

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  
INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM FÁRMACOS**

**SEJANE WALTRUDES LAMOUR GOMES**

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA PESQUISA DE  
FITOMEDICAMENTOS EM FARMANGUINHOS:  
AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA**

**Rio de Janeiro**

**2010**

**SEJANE WALTRUDES LAMOUR GOMES**

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA PESQUISA DE FITOMEDICAMENTOS  
EM FARMANGUINHOS: AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA.**

**Monografia apresentada ao Curso de Pós-  
Graduação *Lato Sensu* como requisito  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão da Inovação em Fitomedicamentos**

**ORIENTADOR: JOSÉ MANUEL SANTOS DE VARGE MALDONADO  
CO-ORIENTADORA: MARIA DUTRA BEHRENS**

**Rio de Janeiro**

**2010**



**SEJANE WALTRUDES LAMOUR GOMES**

**Monografia apresentada junto ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* do Instituto de Tecnologia de Fármacos – Farmanguinhos/FIOCRUZ, como requisito final à obtenção do título de Especialista em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos**

**ORIENTADOR: JOSÉ MANUEL SANTOS DE VARGE MALDONADO  
CO-ORIENTADORA: MARIA DUTRA BEHRENS**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. José Manuel Maldonado  
**Orientador**

---

Prof. Dr. Antônio Carlos Siani

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Márcia Coronha Ramos Lima

Dedico este trabalho à minha filha **JULIANA**, motivo da minha inspiração e da  
minha força.

“Criança doce e generosa, linda e dengosa  
Que sabe argumentar e ao mesmo tempo perdoar  
Perdoa minhas falhas, minhas imperfeições  
Da minha ausência reclama e do meu cheiro sente falta  
Mas quando estamos juntas, seu coração se acalma  
É a mais gentil das crianças e seu coração é do tamanho do mundo  
Deus em sua imensa sabedoria fez você do jeito que eu queria  
Só não sabia que te mereceria.”

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais esta vitória.

“Porque o **SENHOR** dá a sabedoria; da sua boca é que vem o conhecimento e o entendimento” Provérbios 2

Agradeço ao meu marido **Alexandre**, companheiro de todas as horas e grande incentivador da luta diária.

“Compreendes minhas angústias e minhas limitações. Conheces a mim, mais do que eu mesma”

Agradeço à minhas irmãs, **Patrícia L'Amour e Sabrina Alarcão**, e à minha avó materna **Jenny de Azevedo**, por fazerem parte da minha vida e dividirem comigo todas as alegrias e tristezas, me apoiando sempre quando preciso.

Agradeço aos amigos: **André Sampaio, Antônio Carlos Siani, Elaine Rosas, Fabíola Brito, Sandra Perez, Simone Machado e Tereza Cristina**, pelo incentivo e pela ajuda na construção desse trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. **José Maldonado** pela generosidade, paciência e confiança dedicados a mim.

Agradeço à minha co-orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> **Maria Behrens**, pela amizade, pelas experiências trocadas e pelo carinho.

Agradeço às minhas orientadoras pedagógicas: **Maria da Conceição Monteiro** e **Regina Nacif** pela paciência, pelo incentivo e pelo carinho.

Agradeço aos meus queridos **Professores**, que foram generosos, dedicados, pacientes e inundaram minha mente com suas sabedorias, seus conhecimentos e suas experiências.

Agradeço aos **colegas da Turma Fito 2008**, que junto comigo enfrentaram o desafio do conhecimento e dividiram momentos de alegria e angústias.

Agradeço aos meus antigos e atuais orientadores profissionais, que dentro dessa casa me ensinaram e me guiaram:

- **Drª MARIA DAS GRAÇAS M. DE OLIVEIRA HENRIQUES**

Pela oportunidade, pela confiança e pelo carinho. Minha gratidão será eterna!

- **Dr. SERGIO GOES**

Sua generosidade me fez crescer profissionalmente e pessoalmente. Seus ensinamentos me ajudaram a fortalecer minha trajetória profissional.

- **Dr. GLAUCO DE KRUSE VILLAS BÔAS**

Pelos “papos” sobre inovação, fitoterapia e complexo industrial. Sua “paixão” pelo assunto me contagiou!

- **Drª MÁRCIA CORONHA RAMOS LIMA**

Pela amizade construída, pelos constantes elogios, incentivos e oportunidades. Com certeza, nunca serei capaz de retribuir tal generosidade. Você é única!

## RESUMO

Tendo em vista a necessidade de elaboração de um plano estratégico para a Pesquisa de Fitomedicamentos do Instituto de Tecnologia em Fármacos – FARMANGUINHOS, unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ e laboratório público oficial vinculado ao Ministério da Saúde – que alinhe os interesses institucionais com as diretrizes da Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos, a Vice-Diretoria de Pesquisa de FARMANGUINHOS organizou um diagnóstico situacional para dar início a esse plano estratégico. O presente trabalho tem como objetivo principal avaliar a metodologia aplicada nesse diagnóstico, que considerou fatores internos e externos e destacou o cenário detalhado das capacidades, competências e *gargalos*, na tentativa de propor um reposicionamento da Pesquisa. Concluiu-se que a metodologia empregada favoreceu a participação efetiva do corpo de pesquisadores no processo do diagnóstico, estabeleceu um relevante espaço de discussão e expôs críticas construtivas que foram fundamentais para a validação dos resultados.

**Palavras-chave:** pesquisa; fitomedicamentos; diagnóstico situacional



## ABSTRACT

Given the need to prepare a strategic plan for Phytomedicine Research Institute of Pharmaceutical Technology - FARMANGUINHOS, for short, technical and scientific unit of the Oswaldo Cruz/FIOCRUZ laboratory and public official under the Ministry of Health - to align the interests of institutional with the guidelines of the National Medicinal Plants and Herbal Medicines, the Vice-Director of Research FARMANGUINHOS organized a situational diagnosis to initiate this strategic plan. This paper aims at evaluation the methodology used in this diagnosis, which considered internal and external factors and highlighted the detailed scenario of the abilities, skills and bottlenecks in an attempt to propose a repositioning of Research. It was concluded that the methodology used facilitated the effective participation of the research groups in the process of diagnosis, established with a forum for discussion and constructive criticism has exposed that were fundamental for the validation of results.

**Keywords:** research; phytomedicine; situational diagnosis

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1:</b> Fases e temas relacionados a cada fase da metodologia desenvolvida para elaboração do “Diagnóstico Situacional da Pesquisa de Fitomedicamentos em FARMANGUINHOS” .....	20
<b>FIGURA 2:</b> Cronograma físico resumido das fases do projeto “Diagnóstico Situacional da Pesquisa” .....	23

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALANAC – Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais  
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
DAF – Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos  
ENSP – Escola Nacional de Saúde Pública  
FARMANGUINHOS – Instituto de Tecnologia em Fármacos  
FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz  
GT – grupo de trabalho  
ICT – Instituições de Ciência e Tecnologia  
MS – Ministério da Saúde  
NGBS – Núcleo de Gestão em Biodiversidade em Saúde  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PMBOK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos  
PNPMF – Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos  
PNPIC – Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares  
RENISUS – Relação Nacional de Plantas de Interesse ao SUS  
SCTIE/MS – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde  
SUS – Sistema Único de Saúde  
VDEPI – Vice-Direção de Ensino, Pesquisa e Inovação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos – PNPMF.....	1
1.2 Inserção da FIOCRUZ na PNPMF.....	4
1.3 Pesquisa de Fitomedicamentos em FARMANGUINHOS.....	6
1.4 Planejamento Estratégico.....	9
1.4.1 Integração das organizações com o Planejamento Estratégico.....	11
1.5 Diagnóstico Situacional.....	13
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	15
2.1 Objetivo geral .....	15
2.2 Objetivo específico .....	15
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	16
3.1 Boas práticas em gerenciamento de projetos.....	16
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	18
<b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	28
<b>6 BIBLIOGRAFIA</b> .....	29

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Política e Programa Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos - PNPMF**

Planta medicinal é toda planta usada tradicionalmente com finalidade terapêutica. De acordo com a legislação sanitária brasileira, fitoterápico é o medicamento obtido empregando-se, exclusivamente, matérias-primas ativas vegetais. Não inclui substâncias ativas isoladas, de qualquer origem, nem associações destas com extratos vegetais. É caracterizado pelo conhecimento da eficácia e dos riscos de seu uso, assim como pela reprodutibilidade e constância de sua qualidade (Brasil, 2004).

O Governo Federal aprovou a Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos – PNPMF, por meio do Decreto Presidencial nº 5.813, de 22/06/2006. Os eixos da referida política compreendem não só o acesso a plantas medicinais e fitoterápicos, como também seu uso racional e seguro, o uso sustentável da biodiversidade, o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva, o fortalecimento da indústria nacional, além do reconhecimento e a valorização do uso tradicional (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2008).

O caráter geral da PNPMF aponta para rumos e bases estratégicas de atuação do Governo, na tentativa de minimizar a descontinuidade administrativa que ocorre com a troca de gestões. Além disso, permite potencializar os recursos destinados para tal fim e a tornar públicas as intenções do Governo no planejamento de programas, projetos e atividades.

Nesse decreto, o Governo Federal instituiu um Grupo de Trabalho Interministerial para elaboração do PNPMF, composto pelos Ministérios: da Saúde; da Ciência e Tecnologia; da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; do Desenvolvimento Agrário; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; da Integração Nacional; da Cultura; além da Casa Civil, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA e da Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ. Ao analisar a composição desse grupo, destaca-se a ausência do Ministério da Educação e a inserção

dos Ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, ressaltando o objetivo da política de atuar em toda a cadeia produtiva de fitoterápicos. O referido programa foi editado mediante a Portaria Interministerial nº 2.960, de 09/12/2008, e sua implantação vem sendo coordenada pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde – SCTIE/MS.

No âmbito internacional temos um cenário de vigoroso crescimento do mercado de fitoterápicos. De acordo com a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais - ALANAC (2010) esse mercado movimentava cerca de US\$ 22 bilhões por ano e vem seduzindo a cada ano mais adeptos nos países desenvolvidos. Em 2000, o setor faturou US\$ 6,6 bilhões nos Estados Unidos e US\$ 8,5 bilhões na Europa, sendo a Alemanha a maior responsável por grande parte desse faturamento na Europa. A Alemanha se destaca nesse mercado por ter sido pioneira no processo de validação e regulação das plantas medicinais com uso terapêutico, além de manter um corpo acadêmico-científico muito forte nesse setor.

Considerando que 25% dos fármacos empregados atualmente na produção de medicamentos pelos países industrializados advêm, direta ou indiretamente, de produtos naturais, países detentores de grande biodiversidade têm a oportunidade de entrar em mercados bilionários, como o farmacêutico e o de suplementos alimentares, que movimentam respectivamente cerca de 320 e 31 bilhões de dólares/ano (ALANAC, 2010).

No Brasil, estima-se que o mercado de fitoterápicos movimentava cerca de US\$ 160 milhões por ano. Todavia, esse valor evoluiu bastante quando se fala de toda a cadeia produtiva que movimentava anualmente cerca de R\$ 1 bilhão (CARVALHO et al., 2008).

A Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares – PNPIC, editada mediante Portaria MS nº 971, de 03/05/2006, instituiu o uso da fitoterapia como opção terapêutica aos usuários do Sistema Único de Saúde – SUS. Segundo o Ministério da Saúde - MS, 13 Estados já aderiram ao PNPMF e, a partir deste ano, os postos de saúde desses Estados poderão ter oito fitoterápicos à disposição para serem prescritos pelos médicos da rede pública.

As ações do PNPMF são imprescindíveis para o acesso da população brasileira a fitoterápicos seguros e eficazes, através do SUS. Nesse sentido, o Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos – DAF, vinculado à SCTIE/MS publicou a RENISUS – Relação Nacional de Plantas de Interesse ao SUS – constituída de 71 espécies vegetais com potencial de avançar nas etapas da cadeia produtiva e de gerar produtos de interesse ao SUS.

É importante destacar que outras ações vêm sendo desenvolvidas na perspectiva de consolidação da PNPMF. Considerando a necessidade de contribuir para a construção do marco regulatório para produção, distribuição e uso de plantas medicinais, a ANVISA regulamentou o uso de plantas medicinais, na forma de drogas vegetais, para preparação como chás terapêuticos (RDC N° 10, de 09/03/2010). Com isso, os fabricantes desses produtos terão de registrá-los junto à agência e também fornecer na embalagem informações sobre suas aplicações médicas. A droga vegetal é definida como a planta medicinal ou suas partes, que contenham as substâncias, ou classes de substâncias, responsáveis pela ação terapêutica, após processos de coleta ou colheita, estabilização e secagem.

A ANVISA também colocou em consulta pública (CP 31/2009) uma proposta de atualização da normatização do registro de medicamentos fitoterápicos. Segundo a agência, o objetivo é proporcionar mais segurança, qualidade e eficácia a esses produtos. As principais modificações propostas são relativas à adequação das definições aos conceitos abrangidos pela PNPMF e as alternativas ao controle de qualidade em relação à legislação vigente. A consulta pública propõe ainda uma reestruturação e organização da norma atual (RDC 48/2004), enquadrando corretamente cada exigência dentro das diferentes fases de análise para o registro de um medicamento fitoterápico: droga vegetal, derivado de droga vegetal e produto final.

A formulação da PNPMF foi participativa e democrática, envolvendo transversalmente todos os níveis e instâncias do governo e da sociedade civil. Mesmo antes de sua publicação, muitos setores do governo e da sociedade já se mobilizavam diante do tema. Por isso, várias ações já estão em andamento,

inclusive, aquelas de responsabilidade da FIOCRUZ, que já tem experiência nas pesquisas visando ao desenvolvimento de fitoterápicos.

## **1.2 Inserção da FIOCRUZ na PNPMF**

A FIOCRUZ está diretamente comprometida com a PNPMF, uma vez que fez parte do Grupo de Trabalho instituído para sua formulação, além de ser responsável por várias ações desta Política. De acordo com as diretrizes estabelecidas no PNPMF, destacamos algumas ações em que a FIOCRUZ atua como gestora:

- Criar e apoiar centros de pesquisa especializados em plantas medicinais e fitoterápicos.
- Criar e apoiar centros de pesquisas especializados em toxicologia de plantas medicinais e fitoterápicos.
- Promover a formação de grupos de pesquisa com atuação voltada ao enfrentamento das principais necessidades epidemiológicas identificadas no país.
- Estabelecer mecanismos de incentivo à fixação de pesquisadores em centros de pesquisa nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.
- Incentivar e fomentar estudos sobre plantas medicinais e fitoterápicos, abordando a cadeia produtiva dos diferentes setores tais como: etnofarmacologia, produção de insumos, desenvolvimento de sistema de produção e manejo sustentável, implantação de redes de coleções e bancos de germoplasma, desenvolvimento de produtos, qualidade dos serviços farmacêuticos, farmacoepidemiologia, farmacovigilância, farmacoconomia, uso racional e participação de agricultura familiar nas cadeias produtivas de plantas medicinais e fitoterápicos.
- Estruturar redes de pesquisa.



- Desenvolver tecnologia nacional necessária à produção de insumos à base de plantas medicinais (único gestor dessa ação).
- Estimular o desenvolvimento nacional de equipamentos e tecnologias necessários à garantia e ao controle de qualidade.
- Disponibilizar tecnologias apropriadas para o uso de plantas medicinais e fitoterápicos.

O Instituto de Tecnologia em Fármacos – FARMANGUINHOS, como unidade da FIOCRUZ participou, através do Núcleo de Gestão em Biodiversidade em Saúde – NGBS, no Grupo de Trabalho para elaboração do Programa Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos. A participação do NGBS resultou na inserção de discussões sobre o papel do SUS no desenvolvimento de novos medicamentos, tanto na aquisição de fitomedicamentos quanto como investidor na execução do Programa, bem como na proposição dos níveis de complexidade em fitoterapia, a saber: 1º nível - Tradicional (sem regulamentação); 2º nível - Farmácias Verdes (envolve algum nível de distribuição e/ou comercialização; com a necessidade de regulamentação para este nível); 3º nível - Fitoterápicos (medicamentos produzidos em escala industrial na forma de extratos padronizados formulados); 4º nível - Fitofármacos (medicamentos produzidos em escala industrial a partir do princípio ativo isolado).

A Portaria GM/MS nº 1.274, de 25/06/2008 instituiu o Grupo Executivo para apoiar o MS na coordenação do Programa Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos, constituído pelo DAF/MS, DES/MS, ANVISA, GHC/MS e NGBS/FIOCRUZ. O NGBS adotou a ênfase em uma abordagem regional a partir dos principais biomas brasileiros.

Com foco na utilização sustentável da biodiversidade, o NGBS atuou na implantação de redes de desenvolvimento tecnológico nos biomas Amazônia, Mata Atlântica, Caatinga, Cerrado, Pantanal e Pampa, denominadas Redes-Fito, reunindo diversas instituições que atuam nas áreas de ciência, tecnologia e inovação, indústrias e outros segmentos da cadeia do conhecimento de fitomedicamentos. O NGBS vem mapeamento em cada bioma as instituições e

áreas de competência que compõem os diversos segmentos, a saber: Conhecimento Tradicional, Agricultura, Indústrias, Terceiro Setor e Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), com este último segmento cobrindo todas as áreas da pesquisa (botânico-agronômica, químico-farmacêutica, pré-clínica e clínica). O objetivo desta iniciativa é o desenvolvimento de sistemas produtivos inovadores com vistas à inserção de medicamentos fitoterápicos no SUS ([www.redesfito.org](http://www.redesfito.org)). A fim de qualificar profissionais graduados, para atuar como gestores em qualquer segmento da cadeia produtiva de medicamentos de origem vegetal, com a visão dinâmica da inovação comprometida com o retorno social e ambiental, foi implantado o Curso de Pós-Graduação em nível de Especialização em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos, sob a coordenação do NGBS e do Departamento de Ensino de Farmanguinhos.

### **1.3 Pesquisa de Fitomedicamentos em FARMANGUINHOS**

FARMANGUINHOS é uma unidade técnico-científica da FIOCRUZ e laboratório público oficial vinculado ao Ministério da Saúde que tem como missão “contribuir para a promoção da saúde pública por meio da produção de medicamentos, do desenvolvimento tecnológico e da difusão de conhecimentos.”

Na gestão da Dr<sup>a</sup> Eloan Pinheiro como diretora desse Instituto (1993-2002), a consolidação da visão de planejamento estratégico, com a adoção real de um sistema de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, pode ser considerada um divisor de águas na questão do desenvolvimento tecnológico de medicamentos. Até então, os institutos de pesquisa, as universidades e os laboratórios públicos ainda tinham dificuldades de se estruturar nestas bases para realizar o desenvolvimento de produtos farmacêuticos, sobretudo fitoderivados. A experiência e competência geradas naquele momento foram inovadoras no país. A organização em bases modernas de P&D, com visão multidisciplinar e com o estabelecimento de conceitos específicos no que diz respeito à natureza do trabalho, à gestão da atividade produziu resultados em termos de produtos, métodos e tecnologias (VILLAS-BÔAS, 2004).

Ainda de acordo com Villas-Bôas, nessa mesma época, a FIOCRUZ, mais precisamente FARMANGUINHOS, foi responsável direta pela ação “A Fitoterapia em Saúde Pública”, parte do Programa de “Biotecnologia e Recursos Genéticos” do PPA/MCT/2000. A primeira meta desta ação era desenvolver 16 fitoterápicos em quatro anos. Com a revisão dessa meta, considerada fora da realidade, esse número caiu para quatro fitoterápicos. Contudo, para atingir a meta inicial, o corpo de profissionais da pesquisa reavaliou toda a cadeia produtiva de fitoterápicos, revisou os projetos, no qual se observou uma nova realidade – a propriedade intelectual e industrial. Com essa nova realidade, os pesquisadores precisavam ter uma “visão de produto” que, naquele momento, não era muito comum na cultura acadêmico-científico.

Apesar de todo o empenho e esforço, muitos obstáculos prejudicaram o árduo percurso, como, por exemplo, o preconceito com o desenvolvimento tecnológico, a continuidade dos projetos, através de um programa institucional, a falta de uma estrutura independente da produção de medicamentos e a falta de conhecimento e treinamento em modelos de gestão organizacional apropriados. Todavia, as vitórias e derrotas experimentadas contribuíram para o amadurecimento de FARMANGUINHOS na pesquisa dos fitomedicamentos.

Em 2003, o Governo Federal adquiriu uma planta industrial em Jacarepaguá para FARMANGUINHOS aumentar sua produção de medicamentos e, conseqüentemente, aumentar o acesso a medicamentos pela população brasileira. Tal ação beneficiou a produção, mas não a pesquisa. Os laboratórios de pesquisa nas áreas de Química de Produtos Naturais, Farmacologia Aplicada, Síntese Orgânica e a Plataforma de Métodos Analíticos permaneceram no *campus* de Manguinhos, todavia com infra-estrutura precária. A separação da pesquisa dos demais departamentos de FARMANGUINHOS, entre eles a diretoria executiva, a administração e a produção, causou impactos diversos, inclusive nos fluxos de trabalho e nas interfaces pessoais entre os departamentos. A mudança do *campus* coincidiu com a descentralização das compras de medicamentos pelo Ministério da Saúde para o SUS. Essa descentralização causou grande queda na receita de FARMANGUINHOS, atingindo diretamente a Pesquisa. A falta de recursos

financeiros desde então e a experiência de gestões curtas e distintas no âmbito da Pesquisa prejudicaram o desenvolvimento de fitomedicamentos. A pesquisa passou a depender diretamente da divisão de recursos com a produção, que é a principal atividade de FARMANGUINHOS. Com certeza essa divisão não é igualitária, visto a importância e urgência em produzir medicamentos para atendimento ao SUS e os rápidos resultados, principalmente financeiros, da aplicação desses recursos na produção. Em contrapartida, a atividade da pesquisa apresenta resultados bem mais demorados, pela sua própria natureza.

A pesquisa de fitomedicamentos em FARMANGUINHOS está vinculada à Vice-Direção de Ensino, Pesquisa e Inovação - VDEPI. A área específica da Pesquisa conta com quatro Departamentos: Química de Produtos Naturais, Farmacologia Aplicada, Síntese Orgânica e Plataforma de Métodos Analíticos. Atualmente, cerca de 150 profissionais estão distribuídos nesses laboratórios, sendo que desse total, 32 são doutores e 27 são mestres, além de técnicos, analistas e estudantes.

O Departamento de Produtos Naturais conta com 11 projetos em andamento, sendo que quatro projetos estão em fase de desenvolvimento (pesquisa aplicada) e o restante em fase de pesquisa básica. Os principais alvos terapêuticos são: malária, inflamação, leishmaniose. O Departamento de Farmacologia Aplicada também atua como parceira do Departamento de Produtos Naturais na pesquisa de fitomedicamentos. No total são quatro projetos nessa área, sendo que dois projetos já estão em fase de transferência de tecnologia, um em fase de desenvolvimento e um projeto em pesquisa básica. Os principais alvos terapêuticos são: alergia, inflamação e malária.

Pelos números apresentados depreende-se que não é trivial reunir e unir esses profissionais em torno de um único objetivo. Todavia, algumas tentativas de re-estruturação já foram realizadas, mas sem apoio institucional pouco se conseguiu. Com o início de uma nova gestão institucional, e com ela o surgimento de novas perspectivas e oportunidades, ressaltou-se novamente a necessidade de elaboração de um plano estratégico que alinhasse os interesses institucionais com as diretrizes do PNPMF, buscando nos conceitos

e nas ferramentas do Planejamento Estratégico bases sólidas de sustentação. A VDEPI obteve total apoio institucional para iniciar o plano estratégico, através do diagnóstico situacional, além do comprometimento da instituição na continuidade desse processo.

#### **1.4 Planejamento Estratégico**

O tema Planejamento tem sido muito difundido nas modernas estruturas organizacionais. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes do administrador que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido (TERENCE, 2002).

Oliveira (1991) considera o Planejamento estratégico um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação das estratégias empresariais.

A palavra estratégia significa “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa general. Estratégia na Grécia Antiga significava aquilo o que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra *estratégia* estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar (OLIVEIRA, 2009). Ao longo dos anos, estratégia passou a ter uso comum e, na Administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos (TERENCE, 2002).

Em termos históricos, podemos observar um calendário de métodos de planejamento desde o século XVII, que, progressivamente, sofisticou-se até chegar ao planejamento estratégico, no século XX. Segue abaixo uma escala de desenvolvimento de teorias de planejamento (FIGUEIREDO, 2009).

*1700 – Desenvolvimento de fontes de matérias-primas e transportes, teoria dos clássicos Mills, Ricardo e Adam Smith;*

**1800** – *Conceitos de engenharia e automatização tecnológica com novas fontes de energia – vapor e energia elétrica;*

**1850** – *Sistemas de automatização e racionalização – Robert Taylor e Henry Fayol;*

**1900** – *Organização e formação de mão-de-obra – Max Weber e Mayo;*

**1920** – *Planejamento de Custos e Resultados – Otto Bauer, Joseph Schumpeter e Keynes;*

**1950** – *Planejamento de Marketing e Distribuição – Philip Kotler e Luis Cassels;*

**1960** – *Planejamento de Otimização – Peter Drucker;*

**1970** – *Planejamento Estratégico – Ackoff, Ansoff e Bower.*

Pode-se observar que o planejamento, dentro das organizações, passou por diversas etapas de desenvolvimento até chegar ao que hoje se define por planejamento estratégico.

Dentre as definições de planejamento estratégico elaboradas por alguns autores, podemos destacar Drucker (1977), em seu livro *Introdução à Administração*, que define, primeiramente, o que não é planejamento estratégico para depois definir o que é. Segundo este autor, Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas, não é previsão, não opera com decisões futuras e, também, não é uma tentativa de eliminar o risco. Depois de apresentar o que não é planejamento estratégico, Drucker define o que realmente é. Segundo sua concepção, Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. De acordo com o autor, existem dois critérios que são indispensáveis para o bom funcionamento das organizações: "eficácia e eficiência". A eficácia, na opinião de Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é, a eficiência no desempenho das atividades operacionais jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização. Stoner e Freeman (1985) embora, usando uma terminologia diferente a de Drucker para definir

Planejamento, apresentam um conceito bastante similar ao dele, no que se refere ao estabelecimento de objetivos, isto é, direção e linhas de ação adequadas para alcançá-los.

Mais recentemente, Oliveira (2009) definiu Planejamento Estratégico como sendo “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um grau otimizado de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Oliveira ainda completa sua definição salientando que o Planejamento Estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. Pode-se assumir então que planejar uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo para a organização, a partir de sua situação atual. O planejamento estratégico se torna, então, uma ferramenta que estabelece, a médio e longo prazo, quais serão a missão, as políticas e diretrizes que nortearão a organização (GENEROSO, 1999).

De acordo com Oliveira (2009), através do Planejamento estratégico, a empresa pretende conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos; conhecer, eliminar ou adequar seus pontos fracos internos; conhecer e usufruir das oportunidades externas; e conhecer e evitar as ameaças externas.

#### **1.4.1 Integração das Organizações com o Planejamento Estratégico**

É importante destacar que, mesmo existindo vários modelos de Planejamento Estratégico possíveis de serem implantados nas organizações, é imprescindível que se considere a realidade da organização na qual o modelo será aplicado. Além da análise do ambiente interno da organização deverá ser considerado, também, o ambiente externo. A busca pela identificação e análise

desses fatores, internos e externos, é fundamental na obtenção do sucesso do planejamento estratégico.

A globalização da economia e as mudanças políticas em âmbito mundial contribuíram para o acirramento da disputa de mercado pelas empresas, ocasionando profundas transformações nas organizações de trabalho. Por esse motivo, as empresas precisam buscar diferentes estratégias de modernização que permitam um preparo adequado para o que “provavelmente” vai acontecer. Muitas organizações, públicas ou privadas, têm fundamentado suas bases estratégicas nesses conceitos.

No Brasil, as mudanças organizacionais ocorrem de maneira ainda mais rápida nas instituições públicas devido à descontinuidade de processos estratégicos e administrativos das instituições quando ocorre troca de gestores. Com a elaboração de um planejamento estratégico em longo prazo seria possível minimizar os efeitos dessas transformações nas instituições.

Segundo Matus (1996), a improvisação, a simples experiência, a percepção e o senso comum são ineficientes no processo de planejamento. Esses recursos são vistos como complementos ao Planejamento e, não, substitutos. O planejamento deve ser compreendido como um processo de aprendizagem-correção-aprendizagem, que força a realização de correções permanentes dos rumos das ações definidas. O mesmo autor apontou uma realidade nos sistemas de governo da América Latina que continua vigente até hoje. Não há demanda por planejamento, pelo fato de ninguém cobrar por desempenhos focados em planos. Os gerentes não utilizam seu tempo para planejar. Devido a esta deficiência na gestão pública, tudo acontece de forma emergencial, até mesmo as rotinas.

Quental & Gadelha (2000) afirmam que a premissa das instituições acadêmicas – autonomia do trabalho científico – não funciona nos institutos de pesquisa públicos. Este último é mais bem sucedido, quando gerenciado estrategicamente, de forma a atender às demandas diretas da sociedade e, freqüentemente, de indústrias em particular. Eles ainda destacam que os fatores de sucessos sob controle dos institutos são: uma liderança forte, uma estratégia bem definida – geralmente expressa na missão do instituto – além



de uma estrutura organizacional e planejamento tecnológico adequados para a implementação da estratégia.

Exatamente pela realidade apresentada, as decisões gerenciais precisam estar fundamentadas em premissas bem próximas da realidade na qual se inserem. É preciso saber então: O que somos? Onde estamos? O que pretendemos? Como iremos atender nossas pretensões? (ALMEIDA, 2009). Na verdade, precisamos traçar uma estratégia para alcançar a situação desejada.

### **1.5 Diagnóstico Situacional**

O diagnóstico situacional estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (ALMEIDA, 2009). O diagnóstico pode, também, ser chamado de análise ou de auditoria de posição, ou até mesmo de “tomada de consciência”. Deve ser feito de forma mais real possível, para evitar o comprometimento de todo o resto do processo de desenvolvimento e implantação do planejamento.

A alta administração, na maioria das empresas, se encontra comprometida com os afazeres táticos e operacionais e apenas acabam se preocupando com o planejamento no momento em que ocorre algum problema que tenha impacto financeiro. Com a finalidade de evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo, a alta administração deve então, estar permanentemente alerta para identificar o estímulo inicial ou, talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações. A disponibilidade de diagnósticos, projeções, análises ou cenários é o ponto de partida para a percepção de que se nada for feito, eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável (OLIVEIRA, 2009).

Algumas das premissas do diagnóstico situacional estratégico são: (i) considerar os ambientes, externo e interno, e suas variáveis mais relevantes; (ii) analisar as ameaças e oportunidades do ambiente externo; (iii) analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e acumulativo.

Um exemplo concreto, que é o objeto deste trabalho, concerne à situação da VDEPI de FARMANGUINHOS, tradicionalmente um instituto reconhecido pelas suas pesquisas na área de saúde inseridas num contexto de produção de medicamentos, que atualmente vem enfrentando problemas estruturais, organizacionais e de direcionamento. Na tentativa de atender a estas urgências e auxiliar FARMANGUINHOS e desenvolver ações estruturadas que permitam a retomada da excelência nas pesquisas, realizou-se um diagnóstico situacional, identificando-se as capacidades, as competências, e as dificuldades existentes.

A partir dos conceitos e metodologias encontrados na literatura para a realização de um diagnóstico situacional, desenvolveu-se uma metodologia própria, tendo-se privilegiado um olhar a partir da perspectiva organizacional, considerando-se neste processo a sensibilização e a construção participativa como fatores determinantes para o êxito do diagnóstico.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Avaliar a metodologia empregada na realização do Diagnóstico Situacional da Pesquisa de Fitomedicamentos em FARMANGUINHOS.

O objetivo do diagnóstico seria identificar e analisar o cenário detalhado das capacidades, competências e dificuldades da Pesquisa, considerando os fatores influentes, internos e externos.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Proceder à revisão de literatura relacionada à gestão de projetos a fim de selecionar os aspectos a serem analisados;
- Apresentar resumidamente as etapas fundamentais (Fase I-IV) que compuseram a estrutura do Diagnóstico Situacional realizado:
- Discutir a metodologia empregada quanto ao:
  - (i) processo qualitativo de coleta de dados (questionários e entrevistas),
  - (ii) contexto da análise do processo à luz da teoria de gerenciamento de projetos;
  - (iii) seleção dos temas a serem abordados nas análises interna e externa;
  - (iv) Validação das informações obtidas e consolidação dos resultados.
- Aferir a eficácia da metodologia empregada tendo por base a construção participativa.

### 3 METODOLOGIA

O desenvolvimento desse trabalho baseou-se na busca literária especializada de diversos autores, nacionais e internacionais, tais como: PETER DRUCKER, HENRY MINTZBERG, MICHAEL PORTER, DJALMA OLIVEIRA, CARLOS MATUS, entre outros, além de *sites* especializados e artigos. Alguns foram citados enquanto outros foram apenas consultados.

Focaram-se nos temas destacados na literatura como fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico como a estrutura, a cultura, a tecnologia disponível, o ambiente e a participação.

O processo de coleta de dados foi realizado, através de documentos e registros internos da Pesquisa de FARMANGUINHOS (relatórios, memorandos, arquivos) e através de questionários e entrevistas para o levantamento de resultados. Os questionários e as entrevistas foram semi-estruturados e basearam-se em um roteiro pré-definido.

#### 3.1 Boas práticas em gerenciamento de projetos

Consideraram-se, nesse trabalho, as melhores práticas em gerenciamento de projetos divulgadas pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK. Esse guia cita que as práticas utilizadas em gerenciamento de projetos não se limitam a projetos de Engenharia, de Tecnologia da Informação ou de Arquitetura e que podem ser utilizadas, inclusive, em projeto de gestão organizacional.

Para o PMBOK, projeto é um esforço temporário para criar um serviço ou produto ou resultado exclusivo. Para tal necessita-se de objetivos claros, parâmetros de medição (o que não se pode medir, não se pode melhorar), data de início e término e que atendam os requisitos das partes interessadas.

Esse trabalho aplicou alguns conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas divulgadas pelo PMBOK, a fim de atender aos seus objetivos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente e que abrangem 05

grupos de processos, que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/control e encerramento. As áreas de conhecimento de projetos citados no PMBOK são: escopo, prazo, custo, qualidade, integração, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de Planejamento Estratégico é expresso de acordo com a estrutura da organização, com a cultura, com a tecnologia disponível e com o ambiente. Ao impor essa reflexão, o planejamento estratégico “gera uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a organização capaz de dar suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias constituindo um instrumento gerencial de enorme significação” (ARAUJO, 1996).

Na concepção de Kotler e Fox (1994) entende-se que o processo de planejamento estratégico dentro de um instituto de pesquisa deva ser primeiramente trabalhado em nível de sensibilização e conhecimento dos seus conceitos e objetivos para, posteriormente, não se deparar com barreiras corporativas e reacionárias. Podem-se formar equipes multifuncionais que permitam visões de diversos ângulos da instituição e, com elas, desenvolver preparação e treinamento em situações inerentes ao sistema, seguindo-se trabalhos de definição da instituição como se está, aonde se querem chegar e como se está para chegar lá.

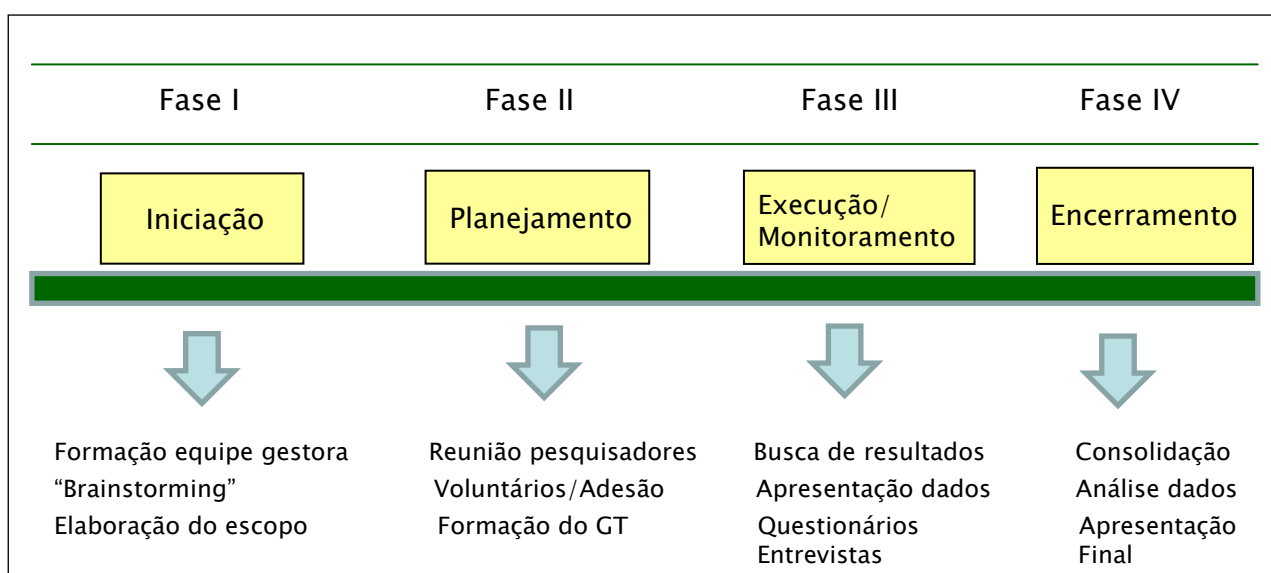
De acordo com esses autores, a metodologia desenvolvida deveria atender aos objetivos de gerar dados quantitativos e qualitativos sobre a organização, trabalhar a sensibilização dos pesquisadores sobre o tema e trabalhar com equipes multifuncionais que permitissem diversos ângulos de visão da instituição. A união dessas características foi observada no desenvolvimento da metodologia.

Segundo Oliveira (2009), a definição ou estudo das principais tendências, oportunidades e ameaças, bem como de suas implicações deve ser examinada em todos os setores do ambiente da instituição, os quais se passam a detalhar a seguir:

**a) Ambiente externo:** Verificando as ameaças ou oportunidades que estão em seu ambiente e as melhores formas de evitar ou usufruir destas situações.

**b) Ambiente interno:** Consiste na verificação dos pontos fortes (positivos) e fracos (negativos) da instituição, para posterior decisão em investimento ou desinvestimento em alguma área, se for o caso.

Na **Figura 1** destaca-se um modelo que, resumidamente, mostra as fases e os temas relacionados a cada fase da metodologia desenvolvida. Portanto, é importante mencionar que a apresentação do modelo em formato linear, não significa que eles ocorram de forma independente. Ao contrário, ocorre constante interação entre os processos de planejamento, execução e monitoramento o que garante um movimentado círculo de idas e vindas.



**FIGURA 1:** Fases e temas relacionados a cada fase da metodologia desenvolvida para elaboração do “Diagnóstico Situacional da Pesquisa de Fitomedicamentos em FARMANGUINHOS”. **Fonte:** Elaboração do grupo gestor do projeto “Diagnóstico Situacional da Pesquisa”

### Fase 1 – Iniciação

**Identificação do problema – “brainstorming” coletivo – formação da equipe gestora – elaboração do escopo preliminar**

Durante uma reunião com da Vice-Diretoria de Pesquisa e a equipe de gestão de projetos, identificou-se a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico para a pesquisa de fitomedicamentos em

FARMANGUINHOS, para atendimento às constantes demandas de produtos e projetos nessa área, tanto do Ministério da Saúde (para atendimento ao SUS e para atendimento às diretrizes da PNPMF), quanto da indústria farmacêutica (interessada em parcerias na pesquisa desses produtos). Nessa data deu-se início ao projeto “Diagnóstico Situacional da Pesquisa”. Buscaram-se na literatura especializada os conceitos e metodologias sobre o tema “Planejamento Estratégico” e a partir dos resultados dessa busca identificou-se a necessidade de elaborar uma metodologia própria adequada à cultura organizacional e que focasse a construção participativa. O objetivo do diagnóstico seria identificar e analisar o cenário detalhado das capacidades, competências e dificuldades da Pesquisa, considerando os fatores influentes, internos e externos.

A equipe responsável pela elaboração do diagnóstico situacional foi formada pela Vice-Diretora – Dr<sup>a</sup> Márcia Coronha Ramos Lima - coordenadora geral do projeto, Dr<sup>a</sup> Sandra Aurora e Sejane Gomes, gerentes do projeto. Definiram-se papéis e responsabilidades da equipe gestora. Apesar da definição do papel que cabia a cada participante da equipe, é importante ressaltar que nenhuma decisão mais importante foi tomada individualmente, pautando-se sempre pela construção conjunta das idéias. Destacaram-se, portanto, alguns papéis e responsabilidades mais importantes nesse processo.

**Coordenadora do projeto** – busca de apoio institucional; mobilização dos profissionais da pesquisa em torno do tema; liderança; integração; credibilidade ao projeto; formatação da apresentação final.

**Gerentes do projeto** – planejamento, execução e monitoramento das fases do projeto; busca literária para o desenvolvimento da metodologia; organização e consolidação das informações e resultados obtidos; aplicação e desenvolvimento de questionários e entrevistas, elaboração do escopo preliminar.



## **Fase 2 – Planejamento**

### **Reuniões com os pesquisadores e voluntários, adesão e formação do grupo de trabalho**

Foram realizadas quatro reuniões de “sensibilização ao tema” com, aproximadamente, 12 pesquisadores em cada reunião, com o objetivo de apresentar o escopo preliminar do projeto e identificar possíveis voluntários para compor um grupo de trabalho (GT). Ao final das quatro reuniões, o GT estava formado por uma equipe multidisciplinar (havia representantes dos quatro departamentos da Pesquisa), com 29 pesquisadores voluntários mais a equipe de gestão do projeto, favorecendo a integração e a construção coletiva do diagnóstico. A sensibilização ao tema foi essencial para abranger uma parcela significativa dos pesquisadores.

Considerando a premissa de avaliação dos ambientes, interno e externo, foram discutidos pelo GT alguns temas que deveriam ser abordados no diagnóstico.

Os temas discutidos e aprovados pelo GT para a análise do ambiente externo foram:

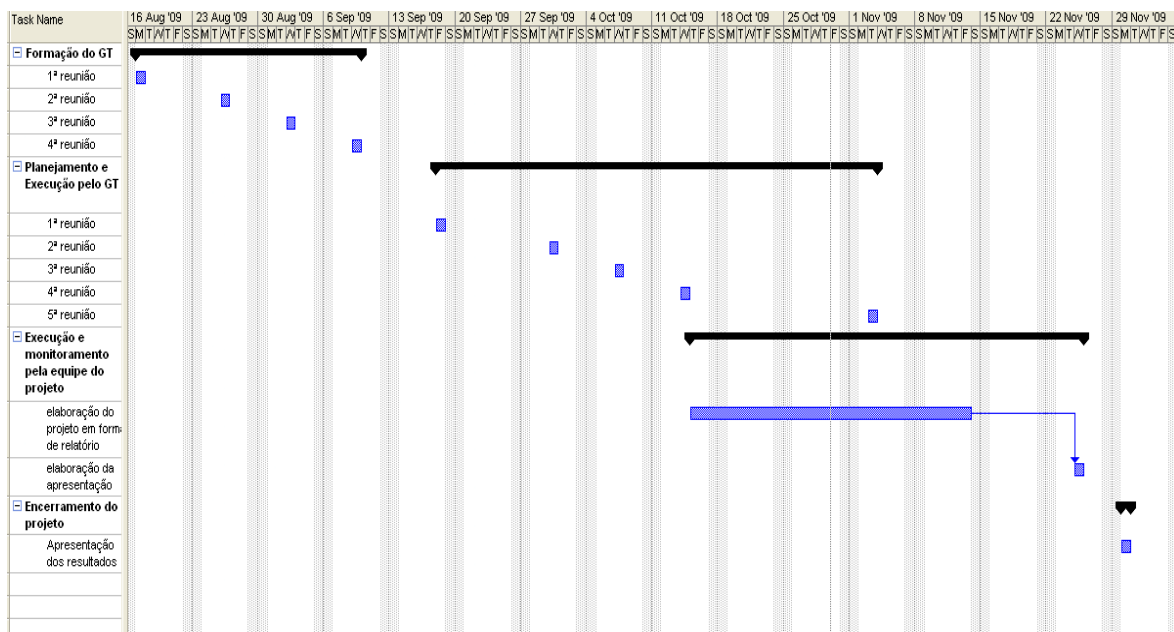
- Tendências da Fiocruz no âmbito dos Programas Institucionais;
- Políticas Públicas do setor de fitoterápicos;
- Interface com as agências reguladoras;
- Interface com órgãos nacionais e internacionais de fomento e/ou de cooperação técnica.

Os temas discutidos e aprovados pelo GT para a análise do ambiente interno foram:

- Estrutura organizacional;
- Recursos humanos;
- Infra-estrutura física;

- Segurança e saúde do trabalho e do trabalhador;
- Linhas de pesquisa desenvolvidas;
- Projetos e subprojetos desenvolvidos;
- Levantamento de parcerias e convênios em andamento e potenciais;
- Certificações nacionais e internacionais e Boas Práticas de Laboratório;
- Plataformas tecnológicas (Bioensaios e Métodos Analíticos) e Planta Piloto;
- Competências tecnológicas.

A **Figura 2** apresenta o cronograma inicial resumido das atividades básicas do projeto para desenvolvimento do diagnóstico situacional da Pesquisa, elaborado no sistema MS Project.



**FIGURA 2:** Cronograma físico resumido das fases do projeto “Diagnóstico Situacional da Pesquisa”. **Fonte:** elaborado pelo grupo gestor do projeto.

### **Fase 3 – Execução e monitoramento**

#### **a) Busca de resultados e apresentação dos dados**

As fases de execução e monitoramento do projeto caminharam simultaneamente, propiciando o re-planejamento quando necessário. Foi nessa fase, também, que houve um monitoramento das mudanças ocorridas no projeto, sendo analisadas, discutidas e autorizadas pela equipe de gestão do projeto.

Após a decisão dos temas que seriam abordados nas análises interna e externa, o GT dividiu-se em subgrupos para análise específica de cada um deles. A composição dos subgrupos deu-se através do grau de afinidade das pessoas com os temas, ficando outros temas sob responsabilidade da equipe de gestão do projeto.

A metodologia utilizada pelos subgrupos para a obtenção de resultados foram consultas a bibliografias especializadas, aos registros e documentos disponíveis, além do levantamento *in loco* (incluindo fotos) e entrevistas relacionadas ao tema.

Após a obtenção dos resultados, os subgrupos faziam uma apresentação preliminar ao GT, no intuito de validar as informações obtidas e buscar opiniões que pudessem acrescentar no trabalho final. Realizaram-se cinco reuniões com o GT para apresentação dos resultados prévios.

Para a análise de alguns temas, observou-se que a aplicação de questionários e entrevistas seria mais eficiente na busca por resultados.

#### **b) Questionário**

Na busca por resultados mais participativos, foram aplicados dois questionários semi-estruturados. O primeiro questionário teve como premissa identificar, dentre três áreas – Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Administração (compras nacionais e internacionais), consideradas pelo grupo como sendo as de maior impacto (seja negativo ou positivo), quais os

processos que atendiam plenamente, atendiam parcialmente ou não atendiam aos usuários da pesquisa, (considerando também quando o questionado não era usuário daquele processo). Os colaboradores questionados tinham vínculo institucional como servidores ou como terceirizados. De um total de 96 colaboradores, mais de 50% responderam ao questionário. Pretendia-se identificar com esse questionário quais processos dessas três áreas precisavam ser reavaliados pelos seus respectivos responsáveis.

O segundo questionário foi aplicado às mesmas três áreas que foram alvo do primeiro questionário (Tecnologia da Informação, Administração e Recursos Humanos). As perguntas tinham o objetivo de identificar em quais processos de interface com essas áreas a Pesquisa se mostrava deficiente. Através dos processos identificados como pontos fracos, decidir-se-iam por ações fortalecedoras desses pontos fracos.

O objetivo da aplicação dos dois questionários foi alcançar um resultado que tivesse um viés de mão-dupla, ou seja, mostrasse não só os processos que são considerados como pontos fracos das áreas, mas mostrasse também os processos considerados por eles como nossos pontos fracos. Dessa forma, a busca e o estabelecimento de soluções de melhorias seriam mais eficientes.

Os questionários apresentavam uma capa introdutória que explicavam o objetivo, a metodologia e o tratamento que seria dado às informações. No questionário aplicado à pesquisa, não havia a obrigatoriedade de identificação pessoal, porém uma vez identificado, estabeleceu-se um acordo de sigilo entre o questionado e os avaliadores. Havia um espaço específico para observações e/ou comentários que o entrevistado julgasse pertinente. Já no questionário aplicado às áreas não houve sigilo das informações.

Um último questionário semi-estruturado foi aplicado ao fim do projeto somente aos participantes do GT. O objetivo desse questionário era compor um relatório de lições aprendidas e avaliar a atuação da equipe de gestão do projeto. Assim, futuros projetos similares podem ser planejados considerando os erros e acertos cometidos nesse projeto.

### c) Entrevistas

Da mesma forma que os questionários, as entrevistas também foram divididas em duas. A primeira entrevista diz respeito às linhas de pesquisa, projetos e atuação dos pesquisadores no âmbito profissional. Houve um detalhamento exaustivo dos currículos baseando-se na plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. O objetivo da entrevista era detalhar, conhecer e entender como e que tipo de trabalho estava sendo realizado pelo corpo de doutores da Pesquisa, inclusive com parcerias externas. Coletando esses resultados e adicionando outros fatores, foi possível identificar o conjunto de competências, *expertises* e parceiros da Pesquisa.

A segunda entrevista tinha como premissa conhecer a opinião dos entrevistados em relação à Pesquisa e a FARMANGUINHOS nos assuntos sobre gestão, estratégia e planejamento. Sobretudo procurou-se identificar os pontos convergentes. Pretendeu-se, através do sigilo da fonte, a não vinculação da autoria das idéias a pessoas e/ou grupos, evitando assim que houvesse alguma resistência apenas pelo fato de terem sido expostas por tal pessoa ou tal grupo.

Como metodologias para elaboração das entrevistas, podemos destacar os seguintes aspectos:

- Foram escolhidos quatro entrevistados considerando aspectos como: mais de cinco anos como funcionário da FIOCRUZ e experiência relevante em cargos de chefia e/ou direção.
- Para a elaboração das perguntas: referência bibliográfica (Oliveira, 2009) e “brainstorming” com equipe de gestão do projeto.
- Para a aplicação da entrevista: As entrevistas foram realizadas individualmente e contou com material de apoio, gravação de voz e termo de consentimento informado – sigilo de fonte.

## **Fase 4 – Encerramento**

### **Análise, validação, consolidação e formatação final dos resultados pela equipe de gestão do projeto – desmobilização da equipe – relatório de lições aprendidas**

No encerramento do projeto, a equipe de gestão incumbiu-se de analisar, validar e consolidar os resultados obtidos através dos subgrupos. A formatação final foi necessária para que a apresentação fluísse de forma harmônica, clara e objetiva. Da mesma forma como o projeto foi desenvolvido de forma participativa, assim também se deu sua apresentação. Cada integrante do GT, individualmente ou representando o seu subgrupo, apresentou seus resultados.

A apresentação do diagnóstico aconteceu no dia 21 de dezembro de 2009 no Salão Internacional da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) das 09h00min às 17h00min horas e contou com a presença de cerca de 80 pessoas. Havia uma presença significativa dos profissionais da Pesquisa e uma presença, igualmente significativa da equipe da Direção de FARMANGUINHOS, representados pelo próprio diretor, o assessor executivo, os vices-diretores de Gestão do Trabalho e de Administração Institucional, a Chefia de Gabinete, a Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos, além de representantes de outras áreas afins. Houve uma discussão muito rica de alguns temas do ambiente interno, considerados mais críticos, como é o caso da infra-estrutura e da saúde e segurança do trabalho e do trabalhador.

O encerramento do projeto e a desmobilização da equipe ocorreram ao fim da apresentação do diagnóstico, quando a então coordenadora do projeto fez suas considerações finais e deu como finalizado o trabalho. Ressaltou-se que apenas esse projeto estava finalizado, mas que o plano estratégico teria outras etapas futuras.

Elaborou-se um relatório de lições aprendidas, a partir das experiências vivenciadas no decorrer do projeto e pelas respostas do questionário de avaliação da equipe de gestão do projeto. A finalidade dessa avaliação foi

saber dos participantes do GT opiniões sobre a relevância do trabalho, a aplicação da metodologia e a postura e atuação da equipe de gestão.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia desenvolvida e aplicada no projeto “Diagnóstico Situacional da Pesquisa de Fitomedicamentos em FARMANGUINHOS”, além de propiciar a participação e a interação de pessoas, incentivou a busca de soluções frente às dificuldades apresentadas. A oportunidade de trabalhar em um objetivo comum contribuiu para a união, o fortalecimento e a unificação de propostas para o desenvolvimento de um plano estratégico para a Pesquisa em FARMANGUINHOS. Cabe ressaltar que uma nova Direção tomou posse recentemente em FARMANGUINHOS, o que estimulou um ambiente novo para propostas, perspectivas e debates. Diante do cenário exposto pelo diagnóstico, muitas ações em curto prazo, principalmente aquelas relacionadas à infraestrutura, foram empreendidas, permanecendo ainda outras ações a serem desenvolvidas em médio e longo prazo.

A adoção de conceitos, técnicas e ferramentas gerenciais empregados amplamente no ambiente organizacional privado ainda é pouco utilizada em uma instituição de pesquisa pública. O estabelecimento desses novos conceitos em um ambiente originalmente acadêmico encontra algumas resistências e, quase sempre, são definidas como entrave burocrático. Diante dessa realidade, procurou-se pautar este trabalho utilizando técnicas de construção participativa e democrática. Essa técnica se mostrou muito eficiente na quebra de resistências e no direcionamento de soluções para assuntos em comum.

Portanto, a oportunidade de conhecer a real situação da instituição quanto a seus aspectos internos e externos, abre perspectivas para discussão de um novo papel para a Pesquisa de Fitomedicamentos em Farmanguinhos. Pretende-se, finalmente, que através de ações estruturadas, esta pesquisa contribua para a melhoria da saúde pública no Brasil.

Adicionalmente, a metodologia empregada, com foco no planejamento estratégico, constitui uma ferramenta valiosa, que pode ser aplicada a outras áreas, tanto da pesquisa, quanto de outros setores institucionais, cujas necessidades de adequação são similares.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALANAC. Disponível em: <<http://www.alanac.org.br/porque.asp?id=4>> Acesso em: 18 mar. 2010.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução de Diretoria Colegiada no. 48 de 16 de março de 2004. Aprova o regulamento técnico de medicamentos fitoterápico junto ao Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 mar. 2004.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 5.813, de 22 de junho de 2006. Aprova o acordo relativo ao recrutamento, encaminhamento e colocação de trabalhadores para a Amazônia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 jun. 2006.

CARVALHO, A. B. et al. Situação do registro de medicamentos fitoterápicos no Brasil. **Revista Brasileira de Farmacognosia**, v. 18, n. 2, p. 314-319, 2008.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FIGUEIREDO, D. F. **Uma reflexão sobre o Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697/1090>>. Acesso em: 02 mar. 2010.

GENEROSO, A. P. A. **Planejamento estratégico participativo: análise de sua implantação em uma instituição de ensino privado frente a um ambiente de mudanças contínuas**. 1999. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/generoso/cap3.html>>. Acesso em 15 set. 2009.

KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATUS, C. **Estratégias Políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

\_\_\_\_\_. **Adeus, Senhor Presidente: governantes governados**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Relatório do 1º Seminário Internacional de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde – PNPIC**. Brasília: 2008. 196 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia em gerenciamento de projetos (PMBOK)**. 4ª edição. Estados Unidos. 2009

QUENTAL, C.; GADELHA, C. Incorporação de demandas e gestão de P&D em institutos de

pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 1, p. 57-78, 2000.

STONER, JAMES A. F. & FREEMAN, R. EDWARD. **Administração**. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

VILLAS BÔAS, G. K. **Bases para uma política institucional de desenvolvimento tecnológico de medicamentos de origem vegetal: o papel da Fiocruz**. 2004. Dissertação (Mestrado em Gestão de Ciência e Tecnologia) – Escola Nacional de Saúde Pública, FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.