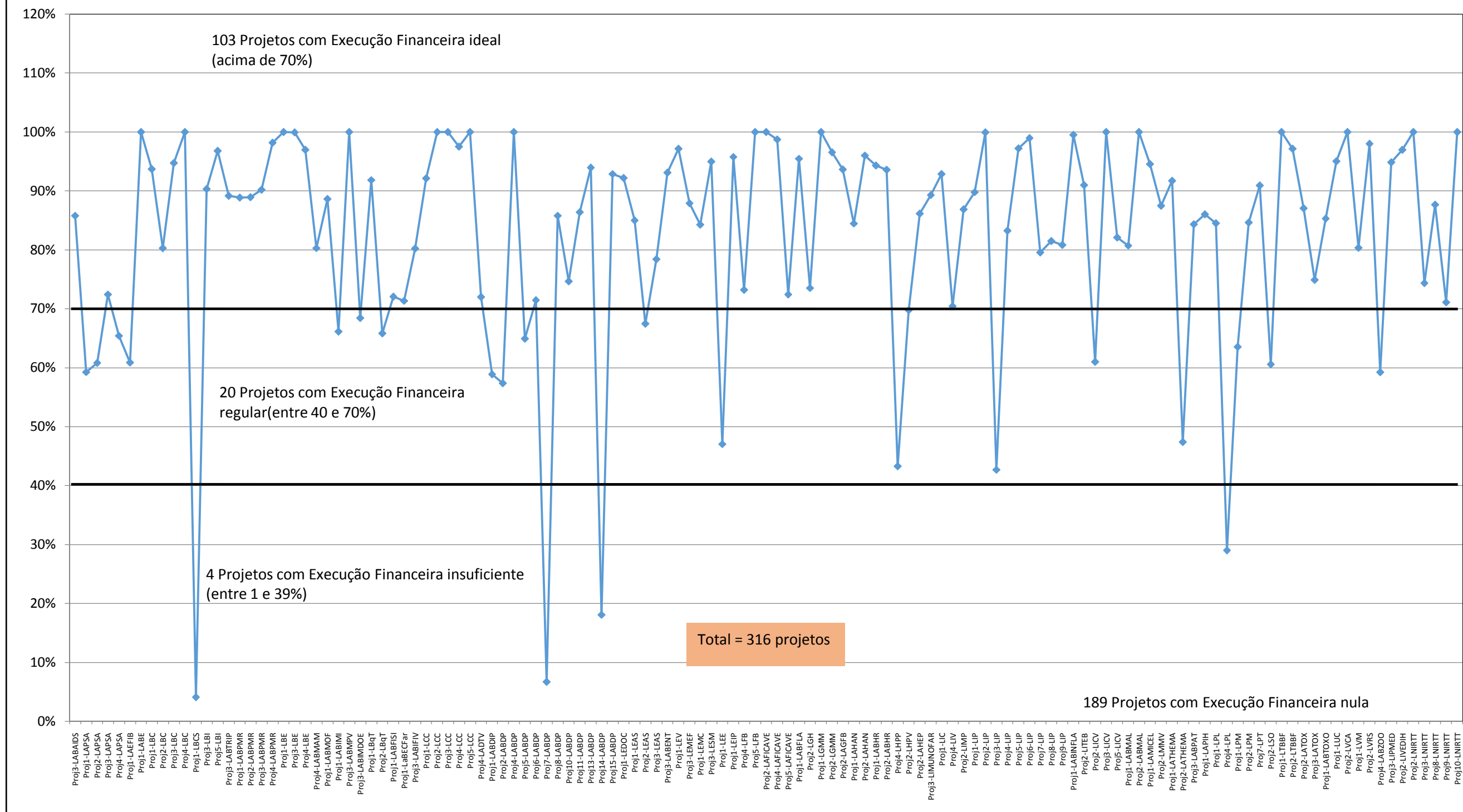


2015 - Produtividade nos laboratórios de pesquisa

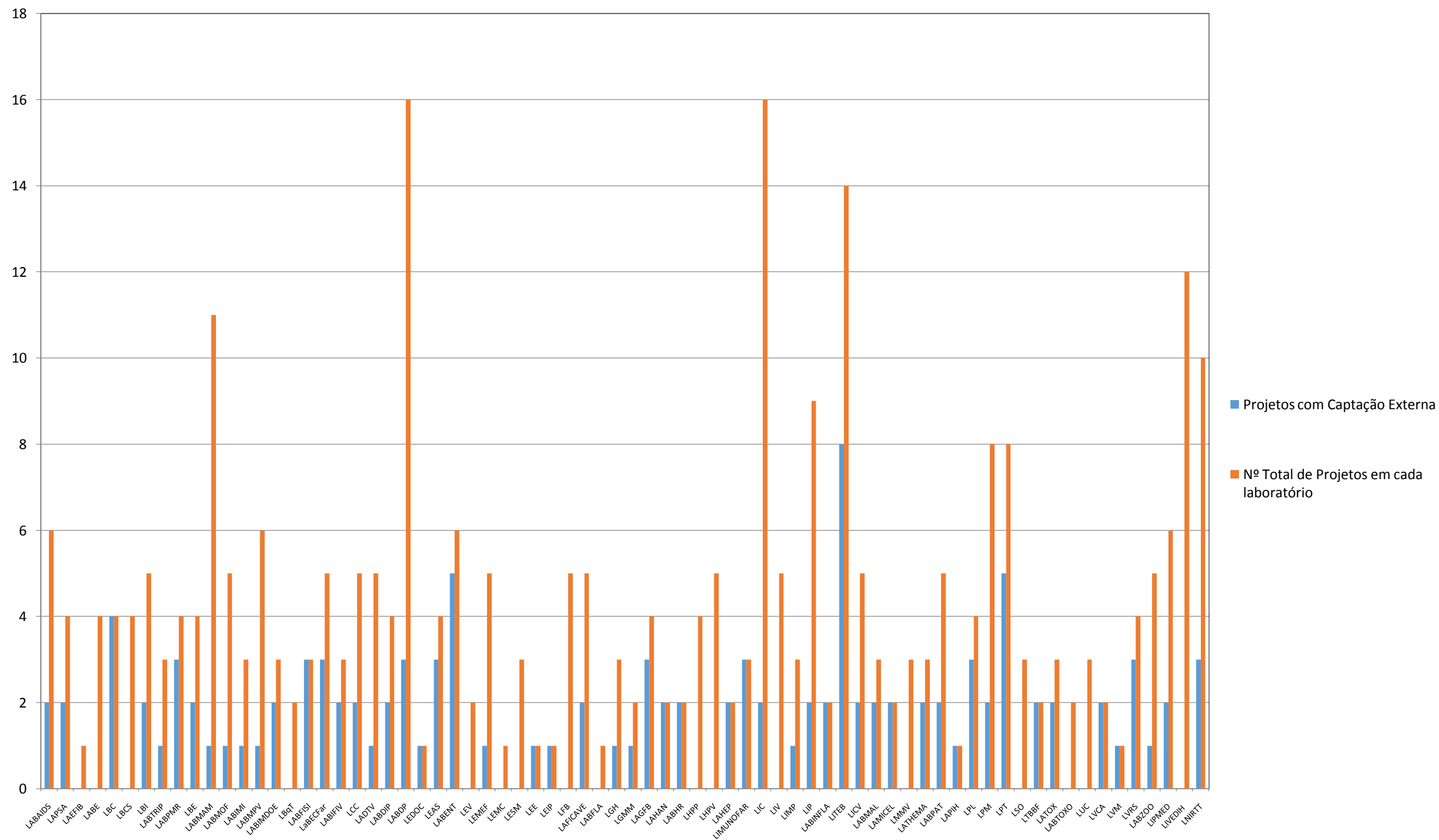




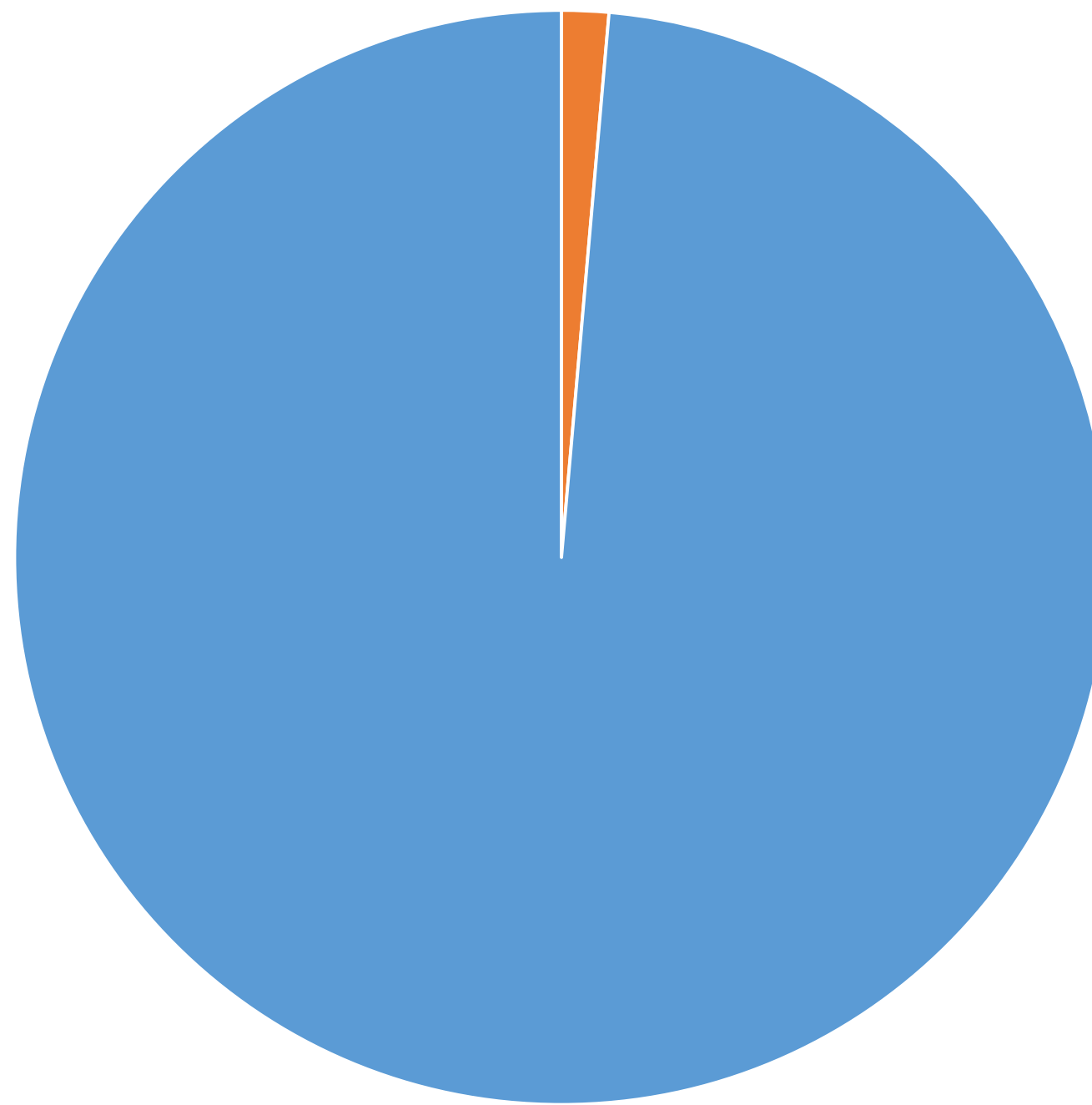
Execução Financeira pelos laboratórios em 2015



Captação Externa pelos laboratórios em 2015



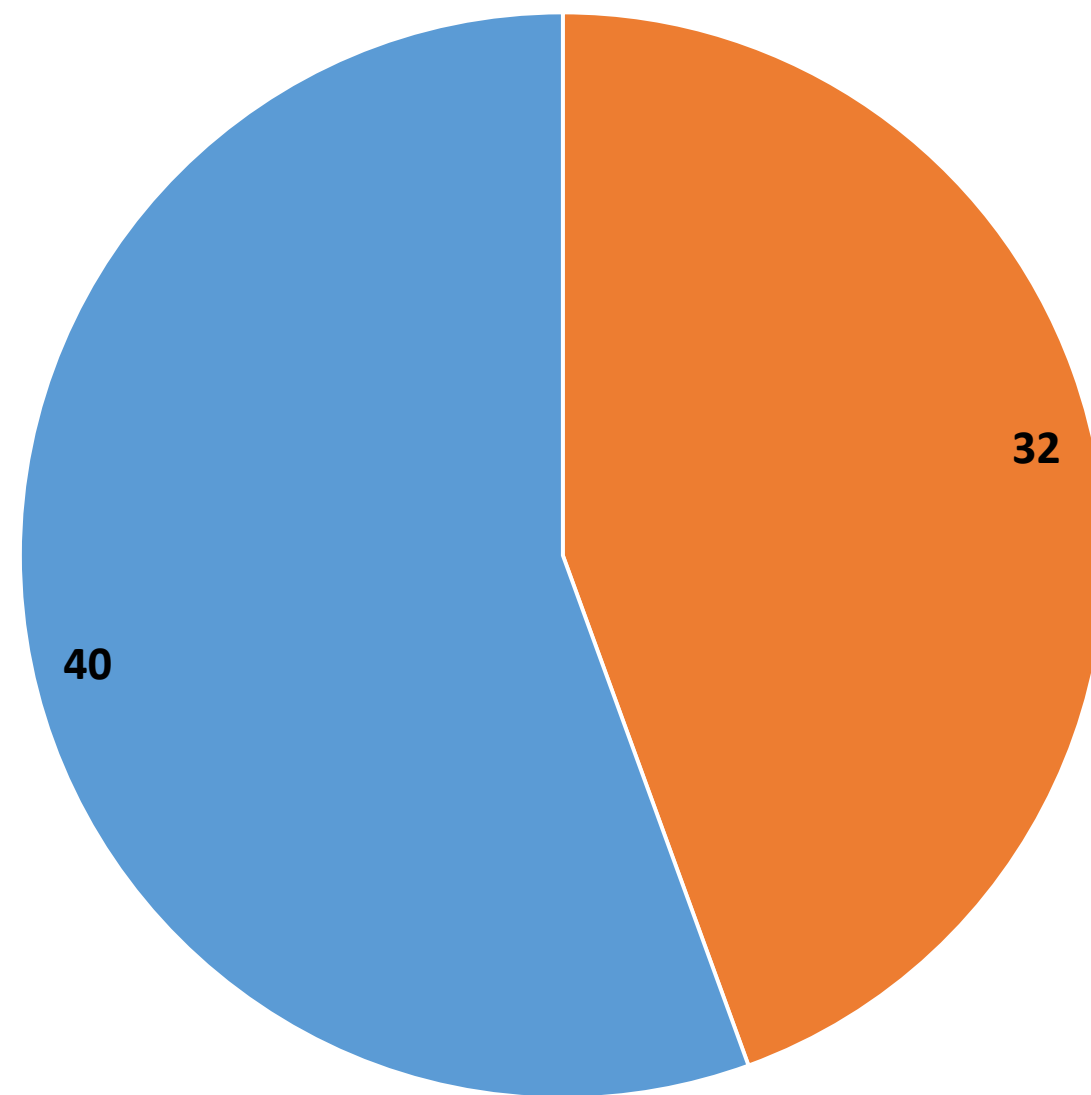
Cooperação Técnica Nacional pelos laboratórios em 2015



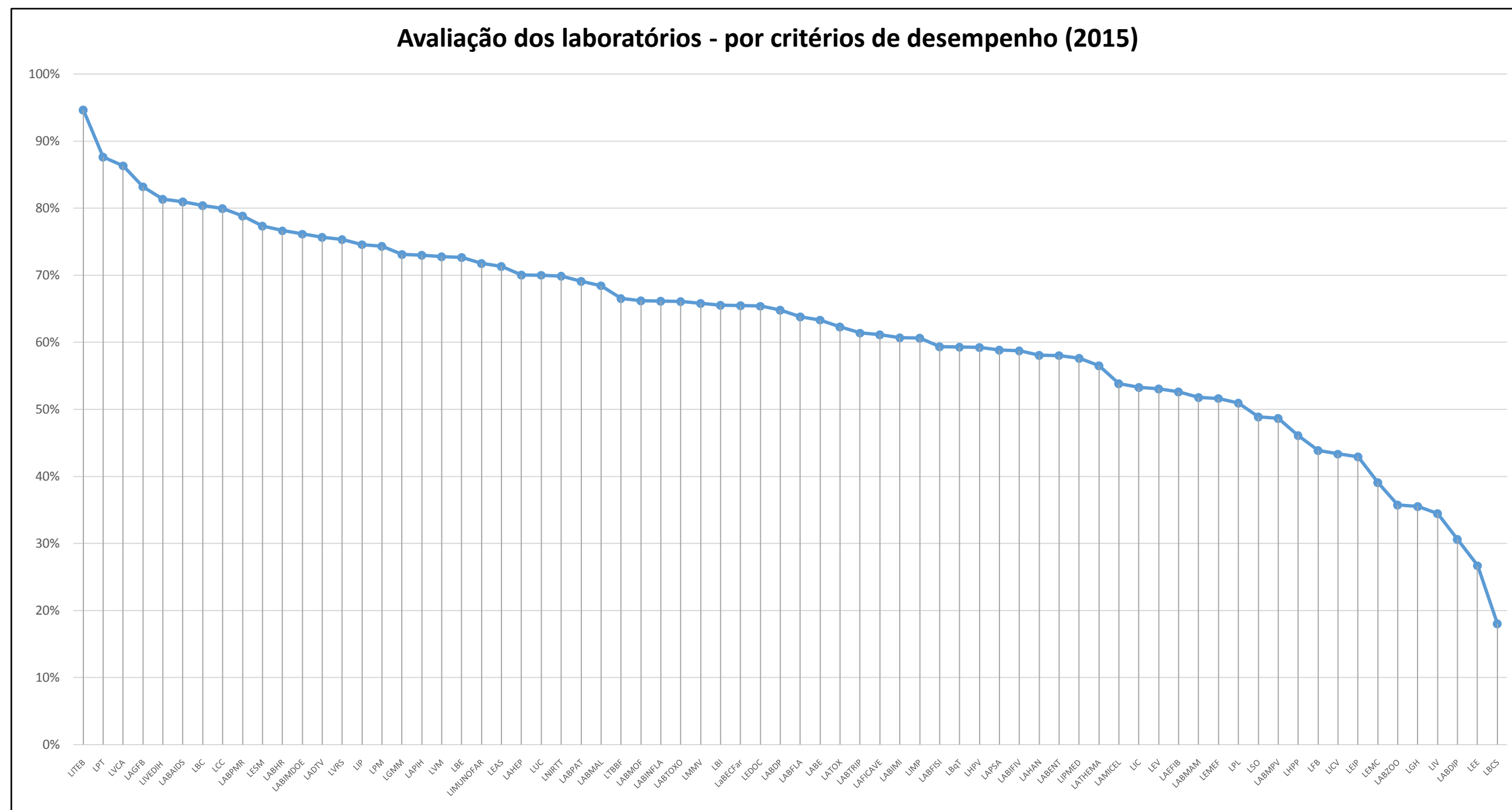
■ LABIMDOE (com cooperação técnica nacional)

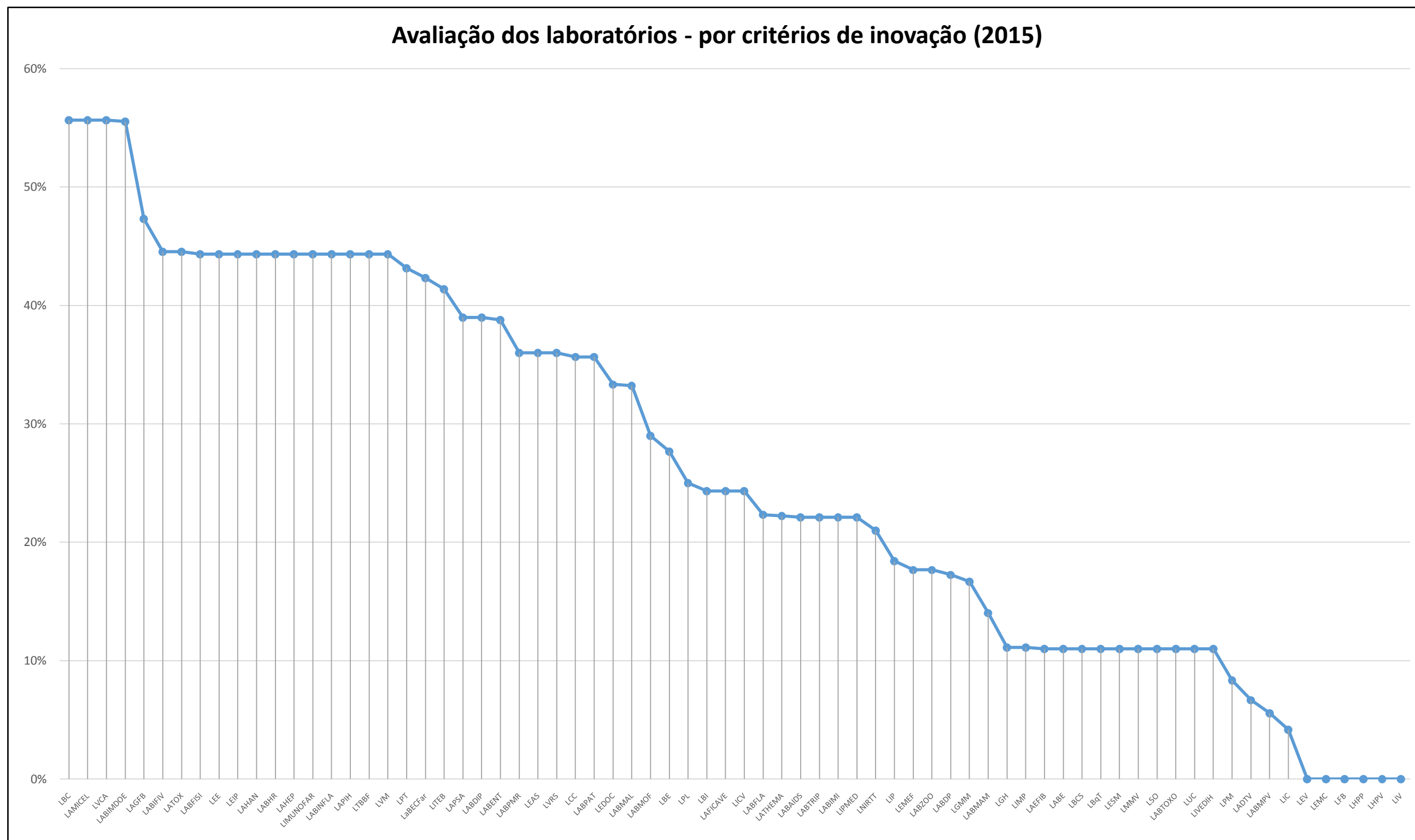
■ Demais laboratórios (sem cooperação técnica nacional)

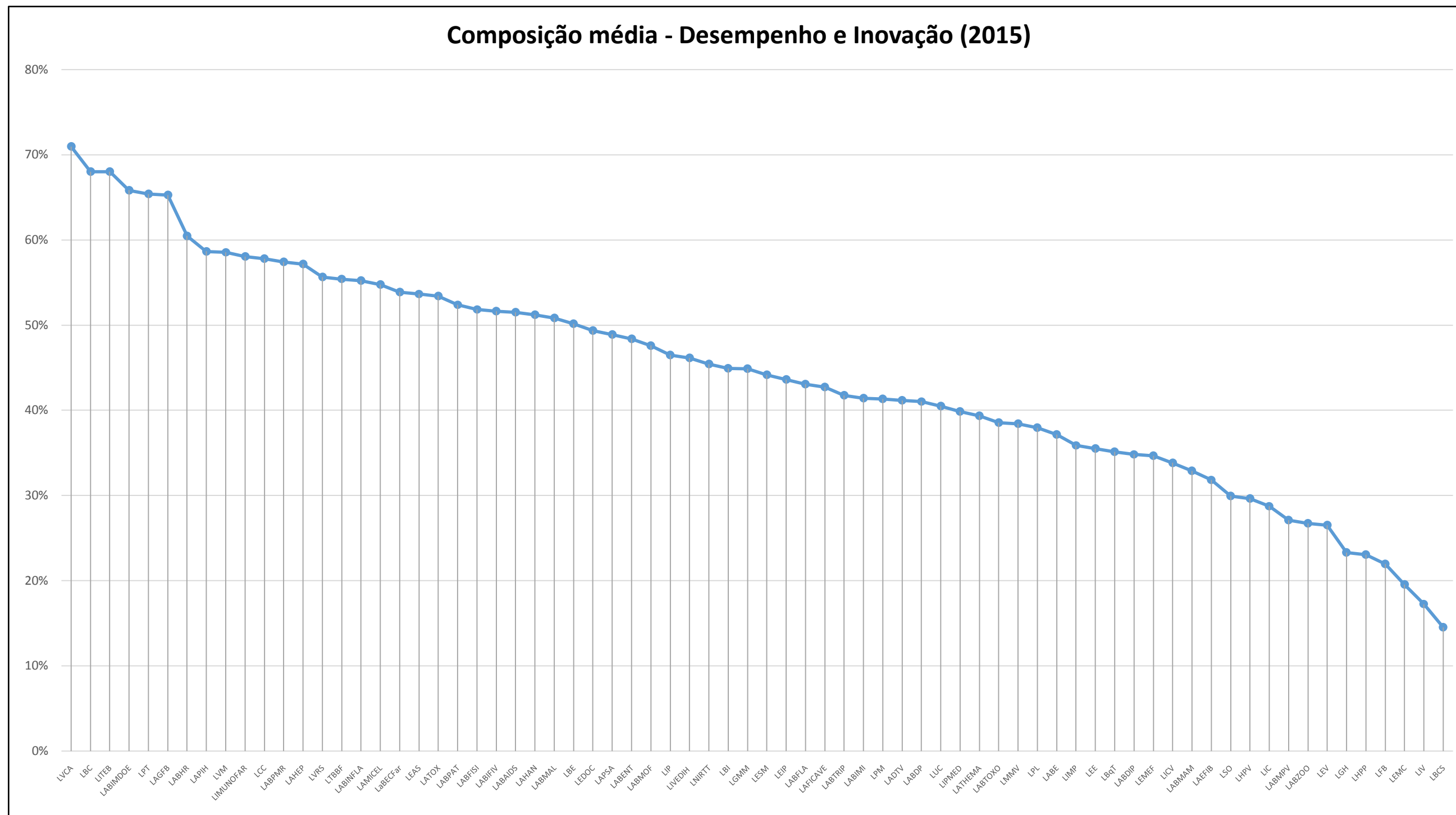
Cooperação Internacional pelos laboratórios em 2015

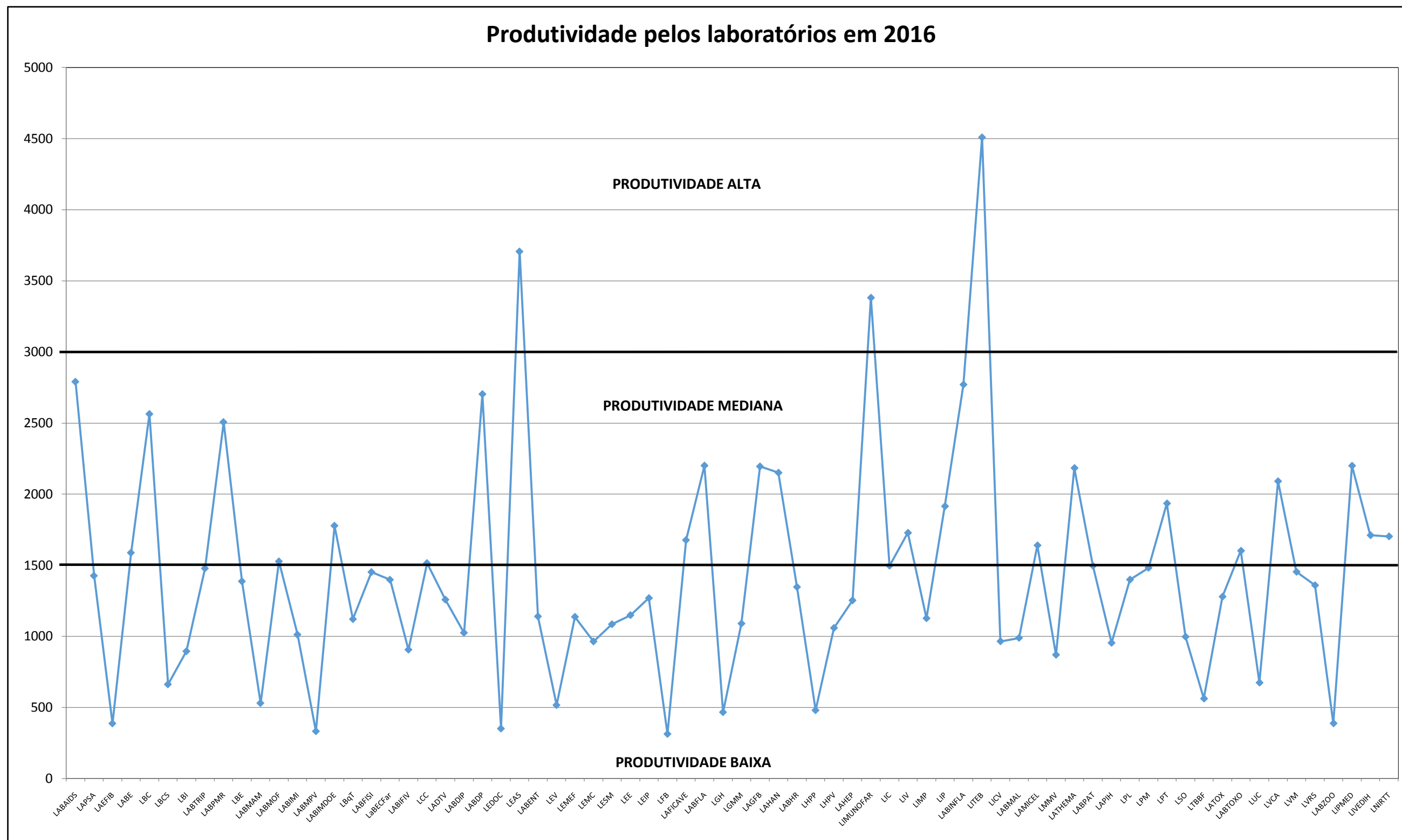


■ Nº laboratórios (com cooperação internacional) ■ Nº laboratórios (sem cooperação internacional)

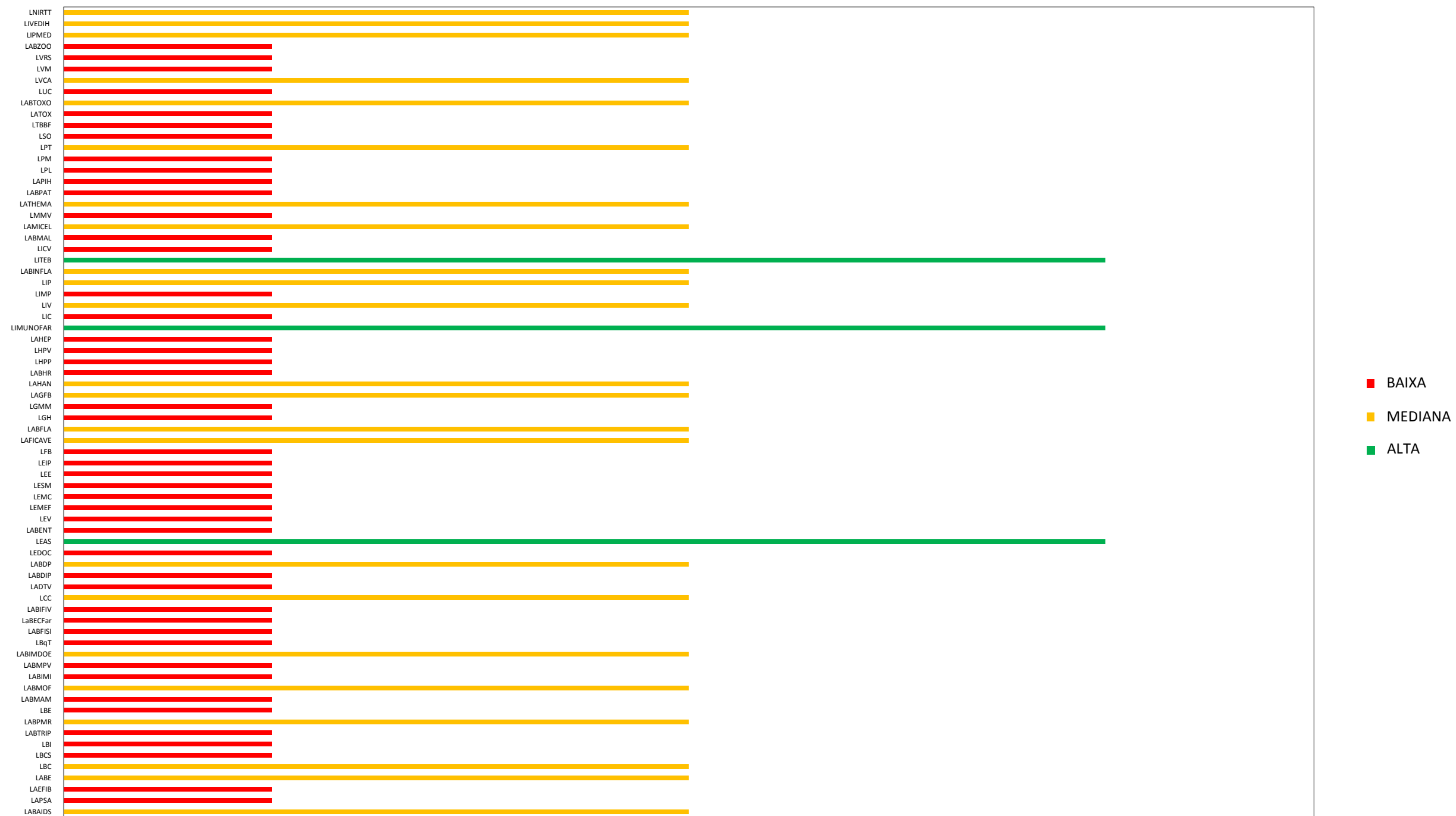




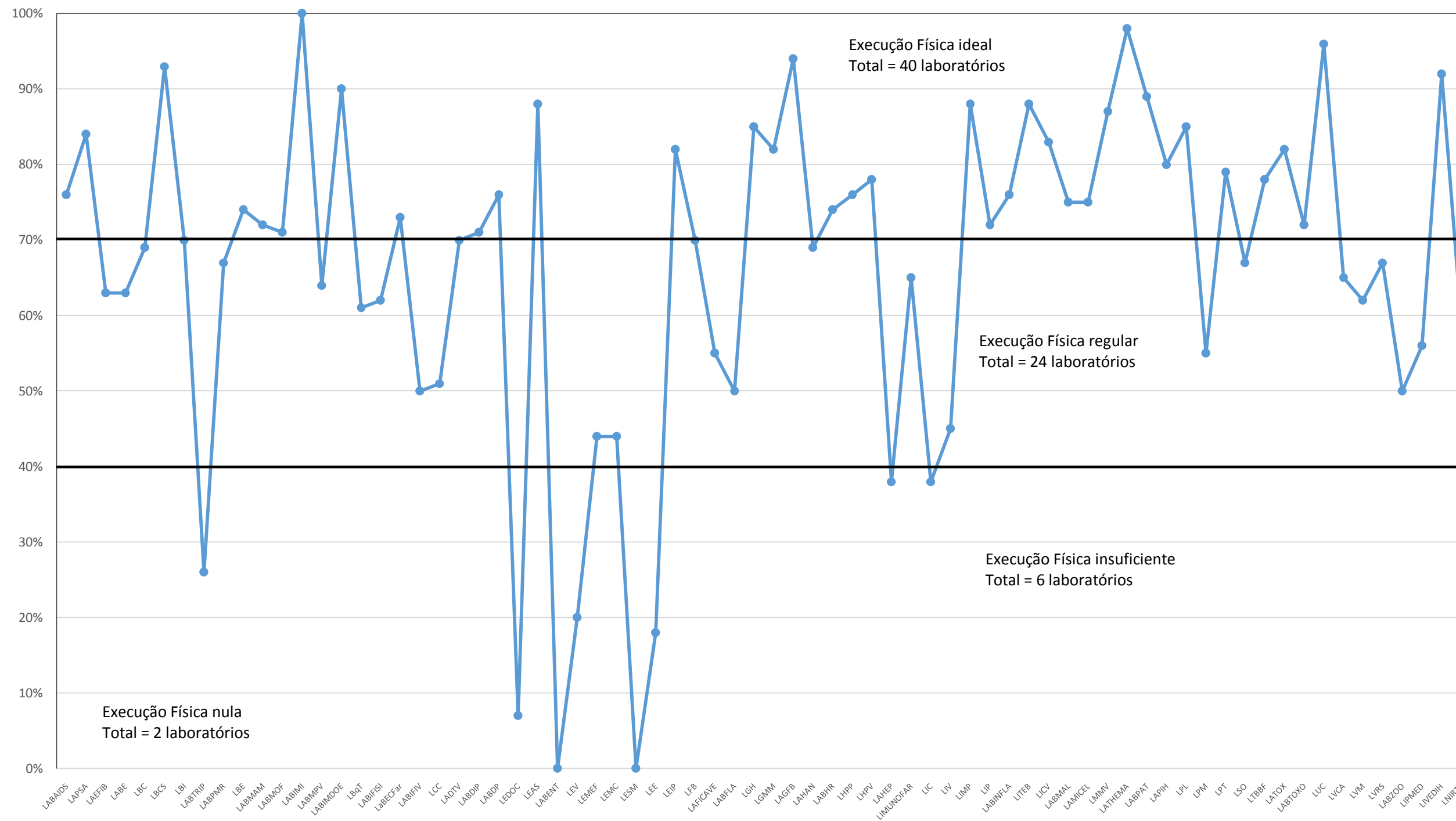


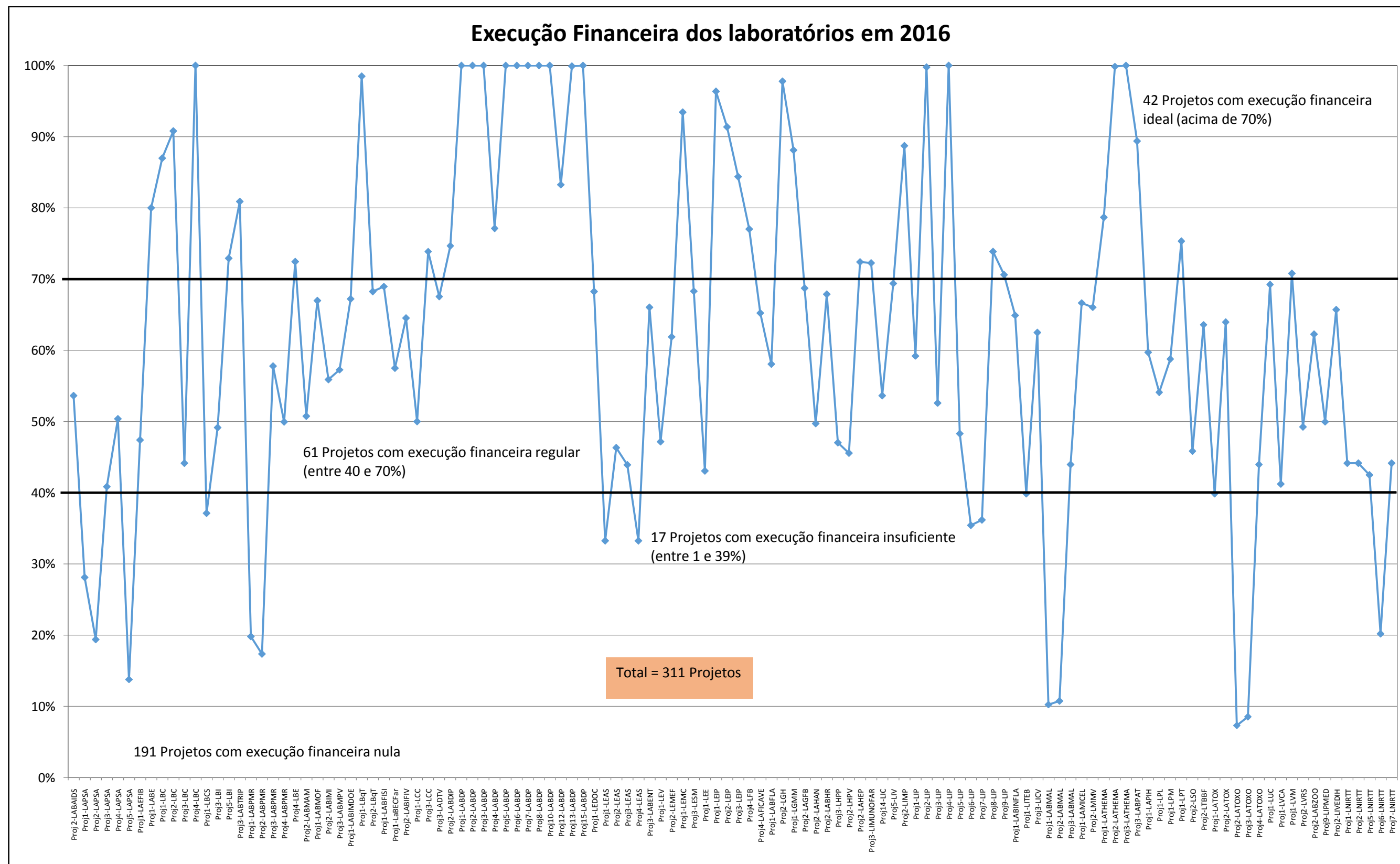


2016 - Produtividade nos laboratórios de pesquisa

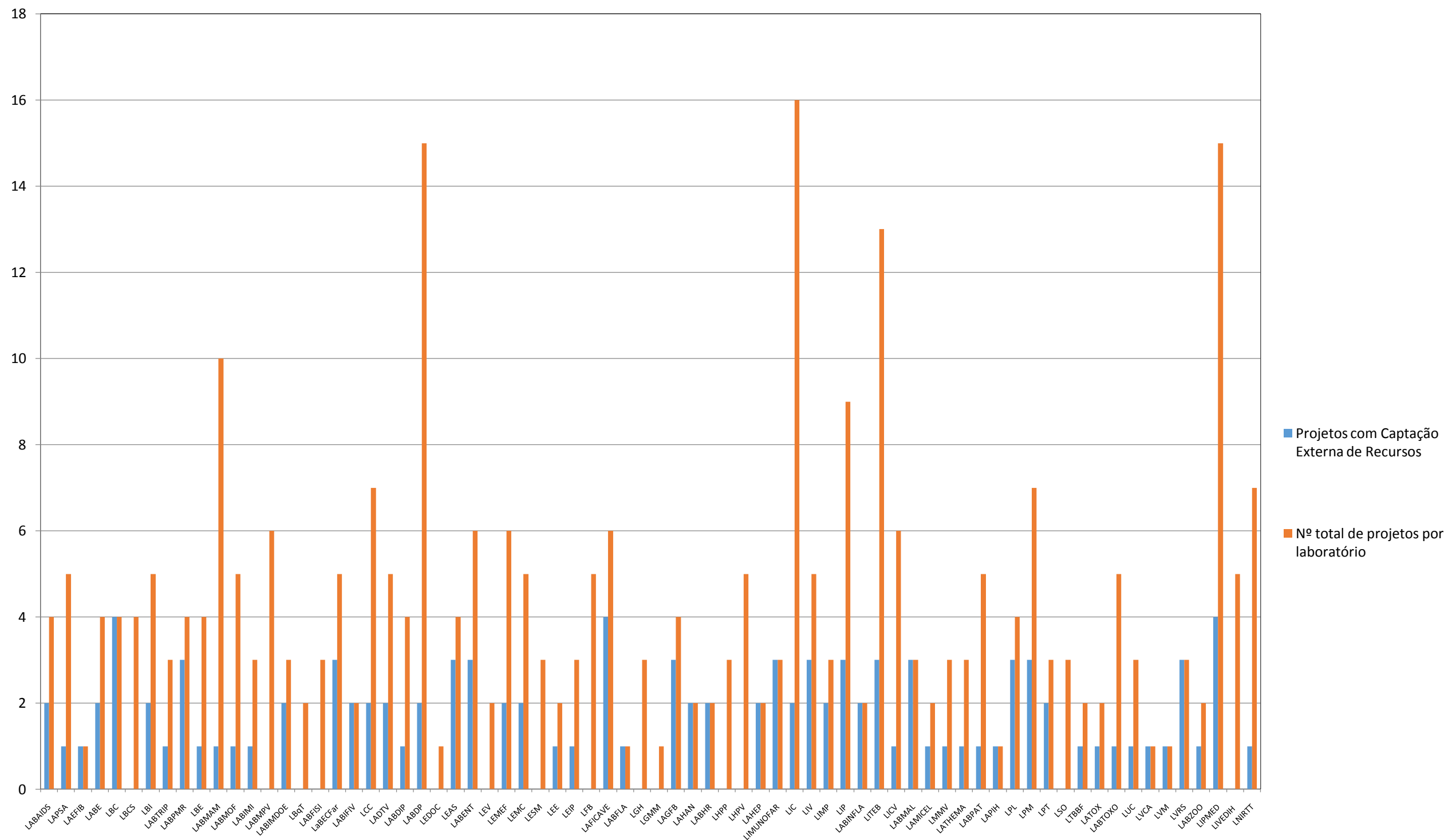


Execução Física pelos laboratórios em 2016

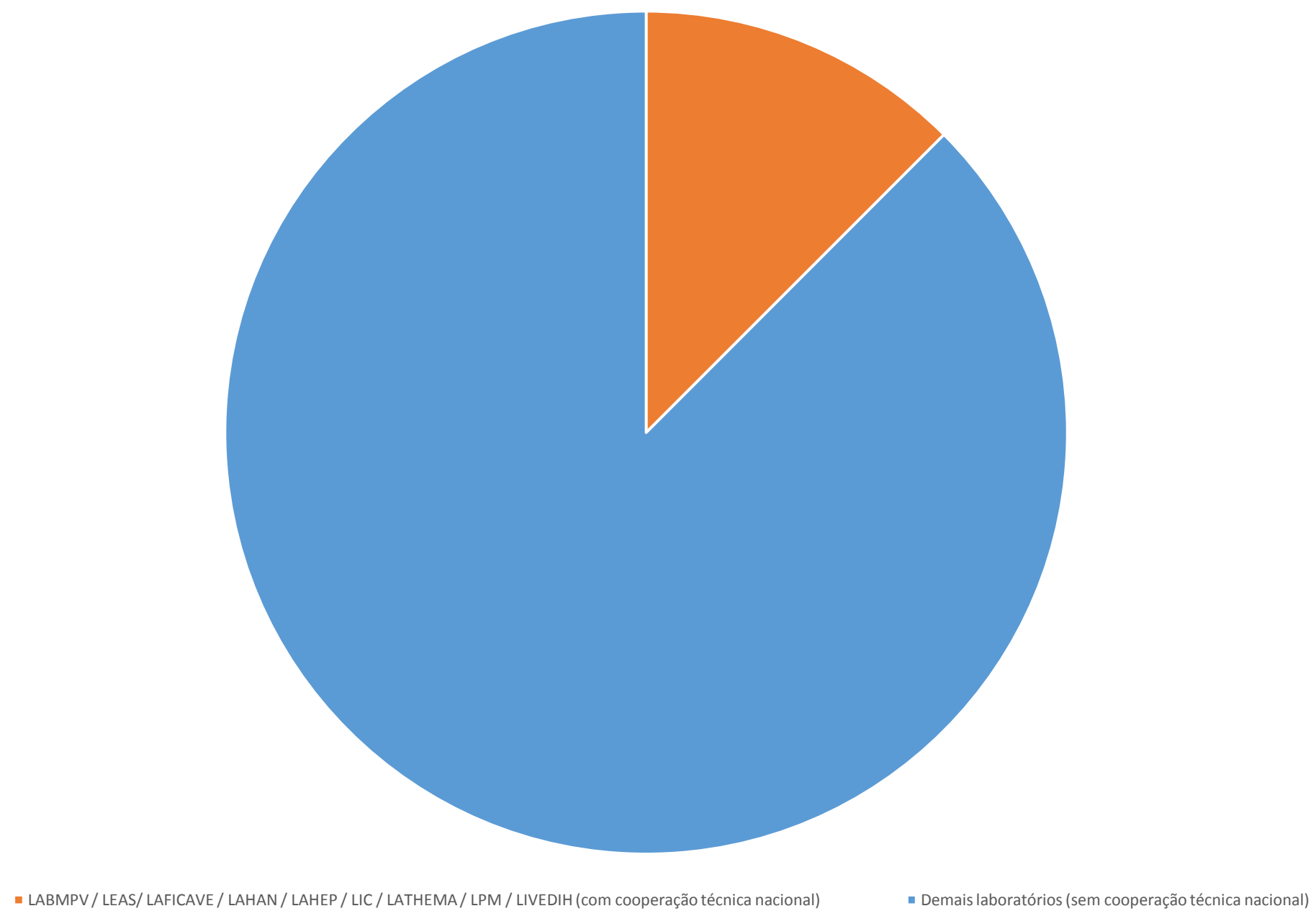




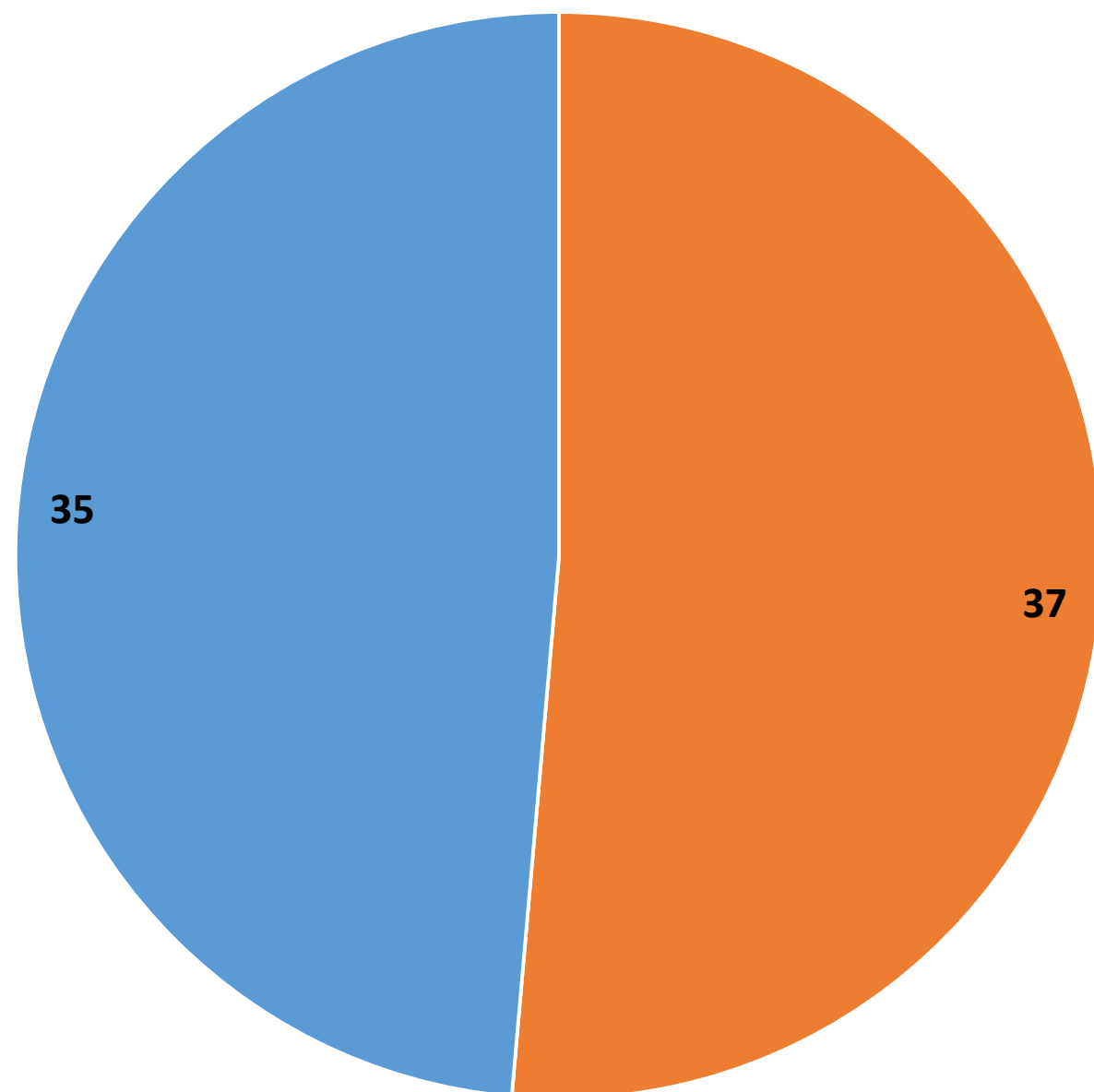
Captação Externa pelos laboratórios em 2016



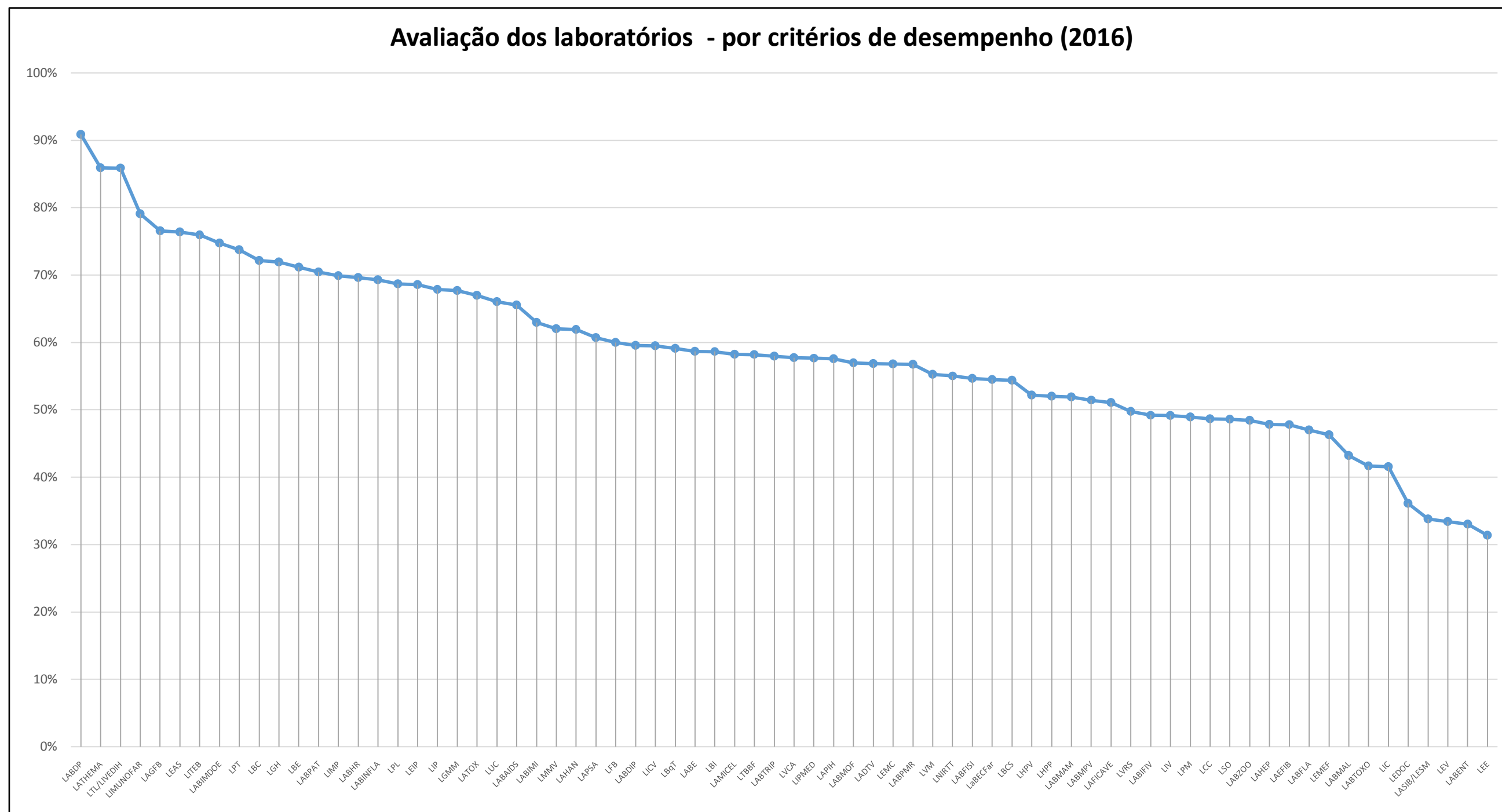
Cooperação Técnica Nacional pelos laboratórios em 2016



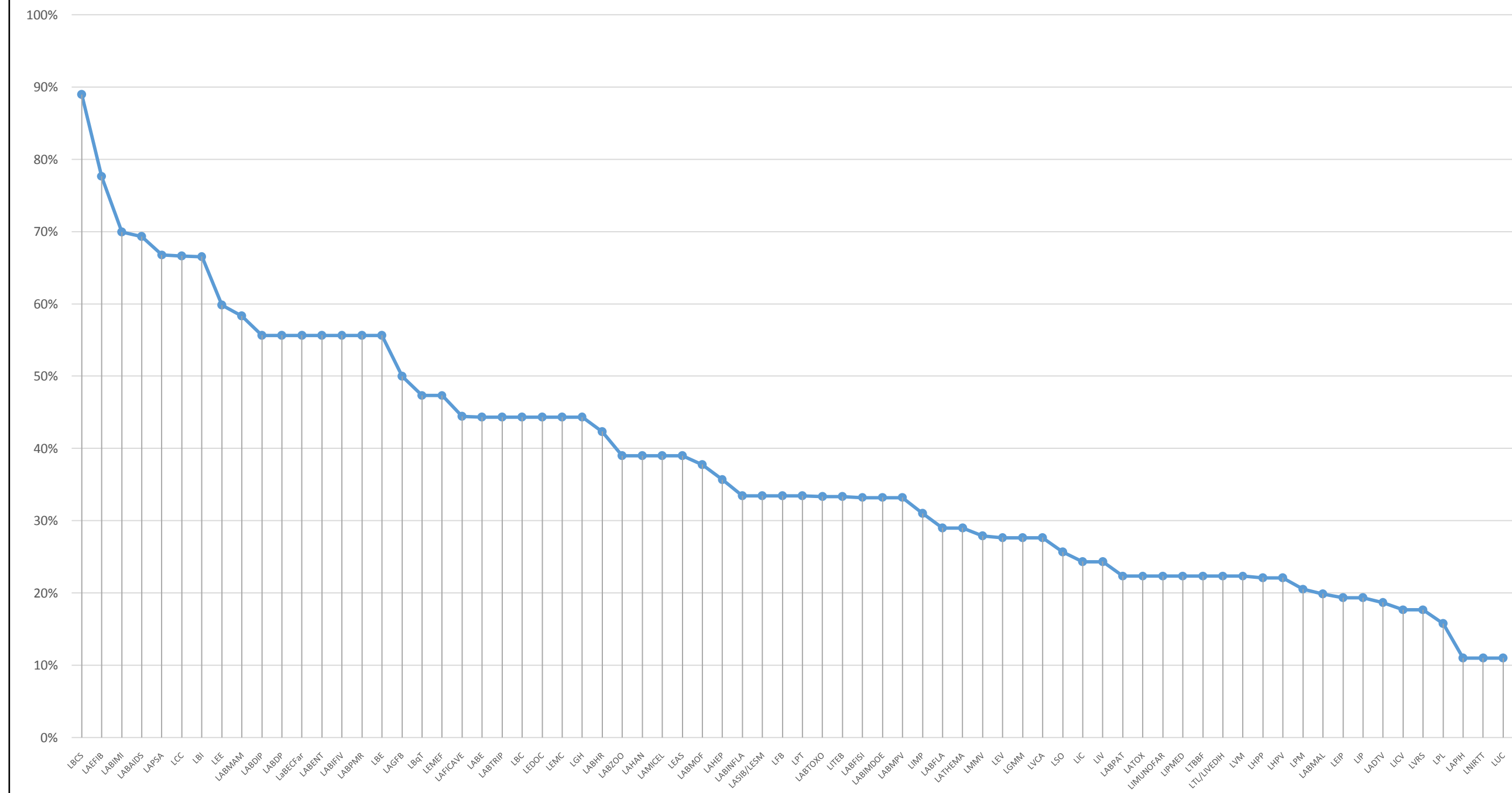
Cooperação Internacional pelos laboratórios em 2016

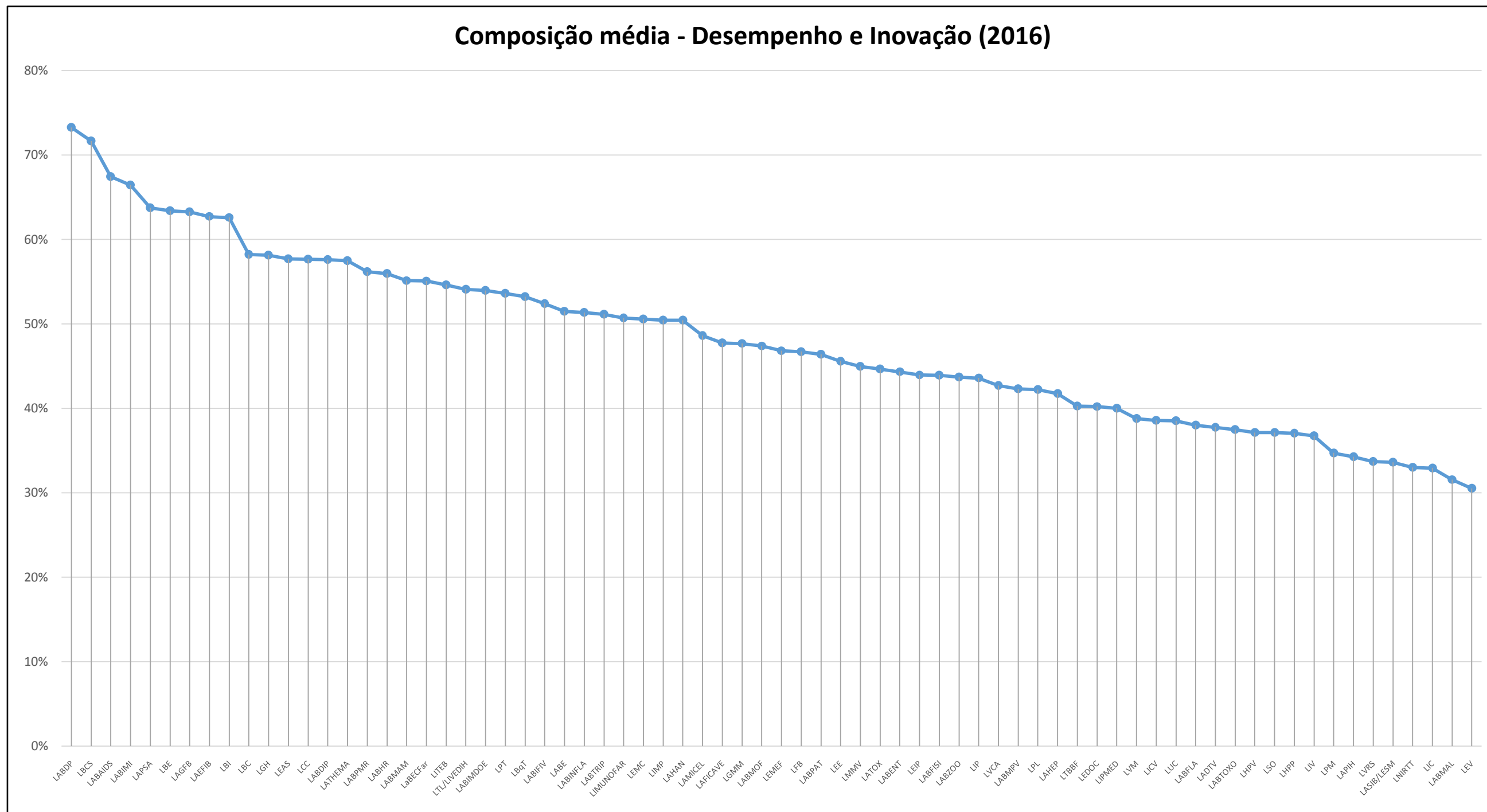


■ Nº laboratórios (com cooperação internacional) ■ Nº laboratórios (sem cooperação internacional)



Avaliação dos laboratórios - por critérios de inovação (2016)





ANEXO I

**Edital de Credenciamento e
Recredenciamento dos
Laboratórios do IOC**

**Conceitos e diretrizes visando ao credenciamento de
Laboratórios de Pesquisa no Instituto Oswaldo Cruz**

Outubro de 2014

"Il n'y a pas de recherche fondamentale et de recherche appliquée, il y a la recherche avec ses applications. Il y a la science et les applications de la science, liées entre elles comme le fruit à l'arbre qui l'a porté."

Louis Pasteur

"Na história da ciência no Brasil, creio que os três pontos mais altos, mas de longe, são a criação do Instituto Oswaldo Cruz, a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Paulo, e a criação do Conselho Nacional de Pesquisa."

Carlos Chagas Filho

1. Introdução

A ciência é inquestionavelmente uma das mais bem sucedidas atividades do ser humano. No entanto, mesmo a mais inovadora das descobertas científicas, se não for amplamente divulgada pelos canais apropriados, deixa de ter qualquer valor. A recente explosão da atividade científica [um trabalho científico é publicado a cada 20 segundos (*Communication in Science-Cartoon Science* 342,58: 2013)] a partir do desenvolvimento de novas tecnologias de geração de dados trouxe consigo novas demandas e responsabilidades para a divulgação de dados científicos (Science as an open enterprise. The Royal Society Policy Centre report 02/12, June 2012), e uma exigência crescente da correta avaliação da ciência que é produzida.

Diante desse cenário cabe refletir sobre a melhor maneira de divulgar e avaliar a ciência atualmente produzida. Os parâmetros vigentes de mensuração da produtividade científica devem ser criteriosa e diferencialmente aplicados conforme se esteja avaliando um pesquisador, um laboratório ou departamento ou uma instituição de pesquisa. Todos eles no entanto, mesmo quando corretamente aplicados, são ainda essencialmente quantitativos. Esse fato vem provocando uma reação da comunidade científica em busca de critérios de avaliação que sejam mais qualitativos, de modo a permitir um balanço mais equilibrado na medida da produtividade científica (ver a *Declaration On Research Assessment: putting science into the assessment of research*; www.ascb.org/SFdeclaration.html). Pela sua própria natureza, as medidas qualitativas são essencialmente descritivas e não numéricas e procuram valorizar na justa medida a avaliação por pares.

Particularmente na área biomédica, e de maneira independente do processo de avaliação da produção científica (no bojo da qual ocorre formação de recursos humanos especializados), a organização do processo de geração de conhecimento científico, mundialmente utilizada, é a de Laboratórios de Pesquisa, organização esta, já preconizada por Louis Pasteur.

*“Prenez intérêt à ces demeures sacrées que l'on désigne sous le nom expressif de **Laboratoires**. Ils sont les temples de l'avenir, de la richesse, du bien-être. C'est là que l'humanité grandit, se fortifie et devient meilleure.”*

Louis Pasteur, 1871

2. Laboratórios de Pesquisa do IOC (LP-IOC).

No Instituto Oswaldo Cruz, o Laboratório de Pesquisa (LP) é a unidade básica da estrutura organizacional do IOC formada por uma equipe técnico-científica liderada por um chefe de laboratório, que desenvolve pesquisa científica e formação acadêmica, associadas ou não a desenvolvimento tecnológico, serviço de referência e organização de coleção.

Além da diversidade temática, os LP-IOC apresentam diferentes estruturas operacionais e organizacionais: podendo concernir uma ou várias linhas de pesquisa em torno de um tema comum, conduzida(s) por um único ou vários grupos no interior do mesmo laboratório.

Adicionalmente, vários laboratórios sediam "Serviços de Referência" (SR), com ou sem atividades ambulatoriais, reconhecidos em níveis institucional, nacional e/ou internacional, e possuem a responsabilidade sobre "Coleções Biológicas" (CB) e/ou plataformas tecnológicas de inequívoco valor científico. As consultorias prestadas e os espécimes coletados não raro são objetos de pesquisa nos respectivos LP, o que idealmente, gera um ciclo *virtuoso*, induzindo a solicitação de novas consultorias aos SR e o envio de novos espécimes para as CB.

O conceito de laboratório no IOC foi oficializado em 1991, na gestão de Sérgio Gomes Coutinho como diretor do IOC. Uma comissão interna, composta por cinco membros do CD do IOC à época, elaborou critérios de definição dos laboratórios e construiu um edital lançado em 1992. Cada proponente deveria enviar um documento contendo uma descrição do estado atual do laboratório, perspectivas, linhas de pesquisa, o quadro técnico-científico e administrativo, e a produção científica do grupo no período de 1985 a 1992.

Em 1994, na nova diretoria assumida por Cláudio Tadeu Daniel-Ribeiro, o processo de avaliação foi revisado, propondo-se a introdução sistemática de avaliação do desempenho técnico-científico do IOC, conscientizando a comunidade interna do Instituto dessa necessidade e visando, ademais, definir estratégias operacionais para o crescimento institucional. O novo edital teve, como expectativas, identificar possíveis setores com desempenho insuficiente, instrumentalizar a direção para readequação de alocação de pessoal e distribuição de vagas nos concursos para o preenchimento no quadro de pesquisadores e pessoal técnico-científico, propiciar adequada distribuição de recursos financeiros aos Departamentos de modo a alcançar o mais elevado nível de desempenho, compatível com a missão institucional. A metodologia para esse novo edital contou com uma etapa preparatória, constituindo-se uma comissão de avaliação de 5 chefes de Departamento, conselheiros do IOC, e um consultor externo. Os critérios de avaliação elaborados e aprovados pelo CD do IOC continuaram similares aos do primeiro credenciamento, que em essência incluíam a liderança científica, a produtividade científica e os recursos externos captados. A comissão atribuiu então

conceitos de 1 a 5, e todos aqueles com conceito igual ou maior que 3 seriam beneficiados com DAS para a chefia, tendo sido credenciados 5 laboratórios novos.

A terceira avaliação ocorreu no período 1998-2003, sob a diretoria de José Rodrigues Coura. Os critérios de avaliação foram discutidos por todos os chefes de departamento e laboratórios. As propostas foram examinadas por uma comissão externa, com pareceres encaminhados à diretoria, chefes de departamento e os proponentes. O resultado final, após os recursos, foi ainda analisado pelas Câmaras Técnicas de Pesquisa, Ensino e Serviço, e finalmente discutido no CD do IOC, que aprovou um total de 60 laboratórios.

O edital de 2004 a 2007, ocorreu na gestão de Renato Sérgio Balão Cordeiro. A avaliação de cada uma das propostas foi realizada por 2 consultores ad hoc externos, escolhidos a partir de uma relação de nomes enviadas pelos Departamentos ao CD. Ao todo, 50 consultores realizaram 146 pareceres, e uma comissão final, de membros externos selecionados dentre esses consultores aprovou um total de 69 laboratórios.

O último processo de credenciamento/recredenciamento foi realizado em 2008, na primeira gestão de Tania Araújo-Jorge. Nessa quinta edição, a CT de Pesquisa discutiu o edital anterior, que foi revisado pela diretoria. A proposta final foi discutida e aprovada pelo CD-IOC que ampliou o período de avaliação para 6 anos e manteve a análise por dois consultores ad hoc/laboratório. Aprovou-se um total de 71 laboratórios dentre os 75 proponentes.

Estes dados estão resumidos no quadro a seguir

Quadro 1. Características dos processos de credenciamento de laboratórios de pesquisa já realizados no IOC

Ano	Propostas de Laboratórios Submetidas e Analisadas	Laboratórios Credenciados	Características do Comitê Avaliador
1991	54	50	Comissão única do IOC com 5 pesquisadores Titulares / Chefes de Departamento
1994	50 para re-credenciamento e 12 referentes a novos credenciamentos	58, sendo 8 novos	Câmara Técnica de Pesquisa, com um assessor externo
1998	58 para re-credenciamento e 7 para novo credenciamento	60, sendo 6 novos (4 foram descredenciados)	Comissão externa com 10 membros
2003	60 para re-credenciamento e 13 para novo credenciamento	69, sendo 10 novos (1 descredenciado)	Comissão externa com 8 membros
2008	66 para re-credenciamento e 8 para novo credenciamento	71, sendo 5 novos (3 novas solicitações não foram aprovadas)	Comissão externa com 5 membros

EDITAL DE CREDENCIAMENTO DE LABORATÓRIOS DE PESQUISA DO INSTITUTO OSWALDO CRUZ

A Diretoria do Instituto Oswaldo Cruz, assessorada pela Câmara Técnica de Pesquisa do IOC, e com aprovação do Conselho Deliberativo do Instituto Oswaldo Cruz, em 29 de outubro de 2014, lança o presente Edital para o processo de credenciamento de laboratórios do Instituto Oswaldo Cruz para o período de 2015-2021.

O caráter de qualificação das propostas apresentadas é o dominante no processo de avaliação, que não adota espírito competitivo.

1. Objetivo

Credenciar Laboratórios de Pesquisa do Instituto Oswaldo Cruz, para o período 2015-2021, de acordo com as normas, os critérios e o sistema de avaliação estabelecidos neste Edital.

2. Termos de referência para o credenciamento de LP-IOC: período 2015-2021.

No Instituto Oswaldo Cruz, o Laboratório de Pesquisa é a unidade básica da estrutura organizacional, formada por uma equipe técnico-científica liderada por um chefe de laboratório, e que desenvolve pesquisa científica e formação acadêmica, associadas ou não a desenvolvimento tecnológico, serviço de referência e organização de coleção.

No caso presente, a avaliação a ser feita é a dos Laboratórios de Pesquisa do Instituto Oswaldo Cruz (LP-IOC), Rio de Janeiro, visando o recredenciamento de laboratórios já em operação, assim como o credenciamento de novos laboratórios ou de novas configurações (fusões, separações, etc.). O Edital respeita a característica do IOC de ser uma Unidade técnico-científica vinculada à Fiocruz e por conseguinte ao Ministério da Saúde (MS); daí a necessidade de aliar o respeito à liberdade acadêmica com a sua missão institucional; em particular os projetos de pesquisa com os objetivos estratégicos da Fiocruz.

O IOC hoje possui reconhecimento no Brasil e no exterior, principalmente em função da excelência dos trabalhos desenvolvidos e disseminados em suas diferentes áreas de atuação científica. Apesar de sua vocação histórica, refletida pela recorrência dos temas relacionados a doenças infecciosas e parasitárias em grande parte da produção do IOC, esta casa adquiriu nos seus 114 anos de existência, uma competência expandida em um amplo repertório de áreas de atuação, neste momento traduzida na existência de 71 LP, programas de pós-graduação e o periódico Memórias do Instituto Oswaldo Cruz.

O IOC, deve buscar atender a re/organização dos LP de acordo com as necessidades de pesquisas na área da saúde, incluindo também novas demandas como por exemplo o aumento na incidência de doenças crônico-degenerativas, epidemias de natureza não-infecciosa e agravos provenientes de alterações de cenário ambientais.

Por outro lado, a quantidade de dados que podem ser gerados atualmente demanda um novo olhar para o gerenciamento e análise das informações. Esse desafio implica necessariamente em planejamento estratégico por parte dos LP-IOC, que deve incluir um plano de objetivos e metas.

Em consonância com os enunciados acima, os LP-IOC devem procurar desenvolver seus projetos, não apenas sob a ótica da fronteira do conhecimento, mas também em relação à política nacional de ciência e tecnologia em saúde, independentemente do objeto de investigação, e serem reconhecidos como referência de qualidade em suas áreas de atuação. Nesse contexto, também é crucial a inserção dos LP-IOC em colaborações nacionais e/ou internacionais.

Considerando os pontos discutidos acima, é fundamental que os LP-IOC sejam liderados por doutores de reconhecida competência acadêmica e científica, demonstrada por (1) geração de conhecimento em sua área de atuação e áreas afins, refletido por publicações regulares de qualidade e capacidade de captar recursos externos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa; (2) atração de indivíduos para seu grupo de trabalho; (3) formação de recursos humanos para a pesquisa, ensino e/ou desenvolvimento tecnológico, em torno de objetivos institucionais.

O Chefe deve ser Doutor Servidor da Fiocruz (ativo ou aposentado).

O LP-IOC deve ainda apresentar equipe compatível com a proposta e estar envolvido no desenvolvimento de pesquisa científica, associada ou não ao desenvolvimento tecnológico, e formação de recursos humanos, alinhados à missão institucional. Os LP-IOC devem ter como chefe substituto, doutor com perfil compatível ao de chefe de laboratório, sendo capaz de substituí-lo, científica e administrativamente em seus impedimentos. Recomenda-se que a chefia substituta tenha liderança científica consolidada ou emergente. A equipe proponente deve ter ao menos um grupo de pesquisa cadastrado no diretório de grupos de pesquisa do CNPq.

3. Processo de submissão de propostas

As propostas visando o credenciamento/recredenciamento de LP-IOC devem ser endereçadas à diretoria do IOC, e devem conter três documentos: memorando de encaminhamento, avaliação circunstanciada de desempenho e a proposta de atividades para 2015-2021, que farão parte de um formulário único:

3.1. Memorando de encaminhamento

O LP pleiteante (existente ou novo), deverá encaminhar memorando de solicitação de credenciamento do LP, explicitando a justificativa da solicitação, um resumo da proposta de atividades para o período 2015-2021, indicando a(s) devida(s) área(s) do CNPq.

O proponente deverá indicar até cinco possíveis avaliadores *ad hoc* (externos ao IOC), preferencialmente pesquisadores nível 1 do CNPq ou de nível equivalente.

Caso o laboratório possua em seu escopo de atuação, serviços de referência (incluindo ou não ambulatorio), coleção biológica e/ou plataformas tecnológicas, ao menos um dos avaliadores *ad hoc* deverá ter atuação na respectiva atividade. No caso de algum conflito de interesse, o proponente deve ainda citar os nomes de pesquisadores que **não devem** avaliar a respectiva proposta.

3.2. Avaliação circunstanciada de desempenho

A avaliação de desempenho dos laboratórios ora existentes será feita a partir dos dados referentes ao período 2009-2014, e deverão abordar:

- a. Análise qualitativa em formato livre das principais contribuições do Laboratório pleiteante em termos de geração de conhecimento científico e/ou desenvolvimento tecnológico e inovação;
- b. Lista completa dos trabalhos publicados, patentes depositadas ou requeridas, capítulos de livros publicados e outros tipos de produção para educação ou divulgação científica;
- c. Financiamentos obtidos de fontes nacionais e/ou internacionais, inserindo os valores de financiamento;
- d. Formação de recursos humanos para pesquisa, ensino e/ou desenvolvimento tecnológico;
- e. Cursos (incluindo disciplinas de pós-graduação) e eventos científicos organizados e/ou ministrados pela equipe do Laboratório;
- f. Prêmios e distinções recebidas por membros da equipe;
- g. Lista de projetos em colaboração, desenvolvidos no período, destacando-se os que se encontram em andamento (nacionais e/ou internacionais).
- h. Quando o LP também for responsável por serviço de referência (que inclua ou não ambulatorio), coleção biológica (CB), e/ou plataformas tecnológicas (PLT), as respectivas ações devem ser descritas de forma a conter os pontos relevantes do sucesso alcançado;
- i. Quando o LP também for responsável por atividades de extensão, divulgação e/ou popularização da ciência, as respectivas ações devem ser descritas de forma sucinta;
- j. Avaliação das dificuldades encontradas no período.

Quando a solicitação for feita por um grupo que pleiteia um novo LP, a equipe pleiteante deverá fazer um relato retrospectivo de atividades cobrindo o mesmo período.

3.3. Proposta de atividades para o período 2015-2021.

Nesta proposta (cujo formulário será disponibilizado pela Diretoria do IOC) deverão estar incluídos a missão do LP no IOC, a(s) linha(s) de pesquisa do LP a serem desenvolvidas, e explicitação das contribuições pretendidas para o período 2015-2021. Cada proposta deve conter uma estrutura redacional com o seguinte conteúdo: introdução; justificativa (onde devem aparecer a importância do tema e seu alinhamento à missão institucional); objetivos gerais e específicos e metas respectivas.

- ✚ **As propostas devem incluir uma declaração de compromisso, assinada por todos os membros da equipe (em formulário próprio).**
- ✚ Propostas que contemplem projetos em rede/parceria devem estar claramente identificadas, indicando se envolvem ou não outros laboratórios do IOC.
- ✚ Também é relevante a informação mostrando se tal proposta já possui financiamento externo.
- ✚ No caso de LP pleiteantes que propõem o desenvolvimento de diferentes linhas de pesquisa, deve-se mostrar ainda como as mesmas estão interconectadas, e fazem parte de um eixo temático central.
- ✚ Atividade de formação de recursos humanos no âmbito da proposta de atuação, incluindo estudantes de ensino médio, graduação, mestrado, doutorado e/ou estagiários de pós-doutorado;
- ✚ Quando for o caso, o LP pleiteante deverá descrever a atividade de serviço de referência, coleção biológica, plataforma tecnológica e/ou ambulatório médico e explicitar o grau de alinhamento destas atividades ao(s) projeto(s) de pesquisa do LP.
- ✚ Atividades de extensão e atividades de divulgação científica pretendidas para o período 2015-2021.

O LP pleiteante deve explicitar a situação atual e necessidade de infraestrutura tecnológica, de espaço físico e de serviços institucionais para a realização da proposta.

4. Processo de avaliação de propostas

4.1. Cada proposta (contendo os três documentos referidos no item 3) será encaminhada pela diretoria do IOC a 2 consultores *ad hoc* para avaliação. A lista dos avaliadores compreenderá preferencialmente pesquisadores nível 1 do CNPq na(s) área(s) escolhida(s) pelo laboratório candidato, ou com qualificação equivalente, excluindo-se os nomes dos pesquisadores do IOC e daqueles apontados pelos candidatos como geradores de potencial conflito de interesse.

4.2. Os pareceres dos consultores *ad hoc*, serão analisados por uma Comissão de Avaliação, visando à emissão de parecer final. Esta Comissão, referendada pelo CD, será composta por um número ímpar de no mínimo cinco pesquisadores de nível 1 do CNPq, externos ao IOC, incluindo um representante do Departamento de Ciência e Tecnologia do Ministério da Saúde. A comissão será assessorada por um representante da diretoria, um representante da Câmara Técnica de Pesquisa do IOC, um representante da CT Serviços de Referência, um representante da CT de Coleções e um representante da CT de Ensino.

Os consultores *ad hoc* não farão parte da Comissão de Avaliação. Eventualmente a Comissão de Avaliação poderá solicitar entrevistas com participantes das propostas apresentadas.

4.3. Os laboratórios já existentes serão classificados em: credenciados, não credenciados, ou credenciados com ressalvas, mediante o cumprimento dos requisitos apontados pela comissão única e nova avaliação na metade do período de credenciamento.

4.4. Recursos ao parecer da Comissão de Avaliação poderão ser encaminhados em um prazo de 30 dias à diretoria e serão analisados pela Comissão de Avaliação.

4.5. O resultado final, incluindo a categorização/classificação dos laboratórios, deverá ser homologado pelo Conselho Deliberativo do IOC e comunicado por carta aos candidatos.

5. Parâmetros a serem analisados pelos consultores *ad hoc*

A direção deve fornecer aos assessores *ad hoc* a documentação de cada laboratório, além de instruções específicas à realização do trabalho.

O foco deve ser dado ao trabalho e às atividades da equipe já realizados, bem como à proposta de atuação futura para o período 2015-2021.

A) Parâmetros para Análise quanto às atividades relativas ao período 2009-2014

5.1. O impacto da produção científica anterior do grupo será avaliado qualitativamente e quantitativamente, considerando os indexadores ISI, PubMed e SCIELO, e ainda o sistema *Qualis* da Capes, levando em consideração as especificidades de cada laboratório.

5.2. A produção tecnológica no período anterior, se existir, será avaliada em função de depósitos e/ou licenciamento de patentes, desenvolvimento de produtos e registro de propriedade intelectual.

5.3. Quando for o caso, relatórios técnicos de consultoria (como por exemplo relatórios para o SUS, OMS ou instituição equivalente) deverão também ser considerados.

5.4. A contribuição da equipe na área de formação de recursos humanos, promoção da saúde e popularização da ciência, e divulgação científica.

5.5. Experiência comprovada da equipe na obtenção de recursos financeiros junto a agências de fomento nacionais e/ou internacionais.

5.6. No caso de avaliação de Laboratórios de Pesquisa responsáveis por serviços de referência, coleções biológicas e/ou plataformas tecnológicas, estes aspectos também serão considerados, tanto no documento de relatório quanto na proposta de atuação futura.

B) Parâmetros para Análise da proposta futura, período 2015-2021

5.7. Adequação à missão do IOC de realizar pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico, inovação, visando à promoção da saúde;

5.8. Experiência da equipe na consecução dos objetivos e metas propostos;

5.9. Coerência da(s) linha(s) de pesquisa a serem desenvolvidas em relação à proposta apresentada, dentro do eixo temático central do LP;

5.10. Adequação da estrutura operacional quanto ao cronograma, ao financiamento e às metas propostas;

5.11. Contribuição para a formação de recursos humanos no âmbito da proposta de atuação;

5.12. Articulação inter e/ou intra institucional do LP, potencial ou já existente;

5.13. Quando for o caso, definir o quanto a proposta está associada a atividades de serviços de referência, assistência, coleções biológicas e/ou plataformas tecnológicas.

6. Envio das propostas

O formulário, contendo a documentação enunciada no item 3 do presente Edital, deverá ser encaminhado para o endereço eletrônico plataforma@ioc.fiocruz.br, até **30 de janeiro de 2015**.

7. Disposições Gerais

7.1. Caso haja divergência entre os consultores *ad hoc*, um terceiro *ad hoc* será consultado.

7.2. A implantação de novos laboratórios deve ser condicionada ao espaço físico disponível.

7.3. Caberá à Diretoria, assessorada pela Comissão Permanente de Acompanhamento, juntamente com as equipes envolvidas decidir pela melhor proposta de inserção dos membros de laboratórios já existentes que não obtiverem suas propostas aprovadas. Tal inserção deverá se dar em outros laboratórios do Instituto, refletindo as necessidades de readequação e potencialização das capacidades técnico-científicas existentes.

7.4. Os Laboratórios aprovados comporão o organograma e o Manual de Organização do IOC. A Diretoria informará à Presidência e mostrará ao Conselho Deliberativo da Fiocruz a nova estrutura, para seu reconhecimento institucional e inserção na estrutura formal da Fiocruz

7.5. Em caso de não credenciamento de um LP as atividades de Serviço de Referência, Coleções Biológicas, Ambulatórios ou Plataformas Tecnológicas serão preservadas.

7.6. As situações não contempladas neste Edital serão analisadas pela Diretoria, assessorada pela Comissão Permanente de Acompanhamento, e referendadas pelo CD-IOC.

ANEXO II

Instrumento de

Autoavaliação de

Governança para Resultados

GOVERNANÇA PARA RESULTADOS

- instrumento de autoavaliação

Nome: _____

Cargo: _____

Órgão: _____

1. Instruções para aplicação do modelo

A aplicação do modelo está baseada no instrumento/questionário de autoavaliação. Ele permite a geração de uma avaliação de governança para resultados, uma medida que indica a extensão na qual as práticas de uma determinada organização se qualificam com uma experiência de gestão para resultados conforme o modelo da gestão matricial para resultados – se as práticas gerenciais para construção da agenda estratégica, do alinhamento da estrutura implementadora e da sistemática de monitoramento & avaliação refletem padrões ideais e são integradas entre si.

O questionário é composto por uma parte inicial de caracterização da organização e por três seções de análise. Cada uma destas seções é dividida em blocos e estes são subdivididos em quesitos. Cada quesito de avaliação ensejará uma nota que varia de 0 a 3. A seguir, apresenta-se a estrutura de seções e blocos:

- Agenda estratégica
 - Compreensão do Ambiente Institucional
 - Estabelecimento do Propósito
 - Definição de Resultados
 - Definição de Esforços de Implementação
- Alinhamento da Estrutura Implementadora
 - Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal
 - Pactuação interna
 - Pactuação externa

- Alinhamento de processos
- Alinhamento de estrutura
- Alinhamento de pessoas
- Alinhamento de Tecnologia da Informação
- Alinhamento de Orçamento
- Monitoramento & Avaliação

Deve-se ler atentamente as instruções para preenchimento e qualificação. Ao final de cada seção, pede-se que assegure que foi realizada a qualificação de cada bloco e, dentro destes, de cada um dos respectivos quesitos de avaliação.

Considerações para avaliação dos quesitos:

- A escala qualifica os sistemas de gestão para resultados conforme seu estágio de implementação;
- Todos os quesitos foram formulados de maneira a poderem ser respondidos conforme a qualificação da tabela 1 a seguir. A nota correspondente a esta qualificação deverá refletir apenas uma das seguintes opções:

Qualificação	Nota
Primário estacionário –não tem nada	0
Primário iniciante – quesito foi iniciado	1
Intermediário – quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	2
Avançado –quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora	3

Tabela1: Tabela de qualificação dos quesitos

Abaixo de cada tema será disponibilizado espaço para que o avaliador fundamente suas respostas com evidencias ou considerações cabíveis.

Ao final de cada bloco deverá ser calculada uma nota média. A consolidação das notas de cada seção será estabelecida a partir da média das notas médias dos blocos. Há uma tabela de consolidação que encontra-se ao final do instrumento.

2. Questionário de auto avaliação

2.1. Seção 1: Construção da Agenda Estratégica

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre os propósitos, sobre os resultados a serem alcançados e sobre como alcançá-los. Governos como um todo, organizações públicas e suas unidades em particular, programas, políticas, projetos, todas essas categorias devem buscar construir suas agendas de modo sistemático. O processo de construção e revisão da agenda estratégica deve incorporar elementos da análise dos ambientes externo e interno da organização.

2.1.1. Compreensão do Ambiente Institucional

Este bloco trata da compreensão do ambiente institucional na qual a organização opera e com a qual estabelece inúmeras interações, o que constitui atividade fundamental para a construção da agenda estratégica.

Quesitos	0	1	2	3
1. Identificam-se as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças da organização (análise SWOT) como forma de compreender os ambientes internos e externos da organização para formulação/revisão das estratégias.				
2. Existe elaboração de cenários, ambientes futuros, dos quais situações hipotéticas podem emergir e implicar em redirecionamentos estratégicos.				
3. Realiza-se a gestão de <i>stakeholders</i> (partes interessadas), que compreende um conjunto de atividades que busca identificar, qualificar, avaliar e melhorar o relacionamento com as diversas partes interessadas, inclusive informações periódicas sobre a opinião e satisfação dos usuários referentes aos serviços oferecidos pela organização.				
4. Existem análises que buscam compreender o universo de política pública na qual a organização opera, seus princípios, diretrizes, orientações, resultados e disposições programáticas (em planos setoriais, governamentais, plurianuais etc.).				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

Observações:

 Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.1.2. Estabelecimento do Propósito

O estabelecimento de propósito engloba três grandes definições: missão, visão e valores. A missão é um conceito utilizado que pretende exprimir a razão de ser da organização, podendo expressar o que gera, para que gera, principalmente, como gera e para quem gera. A visão representa o sonho, o que a organização quer ser no futuro, o objetivo é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais. Os valores são princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades.

Quesitos	0	1	2	3
1. A organização possui uma definição clara do seu propósito, informando sua razão de ser, seus produtos e os impactos visados aos seus beneficiários.				
2. A agenda estratégica estabelece uma visão de longo prazo a partir da construção de um ideal transformador do contexto no qual está inserida.				
3. Existe uma declaração de valores que serve de referência para a retórica (discursos, apresentações etc.) e as práticas organizacionais.				
4. O propósito da organização é amplamente difundido internamente. Realizam-se campanhas de sensibilização (palestras, <i>workshops</i> etc.) para orientar e motivar os servidores quanto aos propósitos da organização.				
5. O propósito da organização é sistematicamente divulgado à sociedade. A organização executa estratégias de comunicação às demais partes interessadas (cidadãos, governo, organizações parceiras etc.).				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/5)				

Observações:

 Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.1.3. Definição de Resultados

A definição de resultados deve se basear na formulação de objetivos, muitas vezes dispostos em um mapa estratégico, ou outras categorias programáticas (projetos, programas etc.), relacionados a impactos (efetividade), produtos (eficácia) e à relação entre insumos e produtos (eficiência), seus indicadores (métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização) e metas.

Quesitos	0	1	2	3
1. A programação estratégica (o conjunto de objetivos ou projetos, programas etc.) está alinhada com a visão, representando seu desdobramento.				
2. A estratégia da organização está explicitada (preferencialmente por meio de um mapa estratégico, <i>roadmap</i> ou outra forma gráfica), expondo as relações de causa e efeito entre seus elementos.				
3. Há um conjunto minimamente significativo de indicadores e metas de eficiência (relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos empregados), eficácia (quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues ao usuário) e efetividade (impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos) que buscam mensurar os elementos programáticos da estratégia (objetivos, projetos etc.).				
4. Há um razoável grau de realismo e desafio das metas, tendo em conta a escala dos problemas e demandas das partes interessadas e a disponibilidade de recursos (materiais, humanos, financeiros etc.)				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.1.4. Definição de Esforços de Implementação

Os esforços de implementação, usualmente sobre a forma de iniciativas representam tudo que tem que ser feito para a estratégia acontecer. As iniciativas costumam ser de três tipos: processos, projetos e eventos.

Quesitos	0	1	2	3
1. Há um conjunto minimamente significativo de iniciativas estratégicas definidas para proporcionar o alcance das metas fixadas.				
2. As iniciativas estratégicas são detalhadas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.				
3. Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de abrangência (cobrindo todas as metas).				
4. Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de profundidade (sem sub ou super-especificação).				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2. Seção 2: Alinhamento da Estrutura Implementadora

As estruturas implementadoras devem ser compreendidas como unidades de uma ou mais organizações que possuem a função de realizar a estratégia. Não contemplam apenas a estrutura organizacional, mas também os processos e a força de trabalho.

2.2.1. Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal

Desdobrar a estratégia significa definir a contribuição de cada unidade executora para sua implementação. Uma matriz de contribuição que cruze os elementos programáticos

da estratégia com as unidades executoras, deve permitir que as iniciativas sejam endereçadas de modo que: a) distintas unidades executoras que contribuem para cada iniciativa possam trabalhar de forma integrada (alinhamento vertical); e b) cada unidade executora possa se alinhar ao conjunto de contribuições devidas a diversas iniciativas (alinhamento horizontal).

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, metas, indicadores, iniciativas e ações) com os elementos da estrutura implementadora (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição.				
2. Para cada elemento programático da agenda estratégica existe o alinhamento das diversas unidades que as implementam, estabelecendo-se meios de atuação integrada.				
3. Para cada unidade executora existe o alinhamento das diversas iniciativas que deve realizar, relacionadas a diversos elementos programáticos da estratégia, direcionando seus processos decisórios, a alocação de recursos e proporcionando foco e priorização.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/3)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2.2. Pactuação interna

É a pactuação do desdobramento mediante a celebração de instrumentos próprios (termos de compromisso, contratos de gestão etc.), que visam vincular as contribuições definidas (para cada unidade executora e ou para cada elemento programático da agenda) a incentivos (meritórios e ou pecuniários), por meio do estabelecimento de notas. A pactuação possui dois caracteres: a) transacional, onde o essencial é fazer valer o incentivo se a contribuição for conforme; e b) relacional, onde o essencial é (mesmo na ausência de incentivos significativos) manter um clima de direcionamento, verificações e

facilitações (que pode passar pela concessão de flexibilidades e ampliação de autonomia).

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe o estabelecimento de pactuação vertical - pactuação dos resultados entre a liderança da organização (“contratante”) com os responsáveis pelo alcance de cada elemento da estratégia (“contratado”).				
2. Existe o estabelecimento de pactuação horizontal - pactuação de contribuições entre a liderança da organização (“contratante”) e as unidades executoras (“contratadas”).				
3. As pactuações dispõem e efetivamente asseguram os meios para o alcance dos resultados e realização das contribuições.				
4. Há iniciativas de inteligência <i>anti-gaming</i> para redução do potencial de manipulação na pactuação (usualmente relacionada a indicadores viesados, subestimação de metas e adulteração de dados), seja na negociação ou verificação, e da assimetria informacional (o relativo maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado).				
5. Existe um escritório de contratos que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização.				
6. Existem incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiro (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/6)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2.3. Pactuação externa

É a pactuação de resultados mediante o estabelecimento de termos de parceria ou congêneres com organizações extra governo (organizações não governamentais, parcerias público-privada etc.).

Quesitos	0	1	2	3
1. Os resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuação estão claramente definidos por meio de indicadores objetivos e respectivas metas desdobradas.				
2. Os resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuação são consistentes e alinhados com a agenda estratégica.				
3. As pactuações dispõem e efetivamente asseguram os meios para o alcance dos resultados e realização das contribuições.				
4. A relação entre contratante e contratado é baseada na cobrança dos resultados pactuados na parcerização e não em intervenções e ingerências.				
5. Há iniciativas de inteligência <i>anti-gaming</i> para redução do potencial de manipulação na pactuação (usualmente relacionada a indicadores viesados, subestimação de metas e adulteração de dados), seja na negociação ou verificação, e da assimetria informacional (o relativo maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado).				
6. Existe um escritório de contratos que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização.				
7. Existem incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiro (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/7)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2.4. Alinhamento e otimização dos processos de trabalho

Processos abrangem uma dimensão fundamental do modelo de gestão para resultados, na medida em que constituem arranjos estruturados (sujeitos a regras e requisitos) de atividades que geram e entregam os produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) de uma organização, programa ou projeto aos devidos beneficiários. Por se constituírem uma categoria vital de iniciativas e um elemento essencial do modelo de gestão das unidades executoras (muito embora muitos processos perpassem diversas unidades executoras), processos de trabalho devem ser objeto de iniciativas de alinhamento (a definição de requisitos e padrões de desempenho condizentes com os resultados da agenda estratégica) e otimização (a melhoria contínua) como parte do processo de alinhamento.

Quesitos	0	1	2	3
1. Há uma identificação, diagnóstico e priorização dos processos de trabalho baseada no impacto destes para execução da agenda estratégica.				
2. Os processos que possuem grande impacto para a estratégia e desempenho ruim, minimamente, são objeto de alinhamento e otimização, como forma de garantir a realização de melhorias.				
3. Existe um escritório de processos para a promoção e implementação de melhorias contínuas na gestão dos processos organizacionais.				
4. As iniciativas de alinhamento e otimização de processos estão integradas à gestão de recursos humanos (dimensionamento de força de trabalho, gestão de competências etc.) e à gestão de tecnologia da informação e de comunicações (automação, interoperabilidade etc.)				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2.5. Alinhamento e otimização da estrutura organizacional

Estruturas são um conjunto recorrente de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob determinados temas, como representados no organograma) que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações (caso de estruturas extraorganizacionais, arranjos em rede que envolvem parceiros e outras partes interessadas relevantes na organização do trabalho). A função da estrutura é realizar a estratégia. Esta função deve ser objeto de alinhamentos (buscando-se melhorar o desenho organizacional, tornando-o mais funcional e conducente à estratégia) e otimizações (buscando-se eliminar redundâncias desnecessárias, paralelismos, sobreposições, excessos e outras disfunções já que estruturas também são custos de transação).

Quesitos	0	1	2	3
1. Há diagnósticos periódicos da estrutura organizacional, buscando-se avaliar o desenho organizacional, o grau de flexibilidade requerido e a incidência de disfunções.				
2. Há iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura, que levam em conta a matriz de contribuição (um sinalizador da carga de trabalho sobre as unidades executoras) e as competências essenciais (com parcerias ou contratações para competências acessórias), eliminando redundância, paralelismos, sobreposições e excessos.				
3. As iniciativas de alinhamento e otimização de estruturas estão integradas à gestão de recursos humanos (dimensionamento de força de trabalho, gestão de competências etc.) e à gestão de parcerias (pactuação externa) e aquisições (terceirizações).				
4. As unidades de suporte (administrativo, técnico e corporativo) estão alinhadas às demandas das unidades finalísticas e, sobretudo, pautadas pela agenda estratégica.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2.6. Alinhamento de Pessoas

Alinhar pessoas significa orientá-las para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para isso, são necessárias várias iniciativas para atrair e reter talentos, desenvolver lideranças, promover valores e o desenvolvimento de competências e promover e direcionar o estímulo ao trabalho. Alinhar pessoas também implica no alinhamento das funções de gestão de pessoas no sentido de proporcionar um tratamento mais amplo, integrado e alinhado com a estratégia.

Quesitos	0	1	2	3
1. As pessoas são selecionadas para o preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização.				
2. O desempenho das pessoas e equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas e o desenvolvimento profissional – sistema de remuneração e de incentivos estimulam o alcance das metas, o aprendizado e a cultura de excelência.				
3. Existe alinhamento do perfil de competências das pessoas – identificando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para a execução e geração de resultados a partir dos processos e da agenda estratégica.				
4. Realiza-se constantemente o dimensionamento (identificação, análise e quantificação) da força de trabalho necessária para o cumprimento dos objetivos institucionais, tendo como parâmetros a agenda estratégica e os processos de trabalho.				
5. A distribuição de pessoas é otimizada a partir da relação entre processos, competências e estrutura.				
6. Existe programa de capacitação e desenvolvimento, eles compatibilizam as necessidades da organização e das pessoas.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/6)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2.7. Alinhamento de TI

Alinhar a TI é buscar proporcionar um adequado tratamento à questão da informação e comunicações de forma a suportar e apoiar as decisões estratégicas da organização.

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe planejamento da tecnologia da informação. Este planejamento da TI encontra-se alinhado com o plano estratégico de forma a contribuir para os objetivos organizacionais.				
2. A arquitetura de tecnologia da informação está adequada com a estratégia. Ela direciona o fornecimento de informação para as necessidades de gestores, partes interessadas e objetivos estratégico.				
3. Existe mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar as estratégias e o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização.				
4. Comunica e provê serviços <i>on-line</i> aos servidores, cidadãos e partes interessadas.				
5. Existe análise de custo-benefício, retorno sobre investimento ou qualquer outra medida de valor para os projetos de tecnologia da informação.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/5)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.2.8. Alinhamento de Orçamento

A principal função do orçamento é dimensionar e bem alocar os recursos necessários à execução da estratégia.

Quesitos	0	1	2	3
1. A proposta orçamentária está alinhada e pautada pela estratégia organizacional.				
2. Há gestão efetiva dos processos orçamentários e financeiros para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização.				
3. Realiza-se monitoramento da execução orçamentária e financeira, prevendo o realinhamento entre orçamento, estratégias e objetivos.				
4. O grau de flexibilidade para alocação/relocação dos recursos é suficiente.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.3. Seção 3: Sistema de Monitoramento e Avaliação

Monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção, que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela. O ponto crítico em relação a sistemas de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendido.

2.3.1. Sistemática de M&A

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe uma estrutura interna (unidade) responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos esforços (iniciativas e ações) e dos resultados (objetivos e metas) que integra os escritórios de estratégia, projetos, processos e contratos.				
2. Há uma definição clara do processo de monitoramento e avaliação a partir do estabelecimento da forma e do <i>timing</i> como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados.				
3. Existe um processo de comunicação definido com a concepção de painéis de controle (<i>webpages</i> , <i>banners</i> , monitores, <i>displays</i> , cartazes e/ou sistemas informatizados) para disponibilização de um conjunto de informações relevante e necessárias sobre o desempenho e que possam ser repassadas às partes interessadas.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/3)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.3.2. Prestação de Contas

Quesitos	0	1	2	3
4. As informações de monitoramento e avaliação dos objetivos e metas estão à disposição dos cidadãos na internet e em outros meios e os relatórios de avaliação estão à disposição dos cidadãos na internet.				
Nota média do bloco (quesito anterior)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

2.3.3. Correção de Rumo

Quesitos	0	1	2	3
5. Existem critérios e procedimentos institucionalizados que são aplicados para analisar e corrigir o descumprimento dos esforços e resultados.				
6. As avaliações são utilizadas para a tomada de decisão e são empregadas na reformulação dos programas estratégicos.				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/2)				

Observações:

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

3. Consolidação da Pontuação e Análise dos Resultados

3.1. Consolidação da Pontuação

A tabela de pontuação a seguir deverá ser utilizada para consolidar as notas do instrumento.

Instrumento de autoavaliação		
Seção	Blocos	Nota média
Agenda Estratégica	2.1.1. Compreensão do Ambiente Institucional	
	2.1.2. Estabelecimento do Propósito	
	2.1.3. Definição de Resultados	
	2.1.4. Definição de Esforços de Implementação	
	Nota média da Agenda Estratégica (Σ das notas médias dos blocos/4)	
Alinhamento da Estrutura implementadora	2.2.1. Desdobramento da Estratégia	
	2.2.2. Pactuação Interna	
	2.2.3. Pactuação Externa	
	2.2.4 Alinhamento de Processos	
	2.2.5. Alinhamento de Estrutura	
	2.2.6. Alinhamento de Pessoas	
	2.2.7. Alinhamento de TI	
	2.2.8. Alinhamento de Orçamento	
	Nota média do Alinhamento da Estrutura Implementadora (Σ das notas médias dos blocos/8)	
Monitoramento e Avaliação	2.3.1. Sistemática de M&A	
	2.3.2. Prestação de Contas	
	2.3.3. Correção de Rumo	
	Nota média do Monitoramento e Avaliação	
Nota final do Instrumento de autoavaliação (Σ das notas médias das seções/3)		