

# V CONGRESSO INTERNO

## RELATÓRIO FINAL DA PLENÁRIA EXTRAORDINÁRIA

### DIRETRIZES PARA A ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FIOCRUZ

**18, 19 e 20 de setembro de 2006.**

#### **1. ANTECEDENTES:**

Em 9 de julho de 2003 foi assinado o Decreto Presidencial Nº 4.725, que define o Estatuto da Fiocruz, tornando assim legais as inovações organizacionais democráticas implantadas legitimamente pela Fiocruz durante mais de quinze anos, dentre elas, as mais importantes sendo os mecanismos de gestão colegiada e de escolha universal dos seus dirigentes.

De acordo com normas legais vigentes, imediatamente após a publicação do Estatuto da Fiocruz foi necessário elaborar o Regimento Interno, detalhando os aspectos organizacionais definidos no Decreto Nº 4.725. Este Regimento Interno foi publicado no DOU, em 15 de dezembro de 2003, como parte integrante da Portaria Nº 2376, do Ministério da Saúde.

O reconhecimento oficial da estrutura organizacional vigente na Fiocruz foi uma das mais importantes conquistas do ponto de vista de sua consolidação institucional. No entanto, seu desenho organizacional já não representava a realidade plena da atual missão e, conseqüentemente, de suas necessidades organizacionais.

Consciente desta realidade, a Sessão Plenária Extraordinária do IV Congresso Interno da Fiocruz aprovou, por aclamação, o novo Estatuto da Fiocruz e o seu correspondente Regimento Interno, solicitando aos corpos dirigentes da Instituição que elaborassem e encaminhassem às autoridades pertinentes do Governo Federal uma proposta de reforma organizacional que refletisse melhor as profundas mudanças institucionais operadas durante os últimos 15 anos, que incluem a criação de novas unidades técnico-científicas e técnicas de apoio e as novas definições político-estratégicas no âmbito da inserção da Fiocruz no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde no Brasil.

Essa deliberação foi ratificada pela Sessão Plenária do V Congresso Interno da Fiocruz, desta vez sendo estabelecido um prazo de 180 dias para que a proposta fosse analisada pela plenária do Congresso, reunido em sessão extraordinária, especificamente convocada com este propósito.

Paralelamente, a Fiocruz foi uma das primeiras instituições públicas do país a participar, durante o último trimestre de 2003, de uma iniciativa pioneira no âmbito da gestão pública do Governo Federal, cujo objetivo era o de fortalecer a capacidade pública de atender às demandas cidadãs. Como parte desse

processo elaborou, com a colaboração da Secretaria de Gestão Pública do Ministério de Planejamento e Gestão, um relatório de auto-avaliação de sua estrutura e capacidade de gestão institucional. Sua prática consolidada de gestão democrática foi reconhecida como um dos seus principais pontos fortes. Entre suas principais oportunidades de melhoria foi destacada e priorizada a adequação de sua estrutura organizacional como mecanismo para corrigir carências nas suas práticas de gestão, assim como, para flexibilizar e agilizar processos decisórios.

Com a finalidade de atender à demanda do IV Congresso Interno e tendo em consideração o Relatório de Auto-avaliação, a Presidência da Fiocruz criou um Grupo Especial de Trabalho que, durante o período de maio a novembro de 2004, realizou nove sessões de trabalho durante as quais elaborou o documento: “Propostas de Critérios para a Ocupação de Cargos Gerenciais nas Unidades da Fiocruz”.

A esse documento foram incorporadas inúmeras sugestões, recebidas a partir de intensas discussões nas unidades da Fiocruz e das conclusões das reuniões ordinárias do Conselho Deliberativo, sendo então submetido à Plenária Extraordinária do V Congresso Interno sob o título “Diretrizes para a Adequação da Estrutura Organizacional da Fiocruz”. O presente documento é o produto das deliberações dessa Plenária.

Cabe ressaltar que, em função do tempo, o item 09 deste documento não foi apreciado pela Plenária, sendo objeto de discussão e deliberação do CD Fiocruz, tendo como referência as contribuições dos Grupos de Trabalho.

## **2. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS MARCANTES DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ATUAL**

Durante o período de dezembro de 2005 até fevereiro de 2006, foi realizada uma análise da atual estrutura organizacional das unidades, tanto do ponto de vista da adequação do seu desenho às suas respectivas missões institucionais, quanto a aspectos quantitativos, que incluem valores médios da magnitude do controle e do peso relativo das funções gratificadas disponíveis nas unidades com relação a indicadores relativos orçamentários e de pessoal. Um resumo do diagnóstico é detalhado a seguir.

### **2.1 O desenho organizacional das unidades nem sempre reflete claramente os principais aspectos da sua missão institucional**

Formalmente, isto é, de acordo com o Regimento Interno oficial da Fiocruz, todas as unidades estão organizadas em Departamentos, Serviços, Laboratórios, Seções, Setores e Núcleos, em estruturas absolutamente verticais, independentemente da predominância, em cada uma delas, de atividades de pesquisa, ensino, produção, serviços de referência ou outros serviços ou ações programáticas.

Ao longo do tempo, algumas unidades tentaram se adequar às necessidades organizacionais de maneira informal. Porém, na sua grande maioria, estas adequações seguiram mais necessidades conjunturais do que resultados de um trabalho analítico-institucional.

## **2.2 Há desigualdades quantitativas entre as unidades**

Independentemente da missão principal das unidades, existem diferenças quantitativas no que diz respeito ao número de subunidades em que as unidades vêm se organizando, assim como no número de cargos comissionados disponíveis, incluindo os cargos de direção e assessoramento superior (DAS) e as Funções Gratificadas (FGs).

O número de servidores para cada DAS varia de 1 DAS para cada 3,8 até 18,2 servidores, segundo a Unidade. Somando também as FG, este indicador varia de 1 cargo comissionado para cada 2,2 até 8,6 servidores.

O número de funcionários (servidores, pessoal terceirizado, bolsistas TEC-TEC e pesquisadores visitantes) para cada DAS varia entre 1 DAS para cada 8,8 até 33,3 funcionários. Considerando-se também as FG, este indicador varia de 1 cargo comissionado para cada 5,3 funcionários até 21,6 funcionários.

O custo dos cargos comissionados representou desde 1,8 até 8,9 % do POM e desde 0,1 até 5,0 % do orçamento total (incluindo transferências externas, Fiotec, etc.) executado pelas unidades em 2005.

O custo dos cargos comissionados representou desde 1,3 até 5,8 % do custo da folha de pessoal das unidades. É importante destacar que as diferenças não estão relacionadas com a missão principal da Unidade, exceto com as de assistência, que têm o menor peso relativo de cargos comissionados. Com efeito, na maioria dos casos, o quantitativo de DAS representado no atual Regimento da Fiocruz, reflete o grau diferenciado de organização das subestruturas em cada Unidade à época em que o Estatuto foi definido, estando, portanto, historicamente conformados e não vinculados a um estudo específico de desenho organizacional.

## **2.3 Os níveis operacionais estão excessivamente fragmentados**

Existe, em muitas das unidades, uma tendência à multiplicação de instâncias hierárquicas intermediárias, sem que isto esteja vinculado, necessariamente, a demandas de controle dos núcleos operacionais. Há superposição de funções tanto entre subunidades departamentais quanto entre subunidades de um mesmo departamento.

Em média para toda a Fiocruz, existe uma subunidade organizacional para cada três servidores, independentemente da Unidade dispor ou não de cargos comissionados para gratificar os responsáveis por todas as subunidades.

## **2.4 As Unidades carecem de estruturas de coordenação horizontal**

Esta fragmentação do núcleo operacional das unidades se vê agravado pela insuficiência de estruturas horizontais de coordenação / ligação, nas unidades da Fiocruz. Quando estas existem, caracterizam mais instâncias colegiadas de gestão de atividades (qualidade, biossegurança) do que verdadeiras organizações matriciais capazes de organizar o desenvolvimento da missão institucional através de redes internas, principal característica da organização moderna da pesquisa e do ensino.

Em algumas unidades foram incorporadas funções de coordenação. Entretanto, nem sempre estão claras as responsabilidades horizontais destas funções, nem a homogeneidade dos seus respectivos âmbitos hierárquicos (ex. coordenações em níveis de atividades, de objetivos, de ações programáticas, de instâncias verticais, etc.).

## **2.5 As estruturas de gestão são relativamente débeis e frágeis**

Uma das principais oportunidades de melhoria, destacada no Relatório de Auto-avaliação da Fiocruz de 2003, centrava-se nas carências da capacidade gerencial, principalmente nas instâncias descentralizadas da Instituição.

Um dos sintomas e, ao mesmo tempo, causa desta carência é refletido na relativa debilidade das estruturas de gestão, tanto no campo da gestão estratégica e tecnológica quanto no que diz respeito às funções administrativas. Assim, na maioria das unidades coexiste uma exagerada fragmentação da linha vertical hierárquica sobre a base operacional com uma consolidação inadequada e hierarquização insuficiente das estruturas de gestão de apoio e de planejamento.

## **2.6 Insuficiente formalização da definição de posições hierárquicas e de responsabilidades e atribuições para os cargos de DAS**

Coexistem nas unidades da Fiocruz as mais diversas e variadas atribuições para funções que deveriam ser semelhantes.

Com exceção de algumas poucas unidades, não existem Manuais de Organização revisados e atualizados que descrevam detalhadamente as atribuições, responsabilidades e incumbências de cada cargo e função no âmbito das mesmas.

As Vice-diretorias, por exemplo, podem ter responsabilidades de mando hierárquico vertical, de assessoria à Direção ou de coordenação de ações programáticas.

Em algumas unidades foram designados para cargos de DAS pessoas sem nenhuma atribuição de chefia, seja como forma de captação de força de trabalho, seja como forma de gratificação especial ao mérito científico ou funcional.

Foram definidos com a denominação de Centro desde Unidades Técnico-Científicas (os Centros Regionais de Pesquisa); Unidades Técnicas de Apoio (CICT e CECAL); projetos estratégicos, como o CDTs; subunidades de nível departamental (CESTEH e CSEGSF) e subunidades de nível inferior ao de serviços (por exemplo, centros de armazenamento). Em correspondência, existem cargos de Diretor de Centro (DAS-4), Chefe de Centro (DAS-2 e DAS-1) e Responsável de Centro (FG).

As funções descentralizadas de gestão de recursos humanos ocupam posições que vão da Vice-direção até o Núcleo, prevalecendo a instância de Serviço para a função.

As funções de chefia departamental, de laboratório e de serviço podem variar nas linhas hierárquicas verticais, desde a simples coordenação de grupos

profissionais com escassas responsabilidades de enlace administrativo-gerencial e representação no CD da Unidade, até verdadeiros gestores das respectivas subunidades com elevado grau de independência gerencial com relação à Direção da Unidade.

Há unidades em que as funções gratificadas – FGs – muitas vezes não obedecem a atribuições gerenciais, sendo utilizadas de forma inadequada.

### **3. PRINCIPAIS DESAFIOS**

#### **3.1 Flexibilidade com observância às normas e à missão institucional**

A flexibilização das estruturas organizacionais que permitam adequações oportunas à variabilidade do ambiente externo e interno deve dar-se, estritamente, com vistas ao cumprimento da missão institucional. Rege-se, portanto, pela rigorosa observância às normas legais e infralegais da administração pública em geral e da gestão setorial da saúde em particular, incluindo dentre muitas outras, o Decreto Presidencial que define os Estatutos das organizações públicas e portarias Ministeriais que aprovam os respectivos Regimentos Internos.

O cumprimento de normas legais e infralegais referidas ao orçamento da União, à gestão do trabalho, ética no serviço público, gestão de organizações privadas de apoio, compras, assim como todas aquelas vinculadas à administração pública fundacional devem ser tidas em consideração e respeitadas à hora de se formular um modelo organizacional flexível para a Fiocruz sem deixar de propor medidas inclusive que dependam de alterações legais como modelo jurídico, visando ao melhor desempenho para alcançar os objetivos institucionais.

#### **3.2 Decisão "Profissional" com alinhamento estratégico**

Os novos modelos organizacionais propostos para a Fiocruz deverão reconhecer e estimular a capacidade criativa e a liberdade intelectual dos seus trabalhadores.

Para tanto, os novos modelos devem prever a necessidade de contar também com instâncias institucionalizadas que garantam a plena aderência dos projetos das unidades às diretrizes político-estratégicas que regem o plano institucional da Fiocruz, especificamente o PPA do Governo Federal, o Plano Nacional de Ciência e Tecnologia, o Plano Nacional de Saúde, o Plano Quadrienal da Fiocruz e os planos plurianual e anuais da Fiocruz.

#### **3.3 Organização horizontal com responsabilização perante o controle interno e externo**

Talvez o principal desafio prático da modelagem organizacional reside na necessidade de se formular estruturas matriciais que favoreçam a gestão do trabalho e a produção e produtividade institucional assegurando, ao mesmo

tempo, o pleno cumprimento das normas legais vigentes, incluindo a aderência aos planos estratégicos estabelecidos.

Isto porque se, por um lado, uma grande parte dos profissionais que atuam na Fiocruz caracteriza-se pela sua versatilidade e conseqüente inserção em diversas ações programáticas, todos eles devem estar hierarquicamente vinculados a instâncias claramente definidas, relacionadas no Rol de Responsáveis da Fiocruz, que devem responder perante as instâncias de avaliação e de controle interno e externo.

#### **4. PROPOSTA PARA A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FIOCRUZ**

##### **4.1 Revisão da estrutura corporativa da Fiocruz, enquanto modelo de organização divisionalizada**

Nos últimos anos, dois importantes movimentos foram ocupando espaço na Fiocruz que implicam em um profundo impacto sobre sua estrutura organizacional. Por uma parte, o alinhamento programático progressivo culminou com um avanço significativo na padronização dos processos gerenciais e dos produtos institucionais, nas suas diversas ações e objetivos estratégicos. Pela outra, as unidades foram diversificando sua participação na realização dos diversos produtos institucionais. Paralelamente, as Vice-presidências foram substituindo seu papel assessor da Presidência, prevalente nas gestões prévias, pela de coordenação das ações programáticas da Fiocruz.

Neste contexto, deve ser revisado o papel da Presidência e dos seus órgãos de apoio e assessoramento direto, assim como, das Unidades Técnico-administrativas no seu papel de instâncias da gestão corporativa da Fiocruz.

##### **4.1.1 Presidência**

No caso da Presidência e dos seus órgãos de assessoramento e de apoio direto, considera-se necessário:

##### **4.1.1.1 Formalização das estruturas de coordenação da gestão das ações do PPA nas quais a Fiocruz está comprometida**

Tendo em consideração o crescente papel dos Vice-presidentes na coordenação político-estratégica e integração das principais ações e com a finalidade de formalizar, fortalecer e dar caráter participativo a estas coordenações, serão criados Comitês Gestores das Ações do PPA-Fiocruz para as ações que perpassam a maioria das unidades da Fiocruz, tais como Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico, Formação de Recursos Humanos, Serviços de Referência, Disseminação da Informação em Saúde.

Os Comitês serão constituídos pelos responsáveis pela coordenação da Ação no interior da Unidade - freqüentemente um Vice-diretor - sob a coordenação do Coordenador formal da Ação do PPA, perante o Ministério de Planejamento (em geral um dos Vice-presidentes) e o assessoramento de um analista

subsetorial da DIPLAN. Suas principais atribuições serão acompanhar o desenvolvimento das políticas e estratégias para atender as diretrizes estabelecidas no PPA e no Plano Quadrienal e monitorar e avaliar a execução das mesmas. As Câmaras Técnicas serão mantidas, respeitando-se suas atuais atribuições e composição.

**4.1.1.2 Reduzir ao mínimo necessário as estruturas destinadas à execução de metas finalísticas.** Isto é, a participação direta da Presidência na realização de produtos institucionais deverá ser descentralizada para as unidades sempre que possível.

**4.1.1.3 Regulamentação de outros tipos de vínculos excepcionais, tais como as "Unidades Especiais" e "Institutos Associados"**

A este respeito destaca-se a proposição 16.4.11 do Plano Quadrienal, aprovado na sessão plenária do V Congresso Interno: “Estabelecer normas e deliberar, no âmbito do CD Fiocruz, quanto à criação de unidades especiais e institutos associados, bem como para a incorporação à Fiocruz de instituições de pesquisa que desenvolvam atividades de interesse e coerentes com a missão institucional da Fiocruz, potencializando suas ações, ad referendum do Congresso Interno”.

**4.1.1.3.1 Unidades Especiais**

Considerando a necessidade de aprofundar as discussões sobre o tema das Unidades Especiais, a Plenária Extraordinária do V Congresso Interno remete ao Conselho Deliberativo a normalização quanto à inserção deste tipo de Unidade na Fiocruz, antecedida de amplo debate e participação da comunidade Fiocruz, incluindo a realização de fóruns e discussões no âmbito de cada Unidade.

**4.1.1.3.2 Institutos Associados**

Tendo em vista a necessidade de aprofundar as discussões sobre o tema dos Institutos Associados, será realizada uma Plenária Extraordinária para deliberar exclusivamente sobre o assunto.

**4.1.2 Unidades Técnico-administrativas**

No caso das Unidades Técnico-administrativas, propõe-se a análise de alternativas para a formalização de instâncias horizontais de integração em redes de gestão corporativa com as respectivas unidades de gestão descentralizada, como forma de garantir uma maior normatização e eficiência dos procedimentos pertinentes. O fortalecimento dos Fóruns que reúnam periodicamente os dirigentes das Unidades Técnico-administrativas com os seus respectivos pares nas unidades finalísticas da Fiocruz parece ser um mecanismo apropriado para discutir, definir, normalizar, capilarizar e

harmonizar métodos e procedimentos técnico-administrativos e de gestão no âmbito institucional.

No caso específico da DIREH, considera-se necessário adequar a sua estrutura organizacional e os seus procedimentos às políticas de gestão do trabalho, segundo deliberadas na sessão extraordinária do IV Congresso Interno a Fiocruz.

#### **4.1.3 Unidades Técnicas de Apoio**

A prática institucional dos últimos anos tem igualado os atributos, deveres e direitos das Unidades Técnicas de Apoio com as das Técnico-Científicas. Neste sentido, é conveniente lembrar que o significado de Unidade Técnica de Apoio está referido aos respectivos objetos de prestação de serviços internos, nas áreas de informações e comunicação em saúde e de fornecimento de animais de laboratório para as atividades finalísticas das Unidades Técnico-científicas. Tendo em conta a evolução do CICT e do CECAL desde a sua criação e a atual situação dos seus respectivos produtos tanto no âmbito da própria Fiocruz, quanto no contexto nacional da ciência e tecnologia em saúde, considera-se necessário e oportuno que a atual conjuntura do debate sobre a estrutura da Fiocruz permita avaliar o status de Unidades Técnicas de Apoio com que estas duas unidades são qualificadas, assim como, as suas respectivas responsabilidades e atribuições.

**4.1.3.1 CICT:** No caso do CICT, considera-se que a Unidade tem ampliado significativamente seu escopo de atuação durante os últimos quase 20 anos, incorporando atividades finalísticas externas significativas, referentes às ações de pesquisa, desenvolvimento de métodos e processos, formação de discentes em pós-graduação, disseminação de informação e rede de bibliotecas, além de um importante impacto institucional na execução de ações pertencentes ao Programa de Gestão das Políticas de Saúde, em particular nos campos da cooperação técnica nacional e internacional. Esta diversificação de atuação da Unidade lhe outorga um forte potencial de desenvolvimento continuado como instância de ciência e tecnologia nas áreas da informação e comunicação em saúde. Desta forma, sugere-se que o CICT assuma a denominação formal de Unidade Técnico-científica da Fiocruz, mantendo suas atuais atribuições de apoio institucional interno. Tendo em vista essa nova configuração, propõe-se que o CICT assuma a coordenação técnica da Rede de Bibliotecas da Fiocruz.

**4.1.3.2 CECAL:** Também se reconhece um importante esforço da Unidade pela incorporação de atividades de ensino e a execução de pesquisas operacionais destinadas, principalmente, a subsidiar o próprio processo de melhoria das práticas e da qualidade de criação dos animais de experimentação segundo demandas dos diversos usuários internos. Entretanto, a criação e uso de animais de laboratório mantém, na Fiocruz, um papel estratégico crítico para as principais ações finalísticas de diversas unidades que lidam com pesquisas biológicas, produção de insumos, diagnóstico de referência e análise da qualidade de produtos, sendo necessário um esforço e contribuição do conjunto dos usuários internos para assegurar o fortalecimento do CECAL no sentido de avaliar as principais estratégias de criação e garantir a qualidade dos animais disponibilizados. Desta forma, considera-se oportuno manter o seu atual status de Unidade Técnica de Apoio, garantindo a participação, com

direito a voz e voto, de representantes eleitos das principais unidades usuárias no Conselho Deliberativo do CECAL.

#### **4.1.4 Uniformização da designação das posições hierárquicas**

##### **4.1.4.1 Denominação das Unidades Técnico-Científicas**

Como mecanismo para uniformizar a denominação das diversas posições das instâncias hierárquicas entre as unidades da Fiocruz, propõe-se que todas as unidades técnico-científicas, atualmente denominadas como Centros, passem a ser designadas com a palavra Instituto, da seguinte forma:

- Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães - CPqAM: Instituto Aggeu Magalhães - IAM.
- Centro de Pesquisas Gonçalo Muniz - CPqGM: Instituto Gonçalo Muniz - IGM.
- Centro de Pesquisas Leônidas e Maria Deane - CPqLMD: Instituto Leônidas e Maria Deane - ILMD.
- Centro de Pesquisas René Rachou - CPqRR: Instituto René Rachou - IRR.
- Centro de Informações Científicas e Técnicas em Saúde - CICT: Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde - ICICT.

##### **4.1.4.2 Denominação das posições hierárquicas na Fiocruz**

Com igual finalidade, para iguais níveis de responsabilidades/atribuições e posições na escala hierárquica, são assumidas as seguintes denominações uniformes, correspondendo ao seu responsável o cargo indicado entre parêntese:

- Presidente (DAS-101-6)
- Vice-Presidente (DAS-101-5)
- Diretor de Unidade, Chefe de Gabinete da Presidência e Gerente de Projeto (DAS 101.4)
- Vice-Diretor / Coordenador (DAS 101.3)
- Chefe de Departamento / Centro (DAS 101.2)
- Chefe de Laboratório / Serviço / Divisão (DAS 101.1)
- Assessor (DAS 102-4)
- Assessor Técnico (DAS 102.3)
- Assistente (DAS 102.2)
- Assistente Técnico (DAS 102.1)
- Chefe de Seção (FG-1)

- Chefe de Setor (FG-2)
- Chefe de Núcleo (FG-3)

#### **4.1.5 Conselho Superior e Conselhos Consultivos**

A Fiocruz instituirá um único Conselho Superior, constituído por membros externos à Instituição e presidido pelo Presidente da Fiocruz. A composição do Conselho Superior da Fiocruz deverá assegurar a representatividade das principais organizações públicas usuárias dos produtos das diversas unidades, principalmente no que diz respeito aos insumos estratégicos e aos serviços. O Conselho deverá ser constituído no prazo de 6 meses.

Com a finalidade de aumentar e consolidar a permeabilidade da Fiocruz com a Sociedade, recomenda-se que as unidades instituem conselhos, comissões ou comitês externos consultivos, cuja composição e atribuições serão detalhadas nos respectivos Regimentos Internos, de acordo com a missão principal de cada uma delas. Deverá ser priorizada a constituição de colegiados consultivos naquelas unidades cujos produtos destinam-se ao uso imediato e direto de usuários externos. Nestas unidades os usuários principais devem estar representados nos respectivos colegiados.

#### **4.1.6 Ouvidoria**

Deve-se fortalecer a Ouvidoria Externa, garantindo mecanismos próprios de gestão orçamentária, de pessoal e infra-estrutura e assegurando a sua autonomia perante a Fiocruz. As unidades poderão solicitar que a mesma institua núcleos descentralizados, porém a ela hierarquicamente vinculados, desde que aprovados pelo CD Fiocruz. Além disso, será criado um sistema de Ouvidoria Interna da Fiocruz nos mesmos moldes da Ouvidoria Externa.

### **4.2 MODELOS DE DESENHO ORGANIZACIONAL SEGUNDO AÇÕES ESTRATÉGICAS DAS UNIDADES**

A diversidade dos processos de trabalho existentes no interior das unidades da Fiocruz apresenta características que demonstram a coexistência possível dos diferentes modelos formulados por Mintzberg. Nesta seção, entretanto, pretende-se estabelecer algumas características de desenho organizacional que melhor se adequam às diversas responsabilidades diferenciadas das unidades sobre a execução das ações do PPA.

A adoção dos modelos de estrutura organizacional propostos por Mintzberg serão tomados como orientadores de maneira não excludente a outros modelos organizacionais, de modo a não engessar a necessidade de flexibilidade e dinamismo necessários às unidades.

Para o desenho organizacional das unidades deverá ser tomada em consideração a sua missão institucional.

#### **4.2.1 Configuração da Pesquisa, Ensino e Serviços de Referência**

As unidades que têm como missão principal a execução das ações de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Formação de Recursos Humanos adotam, em termos gerais, um modelo organizacional híbrido que se encontra entre a Burocracia Profissional e a Adhocracia de Mintzberg, que poderíamos denominar Burocracia Profissional Adhocrática, com maior proximidade da Burocracia Profissional para atividades mais centradas no ensino formal e mais adhocráticas para pesquisas de índole estratégica e inovadora.

Na prática organizacional destas unidades a experiência parece indicar como oportuna a estruturação de uma Assessoria de Apoio forte que assuma, com agilidade, todas as responsabilidades administrativo-gerenciais do núcleo operacional, incluindo as compras, abastecimento e gestão de infra-estrutura, gestão do trabalho e de serviços de informática. A Assessoria de Apoio poderia, desta forma, liberar os profissionais do núcleo operacional (pesquisadores e professores) de executar atividades gerenciais rotineiras.

Também é consenso a necessidade de dispor de instâncias horizontais que permitam fortalecer o compartilhamento de estruturas multi-usuários tais como a gestão de biotérios de experimentação animal e de centrais analíticas, dentre outras plataformas tecnológicas.

Como a padronização de habilidades está concentrada no núcleo profissional, a tecnoestrutura é, neste modelo, relativamente reduzida. Nela devem ser inseridas, entretanto, as atividades predominantemente horizontais de gestão da qualidade, de biossegurança e de gestão ambiental, além das ações de planejamento estratégico, com forte foco em objetivos e projetos horizontais. No âmbito da tecnoestrutura, as unidades devem fortalecer atividades específicas vinculadas à gestão de captação de recursos externos e da gestão tecnológica.

O Núcleo Operacional, nestas unidades, é responsável pela execução de todas as ações finalísticas no âmbito de sua missão, incluindo a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico, o ensino, os serviços de referência, a disseminação de informação e a cooperação técnica, entre outros.

Baseado na padronização de habilidades (perfis de concurso; concorrência para projetos indutores, etc.) como principal mecanismo de padronização operacional e fortemente apoiado por estruturas horizontais tanto de apoio administrativo e tecnológico, quanto de gestão estratégica programática, o principal mecanismo de controle ao qual está sujeito o núcleo operacional é a avaliação de desempenho quanto ao cumprimento de metas físicas e orçamentárias pré-estabelecidas e ao impacto do seu produto.

Pelo acima descrito, o desenho organizacional das atividades finalísticas de pesquisa e ensino variam de unidade para unidade, em função da sua missão. Em qualquer caso, para as atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, devem ser priorizadas instâncias matriciais que garantam, sempre que possível, estruturas flexíveis, rapidamente adaptáveis a necessidades e prioridades de geração de conhecimento científico e desenvolvimento tecnológicos vinculados às demandas da saúde da população brasileira. Para tanto, os elementos de ligação passam a ter maior relevância estratégica que

as estruturas hierárquicas em si mesmas, sendo fundamental a estruturação de instâncias de coordenação de redes internas que assegurem o máximo de integração programática, tanto em nível de objetivos quanto de projetos, entre suas subunidades. Estas redes podem assumir diversas formas, incluindo, entre outras, colegiados internos, autogeridos e coordenados pelo Vice-diretor de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da Unidade e/ou a indicação de Assistentes ou Assistentes Técnicos responsáveis pela condução / coordenação de objetos/problemas específicos da pesquisa.

Assim sendo, é acordado que na linha intermediária há uma única instância hierárquica entre a base operacional e o Diretor da Unidade, independentemente de esta ser um departamento ou um laboratório.

Basicamente, o laboratório de pesquisa é formado por um ou mais grupos de pesquisa segundo reconhecimento do CNPq e realiza atividades de investigação científica associada ou não ao desenvolvimento tecnológico, serviços de referência ou organização de coleções. Já um Departamento, nas áreas de pesquisa e ensino, diferencia-se do Laboratório de Pesquisa porque nele organizam-se funções diversas e subunidades não estruturantes, tais como comissões, comitês, grupos de trabalho, assistências técnicas, etc. Admite-se, conseqüentemente, que em uma mesma Unidade, algumas atividades de pesquisa e ensino sejam estruturadas sob a forma de laboratórios e outras sob a forma de Departamento, desde que mantendo o critério de instância hierárquica vertical única.

#### **4.2.1.1 Critérios e mecanismos regulatórios para a habilitação / reconhecimento de laboratórios de pesquisa**

Serão utilizados critérios para todas as unidades da Fiocruz para a habilitação / reconhecimento de laboratórios de pesquisa, elaborados pela Câmara Técnica e aprovados pelo CD, com base nas experiências existentes na Fiocruz e outras instituições de pesquisa, que incluirão, entre outras:

- Número mínimo de doutores e de pesquisadores do quadro permanente com capacidade de captação de recursos financeiros e formação de Recursos Humanos.
- Conformação de um Comitê avaliador misto, com membros da Unidade, pares de outras unidades da Fiocruz e pares externos.
- Critérios para o agrupamento de grupos de pesquisa (GP) em um laboratório, com base em: áreas temáticas; a lotação do Líder do GP; número mínimo de pesquisadores por GP; número mínimo de projetos por GP.
- Critérios de interdependência recíproca entre as atividades de pesquisa e outras ações do PPA-Fiocruz, tais como o desenvolvimento tecnológico de insumos e processos em saúde; os serviços de referência diagnóstica; serviços de atenção especializada; preservação de coleções científicas; formação de recursos humanos.
- Inclusão de Avaliação *ex-ante* periódica, que considere a vinculação dos projetos propostos com prioridades institucionais do Plano Quadrienal e

com metas estratégicas nas respectivas ações / objetivos do PPA-Fiocruz.

- Avaliação *ex-post* periódica: com base em indicadores de eficácia, eficiência e efetividade para os projetos propostos.
- Número limite máximo de laboratórios por Unidade, a ser negociado no âmbito do CD das unidades e da Fiocruz.

Nas unidades cuja missão principal não está centrada na pesquisa ou no desenvolvimento tecnológico, essas atividades podem ser organizadas em grupos flexíveis, subordinados a uma única subunidade exclusiva responsável (por exemplo, uma Vice-direção ou um Departamento de P&D) ou localizadas em subunidades estruturantes polivalentes, que podem ser denominadas também de laboratórios (porém sem serem caracterizados como de pesquisa).

#### **4.2.3 Configuração da assistência especializada e de referência/ pesquisa clínica**

As unidades que possuem como uma das suas missões principais a pesquisa clínica associada à assistência especializada e de referência também encontram-se em um espaço intermediário entre o modelo tipicamente burocrático profissional e a adhocracia, mais próximo do primeiro para atividades predominantemente assistenciais e com uma configuração bem mais próxima do modelo adhocrático típico para atividades onde existe uma maior necessidade de ajustamento mútuo entre a assistência e a pesquisa clínica.

As principais questões a serem resolvidas nestas unidades, residem na estruturação das ações assistenciais entre as modalidades (internação, hospital-dia e ambulatório), as linhas de cuidado (Ginecologia, Obstetrícia, Neonatologia, Pediatria, Doenças Infecciosas) e o âmbito das atividades de apoio (nutrição e alimentação; patologia clínica; assistência social; etc.) e do suporte teórico (epidemiologia clínica, bioestatísticas e informática), perpassando e integradas em projetos de pesquisa clínica e ensino, toda vez que procedente.

Nos respectivos modelos para o IFF e o IPEC, recomenda-se estabelecer estruturas verticais (possivelmente sob a forma de departamentos) que respondam à maior organicidade possível, (independência com relação ao seu output / produto) criando-se ligações programáticas funcionais, integradoras, em sentido horizontal.

#### **4.2.4 Configuração da Produção**

A produção é estruturada, tipicamente, de acordo com uma configuração de burocracia mecanizada, com subdivisões primárias orgânicas (centros/departamentos) organizadas segundo o produto e secundárias, funcionais, segundo etapas específicas do processo produtivo.

A principal questão organizacional, entretanto, para as áreas de produção da Fiocruz, reside na necessidade de flexibilizar sua organização macro-gerencial, tornando-a ágil e competitiva com relação às suas necessidades de atender o

seu mercado, prioritariamente vinculado às demandas dos sistemas e programas públicos de saúde. Neste sentido, o CD deverá ter todo o cuidado em utilizar critérios específicos de eficiência gerencial quando avaliar as propostas de organização da gestão da produção.

O Desenvolvimento Tecnológico e o Ensino, nestas unidades, podem ser organizados seguindo modelos adhocráticos ou organizados horizontalmente sob a coordenação da tecnoestrutura. Nas unidades de produção admite-se a possibilidade de a função Desenvolvimento Tecnológico (DT) ser coordenada por um Vice-diretor de DT, utilizando-se de instâncias hierárquicas verticais e horizontais (redes/ programas) coordenados por Assistente para atender demandas específicas de insumos estratégicos para a saúde. Os objetivos específicos de desenvolvimento tecnológico, agrupados na forma de projetos, comporiam a carteira de Projetos dessas redes/programas.

#### **4.2.5 Configuração da prestação de serviços**

A configuração da prestação de serviços pode assumir desenhos bem diferentes em função do peso relativo desse componente no conjunto da missão da Unidade.

Assim, por exemplo, há unidades em que a prestação de serviços constitui o elemento principal de sua missão. Nestes casos, sugere-se como o mais adequado um desenho matricial próximo da burocracia profissional, com subunidades funcionais baseadas, geralmente, em áreas de conhecimento onde são também executadas atividades vinculadas a outras ações tais como pesquisa, desenvolvimento tecnológico e ensino.

Em outras unidades, particularmente aquelas nas quais prevalece a pesquisa e o ensino, as atividades de prestação de serviços, particularmente os de referência para o diagnóstico ou os ambulatoriais vinculados a objetivos de pesquisa clínica, são realizados pelas próprias subunidades que realizam as pesquisas.

Por último, o CICT e a COC, duas unidades relativamente novas, possuem características bastante diferenciadas com relação às ações de prestação de serviços. O CICT, apesar de ter sido criado originalmente como Unidade Técnica de Apoio para a prestação de serviços na área da informação e comunicação em saúde, foi incorporando e desenvolvendo objetivos de pesquisa e ensino nas suas áreas de atuação. Já a COC, uma Unidade típica de ensino e pesquisa, exerce importantes funções de prestação de serviços nas áreas de museu, de arquivos e documentação e de preservação do patrimônio arquitetônico da Fiocruz. Em ambas as unidades, deve-se procurar um modelo organizacional que permita preservar a relativa especificidade dos serviços prestados com a coordenação das atividades de pesquisa e ensino. Sugere-se, para tanto, uma configuração mista, com a organização de subunidades burocráticas profissionais orgânicas específicas, com vínculos de ligação com uma estrutura adhocrática organizada para a realização dos objetivos da pesquisa e o ensino.

### 4.3 PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO DA CÚPULA ESTRATÉGICA

A Cúpula Estratégica está organizada em todas as unidades, pelo menos, pelo Conselho Deliberativo e a Direção, podendo conter uma chefia de gabinete ou secretaria e uma área de comunicação social / imprensa. As Vice-direções, que são descritas na seção 4.4, a seguir, fazem também parte da Cúpula Estratégica. Cabe a cada Unidade a decisão de designar um dos Vice-diretores como Diretor Substituto.

#### 4.3.1 Incorporação das Vice-direções às estruturas das Unidades

A incorporação de Vice-diretorias nas unidades fundamenta-se na necessidade de compartilhar as atribuições e responsabilidades de direção nas principais áreas de atuação estratégica da Unidade, tanto no que diz respeito à formulação e acompanhamento das políticas e estratégias internas, quanto à representação externa da Unidade.

Em concordância com as recomendações do Grupo Especial de Trabalho para a estrutura, são propostas até 4 Vice-direções para as Unidades Técnico-Científicas e Técnicas de Apoio, cujos titulares ocuparão o cargo de DAS 101-3, segundo os seguintes critérios:

- ***Vice-direção de Gestão / Desenvolvimento Institucional:*** É proposta a incorporação de uma Vice-diretoria de Gestão / Desenvolvimento Institucional em cada uma das 15 Unidades Técnico-científicas / técnicas de apoio, com a responsabilidade de gerir todas as atividades da Assessoria de Apoio, inclusive as administrativas, de gestão de RH, de serviços de informática e, opcionalmente, de gestão de serviços de apoio tecnológico. Recomenda-se que a área de planejamento estratégico, assim como a de gestão dos programas da qualidade e de biossegurança e de gestão ambiental, estejam igualmente subordinados ao Vice-diretor de Gestão / DI da Unidade. O Vice-diretor de Gestão / DI da Unidade deve preencher requisitos formais de qualificação por meio da formação, treinamento e/ou experiência em atividades de gestão, de preferência no serviço público.
- ***Outras Vice-diretorias:*** De acordo com o tamanho, complexidade e peso relativo de cada ação no escopo programático das unidades, poderão ser incorporadas até um máximo de três Vice-diretorias finalísticas, responsáveis pelo planejamento estratégico, coordenação, implementação e/ou monitoramento das atividades vinculadas ao alcance das metas da Unidade relativas a um ou mais macro processos / ações do PPA. Quando conveniente, os Vice-diretores podem assumir responsabilidades hierárquicas verticais sobre subunidades exclusivamente vinculadas à execução de ações sob o escopo de sua responsabilidade (por exemplo, Vice-diretoria de Produção). Os Vice-diretores participam dos respectivos Comitês Gestores de Ações do PPA.

#### **4.4 PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO DA ASSESSORIA DE APOIO**

Há consenso sobre a necessidade de fortalecimento das estruturas internas que prestam assessoria de apoio ao conjunto de cada Unidade, com a finalidade de liberar pesquisadores e tecnologistas de atividades gerenciais. Não sendo apropriada a descentralização de atividades administrativas ao interior das unidades é conveniente que as estruturas da assessoria de apoio disponham de pessoal capacitado para atender às diversas especificidades técnico-científicas desenvolvidas nas diversas subunidades.

O detalhamento da organização da assessoria de apoio, obedecendo aos preceitos estabelecidos acima, será definido no CD das unidades e referendado no CD Fiocruz.

Com o objetivo de incentivar e fortalecer as estruturas multi-usuário, podem ser incluídas na Assessoria de Apoio atividades diversas de apoio tecnológico e apoio assistencial, em níveis de Departamento, laboratórios e/ou serviços, dependendo da Unidade. Estas atividades podem estar sujeitas à coordenação hierárquica do Vice-diretor de Gestão ou do Vice-diretor da área finalística pertinente. Também os serviços de Biblioteca e de Secretaria Acadêmica / Escolar (DAS 101-1) podem ser incluídos como Assessoria de Apoio ou na base operacional, dependendo do principal papel das mesmas.

A inserção do gerenciamento dos recursos humanos nas unidades remete a um importante debate sobre as diversas funções e atribuições relativas à área da gestão do trabalho. Neste sentido, o debate deverá analisar a conveniência ou não de agrupar numa mesma estrutura as atividades de administração de pessoal, vinculadas com a assessoria de apoio, com atividades estratégicas da gestão do trabalho que incluem, principalmente, o plano de desenvolvimento da força de trabalho, localizadas na tecnoestrutura.

#### **4.5 PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO DA TECNOESTRUTURA**

Incorporam-se como componente básico mínimo da tecnoestrutura das unidades as funções de Vice-diretorias finalísticas, que mesmo compartilhando a cúpula estratégica, exercem importantes funções de tecnoestrutura. Estas Vice-diretorias podem incorporar secretarias ou assistências técnicas, dependendo da complexidade e tamanho da unidade e da ação programática.

### **5. ALTERNATIVAS PARA A REESTRUTURAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS DE DELIBERAÇÃO NAS UNIDADES**

A composição majoritária dos Conselhos Deliberativos das unidades por membros eleitos pelas comunidades pode ser considerada como uma cláusula pétrea e, portanto, não passível de alteração.

Hoje existem duas formas de composição dos CDs das unidades. Naquelas que elegem seus chefes de departamento, os mesmos compõem os CDs em número que sempre supera os membros indicados pelo Diretor. Naquelas em que os chefes de departamento são indicados pelo Diretor, as comunidades elegem um número de membros do CD que supere, em pelo menos um, o Diretor da Unidade mais os chefes de Departamento indicados.

A partir da revisão da estrutura organizacional, os conselhos das unidades deverão adotar o modelo do CD-Fiocruz, com voto apenas para membros eleitos e com a possibilidade de pelo menos uma representação dos trabalhadores.

Os critérios de representatividade podem incluir categorias de cargos (pesquisadores, tecnologistas, analistas, técnicos e assistentes); categorias de função (pesquisadores, professores, analistas de laboratório, analistas de gestão, médicos, etc.); categorias de representação por subunidade (Vice-diretorias; Departamentos; Laboratórios, etc.); ou qualquer outra ou combinações que assegurassem a possibilidade de que todos os servidores tenham oportunidade de estarem representados no principal órgão deliberativo da Unidade.

## 6. CUSTO E FINANCIAMENTO DOS CARGOS COMISSIONADOS

### 6.1 EQUIVALÊNCIAS ENTRE OS CARGOS DO GRUPO-DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO SUPERIORES ESTABELECIDOS NO DECRETO N° 4.567 DE 01/01/2003 (ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL) E NO DECRETO N° 4.725 DE 09/06/2003 (FIOCRUZ)

DENOMINAÇÃO	DECRET ETO 4.567	DECRET O 4.725	Quant idade Fiocr uz
Dirigente de Autarquias e Fundações	DAS 101.6	DAS 101. 6	01
Diretor de Departamento	DAS 101.5	--	--
Vice-Presidente de Autarquias e Fundações	--	DAS 101. 5	04
Coordenador Geral	DAS 101.4	--	--
Chefe de Gabinete de Autarquias e Fundações	DAS 101.4	DAS 101. 4	01
Gerente de Projeto	Vários	DAS 101. 4	05

Auditor Chefe, Procurador Chefe	--	DAS 101. 4	02
Diretor de Unidade da Fiocruz	--	DAS 101. 4	20
Coordenador	DAS 101.3	DAS 101. 3	11
Chefe de Departamento	--	DAS 101. 2	93
Chefe de Centro (ENSP)	--	DAS 101. 2	2
Chefe de Centro (BIO)		DAS 101. 1	2
Chefe de Biblioteca Técnico-Científica	--	DAS 101. 2	2
Chefe de Editoria	--	DAS 101. 2	1
Chefe de Divisão	DAS 101.2	--	--
Chefe de Seção, Assistência Intermediária	DAS 101.1	--	--
Chefe de Serviço	--	DAS 101. 1	141
Chefe de Laboratório	--	DAS 101. 1	112
Assessor	DAS 102.4	--	
Assessor Técnico	DAS 102.3	--	
Assistente	DAS 102.2	DAS 102. 2	04
Assistente Técnico	DAS 102.1	DAS 102. 1	13
<b>Total Fiocruz</b>			<b>414</b>

## 6.2 Quadro de remuneração equivalente de DAS-unitário

<b>Código</b>	<b>Equivalência em DAS- unitário</b>
DAS 101-6 e das 102-6	6,15
DAS 101-5 e das 102-5	5,16
DAS 101-4 e das 102-4	3,98
DAS 101-3 e das 102-3	1,28
DAS 101-2 e das 102-2	1,14
DAS 101-1 e das 102-1	1,00
FG-1	0,20
FG-2	0,15
FG-1	0,12

Fonte: Manual de Orientação, MS, 205.

### 6.3 Custo Atual na Fiocruz (Ano base 2005)

<b>Estrutura Atual</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Nº</b>	<b>Custo Atual (*)</b>	<b>Teto Orçamentário (*)</b>
DAS-6	1	59085	90900
DAS-5	4	228249	317424
DAS-4	28	1213847	1645896
DAS-3	11	160711	207979
DAS-2	102	1164108	1718374
DAS-1	261	2674120	3572249
<b>Tot.DAS</b>	<b>407</b>	<b>5500121</b>	<b>7552822</b>
FG-1	87	255989	255989
FG-2	125	282915	282915
FG-3	221	384726	384726
<b>Tot.FG</b>	<b>433</b>	<b>923629</b>	<b>923629</b>
<b>TOTAL</b>	<b>840</b>	<b>6423750</b>	<b>8476451</b>

(\*): Custo atual está referido ao valor efetivamente executado tendo em consideração custos parciais e plenos. O teto orçamentário está definido com base no custo total do cargo comissionado.

## 7. IMPLEMENTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS UNIDADES

### 7.1 Seqüência de implementação

- O CD Fiocruz, a partir das diretrizes aprovadas pelo Congresso Interno, delibera sobre a Reforma da Estrutura Organizacional da Fiocruz.
- Cada Unidade deve encaminhar à VPDIGT um Relatório com as propostas de mudanças na estrutura organizacional e o correspondente Regimento

Interno, em observância dos critérios aprovados pelo CD, no prazo de até 60 dias (até 30 de novembro).

c) O CD analisa as propostas das unidades, com base no parecer da Presidência, aprovando o conjunto da proposta de estrutura da Fiocruz na sua sessão de dezembro de 2006.

d) Independentemente da aprovação formal da nova proposta de estrutura por parte do Ministério de Planejamento e Gestão, as unidades devem implementar as respectivas propostas de estrutura organizacional até 31 de maio de 2007.

e) Com base na aprovação pelo CD da nova estrutura organizacional da Fiocruz, a Presidência elaborará uma proposta de reforma do Estatuto e iniciará negociações perante os Ministérios da Saúde e do Planejamento e Gestão para sua aprovação.

Caso a nova proposta estatutária exija um incremento da rubrica orçamentária destinada à gratificação de cargos comissionados é muito provável que, ainda que as negociações sejam coroadas de sucesso, a verba necessária para sua implementação apenas possa ser disponibilizada a partir da aprovação da LOA para o exercício de 2008. Para esta eventualidade, a Presidência envidará todos os esforços possíveis para garantir recursos extra-orçamentários que permitam a aplicação plena e imediata da nova estrutura. Neste sentido, tanto os recursos orçamentários atualmente disponíveis para financiar os cargos comissionados quanto eventuais recursos complementares a serem aplicados durante a fase de transição deverão ser distribuídos equitativamente entre as unidades de acordo com alguns critérios de transição.

A estrutura organizacional deverá ser reavaliada de quatro em quatro anos de forma concomitante com o Plano Quadrienal.

## **7.2 Financiamento da nova estrutura**

Na impossibilidade de se obter financiamento integral de eventuais demandas orçamentárias suplementares, devem ser estabelecidos critérios equitativos para a priorização do financiamento dos cargos com o orçamento atualmente disponível para tanto, assim como estudados mecanismos alternativos ou provisórios para o financiamento de outros cargos de chefia estabelecidos.

O atual teto orçamentário da Fiocruz para o financiamento dos cargos comissionados de sua estrutura organizacional é de aproximadamente R\$ 8,5 milhões. Destes, são executados cerca de R\$ 6,5 milhões, considerando que a maioria deles é ocupada por servidores.

Considerando a possibilidade de que estes recursos não sejam suficientes para financiar a reorganização resultante dos debates atuais e que a Fiocruz não tenha sucesso imediato na aquiescência do MPOG para aumentar o referido teto, serão aplicados critérios uniformes para todas as unidades da Fiocruz, para a priorização do financiamento dos cargos.

### **7.2.1 Fontes de financiamento**

Serão consideradas fontes alternativas para financiamento dos cargos da estrutura organizacional da Fiocruz:

- a) Recursos Fiotec,
- b) recursos do tesouro (OCC) e
- c) outros.

Os recursos provenientes de fontes alternativas poderão ser utilizados para financiar tanto cargos da estrutura vertical (hierárquica) quanto os cargos de ligação flexível (horizontal).

Os recursos do tesouro para o financiamento de cargos de DAS e FG (oficiais) poderão ser utilizados tanto para cargos da estrutura vertical quanto para cargos de ligação (horizontais).

### **7.2.2 Priorização do financiamento de cargos/funções**

Para efeitos de financiamento dos cargos da Fiocruz serão priorizadas as posições verticais, seguindo a ordem dos níveis hierárquicos em cada Unidade a partir dos níveis superiores.

Os recursos destinados para Cargos Comissionados oficiais deverão ser alocados obedecendo às prioridades acima definidas, adotando a diretriz da equidade entre as unidades, sendo que os DASs e FGs (oficiais) existentes serão alocados de modo que todas as unidades operem com o mesmo grau de prioridades atendidas.

## **8. ATRIBUIÇÕES DAS SUBUNIDADES ORGANIZACIONAIS**

### **Departamento**

Os departamentos são subunidades funcionais com produtos diversificados, geralmente pertencentes a ações diversas do PPA da Unidade (isto é, participam de vários processos institucionais em conjunto com outras subunidades).

No caso da sua inserção como elementos de ligação vertical nas ações de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e ensino, assumem características híbridas entre os modelos burocrático-profissional e adhocrático, como instâncias hierárquicas únicas, devendo, porém, conter necessariamente diversos grupos de trabalho ou pesquisa que se constituem em organizações não estruturantes, do tipo redes internas ou como elementos de ligação horizontal com outras subunidades da mesma Unidade.

Quando inseridos em unidades com predominância de prestação de serviços ou na produção, assumem, geralmente, características intermediárias entre a burocracia profissional e mecanizada, sendo constituídos, necessariamente, como instâncias de ligação entre as subunidades a estes subordinados e a cúpula estratégica da Unidade. As instâncias subordinadas aos departamentos, nestas estruturas são, em geral, serviços, podendo, entretanto, ser constituídos por laboratórios quando devidamente justificado.

### **Centro**

Reserva-se a denominação de Centro para subunidades orgânicas, isto é, cujos processos e produtos respondem autônoma e plenamente a demandas específicas do mercado / Sociedade (Independentemente dos possíveis apoios horizontais da tecnoestrutura e da Assessoria de Apoio da Unidade). Os centros atuam geralmente em várias ações programáticas da Unidade.

### **Laboratório**

Definem-se os laboratórios como estruturas geradoras de conhecimento, que podem resultar em métodos, processos, tecnologias e outros produtos.

O laboratório de pesquisa pode constituir o núcleo principal da organização da pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, estando a ele freqüentemente associadas as responsabilidades de serviços de referência laboratorial e do ensino.

Nas unidades em que a pesquisa constitui a ação predominante, os laboratórios de pesquisa são sub-unidades básicas da estrutura organizacional, formada por um ou mais grupos de pesquisa reconhecidos pelo CNPQ (uma equipe técnico-científica) e liderados por um pesquisador. Desenvolve pesquisa científica, associada ou não a desenvolvimento tecnológico, serviços de referência ou organização de coleções, e formação acadêmica e treinamento de pessoal, de boa qualidade e relevante para o cenário de ciência e tecnologia e/ou de saúde pública no contexto dos objetivos institucionais. Em consequência, apesar de subunidades estruturantes, os laboratórios de pesquisa devem assumir vínculos adhocráticos de ajustamento mútuo entre si e com relação aos espaços de ligação programática da tecnoestrutura e de assessoria de apoio gerencial e tecnológico, que lhes permitam rápida adaptação às demandas e necessidades dos potenciais usuários das suas pesquisas.

Nas unidades em que predominam os serviços, os laboratórios caracterizam-se como instâncias geradoras de conhecimento que podem ou não estar vinculadas a estruturas hierárquicas de ligação intermediária, como, por exemplo um departamento.

### **Serviço/Divisão**

Os Serviços/Divisões podem ser subunidades funcionais ou orgânicas, freqüentemente responsáveis por produtos de uso interno (funcional) ou externo (orgânica). Os serviços geralmente reportam-se, do ponto de vista gerencial, a uma instância hierárquica intermediária superior, em geral um Departamento. Freqüentemente atuam como instâncias de ligação vertical para seções, setores e/ou núcleos, em particular nas funções de assessoria de apoio.

### **Seção**

São subunidades geralmente vinculadas hierarquicamente para cima a um serviço e para baixo a um setor que compõem estruturas funcionais nas áreas técnicas e administrativas.

### **Setor**

São subunidades geralmente vinculadas hierarquicamente a uma seção e para baixo a um núcleo que compõem estruturas funcionais nas áreas técnicas e administrativas.

### **Núcleo**

São subunidades geralmente dependentes de uma seção. Compõem estruturas funcionais nas áreas técnicas e administrativas.

## **9. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES MÍNIMAS PARA A OCUPAÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS**

### **PRESIDENTE DA FIOCRUZ**

O Presidente da Fiocruz mantém as atribuições definidas no Art. 441 do Regimento Interno da Fiocruz.

### **VICE-PRESIDENTE DA FIOCRUZ**

Aos Vice-presidentes da Fiocruz incumbe: I - Representar o Presidente da Fiocruz ou, por designação deste, substituí-lo; II - Assessorar o Presidente na gestão técnica e administrativa da Fiocruz; III - Coordenar a gestão das ações do PPA - Fiocruz, incluindo o seu planejamento estratégico, avaliação e controle, de acordo com o sistema vigente; IV – Fomentar, implementar e avaliar, quando cabível, projetos indutores horizontais nas suas respectivas áreas de atuação. V - Presidir as respectivas Câmaras Técnicas e Comitês Gestores do PPA.

### **DIRETOR DE UNIDADE**

Ao Diretor de Unidade incumbe: I - cumprir e fazer cumprir as disposições regulamentares pertinentes ao âmbito de atuação da Unidade; II - participar, em representação da Unidade, das reuniões do Conselho Deliberativo da Fiocruz e do Congresso Interno; III - promover e supervisionar o desenvolvimento científico, tecnológico e operacional da Unidade, onde aplicável e de acordo com as prioridades estabelecidas no Plano Plurianual e em outras diretrizes do Governo Federal; IV - cumprir e fazer cumprir as diretrizes emanadas da Presidência e dos órgãos colegiados de condução da Fiocruz e da Unidade; V - negociar convênios de cooperação técnica e

financeira com organismos nacionais, estrangeiros e internacionais, desde que enquadrados na missão institucional; VI - indicar os titulares dos cargos em comissão e das funções gratificadas disponíveis nas suas respectivas unidades; VII - representar a Unidade perante o Ministério da Saúde e outros órgãos públicos vinculados a sua área de atuação; VIII - apresentar à Diretoria de Planejamento Estratégico da Fiocruz a proposta do Plano Estratégico Plurianual e do Programa - Orçamento Anual de sua Unidade; IX - implementar, monitorar e avaliar a execução dos Planos Plurianual e Anual da Unidade; X - presidir o Conselho Deliberativo (CD) e outros corpos colegiados deliberativos das unidades, onde pertinente.

Perfil: I - Está apto para se apresentar como candidato a eleição para Diretor de Unidade Técnico-científica e Técnica de Apoio, profissional de reconhecida competência técnico-científica, com experiência gerencial, pertencente ou não ao quadro de funcionários da Fiocruz. II - Os Diretores das Unidades Técnico-administrativas, pertencentes ou não ao quadro de funcionários da Fiocruz, serão indicados pelo Presidente da Fiocruz levando em conta perfis gerenciais adequados às respectivas áreas de atuação.

#### **CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

Ao Chefe de Gabinete incumbe: I - Assessorar o Presidente no conjunto de suas atribuições II - Coordenar os mecanismos de articulação externa e interna da Presidência da Fiocruz; III - Coordenar e ordenar ações de apoio técnico, científico, político e administrativo, necessárias ao funcionamento da Presidência da Fiocruz.

#### **VICE-DIRETOR DE UNIDADE**

*Ao Vice-diretor de Gestão* incumbe: Hierarquicamente vinculado ao Diretor da Unidade, o Vice-diretor de Gestão exerce atividades de coordenação das ações de planejamento e de gestão institucional nas unidades técnico-científicas e técnicas de apoio. Estas atribuições incluem a formulação, direção e supervisão da execução de todas as ações de Planejamento, Administração e Gestão do Trabalho/ Recursos Humanos da Unidade, responsabilizando-se, dentre outras funções, por: I. A formalização da proposta de inserção da Unidade no PPA-Fiocruz; II. A elaboração da proposta de programa-orçamento anual da Unidade; III. A execução orçamentária e financeira, onde cabível; IV. A gestão do trabalho/ recursos humanos; V. As atividades de compras, almoxarifado, serviços gerais e outras ações administrativas e de apoio; VI. O monitoramento e a avaliação da execução do plano estratégico da Unidade; VII. O Programa de Gestão da Qualidade, onde não houver uma Vice-direção exclusiva; VIII. Os programas de gestão ambiental, biossegurança e saúde do trabalhador; IX. A administração da rede e dos serviços de informática; . X. Apoiar, estimular e captar recursos financeiros junto a organismos nacionais e internacionais que contribuam para o desenvolvimento dos trabalhos da Unidade; XI. Outras atividades de gestão administrativa ou tecnológica, segundo demandado pelo Diretor da Unidade.

***Ao Vice-diretor de Ação*** incumbe: Hierarquicamente vinculado ao Diretor da Unidade, ao Vice-diretor de Ação incumbe compartilhar as responsabilidades e atribuições de direção nos aspectos específicos da sua área de incumbência, incluindo: I. A coordenação dos processos internos de definição do plano estratégico das ações do PPA-Fiocruz atribuídas ao seu escopo de atuação; II. A formulação, validação e pactuação do plano gerencial (programa-orçamento anual) entre as diversas subunidades organizacionais responsáveis pela execução; III. A coordenação e fomento a execução dos projetos e processos vinculados às ações promovendo a otimização dos recursos e a integração das subunidades vinculadas às ações com o objeto de atingir o máximo de sinergias institucionais; IV. O monitoramento, avaliação e o controle das metas físicas e da execução orçamentária na sua área de incumbência; V. A representação da unidade na definição e monitoramento dessas ações no âmbito dos Comitês Gestores das Ações do PPA-Fiocruz. VI. A representação da Unidade em outros foros da Fiocruz e externos (MS, MCT, etc.). VII. Quando cabível, a chefia das subunidades executoras das ações programáticas sob sua responsabilidade; VIII. Apoiar, estimular e captar recursos financeiros junto a organismos nacionais e internacionais que contribuam para o desenvolvimento dos trabalhos da área de incumbência; . IX. Outras responsabilidades determinadas pelo Diretor da Unidade.

Perfil: Dada a especificidade destas funções, o Vice-diretor deverá comprovar formação e/ou experiência vinculada à área de atuação e experiência na gestão das atividades sob sua responsabilidade. Deverá reunir condições de liderança e valores compatíveis com as responsabilidades de representação externa da Unidade.

## **COORDENADORES DE OBJETIVOS CORPORATIVOS DA FIOCRUZ**

Ao Coordenador de Ação incumbe: Hierarquicamente vinculado ao Diretor de Unidade Técnico-administrativas e de Apoio à Presidência, ao Coordenador compete a responsabilidade pela normalização, execução e avaliação das grandes ações transversais à Fiocruz como um todo, tais como: I. Planejamento e Orçamento; II. Monitoramento, Avaliação e Controle; III. Gestão de convênios; IV. Execução orçamentário-financeira; V. Gestão Tecnológica; VI. Comunicação Social; VII. Auditoria Interna; VIII. Programa institucional da Qualidade; IX. Saúde do Trabalhador.

## **CHEFE DE DEPARTAMENTO / CENTRO**

Hierarquicamente vinculado ao Diretor ou Vice-diretor de Unidade, ao Chefe de Departamento / Centro incumbe: I - Chefiar o departamento / centro e representá-lo junto ao diretor e órgãos colegiados da Unidade, segundo definição do Manual de Organização da Unidade; II - Convocar e presidir as reuniões do departamento / centro; III - Realizar a gestão de recursos humanos do departamento / centro (ex. (i) selecionar e propor ao conselho departamental a contratação de pessoal docente complementar, pesquisador temporário, laboratorista, bolsista e de estagiários; (ii) Providenciar o constante aperfeiçoamento de pessoal docente, pesquisador e laboratorista; (iii) atribuir

encargos de ensino, pesquisa, extensão e serviço aos docentes, pesquisadores e laboratoristas); IV- Gerenciar (planejar, coordenar, supervisionar e avaliar) as atividades departamentais consoante as disposições legais, estatutárias e regimentais; V - Responsabilizar-se pela elaboração participativa do plano estratégico físico-orçamentário do departamento em consonância com o plano estratégico da Unidade e encaminhá-lo ao diretor da Unidade e/ou Conselho Deliberativo; VI - Monitorar, avaliar e realimentar o plano estratégico físico-orçamentário do departamento, através de relatórios de atividades, contendo informações relativas ao desempenho, problemas e propostas de mudança, e, após o conhecimento do conselho departamental, encaminhá-lo ao diretor da Unidade e/ou Conselho Deliberativo; VII - Analisar processos técnico-administrativos de ensino (ex. reconhecimento de créditos, disciplinas, matérias ou nos casos de aproveitamento de estudos e adaptações), pesquisa (ex. afastamento de pesquisadores), extensão e serviços. VIII – Relacionar-se com a cúpula estratégica e outras chefias, além de pessoas e instituições externas a Unidade, cujo trabalho é interdependente com o departamento / centro que dirige; IX - Apoiar, estimular e captar recursos financeiros junto a organismos nacionais e internacionais que apoiem o desenvolvimento dos trabalhos dos departamentos / centro. X - Assessorar a Direção nas questões relativas à área de atuação do Departamento / Centro. XI - Zelar pela manutenção dos ambientes de trabalho, no sentido de mantê-los seguros e saudáveis.

Perfil: A Chefia de Departamento / Centro, seja eleita ou designada pelo Diretor da Unidade, deve ser ocupada, preferencialmente, por profissional com formação acadêmica vinculada à área ou com conhecimento e experiência que comprove capacitação adequada sobre os principais aspectos técnico-científicos e/ou administrativos vinculados à área de abrangência do Departamento. Adicionalmente, como em todas as outras chefias de estruturas hierárquicas, deve saber se relacionar adequadamente e ter liderança.

### **CHEFE DE SERVIÇO/DIVISÃO**

Geralmente vinculado hierarquicamente a um Vice-diretor ou a um Chefe de Departamento, o Chefe de Serviço/Divisão é responsável, dentre outras, pelas seguintes atividades ou responsabilidades: I. Chefiar o serviço e representá-lo junto à instância superior; II. Integrar o conselho departamental, quando existente; III. Gerenciar (coordenar, planejar e supervisionar) as atividades do serviço, consoante as disposições legais, estatutárias e regimentais; IV. Assessorar a instância superior à qual está subordinado na elaboração do plano estratégico físico-orçamentário do serviço em consonância com o plano estratégico da Unidade, segundo disposições internas; V. Assessorar o Vice-diretor ou Chefe de Departamento no monitoramento, avaliação e realimentação do plano estratégico físico-orçamentário do serviço, segundo disposições internas; VI. Analisar processos técnico-administrativos ou técnico-científicos vinculados à área de atuação do serviço.

Perfil: Formação e experiência técnico-científica ou gerencial comprovada na área de conhecimento vinculado ao serviço finalístico ou administrativo-gerencial executado.

## **CHEFE DE LABORATÓRIO**

Hierarquicamente vinculado ao Diretor da Unidade, ao Vice-diretor ou Chefe de Departamento, o Chefe de Laboratório é responsável, dentre outras, pelas seguintes atividades ou responsabilidades: I. Chefiar o laboratório e representá-lo junto ao Diretor e instâncias colegiadas da Unidade, quando cabível; II. Gerenciar (coordenar, supervisionar e planejar) as atividades do laboratório, consoante as disposições legais, estatutárias e regimentais; III. Assessorar ao Diretor ou, quando pertinente, ao(s) Vice-diretor(es) respectivos, na elaboração do plano estratégico físico-orçamentário do laboratório em consonância com o plano estratégico da Unidade, segundo disposições internas; IV. Assessorar ao Diretor ou, quando pertinente, ao(s) Vice-diretor(es) respectivos no monitoramento, avaliação e realimentação do plano estratégico físico-orçamentário do laboratório, segundo disposições internas; V. Analisar processos técnico-científicos vinculados à área de atuação do laboratório.

Perfil: Formação acadêmica vinculada à área de atuação ou com conhecimento e experiência que comprove capacitação adequada sobre os principais aspectos técnico-científicos e/ou administrativos vinculados à área de abrangência do departamento. Adicionalmente, como em todas as outras chefias de estruturas hierárquicas, deve saber se relacionar adequadamente e ter dotes de liderança.

## **CHEFE DE SEÇÃO**

Geralmente vinculado hierarquicamente a um Chefe de Serviço, o Chefe de Seção é responsável, dentre outras, pelas seguintes atividades ou responsabilidades: I. Chefiar a Seção e representá-la junto ao Chefe de Serviço ao qual está subordinado; II. Gerenciar (coordenar e supervisionar) as atividades da Seção, executando aquelas que lhe forem atribuídas pelo Chefe do Serviço; III. Assessorar ao Chefe de Serviço no monitoramento e avaliação e das atividades da Seção; IV. Analisar em processos técnico-administrativos vinculados à área de atuação da Seção;

Perfil: Nível superior ou médio com formação e experiência técnico-administrativa comprovada na área de conhecimento vinculada a Seção.

## **CHEFE DE SETOR**

Geralmente vinculado hierarquicamente a um Chefe de Seção, o Chefe de Setor é responsável, dentre outras, pelas seguintes atividades: I. Chefiar o Setor e representá-la junto ao Chefe de Seção ao qual está subordinado; II. Gerenciar (coordenar e supervisionar) as atividades do Setor, executando aquelas que lhe forem atribuídas pelo Chefe de Seção; III. Assessorar ao Chefe de Seção no monitoramento e avaliação e das atividades do Setor; IV. Analisar processos técnico-administrativos vinculados à área de atuação do Setor.

Perfil: Nível superior ou médio com formação e experiência técnico-administrativa comprovada na área de conhecimento vinculada ao Setor.

### **CHEFE DE NÚCLEO**

Geralmente vinculado hierarquicamente a um Chefe de Setor, o Chefe de Núcleo é responsável, dentre outras, pelas seguintes atividades ou responsabilidades: I. Chefiar o Núcleo e representá-lo junto ao Chefe de Setor ao qual está subordinado; II. Gerenciar (coordenar e supervisionar) as atividades do Núcleo, executando aquelas que lhe forem atribuídas pelo Chefe de Setor; III. Assessorar ao Chefe de Setor no monitoramento e avaliação e das atividades do Núcleo; IV. Analisar processos técnico-administrativos vinculados à área de atuação do Núcleo;

Perfil: Nível superior ou médio com formação e experiência técnico-administrativa comprovada na área de conhecimento vinculada ao Setor.

### **GERENTE DE PROJETO**

Diretamente vinculado à Presidência da Fiocruz e com nome e projeto submetidos à aprovação do CD Fiocruz, ao gerente de projeto incumbe gerenciar as diversas fases de implementação de um projeto estratégico, podendo incluir a formulação, o desenvolvimento e o monitoramento e controle. As principais atribuições específicas incluem, entre outras: Formular e desenhar a proposta na forma de projeto institucional. Avaliar a viabilidade política, econômico-financeira e tecnológica da proposta. Colaborar com a Presidência na negociação necessária para poder implementar o projeto. Controlar a implantação e implementação do projeto. Avaliar a execução do projeto, propondo, eventualmente ajustes necessários. Colaborar na transferência das responsabilidades pela execução, monitoramento e avaliação do projeto à Unidade executora.

Perfil: Sólida formação acadêmica e experiência profissional na área técnico-científica ou técnico-administrativa objeto do projeto. Capacidade de formular projetos e de conduzir grupos de trabalho. Articulação política e/ou científica nos meios nos quais os projetos serão apoiados, analisados e/ou negociados.

### **ASSESSOR**

Diretamente vinculado ao Presidente ou aos Vice-presidentes, ao assessor incumbe a assessoria direta e permanente na formulação, implementação e acompanhamento de atividades e projetos sob responsabilidade da Presidência, com as seguintes atribuições: I. Propor idéias inovadoras que permitam ampliar a eficácia e/ou o impacto do plano estratégico e da missão institucional da Fiocruz. II. Prestar assessoria técnica nas suas áreas de expertise, III. Cooperar com a Presidência na implementação, coordenação e acompanhamento de programas horizontais. IV. Acompanhar projetos institucionais sob responsabilidade da Presidência. V. Dar suporte à

Presidência na tomada de decisão sobre assuntos de sua competência. VI. Realizar outras atividades demandadas pelo Vice-presidente.

Perfil: Sólida formação acadêmica e experiência profissional na área técnico-científica ou técnico-administrativa. Capacidade de formular e acompanhar projetos e de conduzir grupos de trabalho. Capacidade de articulação política e/ou científica interna e externa.

## **ASSESSOR TÉCNICO**

Hierarquicamente vinculado a um Diretor de Unidade ou à Presidência, ao assessor técnico incumbe formular, desenvolver e controlar propostas novas, complementares e geralmente inovadoras, que venham se somar ao plano estratégico da Unidade, com as seguintes responsabilidades: I. Formular idéias inovadoras que permitam ampliar a eficácia e/ou o impacto do plano estratégico e da missão institucional da Unidade. II. Formular e desenhar a proposta na forma de projeto institucional. III. Cooperar com a Direção na implementação, coordenação e acompanhamento de programas horizontais. IV. Avaliar a viabilidade política, econômico-financeira e tecnológica da proposta. V. Colaborar com a Direção da Unidade na negociação necessária para poder implementar o projeto. VI. Controlar a implantação e implementação do projeto. VII. Avaliar a execução do projeto, propondo, eventualmente ajustes necessários. VIII. Colaborar na transferência das responsabilidades pela execução, monitoramento e avaliação do projeto à Unidade executora.

Perfil: Sólida formação acadêmica e experiência profissional na área técnico-científica ou técnico-administrativa objeto do projeto. Capacidade de formular projetos e de conduzir grupos de trabalho. Articulação política e/ou científica nos meios nos quais os projetos serão apoiados, analisados e/ou negociados.

## **ASSISTENTE**

Subordinado, em geral, porém não obrigatoriamente, a um Vice-diretor de Unidade, ao assistente compete atuar na linha intermediária da organização, podendo, entretanto, participar no fluxo de trabalho operacional, com as seguintes responsabilidades vinculadas ao plano estratégico global da Unidade, ou a determinadas ações / objetivos particulares: I. Realizar análises estratégicas de alinhamento e impacto das externalidades ambientais à organização, incluindo as análises subsetoriais das ações do PPA; II. Analisar estrategicamente as capacidades internas da organização; III. Auxiliar na definição do posicionamento da organização; IV. Analisar a viabilidade técnico-administrativa e técnico-finalística de projetos institucionais; V. Propor projetos estruturantes concernentes a sistemas e métodos, planejamento e controle, e treinamento de pessoal; VI. Participar da elaboração dos planos estratégico e operacional da organização; VII. Normalizar, monitorar, avaliar e transformar os processos técnico-administrativos de trabalho; VIII. Atuar como agente de ligação entre subunidades da linha intermediária; IX. Aconselhar a organização como um todo de forma sistemática;

Perfil: Formação e/ou experiência gerenciais relacionadas ao planejamento estratégico e/ou às áreas técnico-científicas das suas respectivas áreas de atuação.

### **ASSISTENTE TÉCNICO**

Como agente de apoio à cúpula estratégica, o assistente técnico está hierarquicamente vinculado ao Diretor da Unidade com as responsabilidades de chefiar gabinetes ou assessorar a cúpula estratégica em objetivos específicos (como a comunicação social), incluindo as responsabilidades de gerenciar eventos; recepcionar pessoas; administrar a infra-estrutura da cúpula estratégica; gerenciar documentos; monitorar processos administrativos da cúpula estratégica.

Como agente da tecnoestrutura, o assistente técnico está hierarquicamente vinculado a um Vice-diretor, Assessor, Assessor Técnico ou Assistente, com as responsabilidades de atuar como agente de ligação para programas institucionais gerais da Unidade, tais como biossegurança; saúde do trabalhador; gestão da qualidade ou gestão ambiental ou para ações / objetivos específicos, neste último caso assistindo os respectivos Vice-diretores de Ação.

Perfil: Formação e experiência técnico-administrativa nas competências mencionadas além de personalidade (valores) específicos.

