

Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SÉRGIO AROUCA  
ENSP

***“Estabilidade versus flexibilidade: a dicotomia necessária à inovação na gestão de recursos humanos em uma organização pública, estatal e estratégica como Bio-Manguinhos/FIOCRUZ”***

*por*

***Leila de Mello Yañez Nogueira***

*Dissertação apresentada como requisito de Mestrado Profissional em Política e Gestão de Ciência, Tecnologia & Inovação da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP / Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ*

*Orientador principal: Prof. Dr. Carlos Augusto Grabois Gadelha*

*Segundo orientador: Prof. Dr. José Manuel Santos de Varge Maldonado*

*Rio de Janeiro, dezembro de 2009.*

*Esta dissertação, intitulada*

***“Estabilidade versus flexibilidade: a dicotomia necessária à inovação na gestão de recursos humanos em uma organização pública, estatal e estratégica como Bio-Manguinhos/FIOCRUZ”***

*apresentada por*

***Leila de Mello Yañez Nogueira***

*foi avaliada pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Monica Sutton

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Inês Carsalade Martins

Prof. Dr. Carlos Augusto Grabois Gadelha – Orientador principal

*Dissertação defendida e aprovada em 03 de dezembro de 2009.*

Catálogo na fonte

Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica

Biblioteca de Saúde Pública

N778 Nogueira, Leila de Mello Yañez  
Estabilidade versus flexibilidade: a dicotomia necessária à inovação na gestão de recursos humanos em uma organização pública, estatal e estratégica como Bio-Manguinhos/Fiocruz. / Leila de Mello Yañez Nogueira. --Rio de Janeiro: s.n., 2009.  
119f., tab., graf.

Orientadores: Gadelha, Carlos Augusto Grabois  
Maldonado, José  
Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2009

1. Institutos Governamentais de Pesquisa. 2. Administração de Recursos Humanos em Saúde. 3. Serviços Terceirizados. 4. Escalação de Pessoal-organização e administração. 5. Inovação Organizacional. 6. Estudos de Casos Organizacionais. I. Título.

CDD - 22.ed. -362.1068

Aos meus pais Ary e Marinette, pelo fortalecimento da raiz; aos meus filhos Tayane e Victor, por serem o pilar de minha existência; ao meu neto LÊNIN, por me renovar a cada dia; ao meu amor Ricardo, simplesmente por ser o que é e *in memoriam* ao Zé Carlos por acreditar na minha capacidade de superação.

## Agradecimentos

- Ao Paulo Gadelha por ter insistido em minha inscrição para o mestrado, na véspera do término do prazo e ter me convencido de que mesmo acumulando a direção de Recursos Humanos da Fiocruz eu seria capaz de concluí-lo.
- Ao Carlos Gadelha pela qualidade da discussão do trabalho nos poucos momentos, porém valiosos, que conseguimos discutir e sua insistência em qualificá-lo melhor dando toques fundamentais ao resultado encontrado.
- Ao José Maldonado pela leveza, compreensão e atuação estreita em todos os momentos do processo, pelo cuidado com a qualidade da apresentação e do conteúdo e, principalmente, por me tirar das crises em que passei e ajudar no meu crescimento.
- Ao Grupo Atuante por me fazer ver a Fiocruz como um todo; por consolidar uma antiga certeza de que juntos somos muito mais fortes e pelo carinho e descontração que sempre pautou nossa convivência, mesmo nos momentos de crise.
- Aos companheiros da Direh: Sigrid Hope, Fátima Guerreiro, Lúcia Helena da Silva, Fátima Marques e André Muniz dos Santos que seguraram a pesada rotina da Direh enquanto eu me ausentava, me dando tranquilidade e certeza de que tudo estava em boas mãos.
- À Patrícia Sayd pelas longas discussões sobre o tema e pelo valoroso auxílio durante o desenvolvimento do trabalho.
- À Professora Maria Eliana Labra que no momento de dúvida me mostrou o caminho a seguir e com sua experiência me orientou sobre onde e como procurar os dados que necessitava e me convenceu de que a idéia era boa e viável.
- A Machado de Assis que no centenário de sua morte foi revisitado por mim e me fez companhia após as horas nas madrugadas em que me atualizava na literatura e fazia os trabalhos do curso.
- À Estação Primeira de Mangueira pelos momentos de descontração tão necessários à recarga das baterias para continuar.
- Aos bares, botequins e quiosques da Cidade Maravilhosa do Rio de Janeiro pelas inspirações do final das noites que em vários momentos, fizeram a diferença.
- E finalmente ao meu amor que pacientemente me esperou sair desse mergulho solitário e necessário para a conclusão do trabalho.

*"Se muito vale o já feito, mais vale o que será.  
E o que foi feito é preciso conhecer para melhor prosseguir"*  
Milton Nascimento e Fernando Brant

*"A única coisa que importa é colocar em prática,  
com sinceridade e seriedade, aquilo em que se acredita."*  
Dalai Lama

## RESUMO

Este trabalho propõe analisar o fenômeno da terceirização desenvolvido ao longo das duas últimas décadas em Bio-Manguinhos. Trata-se de um estudo de caso realizado na unidade de produção de vacinas e reagentes para diagnóstico da Fundação Oswaldo Cruz. Inicialmente foi realizado um estudo de cenário, analisando a política de gestão do trabalho desenvolvida pelo Estado brasileiro para as instituições públicas. A seguir, a análise passou a verificar a inserção da Fiocruz nessas políticas, desde a sua criação e no decorrer de vigência de diferentes formas de contratação, alternando da extrema rigidez para a total flexibilidade sempre com foco na gestão do trabalho, e, como essas políticas se refletiram no desempenho de Bio-Manguinhos. Baseado no contexto da conformação do Estado e na análise do desempenho da unidade, o trabalho critica a falta de planejamento e de prospecção dessas políticas, que favoreça a inovação de processos, produtos e procedimentos e o desempenho pleno de uma unidade de produção de insumos para a saúde, tão necessários ao atendimento das necessidades da população brasileira. Critica também, a ausência de um modelo de Estado consolidado que sirva de arcabouço à formulação dessas políticas. Devido às fortes críticas dos órgãos de controle acerca da extrapolação dos limites da terceirização praticada nas últimas duas décadas e à falta de definição clara desses marcos legais, o trabalho apresenta uma metodologia baseada nas atribuições dos cargos do plano de carreiras da Fiocruz e culmina com a apresentação de uma matriz de atribuições passíveis de serem realizadas por contratação indireta. Conclui pela necessidade de convivência de dois quadros de trabalhadores: um permanente formado por servidores, estáveis e de carreira e outro flexível, executado por contratação indireta, de caráter eventual, temporário ou de apoio às atividades relacionadas à missão de Bio-Manguinhos. O trabalho ainda sugere a aplicação da mesma metodologia às demais unidades da Fiocruz e que a instituição afirme, frente aos órgãos de controle, quais atividades que ela precisa manter no quadro de servidores permanente e quais ela quer delegar a terceiros sem contudo, ferir a legislação vigente. Por fim, constata-se que a metodologia apresentada ameniza, mas não resolve o problema, dessa forma, recomenda-se à Fiocruz buscar mecanismos que altere o modelo de gestão pelo qual está submetida a fim de viabilizar as duas formas de incorporação de mão-de-obra.

Palavras-chave: terceirização; inovação; trabalho; gestão; atribuições.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the outsourcing phenomenon developed over the last two decades in Bio-Manguinhos. This is a case study conducted in the production of vaccines and diagnostic reagents for the Oswaldo Cruz Foundation. It was initially carried out a scenario, analyzing the political management of the work developed by the Brazilian public institutions. Then, the analysis focused on verifying Fiocruz's insertion in these policies, since its inception and during the presence of different forms of contracting, alternating from extreme rigidity to the overall flexibility with a focus on managing the work, and as such policies were reflected in the performance of Bio-Manguinhos. Based on the context of shaping the state and analyzing the unit's performance, this work criticizes the lack of planning and exploration of these policies to promote innovation in processes, products and procedures and the full performance of a production of inputs for health, that are necessary to meet the needs of the population. It also criticizes the absence of a consolidated State model that serves as a framework for the formulation of these policies. Due to strong criticism of the administrative control over the limits of outsourcing practiced the last two decades and the lack of clear definition of such frameworks, the work presents a methodology based on the office post attributions of the careers plan of Fiocruz and comes with the presentation of an array of tasks that can be carried out by indirect contract. It concludes with the need for coexistence of two forms of workers: a permanent, formed by government employees from stable career and a flexible, made of indirect employment of any nature, or temporary support to activities related to the Bio-Manguinhos' mission. The work suggests implementation of the same methodology to other units of Fiocruz and that the institution affirms, with control agencies, whose activities it must keep under permanent employees and whose it wants to delegate to third parties without, however, breaking the law. Finally, it is evidenced that the presented methodology brightens up, but does not solve the problem, of this form, then suggests the Fiocruz to search mechanisms that the management model modifies for which it is submitted in order to make possible the two forms of incorporation of its employees.

## Sumário

<u>1. Introdução.....</u>	<u>1</u>
<u>2. Objetivo.....</u>	<u>6</u>
<u>3. Metodologia utilizada.....</u>	<u>7</u>
<u>4. A Estrutura da Dissertação.....</u>	<u>11</u>
<u>5. O papel do Estado e a evolução histórico-normativa da força de trabalho nas instituições públicas nos últimos 80 anos e seus reflexos na Fiocruz.....</u>	<u>13</u>
<u>6. O caso Bio-Manguinhos: evolução da produção e do quadro de trabalhadores.....</u>	<u>31</u>
<u>7. Cargos da Fiocruz: conformação histórica, diferentes planos de carreiras e relação de perfis aos cargos no último concurso público.....</u>	<u>42</u>
<u>8. Análise e Conclusão.....</u>	<u>56</u>
<u>9. Referências Bibliográficas .....</u>	<u>70</u>
<u>APÊNDICE A - Protocolos de Pesquisa de Campo.....</u>	<u>76</u>
<u>APÊNDICE B - Evolução da Produção Quali-Quantitativa de Bio-Manguinhos.....</u>	<u>86</u>
<u>de 1984 a 2008.....</u>	<u>86</u>
<u>APÊNDICE C - Cargos avulsos e cargos dos planos de Carreiras da Fiocruz.....</u>	<u>91</u>
<u>APÊNDICE D – Perfis de profissionais por cargo do plano de carreiras da Fiocruz requeridos para seleção de servidores da Fiocruz no concurso público de 2006.....</u>	<u>98</u>
<u>ANEXO 1 - Evolução da Estrutura de Bio-Manguinhos.....</u>	<u>107</u>

## 1. Introdução

Diversos autores têm apontado como uma das variáveis significativas para os resultados obtidos na gestão de recursos humanos das instituições públicas, principalmente na área de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e de inovação, o modelo de estado vigente e conseqüentemente as formas de incorporação e contratação de seus trabalhadores.

Essa perspectiva assume grande importância para a área de recursos humanos nos últimos anos do século XX e início do século XXI face aos processos de geração, difusão e utilização de conhecimento associados à Revolução Científica e Tecnológica, reconhecida como novo paradigma econômico e social, necessitando, para tanto, de modelos de gestão eficientes e eficazes.

Ao longo dos últimos 80 anos o Estado brasileiro vem se organizando administrativamente das mais diferentes formas. As reformas administrativas nesse período oscilaram entre rigidez e flexibilidade para a contratação e demissão de pessoal. Não houve ainda um consenso por parte dos formuladores de políticas públicas, sobre as formas de contratações dos trabalhadores em relação à eficácia e eficiência na implementação dessas políticas e suas adequações para atender à complexidade da gestão da máquina do estado brasileiro.

Para Trosa<sup>(1)</sup>, as transformações ocorridas na sociedade constituem a principal alavanca para as mudanças no Estado. Segundo a autora, o Estado não pode ficar indiferente à globalização econômica e tecnológica e não pode se furtar a acompanhar as exigências cada vez mais complexas dos usuários de seus serviços. Aprofundando a discussão, afirma que os servidores vivenciam a contradição de ao mesmo tempo em que tentam se aproximar dos usuários, entender suas necessidades e tentar se empenhar por resultados, esbarram em barreiras normativas que tornam suas atuações lentas, sem resolutividade, com baixa capacidade de assumir iniciativas e de apresentar soluções.

Ao Estado brasileiro cabe a tarefa de definir sua relação com as instituições públicas. Após a crise de financiamento ocorrida no fim do século passado, essa discussão foi aprofundada e os diferentes governos não explicitaram de forma clara como se conformaria o Estado. No entanto, nos anos 90 a concepção apresentada era de que, parte das funções exercidas diretamente pelo Estado poderia ser executada através do mecanismo de terceirização<sup>(2)</sup>. De

acordo com essas diretrizes, a Fiocruz praticou ao longo desses anos, diferentes formas de contratação da sua força de trabalho, a fim de atender às diferentes demandas apresentadas.

O conceito de terceirização utilizado neste trabalho é o definido por Giosa<sup>(3)</sup> que o considera como “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio que atua”. No entanto, cada vez mais essa prática vem sendo utilizada como forma flexível de contratação de mão-de-obra necessária ao desempenho das atividades.

Atualmente, ao contrário do que ocorreu na década de 90, há uma tendência a suprir a necessidade de recursos humanos nos órgãos públicos, através da realização de concursos e reduzir a terceirização, conforme controle e exigência do Tribunal de Contas da União<sup>(4)</sup> e do Ministério Público<sup>(5)</sup>.

Diante de abertura de concursos e envio para o Congresso Nacional de diferentes projetos que criam vagas nos planos de cargos e carreiras das instituições públicas, infere-se que o atual governo, ao contrário do anterior que defendeu o estado mínimo<sup>1</sup>, vem buscando cada vez mais, reforçar as políticas públicas através de uma maior contratação de servidores públicos para sua máquina administrativa visando reorganizar as decisões e ações que afetam o desenvolvimento da sociedade.

## **1.1 A escolha do tema**

A partir dos anos 90, em decorrência da restrição de abertura de vagas para incorporação de novos servidores públicos, a Fiocruz precisou adotar alternativas para compor a força de trabalho por meio de diversas modalidades. Esse fato tem uma relação direta com a concepção de Estado adotada na década de 90, cujo diagnóstico era de que o mesmo deveria ser reduzido<sup>(6)</sup>. A reforma do setor público em 1995 teve como uma das principais propostas instalar um estilo gerencial direcionado para os resultados das ações desempenhadas, o que exige que muitas vezes essas ações não sejam realizadas diretamente, mas sim, por contrato com empresas privadas ou com entidades não-governamentais<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> Fernando Henrique assumiu a presidência na década de 90 quando o pensamento dominante se pautava no Consenso de Washington, segundo Negrão<sup>(6)</sup>. é “o conjunto de reformas neoliberais que apesar de práticas distintas nos diferentes países, está centrado doutrinariamente na desregulamentação dos mercados, abertura comercial e financeira e redução do tamanho e papel do Estado”

Nesse sentido, com o intuito de reduzir o número de servidores públicos e realizar o ajuste fiscal, adotou-se uma série de iniciativas, dentre as quais, a não realização de concursos públicos.

Isto fez com que os órgãos públicos, para que não paralisassem suas atividades, ou mesmo, as restringissem de forma significativa, recorressem à contratação da força de trabalho, cuja principal modalidade era aquela caracterizada como terceirização, que possibilitou a incorporação, a princípio somente de profissionais da área de suporte e infra-estrutura. No entanto, com o passar dos anos, esse tipo de contratação avançou sem nenhuma forma de controle, passando a incorporar outros tipos de profissionais, tais como: pesquisadores, professores, médicos, tecnólogos para executar projetos de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e ensino.

Com o objetivo de controlar essa forma de contratação, um problema que já se estendia por quase todos os órgãos do serviço público, o governo federal edita normas restringindo o escopo de atividades passíveis de serem realizadas de forma indireta, porém sem clareza quanto a esses limites.

Desde essa normatização, os órgãos de controle externo como o Ministério Público Federal, Corregedoria Geral da União, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão vêm demandando, principalmente dos órgãos do Poder Executivo, uma série de procedimentos para o acompanhamento e controle da contratação da força de trabalho terceirizada, existente nas instituições. Na FIOCRUZ, essa realidade não tem sido diferente, pois no sentido de não comprometer o cumprimento de suas metas e o alcance de sua missão, e diante da pouca clareza quanto às atividades de execução indireta e quanto às atribuições dos cargos do plano de carreiras, a instituição adotou como estratégia, para suprir a carência existente na força de trabalho, a contratação de pessoal pelo mecanismo de terceirização de serviços, extrapolando os limites explicitados nas normas legais.

Na década de 90, período marcado pela escassez de servidores públicos, a FIOCRUZ prosseguiu com suas atividades, além de expandir significativamente suas ações, buscando atender às demandas do governo.

Em decorrência desse controle externo Diretores e Gestores de Contratos da FIOCRUZ passam a ser pressionados a substituir toda a força de trabalho terceirizada por servidores concursados, sem que nenhum desses órgãos aborde de forma clara os limites entre a

terceirização possível e esperada e o que precisa permanecer como mão-de-obra estratégica, e composta por servidores públicos<sup>2</sup>.

A partir de um breve diagnóstico realizado em 2005 na Fiocruz, para subsidiar com dados reais a negociação para a criação de vagas em seu quadro de pessoal, observou-se que do total de trabalhadores, cerca de 52% eram terceirizados desempenhando atividades de servidores, segundo informação prestada pelos serviços de recursos humanos das Unidades a partir de metodologia proposta pela Diretoria de Recursos Humanos (Direh)<sup>3</sup>. Durante esse trabalho constatou-se uma grande dificuldade, por parte das unidades em separar atividades relativas a servidores das previstas nas normas do governo federal para serem executadas por contratação indireta.

A Tabela 1 apresenta a síntese desse trabalho onde verifica-se a distribuição dos terceirizados pelas diferentes unidades e, quando comparados ao número de servidores, demonstra-se a relação de servidores e terceirizados por unidade. Cabe destacar que a maior concentração desses profissionais se encontrava nas Unidades de produção.

Segundo a legislação vigente, as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade não podem ser objeto de execução indireta. Como o plano de carreiras da FIOCRUZ adota como cargos os denominados genéricos, que têm como característica englobar uma vasta área de atividades que podem ser desenvolvidas por diversas categorias funcionais, isso faz com que haja necessidade de se identificar de forma mais objetiva, quais as atividades inerentes a cada cargo segundo a missão da Instituição. Atualmente, não existe uma definição clara dos limites da terceirização frente às atribuições dos cargos do plano de carreiras.

---

<sup>2</sup> O regime estatutário que rege os servidores públicos deve ser reservado ao pessoal com papel estratégico exercido em postos de comando das políticas e da alta administração do Estado<sup>(7)</sup>.

<sup>3</sup> A partir dos cargos do plano de carreiras de 1989 foi elaborada planilha onde os responsáveis pelos recursos humanos das unidades classificavam os postos terceirizados, segundo principais atribuições. Com essas informações a direção central de recursos humanos da Fiocruz – DIREH elaborou uma correlação com os cargos do plano vigente na época, o plano de C&T.

**TABELA 1 – Relação entre servidores e terceirizados nas Unidades da Fiocruz**

<b>UNIDADE</b>	<b>Nº de Terceirizados que realizam atividades de servidores*</b>	<b>Nº de Servidores</b>	<b>Total de trabalhadores com atribuições previstas no plano de carreiras da Fiocruz</b>	<b>% de terceirizados sobre o total de trabalhadores</b>
Direb	11	12	23	47,83
Diplan	14	18	32	43,75
CPqLMD	39	23	62	62,90
Cecal	52	46	98	53,06
CPqGM	59	72	131	45,04
Presidência	71	106	177	40,11
Cict	78	89	167	46,71
CPqAm	92	117	209	44,02
INCQS	102	182	284	35,92
COC	104	105	209	49,76
EPSJV	105	64	169	62,13
CPqRR	142	87	229	62,01
DIREH	160	116	276	57,97
Ensp	176	457	633	27,80
IOC	181	469	650	27,85
Ipec	200	187	387	51,68
Dirac	225	217	442	50,90
IFF	336	681	1017	33,04
Dirad	106	68	174	60,92
Bio	453	191	644	70,34
FAR	686	66	752	91,22
<b>TOTAL</b>	<b>3660</b>	<b>3373</b>	<b>7033</b>	<b>52,04</b>

\*Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados pela Direh nos Serviços de Recursos Humanos durante levantamento realizado em 2005 para planejar o concurso público de 2006.

Devido à abrangência do estudo proposto, optou-se por realizar essa pesquisa na Unidade de Produção de Vacinas da FIOCRUZ - Bio-Manguinhos, tendo como eixo de análise as atribuições relativas aos cargos previstos no plano de carreiras da Fiocruz e os perfis de cada cargo praticados no concurso público realizado em 2006.

A opção por uma Unidade de produção de Imunobiológicos da Fiocruz justifica-se por ser uma área de profunda adesão ao modelo de terceirização, frente à deficiência crescente do número de pessoal necessário para atendimento às demandas do setor, conforme está demonstrado numericamente na tabela 1, representando mais de 70% do quantitativo total de pessoal. Além de possuir características estratégicas na área de ciência, tecnologia e inovação abrigando um conjunto de competências vinculadas ao paradigma biotecnológico, relacionadas à Missão da Fiocruz, o que reforça a preocupação com a mobilidade/transitoriedade da mão-de-obra e, conseqüente, vulnerabilidade à preservação de suas competências organizacionais, podendo colocar em risco projetos de médio e de longo prazos, comuns nesse setor de produção, isso sem abordar a questão de tornar vulnerável o sigilo industrial.

Assim, construir uma metodologia que favoreça a gestão do trabalho em Bio-Manguinhos, unidade de produção da Fiocruz, instituição pública, estatal e estratégica, contribui para a formulação de políticas e diretrizes na incorporação de pessoal, de forma estimular a inovação na atividade produtiva, considerada de fundamental importância no complexo industrial da saúde<sup>4</sup>.

Segundo Gadelha<sup>(8)</sup>, a área de produção de vacinas apresenta um dos maiores potenciais de entrada de novas tecnologias e levanta a hipótese de este segmento se configurar em um dos mais importantes entre os diversos segmentos competitivos do setor de produção de insumos para a saúde, tendo o interesse da indústria ressurgido no bojo da conformação e difusão do paradigma biotecnológico.

## **2. Objetivo**

O presente trabalho pretende demonstrar, que uma unidade de produção dentro de uma instituição pública, estatal e estratégica como a Fiocruz atuando em diversas frentes e com diferentes níveis de complexidade, necessita ter em seu quadro de trabalhadores, profissionais regidos por diferentes vínculos e modalidades de contratação. Para reforçar o sistema de inovação<sup>(9)</sup> as organizações precisam acompanhar a velocidade das transformações tecnológicas e serem capazes de produzir inovações necessárias ao desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.

---

<sup>4</sup> O complexo industrial da saúde delimita os setores e segmentos produtivos que atuam na área da saúde envolvendo a produção e o mercado de bens e os serviços em saúde, marcado por relações intersetoriais de natureza comercial, tecnológica e institucional<sup>(8)</sup>.

Nesse sentido, espera-se contribuir na discussão da importância do estímulo à inovação e incentivo à competitividade para acompanhar o mercado global na produção de imunobiológicos, como medidas de relevância para garantir o acesso de vacinas às novas gerações de brasileiros. Para Dr. Carlos Médice Morel, ex-presidente da Fiocruz *se não buscarmos soluções para os nossos próprios problemas de saúde pública não será das multinacionais que elas virão*<sup>(10)</sup>.

O objetivo principal então é construir, a partir das atribuições definidas para os diferentes setores de Bio-Manguinhos, uma matriz de atribuições que podem ser delegadas para terceiros, distintas das necessárias ao desempenho da missão da unidade e relacionadas às dos diferentes cargos pertencentes ao plano de carreiras da Fiocruz.

Para o alcance desse objetivo destacam-se as seguintes etapas necessárias à sua consecução:

1. Analisar a estrutura organizacional e as atribuições necessárias ao desempenho das atividades dos diferentes setores de Bio-Manguinhos.
2. Classificar as atribuições dos diferentes setores de Bio-Manguinhos segundo as atribuições dos cargos do plano de carreiras da Fiocruz.
3. Propor quais atribuições podem ser transferidas para trabalhadores contratados de forma indireta de caráter eventual, temporário ou de apoio às atividades relacionadas à missão.

### **3. Metodologia utilizada**

Preliminarmente foi realizado um estudo de cenário, analisando a política de gestão do trabalho praticada ao longo dos anos pelo Estado brasileiro para as instituições públicas, buscando todos os dispositivos legais e instrumentos de normatização publicados e, como essa política adotada refletiu na força de trabalho da Fiocruz verificando-se sua inserção nessas políticas, desde a sua criação, e como essas políticas refletiram na gestão do trabalho e, conseqüentemente, no desempenho da instituição.

Como método foi adotado o estudo de caso, circunscrito a Bio-Manguinhos unidade da Fiocruz. Primeiramente o estudo foi exploratório, segundo definição de Yin<sup>(11)</sup>, quando levantou-se dados relacionados à evolução: quantitativa dos trabalhadores da unidade; da estrutura organizacional e a da produção quali-quantitativa de vacinas, desde a sua criação em

1976, para confirmar ou refutar a proposição<sup>(11)</sup> de que *Bio-Manguinhos precisou terceirizar além dos limites previstos nas normas legais para atender às demandas do Estado brasileiro.*

Ainda na etapa exploratória foram analisadas as atribuições necessárias ao desempenho da missão da unidade, descritas detalhadamente em documento oficial: Manual de Organização de Bio-Manguinhos<sup>(12)</sup>.

Posteriormente o estudo foi descritivo, quando relata-se a evolução da unidade desde a sua criação, de forma a demonstrar o avanço da complexidade de sua atuação frente às demandas do Ministério da Saúde. Nessa etapa são apresentados resultados alcançados, problemas enfrentados e formas de superação, sempre com foco na força de trabalho.

A partir do Manual de Organização, para facilitar a compreensão e o desenvolvimento dessa etapa, as atribuições descritas para cada setor de Bio-Manguinhos foram decupadas e classificadas individualmente frente às atribuições dos diferentes cargos do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da FIOCRUZ<sup>(13)</sup>, - pesquisador, tecnologista, analista, assistente técnico e técnico. Utilizou-se como base para essa classificação os critérios de enquadramento dos 167 cargos – Apêndice C - do Plano de Classificação de Cargos e Salários<sup>(14)</sup> existente na Fiocruz a partir do ano de 1989, nos cinco cargos no plano de Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia de 1993<sup>(15)</sup> e os editais<sup>(16)</sup> do concurso público da Fiocruz realizado em 2006, que definem perfis para os diferentes cargos – Apêndice C.

Finalmente, o estudo passou a ter um cunho analítico, quando foram problematizadas essas atribuições com as atividades essenciais teorizadas por Abrucio<sup>(17)</sup> como atividades que “precisam de um corpo meritocrático constantemente capacitado e com maior estabilidade funcional” e a partir dessa classificação, todas as atribuições que não se enquadravam em nenhum cargo, foram consideradas, para a elaboração da matriz com atribuições passíveis de terceirização.

A estratégia da pesquisa de “Estudo de Caso” justifica-se devido à necessidade de se entender o fenômeno da terceirização pois, segundo Yin<sup>(11)</sup>, o método é utilizado quando se pergunta “como?” ou “por quê?” e “A essência de um Estudo de Caso, ou a tendência central de todos os tipos de Estudo de Caso é que eles tentam esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas? como elas foram implementadas? e, quais os resultados alcançados?”. Dessa forma, entende-se ter sido o método mais apropriado para o

tratamento da questão, uma vez que encontrar resposta para a origem do problema que se enfrenta hoje favorece justificar a solução proposta.

Para a realização do trabalho em sua plenitude foram adotadas as seguintes etapas metodológicas:

1. Levantamento normativo e da bibliografia relacionados ao tema de estudo para reforçar o substrato teórico-normativo sobre o qual este trabalho se apóia.

2. Elaboração de protocolos do Estudo de Caso<sup>(11)</sup>, vide modelos utilizados no Apêndice A, onde constam: o objetivo do protocolo, o local de coleta dos dados, o(s) responsável(veis) pelo fornecimento desses dados, modelo de tabela em cujas colunas, os dados coletados foram adicionados e o que se pretendia alcançar com esses dados. Os protocolos utilizados durante a coleta de dados foram de grande valia à dinâmica da pesquisa de campo, uma vez que minimizou possíveis dispersões e otimizou o tempo utilizado para a coleta.

3. Levantamento documental. Nesta etapa foram coletados dados de diferentes fontes como: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE do Governo federal, gerenciado pelo ministério do Planejamento; Sistema de Gestão Administrativa de Recursos Humanos – SGA-RH, da Diretoria de Recursos Humanos; documentos oficiais históricos de acervos da Casa de Oswaldo Cruz - Fiocruz e do arquivo de Bio-Manguinhos; relatórios de atividades da Fiocruz e de Bio-Manguinhos; Manual de Organização de Bio-Manguinhos; relatórios do Programa Nacional de Imunizações -PNI. Esses documentos foram utilizados para analisar a evolução quali-quantitativa da produção de Bio-Manguinhos nos últimos 20 anos, necessária ao atendimento das demandas do PNI, a evolução da força de trabalho da Fiocruz nos diferentes períodos, bem como a evolução da estrutura organizacional de Bio-Manguinhos, desde a sua criação, e as atribuições de cada setor necessárias à consecução das diferentes atividades, nas diferentes fases de sua atuação.

4. Tratamento de dados. Nesta fase foram construídos gráficos, tabelas e organogramas para demonstrar as séries históricas da força de trabalho distribuída nos diferentes vínculos e a evolução da produção da unidade. As estruturas organizacionais utilizadas referiam-se: 1970, período anterior à criação da Unidade quando a produção de vacinas ainda esta localizada no IPROMED<sup>(18)</sup>; 1978, estrutura criada pelo Grupo Técnico<sup>(19)</sup> e publicada por meio de Norma

Operacional<sup>(20)</sup>; 1983, estrutura publicada em Ato da Presidência da Fiocruz<sup>(21)</sup>; 1987, estrutura publicada em Ato da Presidência<sup>(22)</sup> e a atual estrutura aprovada pelo Conselho Deliberativo em 2007.

Também nessa fase, as atribuições definidas pela unidade para cada setor foram decupadas e classificadas em dois grupos: o das atribuições relacionadas à missão da unidade, previstas nos cargos do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz<sup>(13)</sup> e o das demais atribuições que podem ser realizadas indiretamente. Utilizando o conceito de atividades essenciais teorizadas por Abrucio<sup>(17)</sup> como atividades que “precisam de um corpo meritocrático constantemente capacitado e com maior estabilidade funcional”, foi construída a matriz de atribuições que podem e ser desempenhadas por terceirizados, sempre à luz do decreto que permite a execução indireta das atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência de Bio-Manguinhos.

5. Análise. Dos dados apresentados foi realizada análise crítica sobre as políticas de contratação implementadas pelo Estado brasileiro nos últimos 80 anos e seus impactos sobre a gestão do trabalho na Fiocruz e em Bio-Manguinhos. Analisou-se também, a evolução de sua força de trabalho comparada às demandas do programa de vacinação do país e forma com que sua estrutura foi se tornando mais complexa, desde a sua criação, para, a partir desse cenário poder concluir o trabalho realizado.

6. Finalmente foi elaborada a redação final da dissertação onde apresenta-se as conclusões do trabalho desenvolvido e recomendações à Fiocruz, propondo-se a generalização do estudo de caso às demais Unidades para superar o problema gerado pela prática de terceirização sem critérios claros e definidos, realizada ao longo dos últimos anos e a busca de outro mecanismo de gestão para a superação de entraves vivenciados atualmente.

#### 4. A Estrutura da Dissertação

Além da introdução, do objetivo a ser alcançado e da metodologia utilizada a presente dissertação está estruturada em três grandes itens que possibilitam conhecer a abordagem estudada e a proposta de intervenção sugerida pela autora para enfrentamento do problema.

O primeiro tópico encerra o referencial normativo sobre o qual esta dissertação se apoiou, descrevendo o papel do Estado e a evolução histórico-normativa relacionada à gestão do trabalho nas instituições públicas nos últimos 80 anos. Nesta etapa discorre-se sobre como as políticas de gestão de recursos humanos para as instituições públicas oscilaram entre os extremos de rigidez e flexibilidade sem, contudo realizar uma profunda reflexão de como o Estado deve gerir seus trabalhadores visando garantir eficiência e eficácia nos serviços prestados e favorecer a inovação em processos e produtos.

Nesta etapa discorre-se sobre o período em que o fenômeno da terceirização acontece dentro da gestão do trabalho no Estado brasileiro, como forma de contratação indireta e apresenta a tentativa de regulação dessa atividade e suas consequências para as instituições e seus gestores.

Na segunda etapa, ainda no primeiro grande item, a gestão do trabalho na Fiocruz é relatada utilizando-se como pano de fundo os referenciais normativos emanados pela política de recursos humanos do Estado brasileiro, descritos na primeira etapa. Assim, descortina-se passo a passo na trajetória desta instituição centenária, avanços e retrocessos vivenciados nos modelos de flexibilidade e de rigidez na condução dessas políticas relacionados, dentre outras causas, a formas de contratação e a fontes de financiamento.

O segundo grande item é dedicado especificamente ao caso estudado, Bio-Manguinhos, quando descreve-se sua história para elucidar de que forma e sob que aspecto o fenômeno da terceirização aconteceu e confirmar a proposição inicial de que *Bio-Manguinhos precisou terceirizar além dos limites previstos nas normas legais para atender às demandas do Estado brasileiro.*

A segunda etapa desse item relata os avanços conseguidos com a criação do Programa de Auto-suficiência Nacional em Imunobiológicos, no Programa Nacional de Imunização e evidências no atendimento às demandas do programa. Descreve também, a evolução quali-

quantitativa da produção de vacinas e de seu quadro de trabalhadores e como foi se tornando mais complexa, ao longo dos anos a estrutura da unidade, a partir de sua criação até o complexo tecnológico em que se transformou a unidade hoje.

O terceiro grande item do trabalho é dedicado aos diferentes cargos e planos de carreiras que regulam o quadro de trabalhadores desde a criação da Fiocruz. Essa abordagem foi inserida durante o desenvolvimento do trabalho, para contribuir na elaboração da matriz de atribuições que podem ser transferidas para terceiros – uma vez que ela foi construída a partir da classificação das atribuições relatadas pela unidade em seu manual de organização frente às atribuições dos cargos do plano de carreiras da Fiocruz –, bem como para evidenciar o quanto se tornou complexo, ao longo de sua existência, o conjunto de conhecimentos necessários à consecução de sua missão.

Na análise e conclusão do trabalho é apresentada uma avaliação do estudo de caso realizado, nas diferentes fases de seu desenvolvimento, agregada à experiência da pesquisadora acumulada ao longo de sua trajetória funcional, em enquadramento nos últimos três planos de carreiras, bem como na preparação, execução e avaliação do concurso público realizado em 2006 na Fiocruz – que incorporou quase 1.500 novos servidores ao seu quadro de trabalhadores.

Após decupar as diferentes atribuições definidas no manual de organização e classificá-las de acordo com as atribuições dos cargos do plano de carreiras, bem como aos perfis, também relacionados aos cargos, definidos para o último concurso público, foi elaborada a matriz de atribuições que podem ser terceirizadas, sugeridas por esse trabalho.

O trabalho termina com sugestões e desdobramentos possíveis para as demais Unidades da Fiocruz à proposta de intervenção construída durante o seu desenvolvimento.

## **5. O papel do Estado e a evolução histórico-normativa da força de trabalho nas instituições públicas nos últimos 80 anos e seus reflexos na Fiocruz.**

### **5.1 O Estado brasileiro: base normativa na gestão de recursos humanos**

Período de 1930 a 1988

Consolidado no Brasil a partir dos anos 30 o modelo burocrático Weberiano, baseado no princípio do mérito profissional, foi adotado em substituição à administração patrimonialista incompatível com as transformações advindas do capitalismo industrial e das democracias parlamentares que surgiram no século XIX. A burocracia estatal para Weber apresenta como principais características: o caráter legal das normas reguladoras; a divisão racional do trabalho com procedimentos e rotinas padronizados; a impessoalidade nas relações; a forte hierarquia e a completa previsibilidade no funcionamento<sup>(23)</sup>.

A evolução econômica exigia a modernização institucional e coube ao Conselho Federal do Serviço Público Civil em 1936, posteriormente transformado no Departamento de Administração do Serviço Público - DASP<sup>5</sup> - que possuía em sua conformação duas funções básicas: uma relacionada à fiscalização da execução orçamentária e financeira e a outra a administração de pessoal, material e serviços em geral - a instauração da nova ordem burocrática. Nessa nova ordem, baseada em normas racionais e procedimentos legais para a consecução dos negócios públicos, se destaca o propósito de formação de uma burocracia profissional<sup>(23)</sup>.

Para os funcionários públicos o modelo preconizava a unificação da legislação relacionada ao tema com os pressupostos de: edição de estatuto dos funcionários públicos, contendo direitos e deveres especificados; valorização da meritocracia para o ingresso e evolução no serviço público; criação de carreira profissional e sistema de avaliação de desempenho, considerados como base para a implantação da disciplina racional, da impessoalidade e da imparcialidade do agente público<sup>(24)</sup>.

---

<sup>5</sup> O DASP foi extinto em 1986, dando lugar à Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), que em janeiro de 1989, foi extinta, sendo incorporada à Secretaria do Planejamento da Presidência da República. Em março de 1990, foi criada a Secretaria de Administração Federal da Presidência da República (SAF), que entre abril e dezembro de 1992, foi incorporada ao Ministério do Trabalho. Em janeiro de 1995, com o início do Governo Fernando Henrique Cardoso, a SAF transformou-se em Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE)<sup>(23)</sup>.

Criado para fazer da administração pública um organismo que amparasse o projeto expansionista da segunda era Vargas o modelo weberiano institucionalizado por lei<sup>(25)</sup> não resistiu à pressão da ordem instituída e os mesmos mecanismos pensados para a modernização do Estado passaram a ser distorcidos e utilizados para fins clientelistas<sup>(26)</sup>.

Nesse modelo, os administradores públicos tiveram papel de destaque na sociedade brasileira, no entanto, tal modelo fortemente burocrático e voltado para o controle de processos, tornava o Estado lento e ineficiente. Delineava-se a necessidade de transformar o Estado que se encontrava inoperante e adotar novas formas de gestão pública mais compatíveis com os avanços tecnológicos, mais flexíveis, descentralizadas e voltadas para o controle de resultados e não dos processos<sup>(23)</sup>.

Para acompanhar essa nova demanda do Estado brasileiro um amplo debate foi realizado em vários setores da sociedade e, em 1967, é publicado o Decreto-Lei nº 200<sup>(27)</sup>, sendo considerada a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira. Essa reforma tenta superar a rigidez burocrática estabelecida pela reforma anterior e, através da flexibilização de sua administração, busca uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado<sup>(23)</sup>.

A partir da implantação dessa reforma o Estado brasileiro passa a ser representado por quatro pilares básicos: Administração Direta, Autarquias, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista<sup>(26)</sup>. Segundo Bresser<sup>(23)</sup>, “esse modelo colocou toda ênfase na descentralização, mediante autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada”.

Para assegurar autonomia e flexibilidade para essas instituições, o regime de contratação de seus trabalhadores foi o celetista<sup>6</sup> com regras para contratação e demissão iguais às das empresas privadas, permitindo a contratação sem concurso público.

No bojo dessa reforma, aos servidores estatutários que desempenhavam suas atividades nas sociedades de economia mista, nas empresas públicas e nas fundações é apresentada a possibilidade de se integrarem ao quadro de trabalhadores dessas instituições. Por meio de opção, servidores estatutários passam à condição de celetitas, contratados por prazo

---

<sup>6</sup> Regime celetista – regido pela CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas, surge em maio de 1943<sup>(28)</sup> pelo Decreto-Lei nº 5.452 unificando toda a legislação trabalhista existente. Seu objetivo é regulamentar as relações coletivas e individuais do trabalho no contexto de um “estado regulamentador” para atender a necessidade de proteção do trabalhador<sup>(29)</sup>.

indeterminado, para um emprego compatível com as atribuições do cargo até então ocupado<sup>(30)</sup>.

Aos servidores optantes são garantidos os direitos de tempo de serviço já trabalhado e as licenças especiais não gozadas passaram a ser contadas em dobro para fins de aposentadoria, sendo suas antigas vagas extintas a partir da data da opção<sup>(30)</sup>.

Os não optantes poderiam concorrer para compor o quadro da administração direta com lotação nos diferentes ministérios, nos órgãos da Presidência e nas Autarquias Especiais. Os trabalhadores que não conseguiam ser absorvidos pela administração direta passavam a fazer parte do quadro Suplementar<sup>(30)</sup>.

Dessa forma, passou a existir dentro do Estado brasileiro, instituições públicas, financiadas pelo próprio Estado, com autonomia administrativa e com seu quadro de pessoal regido pela CLT, ou seja, o oposto do que acontecia com o modelo weberiano. Os demais trabalhadores do Quadro Suplementar não eram considerados do quadro das instituições e não recebiam qualquer majoração em seus salários, praticadas para celetistas.

Esse modelo foi também considerado fracassado por produzir consequências indesejáveis e não previstas originalmente como o retorno de práticas patrimonialistas e fisiológicas e, por não se preocupar com mudanças no âmbito da administração central, o núcleo estratégico do Estado foi enfraquecido, através da estratégia oportunista do governo militar em termos de investimentos e renovação<sup>(24)</sup>.

Na gestão de pessoal mesmo com autonomia para contratar funcionários públicos, as sociedades de economia mista, as empresas públicas e as fundações nesse período não ampliaram substancialmente seu quadro de trabalhadores. Tal fato se deveu à política de contenção de gastos e despesas, implantada no início dos anos 80, para o enfrentamento da nova recessão na economia após o fim do “*milagre brasileiro*” e o fracasso do II Plano Nacional de Desenvolvimento, criado no Governo Geisel como tentativa de diminuir os gastos com as importações e ampliar a produção nacional de bens de capital<sup>(31)</sup>.

Período de 1990 a 1996

O início desse período é marcado pela mudança do regime de contratação. A Constituição Federal de 1988 determina em seu artigo 39 a instituição de regime jurídico único<sup>(32)</sup> e planos de carreiras para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações

públicas da União, dos Estados e o do Distrito Federal. Nesse contexto, são submetidos ao regime único, na qualidade de servidores públicos federais, os servidores dos poderes da União, das autarquias, das fundações públicas, até então contratados pelo regime celetista.

Nesse movimento não foi dada aos servidores, como o ocorrido no passado, a possibilidade de opção, ou seja, todos os trabalhadores do quadro das CLT foram incorporados ao quadro de servidores públicos e entidades da administração pública federal, das autarquias e das fundações, com regras de aposentadoria e regime de previdência diferenciados dos trabalhadores das empresas privadas e sem direito ao recolhimento pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS.

Até meados dos anos 90, a partir do primeiro governo eleito após o término da ditadura, com um discurso ideológico de modernização do aparelho do Estado, preconizou-se o aumento da eficiência e a redução de gastos públicos, que resultou na demissão ou dispensa de 112 mil funcionários públicos, entre não estáveis, ocupantes de cargos comissionados e de funções de assessoramento superior, além dos servidores que optaram por se aposentar<sup>(33)</sup>. Fez-se no Brasil um diagnóstico de que havia uma máquina administrativa “inchada” e “rígida”, com um excesso de servidores que custavam muito e faziam pouco. O pensamento em voga era *fazer mais com menos*, e ações governamentais foram implementadas para colocar à disposição da administração federal o quantitativo de servidores considerados excedentes nas suas respectivas unidades de trabalho.

Junto às ações citadas, havia um entendimento de que parte das ações exercidas diretamente pelo Estado poderiam ser desempenhadas, a um menor custo, por entidades privadas por meio de contratação ou através da privatização de empresas estatais.

No período compreendido entre 1990 a 1995, apesar de haver uma intenção explícita de reduzir substancialmente a dimensão do Estado, as políticas oficiais não levaram a uma diminuição real do contingente ativo do poder executivo federal<sup>(34)</sup>. O que se pode observar, conforme tabela 2, é uma redução significativa do total de servidores ativos em 1995 quando comparado ao total existente em 1991. Em relação à variação existente na distribuição de servidores por situação, observa-se que em 1991 a proporção de ativos era de 67,33% superior à encontrada em 1995, que foi de 55%, fenômeno inverso ao encontrado em relação aos aposentados e instituidores de pensão, que em 1991 representavam cerca de 32,6%, enquanto que em 1995 essa proporção foi de 45%.

**Tabela 2 - Servidores Civis e Militares do Poder Executivo Federal em 1991 e 1995**

Situação	1991		1995	
	Nº	%	Nº	%
ATIVOS	991.996	67,33	951.585	55,00
APOSENTADOS	348.630	23,66	483.228	27,93
INST. PENSÃO	132.750	9,01	295.309	17,07
TOTAL	1.473.376	100,00	1.730.122	100,00

Fonte: Fita Espelho do SIAPE

O período foi marcado inicialmente pelo que se denominou de reforma gerencialista<sup>7</sup>, iniciado no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, entre 1995-1999. Dando ênfase ao “empreendedorismo público” o Plano Diretor da Reforma do Estado, na área de recursos humanos, introduz mecanismos de flexibilização do vínculo e a avaliação de desempenho. O modelo gerencialista visava assegurar ao Aparelho do Estado aumento da eficiência, a eficácia e a efetividade do setor público. A Reforma visou a superação dos modelos burocráticos e patrimonialista de atuação do Estado. Os dois desafios apontados na época foram: construir uma administração pública melhor com menor custo e definir qual a função do Estado, o que ele deve e o que não deve fazer<sup>(35)</sup>.

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, elaborado em 1995 afirma a necessidade de ajuste fiscal. No setor público, esse ajuste fiscal previa a demissão de funcionários por excesso de quadros, a criação de um teto remuneratório para o pagamento de servidores e a modificação do sistema de aposentadorias. Também foi iniciado nesse período o Programa de Desligamento Voluntário, o PDV<sup>8</sup>, cujos cargos tornados vagos foram extintos por meio do mesmo instrumento legal<sup>(36)</sup>.

A proposta de reforma do aparelho estatal partiu da definição de que existem quatro setores no Estado: o núcleo estratégico; as atividades exclusivas; os serviços não exclusivos ou

<sup>7</sup> A reforma gerencialista seguiu o Modelo da Nova Administração pública implantado no Reino Unido nos anos de 1970, com algumas adaptações.

<sup>8</sup> PDV - “objetiva possibilitar melhor alocação de recursos humanos, propiciar a modernização da Administração e auxiliar o equilíbrio das contas públicas”<sup>(36)</sup>.

competitivos e a produção de bens e serviços para o Estado. O modelo expressa a visão de um Estado regulador e não executor. A partir disso, foram criados o Programa de Privatização e as Agências Reguladoras.

A partir de 1997

Um das iniciativas mais importantes de modificações introduzidas na gestão de pessoal da administração pública associada às iniciativas da Reforma foi a criação da figura jurídica de *Emprego Público*. O emprego público constituía parte das medidas de flexibilização do trabalho que seriam adotadas pelo governo de Fernando Henrique Cardoso com o explícito propósito de ajustar a administração pública a requisitos de eficiência e controle de gastos. Essa modalidade de contratação deveria ser feita para os setores prestadores de serviços não exclusivos do Estado ou competitivos e aqueles destinados à produção de bens e serviços para o mercado.

Tendo como regime de contratação as CLT, o emprego público no cenário federal nunca foi criado de fato, uma vez que em fevereiro de 2000 publica-se a lei<sup>(37)</sup> que disciplina o regime de emprego público do pessoal da administração federal direta, das autarquias e das fundações, em seu parágrafo primeiro do Art. 1º estabelece que “*leis específicas disporão sobre a criação dos empregos públicos de que trata esta lei no âmbito da Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, bem como sobre as transformações dos atuais cargos em empregos*”, e essa lei específica, nunca foi criada.

A partir da implantação do Regime Jurídico Único (RJU) e da política de diminuição do número de servidores públicos as instituições públicas lançam mão de mecanismos de incorporação de mão-de-obra mais flexíveis e passam a contratar seus trabalhadores por terceirização.

Alguns autores abordam o cerne do problema e passam a definir o fenômeno da flexibilização de forma a justificá-lo. Segundo Nogueira<sup>(38)</sup>,

“essa imagem idealizada dos objetivos da estabilidade, conectada a uma correspondente concepção histórica do Estado e de seus órgãos, foi posta em xeque pelas linhas gerenciais de pensamento sobre a administração pública, que enfatizam a necessidade de contar com um quadro de pessoal ajustado permanentemente às mudanças tecnológicas, às variações de mercado e a diversos fatores culturais econômicos específicos de cada instância de trabalho”.

Aprofundando a discussão o mesmo autor conclui<sup>(38)</sup>:

“Flexibilizar o emprego e o trabalho, significa encontrar formas de colocar prontamente a pessoa certa no local certo para garantir a satisfação do cliente e permitir a própria reprodução da instituição diante das forças do mercado e das tecnologias modernas”.

Porém essa forma de incorporação da força de trabalho atingiu dimensões exageradas e, com o intuito de controlar as contratações no serviço público em 1997 o governo federal publica decreto<sup>(39)</sup> que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, das Autarquias e das Fundações, conforme segue:

“...

**Art. 1º** No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal...”<sup>(25)</sup>.

## **5.2 A Fundação Oswaldo Cruz: a evolução contratual de seu quadro de trabalhadores**

### **5.2.1 Sua trajetória sob o olhar da Gestão do Trabalho desde a sua fundação até os anos 80**

Criada em 25 de maio de 1900 a Fundação Oswaldo Cruz tem sua origem alicerçada na solução de problemas de saúde pública que assolavam o país no início do século XX. Criada a partir da necessidade de fabricar soros e vacinas contra a peste bubônica, recebe o nome de Instituto Soroterápico Federal – primeira denominação recebida quando de sua criação, tendo o Barão de Pedro Afonso à frente de sua direção. Logo a seguir, seu escopo de atuação foi ampliado quando Oswaldo Cruz, em 1902 assume sua direção geral, e seguindo o exemplo de Pasteur na França, passa a combinar as atividades de produção com as de pesquisa e ensino<sup>(40)</sup>.

O sinergismo advindo da junção dessas três atividades ampliou o espectro de atuação do instituto e, segundo Benchimol<sup>(41)</sup>, a partir de uma demanda de pecuaristas do Estado de Minas Gerais, um pesquisador do instituto, Alcides Godoy, por meio de pesquisas realizadas e com recursos próprios, provenientes da prestação de serviços e da venda de produtos, desenvolveu e patenteou a vacina contra o carbúnculo sintomático ou a peste da manqueira. A vacina que foi inteiramente pesquisada, desenvolvida e produzida em Manguinhos, deu visibilidade ao instituto, trazendo-lhe prestígio e recursos financeiros para o incremento de novas pesquisas<sup>(41)</sup>.

Durante o ano de 1908 o então Instituto de Patologia Experimental de Manguinhos passou a chamar-se Instituto Oswaldo Cruz (IOC), com seu regulamento elaborado pelo próprio Oswaldo Cruz consolidando as atividades de produção, pesquisa e ensino<sup>(41)</sup>.

Ainda segundo Benchimol<sup>(41)</sup>, nas três primeiras décadas a partir de sua criação o instituto experimentou uma evolução contínua de sua produção passando da disponibilização de 11 produtos para uso humano e veterinário em 1907, para 26 produtos em 1918, chegando a 36 em 1925, contando também no período com profícua produção científica. Para tanto, o instituto contava com um quadro de trabalhadores selecionados a partir de alunos, estagiários e profissionais do mercado que despontavam nas áreas de atuação do instituto com autorização para gerir recursos próprios provenientes da venda de produtos e serviços.

Nos anos que se seguiram, seu desenvolvimento, produção científica e produção de insumos para a saúde pública passou a enfrentar sérias dificuldades financeiras, já que os recursos arrecadados não supriam as necessidades de acompanhamento das novas tecnologias e pagamento de pessoal, sem contar a forte concorrência das empresas privadas<sup>(41)</sup>.

Como desdobramento da falta de recursos, o instituto passou por grande evasão de seus quadros, pela busca de melhores ofertas de emprego no mercado ou devido à dupla jornada praticada, o que desestabilizava a governabilidade interna e prejudicava a produção científica, levando à gradativa obsolescência tecnológica<sup>(41)</sup>.

Nos anos 30, no primeiro governo Vargas, com a implantação do que se denominou “Estado Desenvolvimentista” e a atuação econômica intimamente ligada ao poder estatal, a estrutura de Estado, até então descentralizada, foi substituída pela forte presença do Estado em todos os segmentos. Nesse cenário, a Fiocruz ganha um novo regulamento – aos pesquisadores com mais de dez anos de trabalho no instituto é dado o título de professor com as mesmas regalias que tinham os professores dos institutos de ensino superior – e passa a ser subordinada ao então criado ministério da Educação e Saúde Pública com o nome de Departamento de Medicina Experimental, tendo seu orçamento reduzido em quase 25%<sup>(41)</sup>.

Nas décadas que se seguiram à centralização administrativa praticada, a recessão econômica e a consequente diminuição na arrecadação pela venda de vacinas, acrescida à falta de investimentos, aprofunda a crise e traz conseqüências graves como a evasão de pesquisadores, depreciação do parque de produção, da infra-estrutura física e de equipamentos. Dessa forma, a relação de produtos fabricados em 1925 diminui sensivelmente passando a produzir um pouco mais de uma dezena em 1968<sup>(41)</sup>.

Tudo isso se reverte a partir da década de 70. Por força do Decreto-Lei 200/67<sup>9</sup> é publicado o Decreto nº 66.624<sup>(42)</sup> de 22 de maio de 1970 que transforma a Fundação de Recursos Humanos para Saúde em Fundação Instituto Oswaldo Cruz, entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado. Ao presidente da fundação, dentre outras atribuições, cabe

---

<sup>9</sup> Decreto-Lei 200/67<sup>(27)</sup> - Estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e cria, dentre outras entidades da administração indireta, as fundações públicas: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

*estabelecer a política de pessoal submetendo-a à aprovação do Ministro de Estado da Saúde e o regime de pessoal é regido pela legislação trabalhista<sup>10</sup>.*

*Ainda no regime de pessoal o decreto previa a contratação de serviços especializados sem vínculo empregatício para a realização de tarefas específicas.*

Após o prazo de opção previsto na Lei nº 6.184/74<sup>(29)</sup>, aprovada para viabilizar a flexibilidade administrativa na área de recursos humanos, conviviam na Fiocruz três quadros distintos de pessoal<sup>(40)</sup>:

- I. Quadro I – Pessoal Permanente – composto pelos trabalhadores pertencentes ao quadro da Fiocruz na data publicação da lei, que optaram por integrarem seu quadro de pessoal, contratados pelas CLT, por tempo indeterminado.
- II. Quadro II – Pessoal Suplementar – composto por trabalhadores pertencentes ao quadro da Fiocruz na data da publicação da lei, que não optaram por integrarem seu quadro de pessoal, chamados estatutários, bem como os redistribuídos de outros órgãos e cedidos para a Fiocruz, cujas vagas eram extintas após aposentadorias ou morte de seus ocupantes.
- III. Quadro III – Pessoal temporário – composto por estagiários e contratados, também pela CLT, por tempo determinado, definido pelo projeto que originou a sua contratação.

A tabela 3 apresenta o impacto da lei na distribuição da força de trabalho da Fiocruz de 1975 a 1978 onde observa-se que, embora o número de trabalhadores tenha reduzido em sua totalidade, existe uma inversão do quadro com diminuição do número de estatutários e aumento do número de celetistas.

---

<sup>10</sup> Contrato de trabalho celebrado entre empregador – empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço. e empregado – pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

**Tabela 3 - Distribuição da Força de Trabalho da Fiocruz**

Ano	CLT	Estatutário	Total*
1975	1.028	1.218	2.246
1976	1.444	864	2.308
1977	1.662	490	2.152
1978	1.650	360	2.010

Fonte: Documento do Serviço de Pessoal - Acervo COC

\*Não contempla o quadro temporário

Para exemplificar o modelo de flexibilidade administrativa praticado nesse período na Fundação Instituto Oswaldo Cruz, buscou-se no acervo da Casa de Oswaldo Cruz, documentos acumulados que evidenciam de forma clara essa autonomia. Em várias Atas de reuniões do Conselho de Administração<sup>(43)</sup>, ocorridas no primeiro semestre do ano de 1975, encontrou-se relatos com trechos transcritos a seguir:

- Autorizar o pagamento de uma complementação salarial aos funcionários do MS que estão prestando serviço nos Instituto de Endemias Rurais (INERu) e de Produção de Medicamentos (IPROMED)...
- Transformar uma vaga de farmacêutico para químico com o mesmo salário.
- Criar emprego de Pesquisador Assistente.
- “Designar um Grupo de Trabalho para elaborar nova TABELA DE EMPREGOS, levando em consideração todo o pessoal existente, os novos níveis salariais do mercado de trabalho e a lotação ideal da Fundação...”
- “Contratar um cozinheiro para a Unidade de Nutrição do IOC... o parecer do relator focaliza em termos de aprovação da admissão proposta considerando, inclusive, a existência de recursos orçamentários.”
- “Contratar 10 guardas com recursos existentes no orçamento e padrões salariais vigentes.”

Evidenciando ainda mais a flexibilidade com relação à gestão do trabalho na década de 70 o documento criado pela presidência da Fiocruz de 1978<sup>(44)</sup> que dispõe sobre normas relacionadas a: descrição de cargos; avaliação de cargos, entendida hoje como avaliação de

desempenho individual, remuneração praticada, critérios de admissão, regras para a transferência do trabalhador e de promoção, aponta no item remuneração, práticas de remuneração diferenciada de acordo com o desempenho do cargo e com a faixa salarial e afirma:

“A existência na empresa de cargos escassos no mercado, poderá impor a criação de salários especiais ou temporários, fora da estrutura salarial em vigor, pelo menos enquanto perdurar a situação excepcional. Tal criação só poderá ocorrer com a prévia autorização da presidência após estudos elaborados pela assessoria de cargos e salários e endossado pelo Superintendente de Administração Geral”.

Para a admissão de um novo trabalhador, a Gerência de Pessoal acionava o setor de Recrutamento e Seleção, cujo procedimento constava de: exame psicológico - não detalhado no documento - exame médico e de conhecimentos, sendo recomendada uma entrevista com o futuro chefe. As Unidades interessadas em contratar um novo profissional deveriam preencher o formulário de admissão e encaminhar para a Assessoria de Cargos e Salários que, após avaliação, encaminhava para aprovação do superintendente da SAG e após aprovado seguia para o Recrutamento e Seleção para os exames pré-definidos<sup>(44)</sup>.

Em 1975 a Fiocruz possuía em sua estrutura organizacional unidades de pesquisa: Instituto Oswaldo Cruz, Instituto Fernandes Figueira, Instituto de Leprologia, Instituto Nacional de Endemias Rurais, com centros em várias capitais do país e o Instituto Evandro Chagas do Pará. Na área de produção agregava a produção de medicamentos e de produtos biológicos num único instituto o IPROMED – Instituto de Produção de Medicamentos e na área de ensino o Instituto Presidente Castelo Branco<sup>(40)</sup>.

Como reflexo de longo período de sucateamento ocorrido nas últimas décadas, a flexibilidade concedida por decreto não conseguiu recuperar à Fiocruz o *status* que ela havia conquistado no início do século. Cada instituto que compunha a sua estrutura organizacional possuía plena autonomia administrativa e financeira a partir de recursos repassados da fundação. Embora já formalmente constituída como organismo único, a Fiocruz no início dos anos 70 era de fato formada por um agregado de unidades, sendo esse o grande desafio a ser enfrentado para a sua modernização<sup>(40)</sup>.

Em trecho de seu discurso de posse<sup>11</sup> em 1975 o novo presidente Vinícius da Fonseca, relata:

“... Devo dizer, francamente, que a instituição atravessa uma fase de agudo esvaziamento, sob todos os aspectos. Aliás, não estou revelando novidade. O próprio Ministro da Saúde várias vezes já o disse, de forma mais contundente até. Tenho pela frente a dura tarefa. Aceitei-a como missão pública, animado mais do que tudo pelas palavras do próprio chefe da Nação, o eminente Presidente Ernesto Geisel, que assim se expressou na abertura da 5ª Conferência Nacional de Saúde:“

“A atualização da pesquisa representa o traço de união entre as políticas de saúde e de desenvolvimento científico-tecnológico, para a indispensável modernização do aparelho produtor de serviços de Saúde”. A recuperação da Fundação Oswaldo Cruz, instituição de prestígio internacional, representa ao mesmo tempo pré-condição e consequência desse programa”.

E conclui em seu discurso:

“Tenho certeza que contarei com o apoio oportuno das áreas de governo a que deverei reportar-me. Notadamente, o Ministério da Saúde e a Secretaria de Planejamento da Presidência da República, com os quais a Fundação mais estreitamente se relaciona. Este apoio na área governamental, e a colaboração que espero dos quadros técnicos e administrativos da própria Casa, farão com que possamos alcançar aquela recuperação reclamada e determinada pelo Sr. Presidente da República.”

O discurso de posse retrata de forma clara o grande desafio a ser enfrentado para recuperar a Fiocruz. Para tanto, foram considerados como marcos de referências os seguintes eventos<sup>(40)</sup>:

- Pronunciamento do Presidente da república Ernesto Geisel na “V Conferência Nacional de Saúde” quando afirma que a recuperação da Fiocruz representaria para o Brasil, uma pré-condição e uma consequência da implantação do programa de articulação entre política e desenvolvimento científico e tecnológico e a política nacional de saúde, objetivando modernizar o aparelho produtor de serviços de saúde.

---

<sup>11</sup> 21 de Agosto de 1975, solenidade de Posse do Vinícius da Fonseca, presidente da Fundação Oswaldo Cruz Vinícius<sup>(45)</sup>.

- Designação de Vinícius da Fonseca como Presidente da Fiocruz para conduzir o processo.
- Elaboração do Plano de Reorientação Programática da Fundação Oswaldo Cruz, aprovado pelo ministro de Estado no primeiro trimestre de 76.
- Aprovação em 23 de abril de 1976 do novo Estatuto da Fiocruz<sup>12</sup>.
- Obtenção de recursos destinados a “programas especiais” viabilizando o início das atividades de recuperação e os acordos internacionais.
- Elaboração do programa de modernização e ampliação das instalações físicas e equipamentos da Fiocruz, financiado pelo fundo de apoio ao desenvolvimento social, que permitiu: i. construção do Centro Hospitalar de Manguinhos, complexo de apoio à pesquisa; ii. Construção do LCCDMA - Laboratório Central de Controle de Drogas, Medicamentos e Alimentos; iii. Remodelação das redes de serviços do “campus” e reestruturação e modernização de prédios.
- Transferência do LCCDMA órgão da administração direta vinculado ao Ministério da Saúde para a Fiocruz, por decreto de 30 de agosto de 1978, visando dotá-lo de flexibilidade necessária ao cumprimento de suas finalidades.

O Estatuto da Fiocruz publicado em 1976 redefine a finalidade da instituição para a sua efetiva participação na solução de problemas de saúde pública. Nesse contexto, o desenvolvimento de novas tecnologias de produção, a adequação das tecnologias advindas dos processos de transferência de tecnologia e a produção de novas vacinas era naquele momento considerado como exigência da segurança nacional<sup>(40)</sup>.

Para tanto integra a Fiocruz ao Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico no campo da pesquisa e da tecnologia para a Saúde.

Com relação à força de trabalho foram implantados: o programa de treinamento em serviço e o recrutamento de pessoal nos diferentes níveis; implantação de mecanismos de estímulo à pesquisa nas diferentes linhas de ação, objetivando atrair e fixar uma massa crítica de

---

<sup>12</sup> Incluía dentre as finalidades da instituição a sua participação na formulação, coordenação e execução do Plano Básico de Pesquisa para a Saúde a ser elaborado pelo Ministério da Saúde, em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. (<http://www.coc.Fiocruz.br/> acessado em 12/08/2009).

profissionais especializados, bem como foi instituída uma carreira considerada nobre, equiparada a de pesquisador, a de Tecnologista, composta por profissionais de nível superior, altamente especializados para atuarem nos setores de desenvolvimento tecnológico e de produção de vacinas e de medicamentos<sup>(46)</sup>.

### 5.2.2 Sua trajetória sob o olhar da Gestão do Trabalho após os anos 80

Ao contrário do que se esperava, percebe-se no fim da década de 70 e início dos anos 80 uma forte recessão na economia brasileira e seu reflexo na Fiocruz foi devastador. No relatório de atividades da Fiocruz do ano de 1985 o então presidente Sérgio Arouca relata que devido à grande perda de seus funcionários e ao impedimento de realizar novas contratações, fruto da política de contenção de gastos do governo federal, a Fiocruz apresenta nesse período um esvaziamento de seus quadros mais qualificados<sup>(47)</sup>.

Na tentativa de solucionar esse problema Sérgio Arouca encaminha ao Ministro da Saúde pedido de contratação de pessoal por excepcionalidade. Assim, incorpora profissionais altamente qualificados e busca intercâmbio com organismos que desempenhavam atividades voltadas para a área de inovação tecnológica e de transferência de tecnologia, objetivando, com isso: estimular a interação das atividades da Fiocruz com as políticas públicas de saúde; construir mecanismos que favoreçam a transferência de tecnologia; adequar os acordos de transferência de tecnologia já existentes às demandas da saúde; apoiar o processo de concessão de patentes à inovações produzidas pelas unidades e incentivar os cientistas a identificar demandas tecnológicas. Esse movimento da presidência explica o incremento do número de pessoal contratado em anos de crise na economia brasileira. A tabela 4 demonstra o incremento na contratação de pessoal no início da gestão Sérgio Arouca, bem como a presença residual de servidores estatutários dez anos após as mudanças nas regras de contratação<sup>(47)</sup>:

**Tabela 4 – Quantitativo da Força de trabalho da Fiocruz nos anos de 1975 e 1985**

Ano	CLT	Estatutário	TOTAL
1975	1.028	1.218	2.246
1985	2.294	29	2.323

Fontes: Serviço de Pessoal Fiocruz 1975 e Departamento de RH 1985

Após a promulgação da Constituição Cidadã de 1988 e a Publicação do RJU, os servidores da Fiocruz a época foram incorporados ao quadro de servidores públicos, regido pelo RJU, com uma única diferença, os que foram contratados até 5 de outubro de 1983, cinco anos antes da

data da promulgação da constituição, foram incorporados como servidores estáveis e os contratados a partir dessa data, como não estáveis.

A partir da publicação do RJU os novos servidores foram incorporados somente por meio de concurso público, porém devido a restrições na autorização de realização de concurso e ao baixo número de vagas liberadas, a Fiocruz apresenta uma diminuição progressiva do quadro de servidores e aumento do número de terceirizados.

A tabela 5 apresenta o quadro geral de trabalhadores da Fiocruz no ano 2000<sup>(48)</sup> separados por vínculo, onde percebe-se que o número de servidores nesse ano representava somente 43% do total de trabalhadores.

**Tabela 5 - Distribuição de Trabalhadores da Fiocruz no ano 2000 nos diferentes vínculos**

Vínculo	Número	%
Servidores	3.112	43
Terceirizados	2.534	35
Bolsistas <sup>13</sup>	1.303	18
Outras formas	290	4
Total	7.239	100

Fonte: Relatório de Atividades Fiocruz 2000<sup>(48)</sup>

A restrição na liberação de vagas para concurso para a Fiocruz pelo governo Federal é demonstrada na tabela 6 com o número de servidores incorporados por concurso e separados por cargo. Percebe-se nesta tabela que somente após 2006 esse número é aumentado consideravelmente.

**Tabela 6 - Número de ingresso de servidores na Fiocruz, por concurso público, após a constituição.**

Cargo	1996-97	1998-99	2000-01	2002-05	2006-08	TOTAL
Analista	53	15	6	62	315	451
Assistente Técnico	39	6	6	42	0	93
Pesquisador	70	21	4	70	222	387
Técnico	77	20	6	81	263	447
Tecnologista	86	30	7	115	656	894
Total	325	92	29	370	1456	2272

Fonte: SIAPE – extraído em agosto de 2009

<sup>13</sup> Bolsistas – A partir de 2005 bolsistas não são mais considerados como força de trabalho.

Em 2003<sup>(49)</sup> a Fiocruz como instituição pública e sujeita às diretrizes governamentais, continua sendo alvo das políticas macroeconômicas restritivas aplicadas pelo governo federal em matéria de abertura de vagas para concurso e incentivos e dinamização de seus recursos humanos. No entanto, por meio de mecanismos alternativos a instituição ampliou seu número de trabalhadores, bem como suas atividades. Nesse ano a Presidência já sinalizava a necessidade de conformação de uma política de gestão de pessoal coerente com as características de uma instituição pública, estatal e estratégica do porte da Fiocruz.

A tabela 7 apresenta a evolução do quadro de trabalhadores da Fiocruz, por vínculo, a partir do ano 2000 até dezembro de 2008. Verifica-se claramente que, embora o atual governo tenha encaminhado matéria legislativa criando 3.000 (três mil) novas vagas no plano de carreiras da Fiocruz e autorizado a realização de concurso público em número nunca antes praticado, o aumento do número de trabalhadores contratados de forma indireta na Fiocruz tem avançado a cada ano.

Em termos percentuais, o impacto da terceirização sobre o total de trabalhadores, atingiu o maior índice em 2005. A leve redução percebida nos anos de 2006 e 2008 deve-se ao concurso realizado, no entanto, tal política de incorporação de servidores não tem acompanhado o desenvolvimento da Fiocruz.

**Tabela 7 – Distribuição de Trabalhadores da Fiocruz, por vínculo empregatício, de 2000 a 2009**

ANO	SERVIDORES	TERCEIRIZADOS*	TOTAL	% TERCEIRIZADO
2000	3033	1669	4702	35,50
2001	3050	3544	6594	53,75
2002	3347	4492	7839	57,30
2003	3315	4328	7643	56,63
2004	3321	3922	7243	54,15
2005	3280	4704	7984	58,92
2006	4089	4996	9085	54,99
2007	4141	5540	9681	57,23
2008	4536	5632	10.168	55,39

Fonte: Fonte: Fita espelho SIAPE, SGA e RH  
Elaborado pela SEINFO/DIREH em 14/08/2009

\*Todas as formas de terceirização, inclusive as previstas na legislação

## 6. O caso Bio-Manguinhos: evolução da produção e do quadro de trabalhadores

### 6.1 Conhecendo sua história

Unidade de Produção de Vacinas e de Reagentes para Diagnóstico da Fiocruz a história de Bio-Manguinhos de fato se inicia com a criação do Instituto Soroterápico Federal em 1900. No entanto, na conformação existente hoje como unidade de produção de vacinas e de reagentes para diagnóstico Bio-Manguinhos foi criado durante a gestão do Presidente Vinícius da Fonseca no Governo Geisel, quando o regime militar investiu recursos em projetos sociais como parte do esforço de sua legitimação dentro de projeto de desenvolvimento econômico do II Plano Nacional de Desenvolvimento<sup>14</sup>.

Antes da criação de um instituto específico para a produção de vacinas e reagentes para diagnóstico essa atividade na Fiocruz estava localizada no Instituto de Produção de Medicamentos - IPROMED, que além de produzir quimioterápicos, possuía em sua estrutura setores isolados para a produção de biológicos, com instalações e equipamentos, considerados para a época obsoletos, exceto na produção da vacina contra a febre amarela produzida de forma satisfatória, somente com algumas restrições relacionadas às condições ambientais<sup>(40)</sup>.

Antes de sua criação, no cenário epidemiológico no início dos anos 70, o número de casos de meningite provocados pela bactéria *Neisseria meningitidis* tipo C começou a aumentar no estado de São Paulo. Baseado no diagnóstico realizado por técnicos do Instituto Butantan, o governo de São Paulo vacinou cerca de 70 mil crianças com a vacina antimeningocócica tipo C. No entanto, esse perfil alterou-se e o aparecimento de casos expandiu-se para outros estados, assumindo grandes proporções, passando de uma situação de endemia para uma epidemia causada pela associação da bactéria do tipo A ao tipo C provocando um número expressivo de mortes chegando, em 1974, somente no estado de São Paulo a 2.575 mortes<sup>(41)</sup>.

Diante de tal situação e devido à dificuldade de obtenção de vacinas adequadas contra a *Neisseria meningitidis* sorogrupos A e C, na época produzida somente pelo Instituto Mérieux da França, evidencia-se frente às autoridades sanitárias, a vulnerabilidade do Brasil e sua forte dependência ao mercado internacional nessa área<sup>(41)</sup>.

---

<sup>14</sup> II PND – Peça importante da estratégia do governo Geisel em tornar o país mais autônomo e menos susceptível às regras dos países capitalistas, tendo como pontos centrais a diminuição da dependência a fontes externas de energia e a priorização do desenvolvimento da indústria básica<sup>(50)</sup>.

Nesse cenário, em 1976 Bio-Manguinhos passa a ser uma unidade técnico-científica independente voltada ao desenvolvimento e à produção de imunobiológicos de interesse para a saúde pública e, de sua criação até os dias de hoje, a Unidade passou de um conjunto de pequenos laboratórios fragmentados que produzia vacinas contra a febre tifóide, cólera, meningite e febre amarela, para um complexo industrial e tecnológico de imunobiológicos dos mais importantes da América do sul.

Quanto ao quadro de pessoal, o diagnóstico realizado quando de sua criação, o considerava insuficiente com constante evasão de especialistas, falta de renovação e em número pequeno, se comparado ao número total de servidores da Fiocruz. No ano de sua criação Bio-Manguinhos possuía em seu quadro de trabalhadores 291 profissionais, sendo 162 estatutários, pertencentes ao quadro Suplementar, aguardando nova oportunidade de redistribuição para outro órgão da administração direta, e os demais já contratados por CLT, com níveis salariais ainda considerados baixos, incompatíveis com as atividades desenvolvidas<sup>(51)</sup>.

Para avançar e atingir o patamar pretendido pelo governo Geisel e demandado ao então presidente Vinícius da Fonseca a se tornar um centro de produção de vacinas foi necessária a adoção de medidas de caráter técnico e administrativo descritas a seguir<sup>(52)</sup>:

- Implantação de uma Unidade Piloto para a Produção de Vacina contra a Meningite meningocócica dos Sorogrupos A e C, apoiada nas modernas técnicas de fermentação a partir de acordo firmado com o Instituto Mérieux da França, inaugurada em junho de 1976, logo após a criação de Bio-Manguinhos.
- Paralisação da produção das vacinas antipertussis e antitetânica, que eram produzidas de forma isolada e consideradas antieconômicas.
- Paralisação da produção da vacina anti-rábica, já que o laboratório de controle nacional dessa vacina estava localizado na própria unidade de produção, consideradas pela CEME<sup>15</sup>, atividades incompatíveis.
- Reformulação da estrutura dos laboratórios de produção para atender às novas técnicas de produção e as cada vez mais complexas exigências internacionais relacionadas à segurança do produto.

---

<sup>15</sup> Central de Medicamentos – Instituída pelo Decreto nº 68,806/71 a CEME foi definida como órgão da Presidência da República, destinado a promover e organizar, o fornecimento, por preços acessíveis, de medicamentos de uso Humano<sup>(53)</sup>.

- Criação dos setores de envasamento e liofilização, de produção de meios de cultura e de diluentes para apoiar todo o conjunto produtivo de Bio-Manguinhos, otimizando essas atividades que se encontravam dispersas pelos diversos setores.
- Reunião das atividades de Desenvolvimento e de Controle de Qualidade das Vacinas e das matérias primas, estimulando o desenvolvimento de novos métodos e processos de produção.

Para a área de gestão da produção foram criados setores de manutenção técnica, de expedição de produtos, de materiais e de custos.

Segundo Vanda Hamilton<sup>(54)</sup>,

*“a instalação da planta piloto para produzir a vacina contra meningite meningocócica em 1976, graças ao acordo firmado entre a Fiocruz e o Instituto Mérieux no âmbito do Programa Nacional de Imunizações (PNI), é apontada como a primeira iniciativa bem-sucedida que iria introduzir no Brasil novas tecnologias de produção de imunobiológicos e servir como pontapé inicial para o fortalecimento da relação do recém-criado instituto com as políticas sanitárias e ações do Ministério da Saúde.”*

Todo esse investimento na área de produção de vacinas e reagentes trouxe frutos e logo em 1976 o Brasil já produzia a vacina contra a meningite AC, utilizando a técnica de fermentação controlada da massa microbiana, tecnologia moderna, até então desconhecida no país e considerada uma inovação no setor<sup>(40)</sup>.

O quadro de produção – com a absorção integral da tecnologia a partir da parceria com o Instituto Mérieux da França – de vacina contra a meningite apresentado na tabela 8, demonstra o desempenho da área e evidencia que as medidas adotadas foram acertadas<sup>(40)</sup>:

**Tabela 8 - Produção da Vacina Contra Meningite Meningocócica (A e C) 1976 e 1978**

Ano	Quantidade de doses produzidas
1976 (jun a dez)	194.300
1977	2.180.050
1978	7.277.850

Fonte: Bio-Manguinhos (apud documento de recuperação Fiocruz 1975-1978)

No caso da produção da vacina contra a Febre Amarela a modernização do espaço físico e a aquisição de equipamentos de ponta, como a adoção de sistemas de fluxo laminar e a substituição de ovos embrionados por ovos SPF<sup>16</sup> (*specific pathogenic free*) permitiu a produção de uma vacina mais segura. A introdução da apresentação de 50 doses, ao lado da clássica de 200 doses, facilitou a introdução da vacina no mercado internacional e a capacidade instalada permitiu o atendimento da demanda interna e a formação de estoque estratégico<sup>(40)</sup>.

A tabela 9 demonstra que as melhorias implementadas na produção da vacina contra a febre amarela também alcançaram os resultados esperados.

**Tabela 9 - Produção da Vacina Contra Febre Amarela de 1975 à 1978.**

Ano	Quantidade (em doses)
1975	4.183.400
1976 (paralisação para a reforma geral)	957.200
1977	8.033.200
1978	9.590.000

Fonte: Bio-Manguinhos (apud doc Recuperação Fiocruz 1975-1978)

A partir de 1980 foram implementadas ações de transferência de tecnologia para a produção de vacinas. Em 13 de agosto de 1980 é assinado entre o Presidente da Fiocruz e o representante da delegação japonesa o protocolo de transferência de tecnologia entre Brasil e Japão. Financiado pela Japan International Corporation Agency (JICA) o acordo previa o treinamento de pessoal, a compra de equipamentos e a vinda de técnicos japoneses para a

<sup>16</sup> Ovos embrionados **livres de agentes transmissíveis pelo ovo**, ou que tenham qualquer indício de patogenicidade para as aves, e serem livres de anticorpos contra o agente vacinal, o que prejudicaria a multiplicação do agente no ovo<sup>(55)</sup>.

produção de vacina contra o Sarampo e contra a Poliomielite. No final de 1982, após adequações realizadas, a planta de produção dessas vacinas passa a ter uma capacidade instalada quatro vezes maior que a do Instituto Biken, laboratório japonês doador da tecnologia da vacina contra o Sarampo<sup>(55)</sup>.

## **6.2 Avanços com a criação do Programa Nacional de Auto-suficiência em Imunobiológicos – PASNI**

Em 1985, com a criação do Programa Nacional de Auto-suficiência em Imunobiológicos – PASNI o ministério da saúde acreditou e investiu nos laboratórios produtores oficiais mantendo uma política de incentivo à modernização tecnológica do parque produtor nacional, visando a disponibilização para os mais de 180 milhões de brasileiros produtos que acompanham o mercado internacional quanto à sua segurança e eficácia<sup>(57)</sup>.

A maior parte desses investimentos foi aplicada em Bio-Manguinhos. O PASNI investiu em obras de melhoria de seu parque de produção, em equipamentos de ponta na área de biotecnologia e do total de mais de 150 milhões de dólares, entre os anos de 1985 a 1998, à Bio-Manguinhos foi repassado o montante de 60 milhões de dólares, aplicados principalmente na construção de uma nova planta industrial<sup>(58)</sup>.

No ano de 1985 Bio-Manguinhos alcançou a nacionalização na produção da vacina contra o Sarampo e contra a Febre Amarela, atendendo a toda demanda nacional desses produtos, sendo que no caso da vacina contra a Febre Amarela a Unidade já exportava para países da América Latina e da África<sup>(47)</sup>. Ainda em 1985 Bio-Manguinhos é responsável pelo armazenamento de todas as vacinas utilizadas pelo PNI constituindo-se um núcleo central do Sistema Nacional de Rede de Frios, além de manter em suas instalações estoques estratégicos de outras vacinas e soros de importância para a Saúde Pública<sup>(47)</sup>.

No ano de 1986<sup>(59)</sup>, dentre os projetos em andamento em Bio-Manguinhos destacam-se: a construção da planta industrial para a produção de imunobiológicos; aplicação de nova tecnologia para melhorar o rendimento da vacina contra a Febre Amarela, cuja produção atende a 100% de demanda nacional e a 80% da demanda mundial dessa vacina; início da produção da vacina contra Rubéola e produção da vacina contra a poliomielite.

Ainda com investimento de recursos do PASNI no ano de 1989 destacam-se: ações de modernização e desenvolvimento de inovações em processos para a produção de vacina

contra a febre amarela e o sarampo; construção de um novo biotério; parcerias com empresas internacionais para transferência de tecnologias de produção de vacina contra poliomielite (“bulk”), Hepatite B, Rubéola e DTP – difteria, tétano e coqueluche e o desenvolvimento de reagentes para o diagnóstico de várias doenças transmissíveis<sup>(60)</sup>. Nesse ano a Fiocruz já domina a produção da vacina OPV – vacina contra a poliomielite oral – e exporta vacina contra a febre amarela para países da África, atuando decisivamente no controle a grandes epidemias de febre amarela que assolam aquele continente<sup>(60)</sup>.

Em 1990<sup>(61)</sup> foi inaugurado o novo Biotério com modernas instalações destinado à criação de animais de laboratório com a qualidade SPF<sup>17</sup>. Sua modernização contribuiu para a obtenção de resultados mais confiáveis nos ensaios biológicos realizados para o controle da qualidade das vacinas produzidas por Bio-Manguinhos.

No ano seguinte, 1991, investiu-se maciçamente na construção da planta industrial para a produção da vacina tríplice Bacteriana – DTP e o processamento final das vacinas, para atender às demandas do Programa Nacional de Imunização do Ministério da Saúde. Porém a acentuada diminuição dos investimentos atrasou a conclusão das obras e comprometeu nos anos de 1993 e 1994 a entrega de vacinas definidas pelo Ministério da Saúde/PNI<sup>(63)</sup>.

Em 1998<sup>(64)</sup> Bio-Manguinhos responde por 44% da demanda nacional de vacinas, no biênio 97/98 novas tecnologias são incorporadas com a Vacina Tríplice Viral – MMR – Sarampo, Caxumba e Rubéola – e a Vacina Hib - vacina contra meningite causada por *Haemophilus influenza* tipo B.

O Complexo Industrial de Vacinas é inaugurado em 1999 e em 2007 Bio-Manguinhos fornece 94 milhões de doses de vacinas e alcança elevados índices na produção de imunobiológicos, dentre eles destaca-se<sup>(64)</sup>:

- Vacina Tríplice Viral – MMR – completa a absorção de tecnologia para a produção do concentrado viral monovalente para a rubéola e o sarampo;
- Vacina contra Febre Amarela – principal produtor mundial dessa vacina Bio-Manguinhos e, desde 2001, é um dos três fornecedores pré-qualificados pela OMS para fornecimento deste

---

<sup>17</sup> SPF – Livre de Patógenos Específicos - Animais livre de patógenos específicos, ou seja, livre de agentes causadores das mais graves doenças que constam de uma lista organizada pela Organização Mundial de Saúde Animal<sup>(62)</sup>.

imunizante para as Agências das Nações Unidas (Fundo das Nações Unidas para a Infância - Unicef, Organização Pan-americana da Saúde - Opas e OMS);

- Vacina contra *Haemophilus Influenzae* tipo b – com o processo de transferência de tecnologia concluído desde 2006, Bio-Manguinhos obteve da ANVISA em 2007 o registro da vacina totalmente produzida no Brasil.

### **6.3 Evidências sobre respostas de Bio-Manguinhos frente às demandas do Programa Nacional de Imunizações**

Citado como referência mundial por sua comprovada excelência, o Programa Nacional de Imunizações do Brasil conseguiu, nos últimos 30 anos, eliminar ou manter sob controle as doenças imunopreveníveis por meio de vacinação<sup>(57)</sup>.

Criado em 18 de setembro de 1973 o PNI consegue mostrar resultados impactantes, superando qualquer outro país de dimensão continental e com tanta diversidade sócio-econômica como o Brasil<sup>(57)</sup>.

Com o planejamento e sistematização de ações de diferentes estratégias como: campanhas nacionais, rotinas programadas e bloqueios, nos últimos 30 anos o Brasil conseguiu erradicar a febre amarela urbana em 1942, a varíola em 1973 e a poliomielite em 1989 e controlar os casos de sarampo, o tétano neo-natal, as formas graves de tuberculose, a difteria e o tétano acidental, a coqueluche. E nos últimos anos implantou medidas de controle das infecções pelo *Haemofilus influenzae* tipo b, da rubéola e da síndrome da rubéola congênita, da Hepatite B, da *influenzae*, principalmente suas complicações na população idosa e infecções pneumocócicas<sup>(57)</sup>.

A partir de 1980, com a criação do Programa Nacional de Auto-suficiência em Imunobiológicos – PASNI o ministério da saúde acreditou e investiu nos laboratórios produtores oficiais mantendo uma política de incentivo à modernização tecnológica do parque produtor nacional, visando a disponibilização para os mais de 180 milhões de brasileiros, produtos que acompanham o mercado internacional quanto à sua segurança e eficácia<sup>(57)</sup>.

Com Bio-Manguinhos isso não foi diferente, como já relatado o PASNI investiu em obras de melhoria do parque produtor, em equipamentos de ponta na área de biotecnologia e na reforma das instalações do Biotério<sup>(57)</sup>.

Em contrapartida a unidade foi demandada em apresentar soluções para o enfrentamento dos problemas que surgiam ao longo da implantação dessas políticas<sup>(57)</sup>.

Como exemplo pode-se citar a vacina contra a poliomielite. Doença com história de grande diminuição de casos notificados, caindo de 2.564 casos em 79 para 122 casos em 81, a partir das campanhas nacionais contra a poliomielite iniciadas em 1981, a doença assustou as autoridades quando em 1984, registra-se uma queda acentuada na cobertura, culminando em 1986 com o ressurgimento da epidemia.

Além da baixa cobertura, segundo publicação do ministério da Saúde em comemoração aos 30 anos do PNI: "houve problemas, também, com a composição da vacina utilizada na época"<sup>(57)</sup>.

Para enfrentar esse problema, o PNI solicitou a todos os produtores do mundo da vacina contra a poliomielite oral, adequação da vacina. Segundo Schatzmayer<sup>(65)</sup>, Bio-Manguinhos disponibilizou em apenas vinte dias formulações de vacina monovalente tipo 3 e trivalente potencializada para o sorotipo 3, enquanto produtores externos solicitaram um período de 6 meses para modificar sua programação de produção para atender à solicitação do Brasil<sup>18</sup>.

Como resultado dessas ações somadas ao engajamento do Brasil à proposta do Comitê Executivo da OPAS para a erradicação de circulação autóctone do vírus selvagem da poliomielite e das altas coberturas vacinais conseguidas, o Brasil passou a registrar uma acentuada diminuição do número de casos confirmados a partir de 1988, sendo certificado pela OMS em 1994 pela erradicação da doença em todo território nacional<sup>(55)</sup>.

Em 2003, o PNI adotou as metas abaixo para os cinco anos seguintes<sup>(57)</sup>:

- ampliação da auto-suficiência nacional dos produtos adquiridos e utilizados pela população brasileira;
- produção da vacina contra *Haemophilus influenzae b*, da vacina combinada tetravalente (DTP + Hib), da dupla viral (contra sarampo, e rubéola e da tríplice viral

<sup>18</sup> Inovação introduzida na vacina produzida por Bio-Manguinhos, hoje adotada pela OMS para todos os países de clima tropical<sup>(57)</sup>.

(sarampo, rubéola e caxumba), da vacina contra pneumococos, da vacina contra influenza e da vacina anti-rábica em cultivo celular.

Com previsão de diminuir o custo com gastos de cerca de 10 milhões de seringas e agulhas, sem contar as demais despesas que envolvem a vacinação e aumentar a cobertura vacinal, o PNI demandou a produção de uma vacina combinada contendo em sua formulação a vacina DTP – contra o tétano a difteria e a coqueluche, já utilizada pelo programa, com a vacina contra a meningite causada pela bactéria *Haemophilus influenzae* tipo b.

Com o processo de transferência de tecnologia concluído no final de 2006<sup>(64)</sup> e obtendo o registro da vacina DTP+Hib, pela ANVISA em 2007, Bio-Manguinhos passa a fornecer para o PNI uma vacina de produção totalmente nacional.

“Reconhecemos o inestimável estímulo e apoio da presidência da Fiocruz, do Ministério da Saúde – especialmente da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos e da Secretaria de Vigilância em Saúde – e do corpo de colaboradores, formado por profissionais envolvidos e cientes do compromisso institucional: atender com excelência às demandas geradas pela saúde pública brasileira”.

*Akira Homma – Diretor de Bio-Manguinhos<sup>(64)</sup>*

#### **6.4 Evolução do quadro de trabalhadores de Bio-Manguinhos e início da terceirização em 1993.**

Devido à grave crise econômica que o país atravessava, mesmo com o investimento realizado após a criação do PASNI, o quadro de evolução do número de trabalhadores da unidade permaneceu no mesmo patamar do início de sua criação até os anos 90, inclusive diminuindo devido às aposentadorias e mortes no período, conforme demonstra a tabela 10:

**Tabela 10 - Demonstrativo de lotação na Unidade**

Ano	Número de Trabalhadores
1976	291
1987	240
1988	238
1989	281
1991	257
1992	254

Fonte: Relatório do Serviço de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

No início dos anos 90, com a publicação do RJU a unidade sofreu um forte impacto em seu quadro de pessoal. Como primeiro Diretor eleito no período de 1989 a 1993 Otavio Oliva relata em depoimento, que enfrentou graves problemas: como falta de recursos, atrasos na produção, licitações monstruosas e conflitos difíceis de serem administrados e sem solução como a aposentadoria de praticamente toda uma geração de servidores sem, naquela época, ter ainda a possibilidade de se contratar por terceirização<sup>(56)</sup>.

Segundo depoimento de João Quental<sup>(56)</sup>, o diretor eleito para o período de 1994 à 1997 o período da gestão de Otavio Oliva era considerado como um período de crise por perdas de lotes de vacinas e destaca como uma das razões a saída de muitos funcionários, incentivados pelo governo por planos de aposentadoria. Esses funcionários faziam funcionar a máquina de produção de vacinas, pois detinham mesmo que informalmente o conhecimento necessário a produção. O segundo motivo para a crise apontado refere-se ao investimento pesado na obra da planta a partir de 1991 e, por conseqüência não investindo nas áreas em operação. Como medidas de recuperação foram realizadas reformas estruturais nas instalações e aquisição de equipamentos e, inicia-se em sua gestão a contratação de pessoal terceirizado a partir de 1993.

A tabela 11 apresenta a evolução da terceirização a partir de 1993 até junho de 2009. Percebe-se claramente que o número de servidores permanece constante – mesmo com o incremento a partir de 2006 na incorporação de trabalhadores por concurso público. O aumento da força de trabalho concentra-se na modalidade de terceirizados.

**Tabela 11 – Evolução de Pessoal por vínculo**

Ano	1993 – 2009				
	TIPO DE VÍNCULO				
	Servidores	%	Outros*	%	Total
1993	239	91	25	9	264
1994	225	74	78	26	303
1995	225	62	137	38	362
1996	219	58	160	42	379
1997	210	58	150	42	360
1998	216	54	183	46	399
1999	177	43	234	57	411
2000	165	34	315	66	480
2001	145	29	360	71	505
2002	173	32	370	68	543
2003	179	31	400	69	579
2004	182	29	439	71	621
2005	182	25	552	75	734
2006	206	25	621	75	827
2007	202	21	759	79	961
2008	252	23	850	77	1102
2009**	241	21	910	79	1151

\*Outros - Terceirizados e Bolsistas

\*\*2009 - Mês Base Junho

Fonte: Dados coletados no Departamento de RH de Bio-Manguinhos – Protocolo do APÊNDICE A

### **6.5 Evolução da Produção de Bio-Manguinhos e da estrutura organizacional desde a sua criação**

Criado em 1976 como instrumento de política pública para dar um caráter industrial à atividade de produção de vacinas o Laboratório de Tecnologia em produtos Biológicos (Bio-Manguinhos) inicia suas atividades dedicado à produção de vacinas bacterianas<sup>(66)</sup> – instala uma usina piloto para a vacina contra meningite – e vacinas virais. Antes de sua criação as vacinas produzidas eram tecnologicamente obsoletas e dispersas.

A estrutura do então IPROMED conforme pode ser constatado no Anexo I, apresentava-se simples com um Departamento de Vacinas e Soros composto de apenas dois laboratórios: de

vacinas bacteriológicas e de vacinas de vírus e um setor de envasamento. Como pode ser demonstrado também no Anexo 1, a partir de melhorias implementadas nos anos que se seguiram a estrutura de Bio-Manguinhos, para atender às demandas do PNI foi tornando-se a cada ano mais complexa. Em 2007, após discussão, foi aprovada pelo CD/Fiocruz uma estrutura que alcança o maior nível de complexidade<sup>(67)</sup>, desde a sua criação.

Com relação à produção o Apêndice B apresenta a evolução quali-quantitativa da produção de vacinas desde 1984 até 2008<sup>(68)</sup> e demonstra avanços em alguns momentos e dificuldades em outros. Mas com o passar dos anos percebe-se uma forte tendência ao aumento tanto na quantidade de doses fornecidas quanto na diversidade de vacinas produzidas em atendimento às demandas do PNI, alcançando em 2008 a produção de 128 milhões de doses de vacinas, 24 milhões a mais que no ano anterior e registrando um crescimento anual médio de 23,3% de 2006 a 2008, equivalente à duplicação da produção em quatro anos<sup>(69)</sup>.

## **7. Cargos da Fiocruz: conformação histórica, diferentes planos de carreiras e relação de perfis aos cargos no último concurso público.**

### **7.1 Cargos praticados de 1900 até os anos 70.**

Mergulhar na trajetória da conformação dos cargos da Fiocruz permite elucidar a evolução do trabalho até os dias de hoje e ancorar o argumento de que uma instituição como a Fiocruz, ao se preparar para o segundo século de sua existência, não necessita manter em seu quadro de servidores profissionais de nível elementar e auxiliar.

O Apêndice C apresenta os nomes atribuídos aos cargos dos trabalhadores desde a criação do Instituto Soroterápico Federal em 1900 até o ano de 1942<sup>(70)</sup>.

Percebe-se uma grande concentração de profissionais nos níveis auxiliares sem muita exigência relacionada à educação formal, contratando-se, em sua maioria, profissionais para desempenhar atividades de apoio e com conhecimento adquirido na prática do trabalho.

Tal disposição de cargos manteve-se na mesma lógica, como pode ser percebido nas denominações dos cargos do plano de carreiras implantado em 1978<sup>(71)</sup>. Ainda no Apêndice C destaca-se que, embora contemplasse um plano específico para os trabalhadores de nível superior, esse plano de cargos ainda manteve em seu quadro uma grande maioria de

trabalhadores do grupo de cargos operacionais, de cargos de escritório e de técnicos de nível médio.

## **7.2 O cenário Fiocruz no período de 1978 a 1990 na perspectiva dos cargos**

Conhecer os fatos político-sociais mais marcantes no período tratado na área da saúde pública auxilia na compreensão e contextualização das modificações ocorridas no quadro de pessoal da área de saúde a partir dos anos 80. Essa compreensão subsidia as definições de medidas necessárias para melhoria da gestão e planejamento de recursos humanos.

A partir de uma breve revisão de fatos históricos que levaram a essas mudanças, é possível compreender o momento atual, o que possibilita reflexões para implementação de ações que visem essas melhorias. Segundo Elizabeth Fee e Theodore Brown, “...relembrar é parte da reflexão sobre as políticas e as práticas”<sup>(72)</sup>. “por meio do ‘alargamento’ do olhar sobre o passado, a história potencializaria a compreensão de processos sociais e culturais e mostraria alternativas de mudanças nesses processos”<sup>(73)</sup>.

No decorrer dos últimos 30 anos, a Fiocruz, assim como outros órgãos e entidades da administração pública federal, apresentou modificações significativas no seu quadro de pessoal, seja em função de reformas administrativas, redefinições de abrangência de seus campos de ação ou ainda, em relação aos condicionantes dos sistemas de recursos humanos da instituição. Cabe lembrar, que aliado a essas variáveis destaca-se o período em que se deu o início do término do regime autoritário, a partir do qual as políticas públicas começaram a ser reformuladas e exerceram influências nos órgãos e entidades da administração pública federal, das autarquias e das fundações.

Ainda no período do regime autoritário, o país enfrentou no início da década de 80, uma crise econômica acentuada, principalmente na área de seguridade, previdência social, assistência à saúde, que vinha expandindo sua demanda sem, por sua vez, alterar as bases de financiamento<sup>(74)</sup>.

Surgiram vários projetos de reorganização do sistema de atenção à saúde. A maior parte desses projetos contou com pessoas que participavam do movimento pela reforma sanitária<sup>19</sup>, cujo objetivo era obter uma maior democratização no sistema de saúde.

No sentido de melhorar os serviços de saúde na época, foi realizado o 2º Encontro Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Saúde em 1982, cujo produto foi a elaboração do documento intitulado “Recursos Humanos para Serviços Básicos de Saúde”. Fez-se um diagnóstico que apontou a necessidade de capacitação de recursos humanos de diferentes níveis, não só para promover a melhoria dos serviços prestados como também para estabelecer uma reestruturação dos planos de carreiras, cargos e salários e incentivando o aperfeiçoamento e a atualização dos conhecimentos desses profissionais<sup>(76)</sup>.

A partir do período marcado como Nova República (1985), visando à melhoria da qualidade da vida da população, introduzia-se de forma mais enfática, consagrada na Constituição Federal de 1988, por parte do movimento pela reforma sanitária um novo conceito a ser trabalhado na política pública de saúde que acentuava o caráter preventivo: dar ênfase à garantia de condições de vida para a população no sentido de reduzir risco para a saúde, ao invés de manter uma política meramente assistencial, voltada à cura da doença. Nesse período, a Fiocruz participou ativamente desse movimento, como umas das instituições públicas responsáveis pelo papel de proponente e formuladora de políticas públicas em saúde.

Em decorrência da mudança introduzida na formulação de políticas públicas de saúde, as relações de trabalho tanto na área preventiva como assistencial se modificaram: a bipolaridade médico/atendente de enfermagem cede espaço para uma abordagem multidisciplinar e multiprofissional.

No campo da saúde pública foi reconhecida a importância da participação de profissionais de outras áreas como: antropólogos, historiadores, economistas, sociólogos dentre outros, cujos conhecimentos não se restringem aos processos biológicos que caracterizam as doenças, e sim a processos que investigam as dimensões culturais, políticas, econômicas e sociais que possam estar contribuindo na determinação da doença. Essa nova forma de trabalho busca

---

<sup>19</sup> O termo “Reforma Sanitária” foi usado pela primeira vez no país em função da reforma sanitária italiana. A expressão ficou esquecida por um tempo até ser recuperada nos debates prévios à 8ª Conferência Nacional de Saúde, quando foi usada para se referir ao conjunto de idéias que se tinha em relação às mudanças e transformações necessárias na área da saúde. Essas mudanças não abarcavam apenas o sistema, mas todo o setor saúde, introduzindo uma nova idéia na qual o resultado final era entendido como a melhoria das condições de vida da população<sup>(75)</sup>.

criar subsídios para que o estado possa ser mais efetivo na busca de respostas relacionadas à promoção à saúde e bem estar social da população.

Frente às novas diretrizes para o sistema de saúde, tornou-se necessário considerar um conjunto muito mais amplo de profissões na organização e desenvolvimento das atividades na área de saúde pública, bem como buscar corrigir as distorções identificadas: “... *A ‘inchação’ dos profissionais desqualificados e semi-qualificados nos serviços de saúde foi fenômeno largamente observado na década de 70. O crescimento acelerado dos profissionais especializados de nível superior não foi acompanhado pelo incremento dos de nível médio e elementar formalmente capacitados pelo aparelho educacional*<sup>(77)</sup>”.

Seguindo a tendência geral, na área de Saúde Pública, a força de trabalho na Fiocruz aumentou significativamente a partir de 1985. Foram incorporados novos profissionais, cujas formações eram distintas daquelas até então identificadas como estritamente do setor saúde: médico, enfermeiro, farmacêutico, dentre outros.

A partir de princípios que posteriormente foram consagrados pela Constituição Federal de 1988, iniciaram-se grandes modificações no sistema de saúde brasileiro, como a cobertura universal e integral a toda população, independentemente de vínculo com a Previdência Social.

Nesse contexto, novos desafios foram colocados ao setor quando a noção de Saúde Pública foi introduzida na constituição e regulamentada pela Lei nº 8.080<sup>(78)</sup> de 19 de setembro de 1990:

“ ...

Art. 2º A saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício.

§ 1º O dever do Estado de garantir a saúde consiste na formulação e execução de políticas econômicas e sociais que visem à redução de riscos de doenças e de outros agravos e no estabelecimento de condições que assegurem acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para a sua promoção, proteção e recuperação.

§ 2º O dever do Estado não exclui o das pessoas, da família, das empresas e da sociedade.

Art. 3º A saúde tem como fatores determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio

ambiente, o trabalho, a renda, a educação, o transporte, o lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais; os níveis de saúde da população expressam a organização social e econômica do País.

Parágrafo único. Dizem respeito também à saúde as ações que, por força do disposto no artigo anterior, se destinam a garantir às pessoas e à coletividade condições de bem-estar físico, mental e social.”

Como esse estudo se limita à Fundação Oswaldo Cruz, abaixo serão utilizados dados da própria Fundação para ilustrar melhor o processo de modificação do quadro de pessoal da saúde, no decorrer do período de 1978 a 2008.

Em meados dos anos 70, a partir da publicação da Lei nº 6.184, de 11 de novembro de 1974<sup>(29)</sup>, foi permitida a contratação de celetistas para novos servidores e a opção para os estatutários pertencentes ao quadro permanente da Instituição para a mudança no regime de trabalho. No entanto, a Tabela 12 demonstra que, apesar dessa flexibilização na gestão de recursos humanos, o número de trabalhadores da Fiocruz não aumentou de forma significativa:<sup>(46)</sup>.

**Tabela 12 - Distribuição da Força de Trabalho da Fiocruz**

Ano	CLT	Estatutário	Total
1975	1.028	1.218	2.246
1976	1.444	864	2.308
1977	1.662	490	2.152
1978	1.650	360	2.010

Fonte: Documento do Serviço de Pessoal – Acervo COC Caixa 11 –Maço 1.

Como dito anteriormente, a partir de 1985 foram incorporados novos profissionais, cujas formações eram distintas daquelas até então identificadas como restritas ao setor saúde: médico, enfermeiro, farmacêutico, dentre outros. As contratações eram realizadas a partir de projetos e convênios com agências de fomento pela CLT quando se tratava de ações de caráter permanente. Como pode ser observado na tabela 13 o quadro de pessoal da Fiocruz nesse período teve um incremento de 84,7%. Frente aos desafios colocados para a saúde, diante do texto constitucional e, principalmente, em decorrência da nova dimensão assumida para a promoção da saúde, as maiores contratações foram para os cargos de pesquisador e tecnologista.

**Tabela 13 - Total de Servidores na Fiocruz em 1984 e 1990 por cargo**

Cargo	Servidores em 1984 (A)	Servidores admitidos em 1985-1989 (B)	Incremento (B/A)	Total de Servidores 1990 (A+B)
Analista	141	67	47,52%	208
Pesquisador	252	248	98,41%	500
Tecnologista	263	262	99,62%	525
Assistente	407	282	69,29%	689
Técnico	636	577	90,72%	1.213
Outros	131	114	87,02%	245
Total	1.830	1.550	84,70%	3.380

Fonte: Fita espelho do SIAPE

O Plano de carreiras implantado a partir de 1º de janeiro de 1978, que foi idealizado para corrigir distorções principalmente nos níveis técnico e auxiliar, enquadrou somente os trabalhadores celetistas e possibilitou um aumento considerável dos salários praticados que atingiram 228% para os pesquisadores e 175% para os profissionais dos setores de tecnologia. Na oportunidade, foram corrigidos também 361 casos de desvio de função, reduzida a quantidade de cargos de 224 para 145 e ajustado número de níveis salariais de 48 para 34 níveis<sup>(46)</sup>.

A gestão Sérgio Arouca iniciada em 1985 apresenta um forte direcionamento e autonomia na definição de política de pessoal. Dentre os Atos<sup>(79)</sup> por ele praticados destacam-se:

- Ato da Presidência nº 114/86 de 9 de junho de 1986, constitui comissão para coordenar a Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Fiocruz;
- Ato da presidência nº 231/87 de 1º de maio de 1987 que regulamenta os cinco dias de abono por falta não justificada com base no Acordo Coletivo<sup>20</sup> de 1987.
- Ato da presidência nº 10 de 2 de janeiro de 1987, estabelece normas de promoção vertical dos servidores da Fiocruz.

<sup>20</sup> Previsto no Art 611, parágrafo primeiro, da CLT onde é facultado aos Sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar Acordos Coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das acordantes respectivas relações de trabalho.

- Ato da presidência nº 190 de 1º de outubro de 1987 designa integrantes dos Comitês Setoriais para classificação e análise de cargos, propostos pelo Grupo de Administração Empresarial Ltda, e empresa de consultoria contratada para elaborar o PCCS/89 da Fiocruz que acompanha as atividades dos Comitês Setoriais.

### **7.3 Período 1990 a 2008: criação do PCCS, Plano de carreiras da Área de Ciência e Tecnologia e sua transformação em plano de carreiras da Fiocruz**

No fim dos anos 80, ainda no bojo das discussões da Reforma Sanitária e antes da publicação da Lei nº 8.112 que submete todos os trabalhadores da Fiocruz ao Regime Jurídico Único e os transforma em servidores públicos, foi implantado o Plano de Classificação de Cargos e Salários o PCCS-89<sup>(15)</sup>, que corrige distorções de enquadramento e descreve 167 cargos – Vide Apêndice C – agrupados, segundo atribuições e complexidade de tarefas, da seguinte forma:

- A. Cargos de Nível Superior: requerem, normalmente, formação universitária e congregam atribuições de caráter intelectual relacionadas a campos do conhecimento acadêmico.
- B. Cargos Técnicos: envolvem atribuições específicas que exigem conhecimentos restritivos em um determinado ramo de atividade que podem ser obtidos por meio de formação de nível médio ou por meio de habilidades específicas obtidas na prática ou através de treinamento, em várias áreas de atuação como: produção, manutenção, pesquisa, projetos.
- C. Cargos Administrativos: compreendem ocupações cuja natureza geral consiste na execução e manutenção de registros de origem financeira, comercial e industrial, de pessoal, material, bens e outros. Os cargos administrativos podem exigir instruções em grau variado, cuja amplitude pode variar de nível primário até o segundo grau.
- D. Cargos Operacionais: caracterizam-se pela execução de trabalhos relacionados com produção, fabricação, instalação, manutenção, operação de máquinas e equipamentos e outros afins e correlatos. As ocupações desse grupamento podem envolver tarefas que requerem conhecimentos qualificados e com algum grau de especialização.
- E. Cargos de Serviços: compreende ocupações ligadas aos serviços de operações de elevadores, limpeza e conservação de instalações, máquinas, instrumentos e equipamentos,

bem como o preparo de alimentos, lavagens de roupas e guarnições, serviço de segurança de pessoas e de bens.

Ainda no Apêndice C observa-se que no plano de cargos implantado em 89 permanece a predominância de cargos de nível auxiliar que exige apenas o primeiro nível de escolaridade (hoje denominado nível elementar). Profissionais vinculados a esses cargos realizam, predominantemente, atividades operacionais cujos serviços e atribuições atualmente não estão previstos no plano de carreiras da Fiocruz. Amparada pelo Decreto nº 2.271/97<sup>(39)</sup> a Fiocruz opta por terceirizar essas atividades.

Com relação ao nível superior, verificam-se denominações de cargos específicas. Considera-se esse fato prejudicial tanto para o desempenho do trabalhador no plano de carreiras, quanto para a Instituição, uma vez tal especificidade cria um engessamento no trabalho. Caso o trabalhador desenvolva melhor desempenho em outra atividade, fora das previstas para o cargo ocupado, é considerado desviado de função. Obrigando-se assim, sua permanência em uma mesma atividade até a aposentadoria, muitas vezes por mais de 30 anos.

O ingresso dos servidores no regime Jurídico Único em 1990 ocorreu de forma compulsória, ou seja, não possibilitando a opção sobre o regime de trabalho e foram mantidas as mesmas denominações dos cargos do PCCS/89.

Em 1993, por meio da Lei nº 8.691 de 29 de julho<sup>(15)</sup>, foi estruturado o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia (Plano de C&T) para os órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações, pertencentes a diferentes ministérios, cujos principais objetivos fossem a realização de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico. Desta forma, a Fundação Oswaldo Cruz, como órgão que tem como objetivo a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico integra o Plano de C&T.

O plano introduziu incentivo financeiro para qualificação do servidor, mediante obtenção de título de especialização, mestrado e doutorado. Estruturado por três grandes carreiras: pesquisa, desenvolvimento tecnológico e gestão, planejamento e infra-estrutura em três níveis: Superior, Intermediário e Auxiliar<sup>21</sup> e, no caso da Fiocruz, cinco cargos: pesquisador, tecnologista, analista, técnico e assistente, o plano também trás como novidade os chamados

<sup>21</sup> Na Fiocruz, quando da publicação da lei, não existia mais nenhum servidor ocupando cargo de nível auxiliar. Por uma demanda da ASFOC no ano de 1989 todos os servidores de NA foram enquadrados como cargo de nível intermediário.

cargos genéricos, cujas nomenclaturas não expressam o perfil do cargo, indicando apenas as grandes áreas de atividades a serem desempenhadas: pesquisa, desenvolvimento tecnológico ou gestão. Esse fato resolve a crítica existente ao PCCS/89: cargos com denominações específicas favorecem o engessamento do servidor.

Para realizar o enquadramento no novo plano, a Presidência da Fiocruz nomeou por Portaria servidores das diferentes Unidades para compor a Comissão Paritária – com membros eleitos e indicados –, cujo objetivo foi de implementar o Plano de Carreiras, avaliar o seu desempenho e propor alterações ao Conselho do Plano de Carreiras<sup>22</sup>, conforme parágrafo 2º do Art.18 da Lei nº 8.691/93:

“ ...

Art 18....

§ 2º Cada órgão ou entidade referido no art. 1º formará comissões internas com a participação das entidades representativas dos servidores, com o objetivo de implantar o Plano de Carreiras estruturado por esta lei, para avaliar o seu desempenho, e para propor alterações ao CPC. “

Para realizar o enquadramento a partir de um plano de 167 cargos para um de apenas cinco, foi necessário aplicar uma metodologia amplamente negociada com o corpo de servidores da instituição e pactuada com os membros que compunham a comissão, representantes das diferentes unidades. Para tanto, foi elaborado um formulário onde cada servidor descrevia suas principais atividades, assinalava em que cargo e carreira ele deveria ser enquadrado, sua chefia imediata validava essas informações e por último, o formulário era encaminhado à comissão.

Nessa etapa, percebeu-se que a imensa maioria dos trabalhadores ocupantes de cargos de nível superior realizava, além das atribuições previstas em seus cargos, atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, ensino e em muitas vezes também gestão. Diante da diversidade de atribuições a comissão decidiu<sup>(80)</sup>:

---

<sup>22</sup> Conselho do Plano de Carreiras - CPC, vinculado à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, tem a finalidade de assessorar o Ministro Chefe daquela Secretaria e o Ministro da Ciência e Tecnologia na elaboração da Política de Recursos Humanos para a área de Ciência e Tecnologia

- Descrever a priori atividades relacionadas a cada carreira: pesquisa, desenvolvimento tecnológico e gestão.
- Enquadrar o servidor na carreira em que predominavam suas atividades.
- Manter a classe e padrão em que o servidor estava, conforme previa o texto da lei.

A partir dessa decisão a comissão descreveu as atividades principais relacionadas a cada carreira, conforme Tabela 14, e divulgou amplamente em informativo da própria comissão:

**Tabela 14 – Atividades Principais para enquadramento no plano de C&T**

CARREIRA	ATIVIDADES PRINCIPAIS
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de atividades de pesquisa</li> <li>• Formar recursos humanos</li> <li>• Publicar trabalhos científicos</li> <li>• Participar de avaliação de projetos de pesquisa e de cooperação técnica</li> <li>• Participar de fóruns institucionais nas áreas técnico-científica e administrativa.</li> <li>• Assessorar e realizar consultorias <i>Ad-Hoc</i></li> </ul>
Desenvolvimento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar Recursos Humanos.</li> <li>• Realizar atividade de produção, controle de qualidade e assistência à saúde.</li> <li>• Assessorar e realizar consultorias técnicas.</li> <li>• Participar de fóruns institucionais nas áreas técnico-científica e administrativa.</li> <li>• Realizar pesquisa em sua área de atuação.</li> <li>• Publicar livros e artigos científicos.</li> <li>• Analisar e desenvolver sistemas.</li> <li>• Organizar, controlar e preservar acervos institucionais.</li> <li>• Realizar produção gráfica e comunicação social.</li> <li>• Realizar atividades museológicas.</li> <li>• Realizar manutenção técnica.</li> </ul>
Gestão, Planejamento e Infra-Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar, organizar e supervisionar serviços técnico-administrativos.</li> <li>• Administrar recursos humanos.</li> <li>• Realizar atividades de segurança e suporte administrativo.</li> <li>• Realizar manutenção gerencial.</li> <li>• Realizar pesquisa em sua área de atuação.</li> </ul>

Fonte: Informativo da Comissão Interna<sup>(80)</sup>.

O enquadramento no plano de carreiras da área de ciência e tecnologia foi publicado no D.O.U. (Diário Oficial da União) de 8 de fevereiro de 1995. Nesse período houve um acréscimo de trabalhadores na Instituição devido à admissão por redistribuição de servidores de órgãos extintos, como por exemplo a Legião Brasileira de Assistência - LBA.

Apesar desse acréscimo de servidores redistribuídos para a Fiocruz o número de servidores ativos em 1995 quando comparado a 1989, foi reduzido em 13,5%, conforme tabela 15, fato atribuído principalmente às aposentadorias.

**Tabela 15 – Total de servidores por cargo em 1989 e 1995**

Cargo	Total de Servidores em 1989	Servidores em 1995			Total
		Aposentados 90-95	Instituidores de Pensão 90-95	Redistribuídos 90-95	
Analista	208	71	4	41	174
Assistente	689	140	16	46	579
Pesquisador	500	67	7	39	465
Técnico	1213	233	23	24	981
Tecnologista	525	51	4	58	528
Outros	245	49	3	10	203
<b>TOTAL</b>	<b>3380</b>	<b>611</b>	<b>57</b>	<b>218</b>	<b>2930</b>

\*Outros cargos de servidores que em 1997 retornaram ao plano anterior e aqueles que vieram redistribuídos de outros planos mantendo a denominação dos cargos de origem: médico, professor, técnico de laboratório, veterinário, técnico de raio x

Fonte: SIAPE/Direh

Em 2006 o cenário em que a Fiocruz se encontrava, com relação ao plano de cargos era de total ingovernabilidade. Coexistiam cinco planos de carreiras diferentes em seu quadro de servidores com remunerações diferenciadas e problemas graves de acúmulos de cargos do setor saúde, que, embora previstos na constituição federal, eram considerados ilícitos pelo sistema de pessoal devido à denominação do cargo genérico. Ou seja, o médico, o enfermeiro, fisioterapeuta, mesmo amparados pela constituição, permaneciam com sua vida funcional congelada, por ocupar o cargo de tecnologista e não de médico, enfermeiro, terapeuta<sup>(81)</sup>.

Além da diferença de remuneração entre as diversas carreiras do quadro da Fiocruz, cuja variação alcançava até 100%, outro problema de difícil solução era a existência de um ganho judicial no valor de 26,06% referente ao Plano Bresser, que alcançava somente os trabalhadores que faziam parte do quadro da Fiocruz no ano de 1996 – ano de vigência do ganho da ação trabalhista<sup>(81)</sup>.

A solução encontrada – e aprovada pelos trabalhadores – durante a negociação para resolver todas essas questões foi a criação de um plano específico e, em 19 de outubro de 2006, é publicada a lei<sup>(13)</sup> que estrutura o plano para a Fiocruz. Em linhas gerais o novo plano apresenta a mesma estruturação da do plano de C&T e com as seguintes atribuições para as três carreiras:

Para a carreira de pesquisa<sup>(13)</sup> são atribuídas atividades de pesquisa científica e tecnológica em saúde, desempenhadas por profissionais reconhecidos em sua área de pesquisa, com publicações relevantes, coordenando projetos ou grupos de pesquisa e contribuindo na formação de novos pesquisadores. Nessa carreira estão previstas somente atribuições para profissionais de formação de nível superior.

Na carreira de desenvolvimento tecnológico<sup>(13)</sup> as atribuições dos cargos estão relacionadas às atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em saúde e contribuem com resultados expressos em trabalhos documentados por periódicos de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos. Nessa carreira as atividades são desempenhadas por profissionais de nível superior com suporte técnico fornecido por profissionais de nível intermediário com necessária formação em ensino médio e conhecimentos específicos inerentes ao cargo, bem como comprovada participação em projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Para a carreira de gestão<sup>(13)</sup> são atribuídas atividades de gestão, planejamento e infra-estrutura e apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de saúde. Nessa carreira também são desenvolvidas atividades relativas a trabalhos interdisciplinares ou sistemas de suporte relevantes para o apoio científico e tecnológico, consubstanciados por desenvolvimento de sistemas de infra-estrutura, elaboração ou coordenação de planos, programas, projetos e estudos específicos de divulgação nacional. Essas atividades são desempenhadas por profissionais de formação de nível superior e com suporte técnico realizado por profissionais de nível intermediário com formação de nível médio.

#### **7.4 Relação de perfis aos cargos do plano de carreiras no concurso público realizado em 2006.**

Para realizar o concurso público de 2006 a comissão de concurso designada pela presidência, preocupada em captar do mercado profissionais qualificados para atuarem nos diferentes processos de trabalho desenvolvidos pelas Unidades da Fiocruz, decidiu realizar um movimento inverso ao do ocorrido quando do enquadramento no plano de carreiras de C&T.

Como órgão de ciência e tecnologia do Ministério da Saúde, a Fiocruz integra na sua missão

“a articulação entre geração de conhecimento e desenvolvimento de tecnologias, elaborando e propondo soluções cientificamente embasadas e tecnicamente viáveis para problemas de saúde da população e cumpre um papel central na formulação e implementação de políticas públicas no campo da ciência e tecnologia em saúde<sup>(67)</sup>.”

Para atender a diversificadas atribuições, a partir de diferentes demandas das unidades, construiu-se uma matriz de perfis relacionados às diferentes áreas de atuação e vinculados aos cargos do plano de carreiras conforme demonstrado no Apêndice D. Observam-se também nesse anexo a elevação do nível de complexidade das atribuições dos atuais cargos do plano de carreiras, uma acentuada diminuição nas atribuições relacionadas a cargos de nível intermediário e a eliminação no quadro de servidores da instituição de cargos de nível elementar e auxiliar.

## **8. Análise e Conclusão**

### **8.1 Uma análise do estudo de caso realizado**

Na busca por referenciais teóricos que dêem suporte ao objetivo do trabalho depara-se com um terreno árido e escasso sobre trabalhos e discussões que abordam atribuições, atividades ou cargos relacionados à missão ou ao “negócio” das instituições públicas. Para respaldar o trabalho desenvolvido, concluiu-se ser necessário combinar referenciais teóricos e normativos a fim de construir um arcabouço de normas e saberes que amparem a construção da matriz de atribuições que podem ser desempenhadas de forma indireta diferenciadas das atribuições de servidores estáveis, investidos em cargos públicos, sem ferir a legislação vigente.

Os autores apresentados discutem o cerne da abordagem do trabalho dando direção e respaldo ao objetivo a ser alcançado. Dessa forma, destaca-se cada abordagem teórica e sua possível contribuição na sua consecução.

Utilizando o conceito de competências, Ruas<sup>(82)</sup> correlaciona competência organizacional à missão da organização ao enfatizar formas de utilização de conhecimento e de recursos para o alcance e à superação de metas, quando afirma:

“competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir e até superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Embora o trabalho não tenha sido desenvolvido, como proposta inicial, utilizando-se o conceito de competência, a reflexão de Ruas coaduna-se com a abordagem do estudo, partindo-se do princípio que existe um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionadas ao “negócio” da instituição, à sua missão. Para o desempenho dessas atividades, faz-se necessário a contratação de servidores públicos. Por outro lado, para desempenhar atribuições fora desse conjunto de atividades relacionadas à missão não interessa à instituição sua realização por servidores.

Buscando-se autores que descrevem as atribuições institucionais, encontra-se Abrucio<sup>(17)</sup> que as teoriza como: atividades essenciais que “precisam de um corpo meritocrático constantemente capacitado e com maior estabilidade funcional”.

Assim para dissociar atribuições de servidores de carreira das que não necessitam dessa categoria de trabalhadores e construir a matriz de atribuições que podem ser delegadas a terceiros utilizou-se a associação desses referenciais.

O decreto que regulamenta a matéria esclarece que *podem ser objeto de execução indireta as atividades materiais, acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem a competência legal do órgão ou entidade* e cita alguns exemplos de atividades que, a princípio podem ser terceirizadas como: *conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações*. Quando associa-se as atividades complementares a área de competência à afirmação de que “não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade..” o dispositivo em questão deixa margem para a interpretação de que, apesar do texto parecer de simples compreensão, permite interpretações diferenciadas ampliando-se o escopo de atividades passíveis de terceirização

Como o plano de carreiras da Fiocruz não possui cargos de nível auxiliar, o que corresponde a profissionais com formação de ensino fundamental que desenvolveriam atividades de auxílio técnico e administrativo tais como: auxiliares de serviços gerais, secretarias, atendimento, embalagem, rotulagem, higienização de ambientes e maquinarias, manejo de animais de laboratório (trocas de cama, mamadeiras, alimentação etc), lavagem e esterilização de vidrarias. Isso somente nos restringindo às atividades da área de produção. Ou seja, fora das atribuições citadas no Decreto<sup>(39)</sup>, existem várias que também não estão contempladas no plano de carreiras, logo, poderiam ser exercidas por empresas especializadas e credenciadas para o desempenho dessas atividades.

Existem duas visões extremadas e antagônicas da carreira pública: uma reconduzida ao cenário pelo RJU recomendando que *todos os servidores públicos devem integrar o quadro da carreira vinculada ao Estado* e a outra surge a partir do conceito idealizado do *mercado aberto aos talentos*, cabendo a cada trabalhador a construção de sua própria carreira com autonomia, grande mobilidade no mercado de trabalho e busca contínua de melhores salários, tendo a competição como o centro propulsor.

Sabe-se que existem diversos especialistas, como os do setor de informática, para quem uma maior mobilidade no mercado de trabalho constitui a condição *sine qua non* de sua valorização. Por outro lado, há grupos de profissionais de alta competência, como os cientistas que se sentem estimulados a contrair vínculos mais duradouros. Devido à necessidade de contar com esses diferentes tipos de profissionais as instituições públicas necessitam dispor de distintos mecanismos de vinculação e de remuneração<sup>(38)</sup>.

No caso estudado, constata-se a partir das demandas do PNI e dos resultados apresentados por Bio-Manguinhos, o pleno atendimento a essas necessidades provenientes do perfil epidemiológico vivenciado ao longo de sua existência e que a unidade encontrou formas de superar inúmeras dificuldades, principalmente as relacionadas à escassez de mão-de-obra, terceirizando parte de seus postos de trabalho.

Percebe-se, a partir dos dados coletados, que o fenômeno da terceirização surgiu no início dos anos 90, durante uma crise na produção, ocorrida graças, dentre outros motivos, à falta de políticas claras de gestão do trabalho para as instituições públicas, e que após a implantação do RJU contribuiu com a diminuição do número de servidores devido ao grande número de aposentadorias. Nos anos que se seguiram o fenômeno da terceirização foi consolidado e aprofundado em consequência da não autorização de concursos públicos para repor os postos de aposentados e da completa ausência de discussão quanto à necessidade de contratar-se servidores públicos para desempenhar atividades eventuais ou de apoio.

## **8.2 A matriz de atribuições de terceirizados**

No desenvolvimento do trabalho foram levantadas as diferentes denominações dos cargos ocupados por trabalhadores da Fiocruz, para subsidiar a elaboração da matriz de atribuições passíveis de terceirização. Constata-se que, ao longo dos anos, o conhecimento necessário à consecução das tarefas dos servidores da Fiocruz, foi se tornando cada vez mais complexo. A partir dessa constatação, sugere-se um estudo detalhado na área de gestão do conhecimento que aprofunde esse fenômeno a fim de subsidiar estudos de prospecção de perfis de profissionais necessários ao desempenho da missão institucional nos próximos 30 ou mais anos.

Os cargos dos planos de carreiras que se seguiram, ao longo da existência da instituição, foram se tornando cada vez mais complexos, culminando com o plano de carreiras da área de

C&T, seguido pelo plano de carreiras específico da Fiocruz, com cargos genéricos englobando diferentes atividades, sempre direcionadas à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à gestão relacionados a Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde.

Para a construção da matriz apresentada neste trabalho, foi necessário decupar as atribuições definidas no Manual de Organização de cada setor de Bio-Manguinhos e classificá-las de acordo com as atribuições do plano de cargos da Fiocruz descritas no Apêndice C e elaboradas a partir da legislação específica do plano de carreiras<sup>(13)</sup>.

Por tratarem-se de cargos genéricos, cujas atribuições também são apresentadas de forma genérica, foi necessário elaborar a tabela de perfis de profissionais por cargo do plano de carreiras da Fiocruz, a partir dos Editais 1, 2 e 3 do concurso público realizado em 2006, para facilitar a classificação das atribuições por cargo.

Finalmente a Tabela 16 apresenta a Matriz de Atribuições passíveis de terceirização, construída a partir das atribuições que não foram consideradas pertencentes a nenhum cargo do plano de carreiras da Fiocruz. Tais atribuições como pode ser demonstrado, são consideradas auxiliares e de apoio às atividades desempenhadas pelos diferentes setores e seus trabalhadores são, em sua grande maioria, de formação escolar de ensino fundamental.

A tabela também apresenta, em sua última coluna, o quantitativo de postos terceirizados<sup>23</sup> nesses setores.

---

<sup>23</sup> Dados de outubro de 2010

**Tabela 16 – Matriz de Atribuições de Bio-Manguinhos não previstas no plano de carreiras da Fiocruz e passíveis de serem realizadas por contratação indireta**

LOCAL	ATRIBUIÇÕES	Nº de Terceirizados em out/09
2 Vice-Diretoria de Qualidade 2.3.4.3 – Seção de Preparo de Material	Executar as atividades de lavagem, montagem, esterilização e despirogenização de materiais de acordo com a demanda do controle de qualidade e com as normas de produção estabelecidas.	4
2.4 – Laboratório de Experimentação Animal	Realizar manejo de espécies animal, alimentação, ética e bem-estar, condições ambientais, higienização, desinfecção e esterilização de materiais e/ou ambientes.	14
3.3.2.1 Seção de Apoio Geral	Controlar a utilização das instalações do Auditório, bem como operar os equipamentos de apoio às atividades lá realizadas; Atender as solicitações de reprografia, emissão de diárias e passagens, abertura de processos, transmissão de mensagens via “fax” e distribuição interna e externa de documentos; Realizar lavagem e distribuição de uniformes de áreas convencional e área limpa; Efetuar traduções português-inglês e inglês-português em apoio a Unidades Organizacionais e em atendimento às necessidades de pequeno porte do Instituto.	12
3.3.2.3 Seção de Controle, Conservação e Segurança Patrimonial	Executar atividades voltadas para a segurança patrimonial de Bio-Manguinhos, incluindo o controle de acesso às instalações da Unidade; Executar de limpeza e jardinagem nas dependências da Unidade, incluindo o controle dos postos de trabalho; Manter o controle físico da recepção, identificação e movimentação de bens patrimoniais; Preparar os processos para alienação de bens móveis; Manter a guarda de bens em transferência na Unidade, bem como os inservíveis aguardando alienação.	8
3.3.3 - Divisão de Tecnologia da Informação	Realizar manutenção de equipamentos de informática; Atuar no desenvolvimento da tecnologia de hardware e software e propor a atualização tecnológica dos recursos e métodos.	2

Fonte: Elaborado pela autora a partir do manual de organização e de dados coletados no Departamento de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

**Matriz de Atribuições de Bio-Manguinhos não previstas no plano de carreiras da Fiocruz e passíveis de serem realizadas por contratação indireta (cont.)**

LOCAL	ATRIBUIÇÕES	Nº de Terceirizados em out/09
3.3.3.1 Seção de Suporte Operacional	Manter equipamentos e sistemas de informática; Manter a infra-estrutura de hardware e software para a informática corporativa (servidores, correio eletrônico, internet/intranet, rede local, base de dados corporativa, backups, etc); Disponibilizar suporte aos usuários relativo a equipamentos de informática, aplicativos de software e acesso à rede local e Internet; Especificar equipamentos de informática e aplicativos de software, conforme as necessidades dos usuários; Manter o sistema da rede local de computadores e promover a eficiência e eficácia deste sistema; Manter as ligações deste sistema local com os sistemas externos, tais como a Internet e o SERPRO.	9
3.4.1 Seção de Administração de Pessoal e Remuneração	Realizar registro de: frequência, horas extras, afastamentos e desligamentos, referente ao pessoal terceirizados subsidiando os órgãos responsáveis pela emissão da folha de pagamentos; Manter atualizado o cadastro de toda a força de trabalho no sistema informatizado, a fim de subsidiar ações de RH.	6
3.6 Departamento de Engenharia e Manutenção	Executar obras de reformas, melhorias e implantação de novas unidades operacionais; Executar as atividades de manutenção de equipamentos e sistemas de todas as Unidades operacionais; Executar todas as atividades de manutenção predial das edificações; Operar equipamentos e sistemas utilitários e auxiliares.	3
3.6.3 Divisão de Manutenção	Executar todas as atividades de manutenção; Efetuar a programação para execução das diversas atividades de manutenção; Executar e coordenar a interface com as unidades operacionais das atividades de manutenção.	6
3.6.3.1 Seção de Manutenção de Equipamentos	Efetuar a manutenção de todos os equipamentos instalados nas unidades operacionais.	6
3.6.3.5 Seção de Manutenção de Máquinas Automáticas	Elaborar planos de manutenção preventiva; Executar manutenções corretivas; Especificar peças de reposição para compra; Treinar pessoal; Executar "set up's", "up grades" e "retrofits" de máquinas e sistemas.	24

Fonte: Elaborado pela autora a partir do manual de organização e de dados coletados no Departamento de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

**Matriz de Atribuições de Bio-Manguinhos não previstas no plano de carreiras da Fiocruz e passíveis de serem realizadas por contratação indireta (cont.)**

LOCAL	ATRIBUIÇÕES	Nº de Terceirizados em out/09
3.7.3 Divisão de Armazenamento e Movimentação de Materiais e Produtos Acabados	Registrar o recebimento de material; Realizar o endereçamento e o armazenamento dos itens recebidos em local apropriado; Assegurar a identificação adequada dos itens armazenados; Realizar o lançamento das notas fiscais relativas aos itens recebidos; Segregar e providenciar o descarte de materiais vencidos ou rejeitados pelo controle de qualidade; Realizar o atendimento a requisições de materiais; Separar os materiais requisitados, conforme as requisições emitidas pelas áreas usuárias; Embalar os materiais requisitados, garantindo a integridade dos itens até a sua entrega; Programar o transporte de itens entre o armazém central e armazéns locais ou terceirizados e entre o armazém central e as áreas usuárias; Realizar a expedição de material para as áreas usuárias; Registrar o recebimento de devoluções de materiais; Realizar o endereçamento e o armazenamento dos produtos recebidos em local apropriado; Identificar adequadamente os produtos armazenados; Separar os produtos, conforme os pedidos de venda liberados; Embalar os produtos, garantindo a integridade dos itens até a sua entrega para o cliente; Programar o transporte de produtos entre o armazém de produtos acabados e armazéns terceirizados e para os clientes; Registrar o recebimento de produtos; Controlar o retorno do canhoto das notas fiscais pelos transportadores; Receber e registrar o recebimento de produtos devolvidos pelos clientes; Realizar o recolhimento de lotes de produtos, quando solicitado pelo Departamento de Relações com o Mercado; Segregar, em área especial, produtos devolvidos e recolhidos; Emitir solicitação de análise de produtos devolvidos e recolhidos, quando aplicável, ao Departamento de Controle de Qualidade; Controlar a validade dos produtos; Elaborar inventários parciais e totais dos itens armazenados.	20
4 Vice-Diretoria de Produção 4.2.1 Divisão de Apoio a Formulação e Envase	Controlar e receber o material do almoxarifado; Montar material para envase para todos os produtos processados no Departamento de Processamento Final; Processar esterilização de material para os envases; Processar descontaminação de descarte (rejeitos) das seções e divisões; Executar lavagem, embalagem, estocagem e distribuição de rolhas para as Unidades Organizacionais do departamento; Realizar teste de integridade nos filtros hidrofóbicos e hidrofílicos utilizados nas dornas internamente ou para outras Unidades Organizacionais como para a formulação de vacinas liofilizadas, líquidas e diluentes; preparar soluções assépticas e desinfetantes para uso das seções e divisões do departamento.	13

Fonte: Elaborado pela autora a partir do manual de organização e de dados coletados no Departamento de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

**Matriz de Atribuições de Bio-Manguinhos não previstas no plano de carreiras da Fiocruz e passíveis de serem realizadas por contratação indireta (cont.)**

LOCAL	ATRIBUIÇÕES	Nº de Terceirizados em out/09
4.2.2 Divisão de Envase Pavilhão Rockefeller	Realizar procedimentos de recebimento, envase, liofilização, recravação e revisão da vacina contra a Febre Amarela para exportação; Operar equipamentos no processo de liofilização de vacinas.	15
4.2.3 Divisão de Envase Complexo Tecnológico de Vacinas	Realizar atividades operacionais de liofilização	18
4.2.3.1 Seção de Vacina Líquida	Realizar o processamento de biofármacos e vacinas, líquidos ou liofilizáveis, cuja apresentação seja em frascos de 4,0 ml até o <i>status</i> de produto final; Realizar envasamento em salas limpas, em máquina automática de enchimento, após validação de todas as atividades relacionadas ao processo, inclusive da área e dos operadores; executar os procedimentos de recravação e revisão em máquinas automáticas, guarnecendo as câmaras frias com produto final.	20
4.2.3.2 Seção de Vacina Liofilizada	Realizar o processamento de vacinas liofilizáveis, cuja apresentação seja em frascos de 7,0 ml, até o <i>status</i> de produto final; Realizar envasamento em salas limpas, em máquina automática de enchimento, após validação de todas as atividades relacionadas ao processo, inclusive da área e dos operadores; Executar os procedimentos de recravação em máquinas automáticas e revisão de vacinas em linha; operar liofilização de vacinas.	17
4.2.3.3 Seção de Envase de Diluentes	Executar a preparação de diluentes/soluções; Executar a revisão de frascos e ampolas de diluentes.	9
4.2.4 Divisão de Envase Pavilhão Rocha Lima	Lavar, montar e esterilizar os materiais utilizados na produção da vacina; Preparar os insumos a serem utilizados: solução de antibióticos, solução de NaOH, solução de tween 80; Limpar os equipamentos utilizados na área de produção; Realizar o monitoramento ambiental e limpeza das áreas.	6
4.2.5 Divisão de Rotulagem e Embalagem	Realizar a rotulagem e o encartuchamento (embalagem) de vacinas, biofármacos e diluentes; Expedir as vacinas, biofármacos e diluentes, sob status de produto acabado, bem como controlar a ocupação das câmaras frias.	20

Fonte: Elaborado pela autora a partir do manual de organização e de dados coletados no Departamento de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

**Matriz de Atribuições de Bio-Manguinhos não previstas no plano de carreiras da Fiocruz e passíveis de serem realizadas por contratação indireta (cont.)**

LOCAL	ATRIBUIÇÕES	Nº de Terceirizados em out/09
4.2.6 Divisão de Formulação	Controlar o suprimento de materiais para formulação de vacinas; Preparar e esterilizar materiais para a formulação (incluindo tanques de aço-inox); Preparar e esterilizar as soluções para formulação de vacinas.	10
4.3.1.1 Seção de Lavagem, Montagem e Esterilização de Materiais	Executar as atividades de lavagem, montagem, esterilização e despirogenização de materiais de acordo com a programação de produção e com as normas de produção estabelecidas; Manter e controlar estoque mínimo de materiais preparados para atender às demais divisões do departamento; Receber os materiais e insumos entregues pelo almoxarifado e distribuí-los para áreas pertinentes.	7
4.3.1.2 Seção de Soluções e Meios	Controlar o suprimento de materiais preparados, meios de cultura e soluções para o processo fermentativo; Descontaminar as vidrarias e materiais de produção; Esterilizar as vidrarias e materiais para a produção; Esterilizar os meios de cultura em conjunto com a Seção de Solução e Meios de Cultivo; Executar e acompanhar as atividades de scale-up de processos fermentativos para a escala industrial; Lavar/Esterilizar e limpar os equipamentos da área de contenção biológica (fermentadores, centrífuga de fluxo contínuo).	6
4.3.4.1 Seção de Ativação de Polissacarídeos	Descontaminar equipamentos utilizados com brometo de cianogênio; Realizar a filtração esterilizante de polissacarídeos ativados; Realizar teste de integridade em cartuchos e cassetes de filtração tangencial; Controlar o suprimento de materiais preparados e soluções para a ativação de polissacarídeos.	3
4.4.1.1 Seção de Ovoscopia	Receber, controlar e providenciar a incubação dos ovos recebidos; Realizar a ovoscopia dos ovos incubados; Controlar e monitorar as incubadoras.	1
4.4.1.2 Seção de Lavagem e Preparação de Materiais	Lavar e montar os materiais de uso geral empregados na produção do concentrado viral contra febre amarela e sua formulação; Esterilizar os materiais (Forno e Autoclave).	8
4.4.3.2 Seção de Células Primárias	Receber, controlar e providenciar a incubação dos ovos recebidos; Realizar a ovoscopia dos ovos incubados; Controlar e monitorar as incubadoras e quartos-estufa.	3

Fonte: Elaborado pela autora a partir do manual de organização e de dados coletados no Departamento de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

**Matriz de Atribuições de Bio-Manguinhos não previstas no plano de carreiras da Fiocruz e passíveis de serem realizadas por contratação indireta (cont.)**

LOCAL	ATRIBUIÇÕES	Nº de Terceirizados em out/09
4.4.4 Divisão de Apoio a Virais	Receber os pedidos de material de cada seção; Executar a revisão do material lavado; Executar a montagem do material a ser esterilizado.	3
4.4.4.2 Seção de Lavagem, Esterilização, Descontaminação e Montagem de Material	Realizar o tratamento de vidrarias novas e usadas; Executar a lavagem de materiais de uso geral da produção; Executar a lavagem e montagem das dornas de formulação; Despirogenizar vidrarias; Inspeccionar todo material após lavagem; Preparar a montagem de todo material da produção e da formulação; Descontaminar todos os materiais e/ou produtos vindo das áreas de virais; Executar a esterilização de todos os materiais em autoclaves; Limpar e zelar pelo bom funcionamento dos equipamentos e instrumentos da seção.	4
5. Vice-Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico 5.14 Núcleo de Lavagem, Montagem e Esterilização	Realizar o tratamento das vidrarias e materiais reutilizáveis descontaminados; Executar a lavagem das vidrarias; Revisar os materiais; Controlar o estoque; Preparar a montagem de todo o material; Executar a esterilização em autoclave; Manter limpos e em bom funcionamento os equipamentos e a área física do NULME, conforme as diretrizes de Boas Práticas de Laboratório e Biossegurança; Manter limpos e em bom funcionamento os equipamentos e a área física do NULME, conforme as diretrizes de Boas Práticas de Laboratório e Biossegurança.	1

Fonte: Elaborado pela autora a partir do manual de organização e de dados coletados no Departamento de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

### **8.3 Conclusão**

Ao se aprofundar na trajetória da organização do Estado Brasileiro, especificamente na gestão do quadro de seus servidores, observa-se que as políticas implementadas ao longo dos anos, não são e nunca foram estruturadas de forma prospectiva, e pior, constata-se que essas políticas são formuladas, somente, com base nos problemas e obstáculos vivenciados momentaneamente e nunca pensados de forma sistêmica como base em um modelo de Estado onde se almeja alcançar.

Constata-se, também, a partir do estudo realizado, a necessidade de reflexão sobre a existência de uma política clara de contratação de mão-de-obra para Bio-Manguinhos que contemple formas de incorporação de trabalhadores mais flexíveis para o atendimento de demandas, a partir de dados epidemiológicos ou de outras necessidades da população relacionadas à missão.

Infelizmente, para as instituições, e nesse caso para Bio-Manguinhos, a política de gestão do trabalho praticada pelo Estado brasileiro, ao longo dos anos, ocasionou transtornos e entraves de difícil transposição, necessitando, em muitas vezes, de lançar mão de alternativas consideradas pelos diferentes órgãos de controle como irregulares.

No desenvolver do trabalho esses sinais são demonstrados de forma clara. A oscilação entre a total rigidez e a total autonomia, apresenta reflexos na gestão do trabalho. Os anos de autonomia, vividos nas décadas de 70 e de 80, associada a uma forte crise econômica e à política de desmonte das instituições públicas pertencentes ao Estado brasileiro, também não facilitou o desempenho de Bio-Manguinhos.

Nesse campo, conclui-se pela necessidade de junto aos mecanismos de contratação – seja de servidor público ou mesmo de empresas para contratação indireta – à Bio-Manguinhos sejam assegurados mecanismos de financiamento para que não se repitam sobressaltos como os já experimentados anteriormente.

Após a publicação do RJU, devido a restrições na autorização de realização de concurso e quando autorizados aconteciam com baixo número de vagas, a evolução do quadro de trabalhadores de Bio-Manguinhos apresenta uma diminuição progressiva do quadro de

servidores e aumento do número de terceirizados. Isso revela o esforço da instituição em manter suas atividades em pleno funcionamento.

A partir de dados descritos, constata-se em vários episódios, que Bio-Manguinhos conseguiu dar respostas ao PNI. Como exemplo destaca-se o evento em que nos anos 80 iniciou-se uma brusca queda na cobertura da vacinação contra poliomielite, culminando em 86 com uma epidemia da doença. Acionados a identificar o agente etiológico, pesquisadores da área de virologia detectaram a prevalência do vírus tipo 3. Após pedido de reformulação da vacina pelo PNI, Bio-Manguinhos conseguiu em apenas 20 dias disponibilizar uma vacina trivalente, potencializada para o vírus tipo 3, bem como uma vacina monovalente – somente com o tipo 3 – para ser utilizada estrategicamente em locais de prevalência da doença causada por esse tipo de vírus.

Com essa reflexão, de acordo com o arcabouço jurídico-normativo vigente, entende-se que Bio-Manguinhos pode concentrar-se nas atividades inerentes ao seu “negócio” envidando esforços em projetos estratégicos necessários ao desenvolvimento de novas metodologias, processos e produtos com foco na inovação e as demais atividades, descritas na matriz construída durante o desenvolvimento do trabalho, podem ser transferidas para terceiros ou incorporadas por outras formas de vínculo, com base em critérios definidos pelo governo federal.

Analisando a matriz sugerida neste trabalho como composta de atribuições de caráter eventual, temporário ou de apoio às atividades relacionadas à missão de Bio-Manguinhos, ou seja, passíveis de serem realizadas por contratação indireta, constata-se que além das atividades explicitadas no decreto que regulamenta a terceirização, Bio-Manguinhos possui ainda 278 (duzentos e setenta e oito) postos de trabalho que podem permanecer terceirizados, sem que seja necessária sua substituição por servidores concursados.

Ao concluir-se o trabalho constata-se que uma unidade de produção de insumos estratégicos para a saúde pública, necessita ter em seu quadro de trabalhadores dois grupos distintos: um permanente formado por servidores concursados, estáveis, pertencentes ao plano de carreiras da Fiocruz e outro grupo de trabalhadores contratados de forma indireta, de caráter eventual, temporário ou de apoio às atividades relacionadas à missão de Bio-Manguinhos.

Dessa forma, seus gestores poderão, dependendo do cenário epidemiológico ou da estratégia do programa nacional de imunizações, ter um quadro de trabalhadores flexível e outro estável.

Para elucidar o argumento aqui demonstrado, pode-se utilizar o exemplo do Instituto Butantan – instituição congênere a Bio-Manguinhos, produtora e fornecedora de imunobiológicos para o PNI – que para enfrentar a pandemia da Gripe H1N1 em 2009 se viu desafiado a produzir e disponibilizar para o PNI, ainda para o primeiro semestre de 2010, mais de 20 milhões de doses da Vacina para combater o vírus Influenza A H1N1. Para tanto, encontra-se em tramitação na Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei nº 5.781<sup>(83)</sup> de 2009 que:

“estabelece regras emergenciais e específicas para combate a epidemias ou pandemias no âmbito nacional, inclusive, tratamento tributário diferenciado para aquisição, fabricação e importação de bens necessários no mercado interno e no exterior”.

O texto do projeto de lei de autoria do Deputado Federal José Aníbal, dentre outras justificativas, inclusive epidemiológicas, trás o seguinte argumento:

“Estamos propondo a adoção de medidas de enfrentamento tais como, tratamento diferenciado para importação ou aquisição e comercialização no mercado de vacinas para combater o vírus Influenza A – H1N1, matérias primas, produtos intermediários e material de embalagem destinados à sua fabricação, bem como sobre os "kits" de teste para identificação do vírus H1N1, e outros; medidas destinadas à **contratação emergencial de pessoal**; e autorização para que o poder público adote as medidas necessárias ao controle da epidemia e mitigação de seus efeitos”.

Constata-se a necessidade de contratação de pessoal para produzir a vacina contra a Influenza A H1N1. No entanto, não caberia nessa situação a contratação, por meio de concurso público de servidores que comporão o quadro de trabalhadores do Estado de São Paulo – estado em que está localizado o referido instituto. Caberia sim, nesse caso, a contratação de trabalhadores em caráter temporário, para atividades relacionadas ao “chão da fábrica”.

Ainda como medida de curto prazo, a partir do conhecimento adquirido no decorrer do trabalho, sugere-se que a Fiocruz utilize a mesma metodologia para as demais unidades a ela vinculadas, como substrato para a construção de atribuições passíveis de serem realizadas por contratação indireta. E, a partir desse conjunto representativo de todas as unidades, agrupá-las por especificidades como: suporte de informática; manutenção e manejo de animais de

laboratórios; lavagem, montagem e esterilização de materiais de laboratório; limpeza; jardinagem; zeladoria; transporte; manutenção predial; manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; transporte; calibração de equipamentos; dentre outras.

Sugere-se ainda, como inovação na gestão do trabalho, a criação de um setor específico de gestão da terceirização na Fiocruz, contemplando contratos matriciais às unidades envolvidas, com vistas a padronizar os procedimentos de recrutamento, seleção e acompanhamento desses profissionais e buscar maior eficiência e eficácia no atendimento às necessidades da população brasileira.

A partir de dados obtidos no decorrer do trabalho, percebe-se que na Fiocruz a terceirização atingiu patamares fora do controle. Tem-se no quadro de servidores trabalhadores desempenhando atividades que poderiam ser delegadas a outras empresas e, por outro lado, temos um grande número de terceirizados realizando atividades estratégicas, gerenciando equipes e desenvolvendo pesquisas.

Assim, percebe-se que o modelo apresentado, não passa de e um paliativo que ameniza, mas de forma nenhuma resolve o problema. O crescimento de Bio-Manguinhos demonstrado no trabalho, tanto em termos de escala como de escopo, está claramente desincompatibilizado com o modelo de gestão em que a unidade se encontra submetida.

A partir dessas reflexões, acredita-se que, para solucionar a questão tão mais aguçada nas unidades voltadas para a produção de insumos para a saúde, a Fiocruz deve envidar esforços no sentido de buscar um modelo jurídico<sup>24</sup>, pelo qual se permita desempenhar esses dois mecanismos de incorporação de mão-de-obra necessária à consecução de sua missão: um que possibilite a contratação de servidores estáveis, de carreira, incorporados à força de trabalho para operar estratégias e desempenhar atividades específicas de servidores e outro, mais flexível, para incorporação de trabalhadores que desempenham atividades de caráter eventual, temporário ou de apoio às atividades relacionadas à missão.

---

<sup>24</sup> Não se pretende aqui propor nenhum modelo de gestão específico.

## 9. Referências Bibliográficas

- 1 - Trosa, S. Gestão Pública por resultados: quando o Estado se compromete. Tradução: Maria Luiza Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001:19.
- 2 - Nogueira, RP, Santana, JP, 2000 - "Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: Tendências e Pressupostos de uma Nova Abordagem, <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>. Acesso em 10/01/2009.
- 3 - Giosa L. Terceirização: uma abordagem estratégica. 5ª edição. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- 4 - Brasil. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3472/2006. Representação da Procuradoria Federal da República sobre a terceirização na Fiocruz. Ministério Público Federal e Fiocruz. Relator: Marcos Vinícios Vilaça. Diário Oficial [República Federativa do Brasil]. 2006 dez 6; Seção 1; 233: 118.
- 5 - Brasil. Ministério Público do Trabalho. Termo de Conciliação Processo nº 00810-2006-017-10-00-7. Acesso em 2009 jun 29. Disponível em [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/sub\\_terceirizados/071105\\_termo\\_con\\_judicial.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/sub_terceirizados/071105_termo_con_judicial.pdf)
- 6 - Negrão JJ. Para conhecer o neoliberalismo. São Paulo, Publisher Brasil, 1998.
- 7 - Nogueira, R P. Relator. Relatório Final dos Seminários: "Política de Recursos Humanos de Saúde - questões nas áreas da gestão e regulação do trabalho". Realizado pela Opas. Acessado em 02/01/2009. disponível em <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos/pub0702.pdf>
- 8 - Gadelha, CAG, O Complexo Industrial da Saúde: desafios para uma política de inovação e desenvolvimento. In: Guimarães, Reinaldo; Angulo-Tuesta, Antonia. Saúde no Brasil: contribuições para a agenda de prioridades de pesquisa. Brasília, Brasil. Ministério da Saúde, 2004. p.275-301, ilus, tab, graf. (Série B. Textos Básicos de Saúde).
- 9 - Freeman, C, 1995 - The National System of Innovation in historical perspective. *Cambridge Journal Of Economics*. V.19, n.1, Feb.
- 10 - Azevedo N. Ciência e Tecnologia em Saúde no Brasil: a biotecnologia na Fiocruz. 2000. Tese (Doutorado em Sociologia da Ciência) IUPERJ, Rio de Janeiro, 2000.
- 11 - Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e método Traduzido por Daniel Gassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 12 - Bio-Manguinhos. Manual de Organização. Número:2924. Rio de Janeiro. 2008.
- 13 - Brasil. Lei nº 11.355, de 19 de outubro 2006 - Dispõe sobre a estruturação [...do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública, composto pelos cargos de nível superior e intermediário do Quadro de Pessoal da

Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ...] e dá outras providências. Diário Oficial da União de 20 de Outubro de 2006.

14 - Fiocruz. Plano de Classificação de Cargos e Salários da Fiocruz. Rio de Janeiro, 1989.

15 - Brasil. Lei nº 8.691 de 28 de julho de 1993 que dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. 1993.

16 - Editais nº 1, 2 e 3, anexo I, Conteúdo Programático e Atribuições dos perfis.  
[http://www.direh.fiocruz.br/index.cfm?i=concurso\\_publico&p=concurso\\_2006](http://www.direh.fiocruz.br/index.cfm?i=concurso_publico&p=concurso_2006) acessado em 17/09/2009.

17 - Abrucio, FL. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública – Edição comemorativa. P 67-86, 1967-2007.

18 - Portaria Ministerial nº 264/MS de 8 de setembro de 1970. Publica a estrutura das Unidades da Fiocruz, dentre elas a do Instituto de Produção de Medicamentos – IPROMED/FIOCRUZ.

19 - Norma Regulamentadora nº 24 de 25 de outubro de 1976. Fixa atribuições e organização de Bio-Manguinhos e cria GT para elaborar estrutura. Ministério da Saúde, 1976.

20 - Norma Operacional nº 2 de 1º de novembro. Cria a Estrutura de Bio-Manguinhos. Ministério da Saúde, 1978.

21 - Ato da Presidência nº 30 de 11 de maio. Reestrutura a Unidade de Bio-Manguinhos. FIOCRUZ, 1983.

22 - Ato da Presidência nº 76 de 2 de junho. Reestrutura a Unidade de Bio-Manguinhos. FIOCRUZ, 1987.

23 - Bresser Pereira L C. Da administração pública burocrática à gerencial. IN. Pereira LCB, Spink P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial: 237-270. 5 Ed. 2003.

24 - Wahrlich, B M S. Reforma Administrativa na era Vargas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

25 - Brasil. Lei 1.711 de 28 de outubro. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos civis da União, 1952.

26 - Ribeiro, S M. Reforma do aparelho do Estado no Brasil: uma comparação entre as propostas dos anos 60 e 90. VII Congresso Internacional Del CAD sobre a reforma del Estado Y de la Administracion Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct 2002.

27 - Brasil. Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro. Dispõe sobre a administração federal e estabelece diretrizes para a reforma administrativa, 1967.

28 - Brasil. Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das leis do trabalho. 1943.

29 - Zanluca, J. C., CLT Atualizada e Anotada. Acesso em 10/08/09 Disponível em <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/clk.htm>.

30 - Brasil. Lei nº 6.184, de 11 de novembro de 1974. Dispõe sobre a integração de funcionários públicos nos quadros de sociedade de economia mista, empresas públicas e fundações resultantes da transformação de órgãos da Administração Federal Direta e autárquica e dá outras providências. 1974.

31 - Mendonça, S. A Industrialização Brasileira. Coleção Polêmica. Editora Moderna, São Paulo, SP, 1997.

32 - Brasil. Lei nº 8.112 de 11 de setembro. Cria o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e dá outras providências. 1990.

33 - Santos, W G. Razões da desordem. Rio de Janeiro: Ed. Rocco. 1994.

34 - UnB; CEAM; NESP; POLRHS. Subsídios para o Plano de Reordenamento dos Recursos Humanos no âmbito do Ministério da Saúde. Tendências e Situação dos Recursos Humanos do Poder Executivo Federal, 1990-2004. Relatório

35 - Pereira, L C B e Spink, P K. (orgs). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

36 - Brasil. Lei nº 9.468 de 10 de julho de 1997. Institui o Programa de Desligamento voluntário de servidores civis do poder executivo federal e dá outras providências. 1997.

37 - Brasil. Lei nº 9.962 de 22 de fevereiro de 2000. Disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. 2000.

38 - Nogueira, R P, Estabilidade e Flexibilidade: tensão de base nas novas políticas de Recursos Humanos. Revista Divulgação em Saúde para Debates. Nº 14, ago 1996.

39 - Decreto nº 2.271. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da União 1997; Jul.8.

40 - Fonseca, V. Recuperação Fiocruz 1975/1978. Documento do Acervo da Casa de Oswaldo Cruz – Fundo da Presidência-Secretaria Geral, 1978.Caixa 12 – Maço 6.

41 - Benchimol, JL (coord.). Febre Amarela: a doença e a vacina, uma história inacabada. Editora Fiocruz. Rio de Janeiro, 2001.

42 - Brasil. Decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970. Dispõe sobre a Fundação Oswaldo Cruz. Acervo da Casa de Oswaldo Cruz.

43 - Atas de Reuniões do Conselho de Administração da Fiocruz ocorridas no primeiro semestre de 1975. Acervo da Casa de Oswaldo Cruz - – Fundo da Presidência, secretaria da Presidência. 1978. Caixa 4 – Maço 2.

- 44 - Fonseca, V. Base da Administração de Cargos e Salários. Acervo da Casa de Oswaldo Cruz - Fundo da Presidência, secretaria da Presidência. 1978. Caixa 14 – Maço 7.
- 45 - Fiocruz. Tópicos do discurso de Posse do Presidente da Fiocruz. Documento do Acervo da Casa de Oswaldo Cruz – Fundo da Presidência-Secretaria Geral, 1975.Caixa 11 – Maço 8.
- 46 - Fonseca, V. Síntese das atividades desenvolvidas no triênio: agosto 1975 / agosto 1978. Acervo da Casa de Oswaldo Cruz - – Fundo da Presidência, secretaria da Presidência. 1978. Caixa 14- Maço 2.
- 47 - FIOCRUZ. Relatório de atividades 1985. Rio de Janeiro. 1985.
- 48 - Fiocruz. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro. 2000.
- 49 - Fiocruz. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro. 2003.
- 50 - Neto, G.F, Abreu,R.. Arouca meu irmão: uma trajetória a favor da saúde coletiva. Rio de Janeiro. Editora Contra Capa: Faperj, 2009.
- 51 - Ato da Presidência nº 76 de 02 de junho. Reestrutura a Unidade de Bio-Manguinhos. FIOCRUZ, 1987.
- 52 - Fiocruz. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro. 1975/1978.
- 53 - BRASIL. Decreto nº 68.806, de 25 de junho de 1971. Institui a Central de Medicamentos (CEME). **Diário Oficial** [da] República Federativa do Brasil, Brasília. 26 jun. 1971
- 54 - Hamilton, V. História oral e memória: a construção coletiva da identidade institucional de Bio-manguinhos. In: Azevedo, Nara (org). Inovação em saúde: dilemas e desafios de uma instituição pública. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2007.
- 55 - Zuanaze, M. Aves e Ovos SPF e sua importância para a indústria avícola. Informe Técnico Biovet. Acesso em 2009 set 24. Disponível em [http://www.biovet.com.br/site/start/downloads/7054\\_34%20net.pdf](http://www.biovet.com.br/site/start/downloads/7054_34%20net.pdf)
- 56 - Azevedo, N. Gadelha, CAG, Ponte, CT, Hamilton,V. Registros da Memória: depoimentos sobre Bio-Manguinhos. Depoimentos. In: Inovação em saúde: dilemas e desafios de uma instituição pública. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2007.
- 57- Brasil. Programa Nacional de Imunizações 30 anos, Secretaria de Vigilância em Saúde – Brasília: Ministério da Saúde, 2003.
- 58 - Temporão, J.G., Gadelha, C.A.G., A estruturação do mercado de vacinas no Brasil e a consolidação do segmento público. In: Azevedo, Nara (org) . Inovação em Saúde: dilemas e desafios de uma instituição pública. Rio de Janeiro: EDITORA FIOCRUZ; 2007.
- 59 - Fiocruz. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro, 1986.
- 60 - Fiocruz. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro, 1989.
- 61 - Fiocruz. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro, 1990.

- 62 - OIE Organização Mundial de Saúde Animal. coordena e incentiva a informação, a investigação e a elaboração de normas sanitárias para o controlo das [epizootias](#). Acesso em 2009 set 24. Disponível em [http://www.oie.int/eng/en\\_index.htm](http://www.oie.int/eng/en_index.htm)
- 63 - Fiocruz. Relatórios de Atividades. Rio de Janeiro, 1991, 1993 e 1994..
- 64 - Fiocruz/Bio-Manguinhos. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro, 2007.
- 65 - Schatzmayer, H. Filippis, AMB, Friedrich, F. Leal, MLF. Erradicação da Poliomielite no Brasil: a contribuição da Fundação Oswaldo Cruz. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, Rio de Janeiro, vol.9(1):11-24, jan-abr. 2002.
- 66 - Benchimol, J. A Vacina contra a Febre Amarela: uma longa história inacabada. In: Azevedo, Nara (org). Inovação em saúde: dilemas e desafios de uma instituição pública. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2007.
- 67 - Fiocruz. Diretoria de Planejamento. Estrutura Organizacional do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, Resumo Executivo de 30/05/2007. Disponível em [http://www.Fiocruz.br/planejamento/media/ntr/ntr\\_bio.pdf](http://www.Fiocruz.br/planejamento/media/ntr/ntr_bio.pdf) . Acesso em 05/10/2009.
- 68 - Fiocruz. Relatório de Atividades. 1986, 1987, 1988, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2008. Rio de Janeiro.
- 69 - Fiocruz. Relatório de Atividades 2005 a 2008. Rio de Janeiro. 2008
- 70 - Fiocruz. Acervo da Casa de Oswaldo Cruz. Funda do Instituto Oswaldo Cruz. Livro de Assentamento de 1 ao 8. Registro de Atos referentes à vidas administrativa de cada funcionário do Instituto Oswaldo Cruz. 1908 a 1942.
- 71 - Brasil. Resolução do Conselho Nacional de Política Salarial nº 461/77 de 19 de dezembro de 1977. Aprova o Plano de Cargos e Salários da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, com vigência a partir de 1º de janeiro de 1978.
- 72 - Fee, E. Brow, T. Making Medical History the life and times of Henry e Sigerist Baltimore Johns Hopkins University Press, 1997
- 73 - Hochman, G, Santos, P X, Pires-Alves, FA. História, saúde e recursos humanos: análises e perspectivas.. In: Barros, A.F.R. (org.). Observatório de recursos humanos em saúde no Brasil: *estudos e análises*, v. 2. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.
- 74 - Braga, J S, Paula, S G. Saúde e Previdência: estudos de política social. São Paulo: Cebes- Hucitec, 1981., H., 2004).
- 75 - Biblioteca Virtual em Saúde. Sérgio Arouca. Acessado em 17/08/2009. Disponível em <http://bvsarouca.icict.Fiocruz.br/sanitarista05.html>.
- 76 - Ministério da Saúde. Secretaria Geral de Recursos Humanos. Recursos Humanos para os serviços básicos de saúde: formação de pessoal de nível médio e elementar pelas instituições de saúde. Texto elaborado pela equipe técnica do acordo de recursos humanos do MEC, MS e do MPAS e a OPAS. Brasília. Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1982.

77 - Medici, A C. Saúde e crise da modernidade: caminhos, fronteiras e horizontes. Revista Saúde e Sociedade. São Paulo: USP/FSP , 1992.

78 - Brasil. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências, 1990.

79 - Fiocruz. Atos da Presidência. Arquivo Administrativo de Bio-Manguinhos. Caixa 845.

80 - Informativo nº 2 da Comissão Interna de Enquadramento no Plano de Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia. Acervo Pessoal. 1995.

81 - Fiocruz. Proposta de Plano de Carreiras para a Fiocruz. Documento elaborado pela Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional e Gestão do Trabalho e Diretoria de Recursos Humanos. 2006.

82 - Ruas, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, MT.; OLIVEIRA, JR.M m. (Org.) Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2000.

83 - Projeto de Lei nº 5,781. Autor: José Aníbal. 2009.

84 - Fiocruz. Documento Base da Administração de Cargos e Salários. Acervo da Casa de Oswaldo Cruz - – Fundo da Presidência, secretaria da Presidência. 1978. Caixa 86 - Maço 02, 03 e 04A.

## **APÊNDICE A - Protocolos de Pesquisa de Campo**

## **PROTOCOLO 1**

**TEMA:**

Evolução da Estrutura de Bio-Manguinhos

**PESQUISADORA:**

Leila de Mello Yañez Nogueira

**INSTITUTO PESQUISADO:**

Bio-Manguinhos

**FONTES DOS DADOS:**

Massa documental acumulada no arquivo de Bio-Manguinhos  
Acervo da Casa de Oswaldo Cruz

**RESPONSÁVEL PELO FORNECIMENTO DOS DADOS:**

Ana Paula - Arquivologista Chefe  
Pesquisa direta aos documentos da Presidência - Acervo COC

**OBJETIVO:**

Construir quadro evolutivo da estrutura de Bio-Manguinhos desde a criação da Unidade até os dias de hoje

**FINALIDADE:**

Analisar a evolução da complexidade de atuação da unidade para estudo de cenário

### **SEQUÊNCIA DE COLETA DE DADOS**

#### **ESTRUTURA DA PRODUÇÃO ANTES DA CRIAÇÃO DE BIO-MANGUINHOS**

Estrutura do IPROMED

#### **ESTRUTURA DE BIO-MANGUINHOS QUANDO DE SUA CRIAÇÃO**

Estrutura de Bio-Manguinhos em 1976

#### **ESTRUTURA DE BIO-MANGUINHOS ANOS 80**

Estrutura de Bio-Manguinhos anos 80

#### **ESTRUTURA DE BIO-MANGUINHOS ANOS 90**

Estrutura de Bio-Manguinhos anos 90

#### **ATUAL ESTRUTURA DE BIO-MANGUINHOS**

Estrutura atual de Bio-Manguinhos

## **PROTOCOLO 2**

**TEMA:**

Classificação das atribuições nos diferentes cargos

**PESQUISADORA:**

Leila de Mello Yañez Nogueira

**INSTITUTO PESQUISADO:**

Bio-Manguinhos

**FONTE DE DADOS:**

Departamento de Recursos Humanos de Bio-Manguinhos

Manual de Organização da Bio-Manguinhos

Lei nº 11.355/2006 – Plano de Carreiras da Fiocruz

**RESPONSÁVEL PELO FORNECIMENTO DOS DADOS:**

Luiz Antonio de Assis – Chefe do Departamento de Recursos Humanos

**OBJETIVO**

Elaborar quadro comparativo entre as atribuições dos diferentes setores, descritas no manual de organização, com as atribuições dos cargos do plano de carreiras da Fiocruz, conforme modelo anexo 1.

**FINALIDADE:**

Propor dentre as atribuições realizadas nos diferentes setores, as que podem ser terceirizadas.

## ANEXO ao Protocolo 2

### Quadro para coleta de dados

SETOR	ATRIBUIÇÕES	CLASSIFICAÇÃO
1 Diretoria		
1.1 Secretaria Executiva		
2 Vice-Diretoria de Qualidade		
2.1 Assessoria de Assuntos Regulatórios		
2.2 Departamento de Garantia da Qualidade		
2.2.1 Divisão de Documentação da Qualidade		
2.2.2 Divisão de Boas Práticas		
2.2.3 Divisão de Auditorias e treinamentos		
2.2.4 Laboratório de Metrologia e Validação		
2.2.4.1 Seção de Calibração		
2.2.4.2 Seção de Validação de Utilidades		
2.2.4.3 Seção de Validação de Ambientes Controlados		
2.2.4.4 Seção de Qualificação de Equipamentos e		
2.2.4.5 Seção de Validação Analítica		
2.2.4.6 Seção de Validação de Processos		
2.3 Departamento de Controle da Qualidade		
2.3.1 Laboratório de Controle de Reativos para Diagnóstico		
2.3.1.1 Seção de Controle de Processos e Produtos		
2.3.1.2 Seção de Controle de Produto Final		
2.3.2 Laboratório de Controle Microbiológico		
2.3.2.1 Seção de Potência		
2.3.2.2 Seção de Esterilidade, processos e Insumos		
2.3.2.3 Seção de Testes Biomoleculares e		
2.3.2.4 Seção de Controle de Banco de Células		
2.3.2.5 Seção de Controle Biológico		
2.3.3 Laboratório de Controle Físico-Químico		
2.3.3.1 Seção de Matérias Primas		
2.3.3.2 Seção de Produto Final		
2.3.3.3 Seção de Apoio e Pesquisa		
2.3.4 Divisão de Serviços de Controle		
2.3.4.1 Seção de Amostragem		

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Manual de Organização

## Quadro para coleta de dados

SETOR	ATRIBUIÇÕES	CLASSIFICAÇÃO
2.3.4.2	Seção de Meio de Cultura	
2.3.4.3	Seção de Preparo de Material	
2.3.4.4	Seção de Documentação e RECET	
2.4	Laboratório de Experimentação Animal	
2.5	Laboratório de Neurovirulência	
3	Vice-Diretora de Gestão e Mercado	
3.1	Assessoria de Gerência e Projeto	
3.2	Assessoria de Engenharia e Segurança do Trabalho e de Meio Ambiente	
3.3	Departamento de Administração	
3.3.1	Divisão de Finanças	
3.3.1.1	Seção de Orçamento e Finanças	
3.3.1.2	Seção de Contabilidade	
3.3.2	Divisão de Serviços gerais	
3.3.2.1	Seção de Apoio Geral	
3.3.2.2	Seção de Transporte	
3.3.2.13	Seção de Controle, Conservação e Segurança	
3.3.3	Divisão de Tecnologia da Informação	
3.3.3.1	Seção de Suporte Operacional	
3.3.3.2	Seção de Desenvolvimento de Sistemas	
3.3.4	Seção de Gestão de Documentos e Arquivos – SIGDA	
3.4	Departamento de Recursos Humanos	
3.4.1	Seção de Administração de Pessoal e Remuneração	
3.4.2	Seção de Captação e Desenvolvimento	
3.4.3	Seção de Medicina do Trabalho	
3.5	Departamento de Relações com o Mercado	
3.5.1	Divisão Comercial	
3.5.1.1	Seção de Relacionamento com os Clientes	
3.5.1.2	Seção de Relacionamento com os Clientes	
3.5.2	Divisão de Marketing e Novos Negócios	
3.5.3	Divisão de Atendimento ao Cliente Pós-Marketing	
3.6	Departamento de Engenharia e Manutenção	
3.6.1	Divisão de Projetos	
3.6.2	Divisão de Obras	
3.6.3	Divisão de Manutenção	

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Manual de Organização

## Quadro para coleta de dados

SETOR	ATRIBUIÇÕES	CLASSIFICAÇÃO
3.6.3.1	Seção de manutenção de Equipamentos	
3.6.3.2	Seção de Manutenção Elétrica	
3.6.3.3	Seção de Operação	
3.6.3.4	Seção de Manutenção Predial	
3.6.3.5	Seção de Manutenção de Máquinas Automáticas	
3.7	Departamento de Logística	
3.7.1	Divisão de Planejamento Logístico	
3.7.1.1	Seção de Planejamento e Controle de Materiais	
3.7.1.2	Seção de Planejamento e Controle da Produção	
3.7.1.3	Seção de Gestão de Fornecedores	
3.7.2	Divisão de Operação Logística	
3.7.2.1	Seção de Compras Nacionais	
3.7.2.2	Seção de Importação	
3.7.3	Divisão de Armazenamento e Movimentação de Materiais e Produtos Acabados	
4	Vice-Diretoria de Produção	
4.1	Assessoria de Engenharia Industrial	
4.2	Departamento de Processamento Final	
4.2.1	Divisão de Apoio a Formulação e Envase	
4.2.2	Divisão de Envase Pavilhão Rockefeller	
4.2.3	Divisão de Envase Complexo Tecnológico de	
4.2.3.1	Seção de Vacina Líquida	
4.2.3.2	Seção de Vacina Liofilizada	
4.2.3.3	Seção de Envase de Diluentes	
4.2.4	Divisão de Envase Pavilhão Rocha Lima	
4.2.5	Divisão de Rotulagem e Embalagem	
4.2.6	Divisão de Formulação	
4.3	Departamento de vacinas Bacterianas	
4.3.1	Divisão de Apoio de Bacterianas	
4.3.1.1	Seção de Lavagem, Montagem e Esterilização de Materiais	
4.3.1.2	Seção de Soluções e Meios	
4.3.2	Divisão de Fermentação	
4.3.3	Divisão de Purificação de Polissacarídeos	

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Manual de Organização

## Quadro para coleta de dados

SETOR	ATRIBUIÇÕES	CLASSIFICAÇÃO
4.3.4	Divisão de Ativação e Conjugação de Polissacarídeos	
4.3.4.1	Seção de Ativação de Polissacarídeos	
4.3.4.2	Seção de Conjugação de Polissacarídeos	
4.3.5	Divisão de Controle de Processos	
4.4	Departamento de Virais	
4.4.1	Laboratório de Febre Amarela	
4.4.1.1	Seção de Ovoscopia	
4.4.1.2	Seção de Lavagem e Preparação de Materiais	
4.4.1.3	Seção de Seção de Produção de Vírus	
4.4.1.4	Seção de Formulação de Febre Amarela	
4.4.2	Divisão de Antígenos Virais	
4.4.2.1	Seção de Produção Viral	
4.4.2.2	Seção de Clarificação Viral	
4.4.3	Divisão de Produção de Células	
4.4.3.1	Seção de Banco de Células	
4.4.3.2	Seção de Células Primárias	
4.4.4	Divisão de apoio a Virais	
4.4.4.1	Seção de Meios e Soluções	
4.4.4.2	Seção de Lavagem, Esterilização, Descontaminação e Montagem de Material	
4.5	Departamento de reativos para Diagnóstico	
4.5.1	Divisão de Produção de reativos	
4.5.1.1	Seção de Protozoários	
4.5.1.2	Seção de Células e Vírus	
4.5.1.3	Seção de Bactérias e Recombinantes	
4.5.1.4	Seção de Insumos, Conjugados e Apoio	
4.5.1.5	Seção de Teste Rápido	
4.5.2	Divisão de Produção de Painéis Sorológicos	
4.5.2.1	Seção de Caracterização Sorológica	
4.5.2.1	Seção de Processamento de Plasma	
4.5.3	Divisão de processamento Final de Reativos	
4.5.3.1	Seção de Embalagem e Rotulagem de Reativos	
4.5.3.2	Seção de Soluções e Diluentes	
5	Vice-Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico	

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Manual de Organização

## Quadro para coleta de dados

SETOR	ATRIBUIÇÕES	CLASSIFICAÇÃO
5.1 Programa de Vacinas Bacterianas		
5.2 Programa de Vacinas Virais		
5.3 programa de Reativos para Diagnóstico		
5.4 Programa de Biofármacos		
5.5 Laboratório de Tecnologia Bacteriana		
5.6 Laboratório de Tecnologia Viroológica		
5.7 Laboratório de Tecnologia Imunológica		
5.8 Laboratório de tecnologia de Anticorpos Monoclonais		
5.9 Laboratório de tecnologia Diagnóstica		
5.10 Laboratório de Tecnologia recombinante		
5.11 Laboratório de Macromoléculas		
5.12 Núcleo de Biossegurança		
5.13 Núcleo de Liofilização Experimental		
5.14 Núcleo de Lavagem, Montagem e Esterilização		

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Manual de Organização

Padronização da classificação:

A - Analista

P - Pesquisador

E - Especialista

T - Tecnologista

As - Assistente Técnico

Tc - Técnico

NA – não se aplica

### **PROTOCOLO 3**

**TEMA:**

Evolução da força de trabalho de Bio-Manguinhos nos últimos 30 anos

**PESQUISADORA:**

Leila de Mello Yañez Nogueira

**INSTITUTO PESQUISADO:**

Bio-Manguinhos

**FONTE DE DADOS:**

Relatórios de Atividades de Bio-Manguinhos

Relatórios do departamento de Recursos Humanos

**RESPONSÁVEL PELO FORNECIMENTO DOS DADOS:**

Luiz Antonio de Assis – Chefe do Departamento de Recursos Humanos

**OBJETIVO:**

Construir a tabela de evolução da força de trabalho conforme modelo do Anexo.

**FINALIDADE**

Conhecer a evolução da força de trabalho de Bio-Manguinhos nos últimos 30 anos para realizar um estudo de cenário

### ANEXO ao Protocolo 3

Quadro para coleta de dados

ANO	Nº SERVIDORES	Nº TERCEIRIZADOS	OUTRSO VÍNCULOS
1976			
1977			
1978			
1979			
1980			
1981			
1982			
1983			
1984			
1985			
1986			
1987			
1988			
1989			
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			
2001			
2002			
2003			
2004			
2005			
2006			
2007			
2008			
2009			

Fonte: elaborado pela autora para coleta de dados

**APÊNDICE B - Evolução da Produção Quali-Quantitativa de Bio-Manguinhos  
de 1984 a 2008**

## Evolução da Produção de Bio-Manguinhos de 1984 a 1990

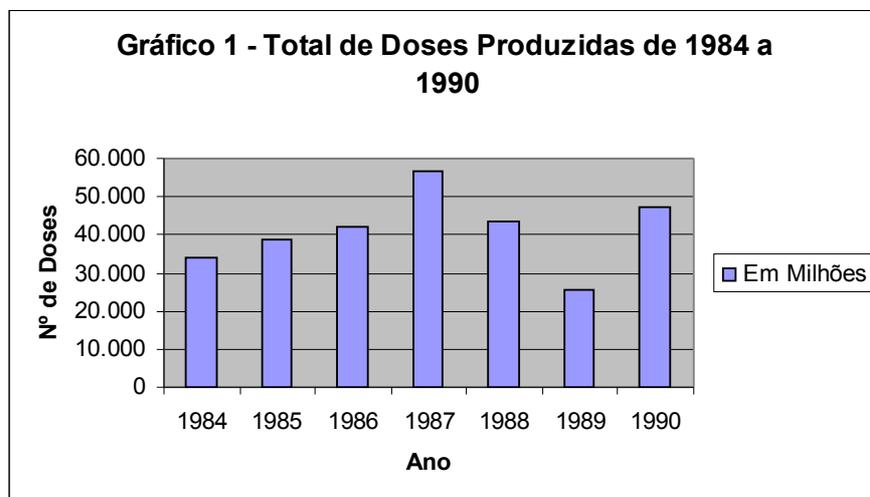
	Em milhões de doses						
Vacina Contra:	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Febre Amarela	15.936	21.000	20.000	40.421	26.608	---*	12.636
Sarampo	14.263	13.500	18.500	10.931	8.966	12.930	14.457
Meningite AC	3.000	3.000	3.000	1.209	3.069	5.000	4.606
Poliomielite	--	---	---	3.938	4.363	5.932	---
Febre Tifóide	580	1.000	300	95	273		176
Cólera	118	63	200	115	127	1.760	92
Meningite B**							13.921
Toxóide Tetânico***							1.300
<b>Total de Doses</b>	<b>33.897</b>	<b>38.563</b>	<b>42.000</b>	<b>56.709</b>	<b>43.406</b>	<b>25.622</b>	<b>47.188</b>

\*Em 1989 BM não produziu a vacina de Febre Amarela devido ao estoque estratégico de 25 milhões de doses.

\*\* Vacina Cubana

\*\*\* Instituto Vital Brasil

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Atividades Fiocruz<sup>(68)</sup>.



## Evolução da Produção de Bio-Manguinhos de 1991 a 1996

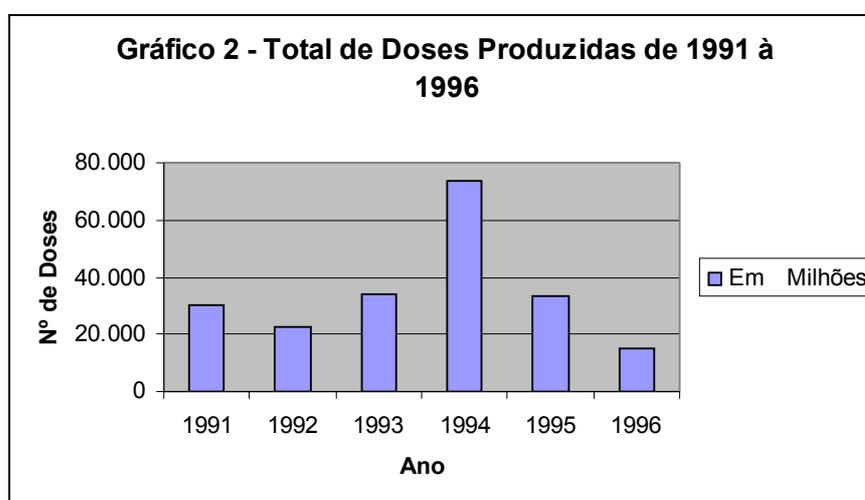
Em milhões de doses

Vacina Contra:	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Febre Amarela	9.718	15.853	20.326	37.345	7.979	10.080
Sarampo	15.177	208	5.004	12.890	6.697	3.700
Meningite AC	5.082	6.385	5.093	7.514	4.217	0
Poliomielite	---	---	1.868	12.012	8.945	1.253
Febre Tifóide	118	166	---	--	---	0
Cólera	52	60	---	---	---	0
Meningite BC* (envase)						
Toxóide Tetânico** (envase)			1.570	3.944	5.515	
<b>Total de Doses</b>	<b>30.147</b>	<b>22.672</b>	<b>33.861</b>	<b>73.705</b>	<b>33.353</b>	<b>15.033</b>

\* Vacina Cubana

\*\* Instituto Vital Brasil

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Atividades Fiocruz<sup>(68)</sup>.

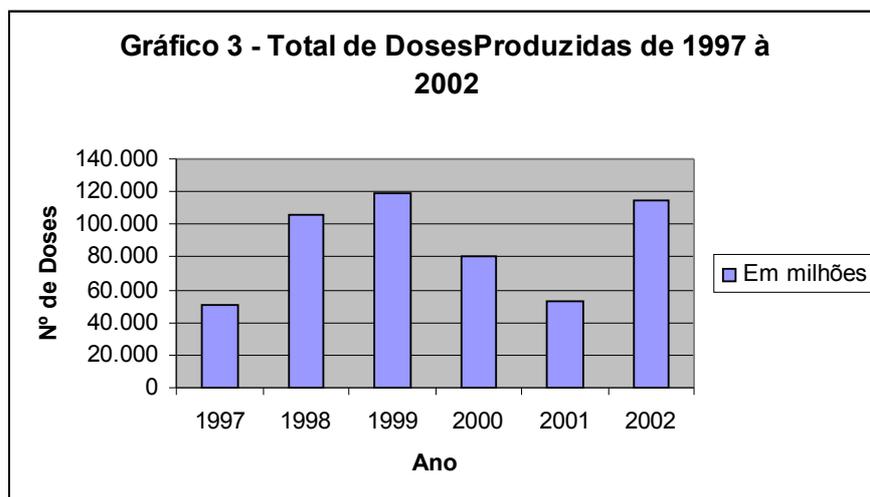


## Evolução da Produção de Bio-Manguinhos de 1997 a 2002

Em milhões de doses

Vacina Contra:	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Febre Amarela	24.402	53.440	65.000	38.438	10.457	22.025
Sarampo	6.054	5.053	5.900	7.500	10.000	3.694
Meningite AC	0	0	0	500	0	488
Meningite C	0	0	0	0	-	64.194
Poliomielite	20.688	47.339	41.131	18.968	24.117	2.066
Hib	0	0	7.500	14.577	7.867	22.174
<b>Total de Doses</b>	<b>51.144</b>	<b>105.832</b>	<b>119.531</b>	<b>79.983.</b>	<b>52.441</b>	<b>114.641</b>

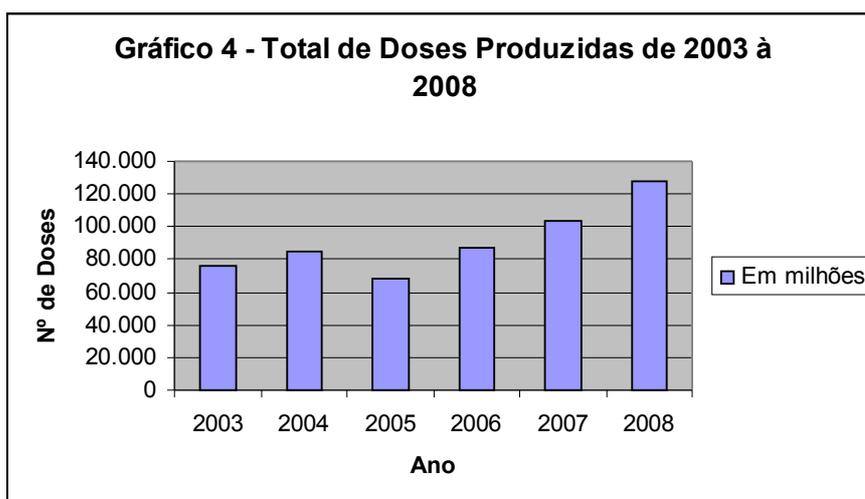
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Atividades Fiocruz<sup>(68)</sup>.



## Evolução da Produção de Bio-Manguinhos de 2003 a 2008

	Em milhões de doses					
Vacina Contra:	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Febre Amarela	30.000	15.000	23.936	23.366	23.340	40.647
Meningite AC	-	--	---			3.397
Poliomielite	30.000	39.560	18.295	31.899	47.225	40.000
Hib	1	20	36	35	50	4,9
DTP/Hib	16.000	10.735	12.394	12.029	6.736	14.448
Tríplice Viral –MMR	---	20.000	13.584	19.741	26.769	22.183
Rotavírus	---	---	---	---	---	7.524
<b>Total de doses</b>	<b>76.001</b>	<b>85.315</b>	<b>68.245</b>	<b>87.070</b>	<b>104.123</b>	<b>128.201</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Atividades Fiocruz<sup>(68)</sup>.



**APÊNDICE C - Cargos avulsos e cargos dos planos de Carreiras da Fiocruz**

## Denominações de cargos avulsos de 1900 a 1942

ANO	CARGO
1900	Bacteriologista; Ajudante de Bacteriologista; Auxiliar de Bacteriologista; Servente
1903	Chefe do Serviço; Agente de Compras
1904	Pedreiro; Carpinteiro
1905	Assistente; Encarregado da Biblioteca.
1906	Auxiliar Diarista; Desenhista; Bombeiro
1908	Diretor; Arquivista; Escrivão; Empregado das Cocheiras; Chefe de Cocheiras; Zelador; Mestre; Maquinista; Mecânico; Ajudante; Foguista; Almojarife; Fotógrafo
1909	Serviços Técnicos; Encadernador
1910	Pintor; Aprendiz de Encadernador; Telefonista
1911	Assistência Médica da Moléstia de “Carlos Chagas”; Professor de Alemão; Servente das Cocheiras; Ajudante de Bombeiros; Aprendiz de Carpinteiro; Cozinheiro; Escrivão; Auxiliar de Encadernação
1912	Ajudante de Pintor; Aprendiz de Torneiro; Ajudante de Chauffeur; Arquivista Escrivão; Aprendiz de Tipografia; Tipógrafo; Aprendiz de Encadernação; Ajudante de Bibliotecário; Servente de Laboratório
1913	Ajudante de torneiro mecânico; Servente de 4ª classe
1914	Encarregado de Conservação dos Edifícios e Estradas; Vigia
1917	Servente da Seção de Distribuição
1918	Chefe da Seção de Medicamentos Oficiais
1919	Adjunto de Assistente; Tratador de pequenos animais; Servente de Laboratório; Maquinista; Foguista; Ajudante de Carpinteiro; Lustrador; Distribuidor de Soros e Vacinas; Fiel de Almojarife; Almojarife; Escrivão; Guarda Livros; Arquivista; Tipógrafo; Secretário; Tesoureiro do IOC; Ajudante de Desenhista; Preparador de Meio de Cultura; Auxiliar de Laboratório
1921	Químico de Serviço de Medicamentos Oficiais; Servente de Limpeza; Encarregado Geral de Serviço de Medicamentos Oficiais; Tesoureiro dos Serviços de Medicamentos Oficiais
1924	Administrador das Cavalariças; Encarregado do Serviço de Medicamentos Oficiais; Bibliotecário
1925	Calibrador de Vidros; Vidreiro; Acondicionador Chefe do Serviço de Medicamentos Oficiais no Brasil; Manipulador Chefe do Serviço de Medicamentos Oficiais; Esterilizador do Serviço de Medicamentos Oficiais do Brasil; Auxiliar de Químico do Serviço de Medicamentos Oficiais no Brasil
1926	Almojarife do Serviço de Medicamentos Oficiais
1927	Encarregado do Museu
1931	Professor; Auxiliar de Laboratório de 3ª classe; Conservador
1937	Prático de Laboratório
1942	Encarregado do Gabinete de Preparação de Meios de Cultura e Esterilização; Encarregado do Escritório Comercial da Seção Auxiliar

Fonte: Livro de Assentamentos de 1 a 8<sup>(70)</sup>

## Cargos do Plano de Classificação de Cargos e Salários da Fiocruz -1978

Plano	Grupo de Cargos	Denominação do Cargo
I	Cargos Operacionais	Abastecedor; ajudante I, Ajudante de Bombeiro; Ajudante de eletricista; Ajudante de Mecânico; Ajudante de Mecânico de refrigeração; Ajudante de Pedreiro; Ajudante de Pintor; Ajudante de Serralheiro; Ajudante de Soldador; Ajudante de Torneiro; Artífice; Auxiliar de Biotério; Auxiliar de Conservação e Asseio; Auxiliar de Lavanderia; Auxiliar de Necropsia; Bioterista; Bombeiro; Carpinteiro; Eletricista; Eletricista Enrolador de Motores; Impressor Tipográfico; Lanterneiro; Lavador e Lubrificador; Lustrador; Mecânico de Máquinas; Mecânico de refrigeração; Mecânico de Veículos; Mestre de Manutenção; Mestre de Obras; Motorista; Operador de Máquinas; Operador de Máquinas Copiadoras; Pedreiro; Pintor; Pintor à Pistola; Serralheiro; Soldador; Técnico de Eletrônica; Técnico de Ótica; Torneiro; Vidraceiro
II	Cargos de Escritório e Técnico de Nível Médio	Ajudante de Almoarifado; Ascensorista; Assessor Administrativo I; Assessor Administrativo II; Assessor Financeiro I; Assessor Financeiro II; Assistente Técnico de Obras; Atendente, Auxiliar Administrativo I, Auxiliar Administrativo II, Auxiliar Administrativo III, Auxiliar de Biblioteca; Auxiliar de Cursos; Auxiliar de Enfermagem; Auxiliar de Estatística; Auxiliar de Processamento de Dados; Auxiliar de Serviços Gráficos; Auxiliar de Serviços de Pesquisa; Auxiliar Financeiro I, Auxiliar Financeiro II; Auxiliar Técnico de Controle de Qualidade; Auxiliar Técnico de Pesquisa; Auxiliar Técnico de Produção de Medicamentos; Auxiliar Técnico de Produção de Vacinas; Contínuo; Desenhista, Copista; Desenhista Projetista; Desenhista Técnico; Digitador; Fotógrafo; Garçom; Inspetor de Vigilância; Laboratorista; Operador de Áudio-Visual; Operador de Computadores; Operador de Raios X; Porteiro; programador de Computadores; Recepcionista; Secretária; Secretária Bilíngue; Secretária Executiva; Técnico de Laboratório; Técnico de Pesquisa I; Técnico de Pesquisa II; Técnico de Produção de Medicamentos; Técnico de Produção de Vacinas; Telefonista; tradutor; Visitadora Sanitária; Zelador
III	Cargos de Nível Superior	Advogado I, Advogado II, Analista Administrativo I; Analista Administrativo II; Analista de Sistemas I; Analista de Sistemas II; Arquiteto; Assistente Social; Auxiliar de Ensino; Bibliotecário I, Bibliotecário II; Biotécnico I; Biotécnico II, Contador I; Contador II; Economista I; Economista II; Enfermeiro I; Enfermeiro II; Engenheiro I; Engenheiro II; Engenheiro Operacional I; Engenheiro Operacional II; Estatístico I; Estatístico II; Farmacêutico; Médico I; Médico II; Museólogo; Nutricionista; Odontólogo; Pesquisador Assistente; Pesquisador Assistente em Saúde Pública; Pesquisador Associado; Pesquisador Associado em Saúde Pública; Pesquisador Auxiliar; Pesquisador Auxiliar em Saúde Pública; Pesquisador Titular; Pesquisador Titular em Saúde Pública; Professor Adjunto; Professor Titular; Psicólogo; Químico I; Químico II; Técnico de Administração I; Técnico de Administração II; Técnico de Relações Públicas; Tecnologista I; Tecnologista II; Tecnologista III; Tecnologista IV; Veterinário I; Veterinário II

Fonte: Elaboração própria a partir do Documento Base da Administração de Cargos e Salários<sup>(84)</sup>.

## Cargos do Plano de Classificação de Cargos e Salários da Fiocruz -1989

Grupos de Cargos	Formação Necessária	Denominação do Cargo
Administrativo	2º Grau	Adjunto administrativo; Assistente Administrativo
Administrativo	1º Grau	Ajudante de Apoio Administrativo; Auxiliar Administrativo; Digitador
Operacional	1º Grau	Agente de saúde; Servente; Fotógrafo; Gravador de Chapas; Impressor Gráfico; Impressor de Off-Set; Impressor Tipográfico; Inspetor de Segurança; Mestre de Manutenção e Serviços Operacionais; Montador de Fotelito; Motorista; Oficial de Atividades Gerais; Oficial de Manutenção de Equipamentos de Combate a Incêndios; Carpinteiro; Eletricista; Eletricista de Manutenção de Equipamentos; Eletricista de Veículos; Encanador; Gesseiro; Lanterneiro; Marceneiro; Mecânico; Mecânico de Manutenção de Grupos Geradores; Mecânico de Óptica; Mecânico de refrigeração; Mecânico de Veículos; Oficial de Eletrônica; Operador de Caldeiras; Operador de Máquina de Lavanderia; Pedreiro; Pintor; Pintor a Pistola; Serralheiro; Serralheiro Industrial; Torneiro Mecânico; Vidraceiro; Vidreiro; Retocador; Telefonista
Serviço	1º Grau	Agente de Segurança; Ajudante de Almoxarifado; Arte-finalista; Ascensorista; Auxiliar de Artes gráficas; Auxiliar de Creche; Auxiliar de Enfermagem; Auxiliar de Enfermagem do Trabalho; Gasoterapia; Auxiliar de Laboratório; Auxiliar de Lavanderia; Auxiliar de Manutenção e Serviços Operacionais; Auxiliar de Necropsia; Auxiliar de Registros Médicos; Auxiliar de Restauração; Auxiliar de Serviços Hospitalares; Auxiliar Técnico; Operador de Áudio-Visual; Chaveiro; Compositor Tipográfico; Copeiro; Cortador; Costureiro; Cozinheiro; Desenhista Copista; Encadernador; Encadernador Recuperador; Garçom; Porteiro; Vigia; Zelador
Técnico	2º Grau	Desenhista Detalhista; Desenhista Projetista; Inspetor de Saneamento; Operador de Computador; Produtor de Artes Gráficas; Programador de Computador; Projetista Gráfico; Promotor Cultural; Técnico ; Técnico de Enfermagem; Técnico em Estatística; Técnico de Farmácia; Técnico de Fotocomposição; Técnico de Laboratório; Técnico de Manutenção de Serviços Operacionais; Técnico de Necropsia; Técnico em radiologia; Técnico em registros Médicos; Técnico em Segurança do Trabalho; Visitador Sanitário
Superior	Habilitação	Administrador; Advogado; Analista Especializado; Analista Administrativo; Auditor; Analista de Relações Internacionais; Analista de Sistemas; Analista de Centro de Informações; Arquiteto; Arquivista; Assistente Social; Assistente Social do Trabalho; Serviço Social; Terapeuta; Auxiliar de Pesquisa; Bibliotecário; Biólogo; Biólogo Citologista; Biólogo de laboratório de Patologia Clínica; Bioquímico; Bioquímico Citologista; Bioquímico do Laboratório de Patologia Clínica; Comunicador Visual; Contador

Fonte: Plano de Classificação de Cargos e Salários de 1989<sup>(14)</sup>

### Cargos do Plano de Classificação de Cargos e Salários da Fiocruz -1989 (cont.)

Grupos de Cargos	Formação Necessária	Denominação do Cargo
Superior (cont.)	Habilitação	Desenhista Industrial; Economista; Enfermeiro; Enfermeiro do Trabalho; Engenheiro; Engenheiro de Segurança do Trabalho; Estatístico; Farmacêutico; Farmacêutico de Análises Clínicas; Fisioterapeuta; Fonoaudiólogo; Jornalista; Jornalista Editor; Jornalista Redator; Jornalista Repórter; Médico; Médico Citologista; Médico Fisiatra; Médico de Laboratório de Patologia Clínica; Médico de Laboratório de Anatomia Patológica; Médico Anestesiologista; Médico Clínico; Médico Cirúrgico; Médico do Trabalho; Médico Radiologista; Médico Terapeuta; Museólogo; Nutricionista; Odontólogo; Pedagogo; Pesquisador Adjunto; Pesquisador Assistente; Pesquisador Auxiliar; Pesquisador Titular; Produtor em Vídeo; Professor; Professor Adjunto; Professor Assistente; Professor Auxiliar; Professor Titular; Psicólogo; Restaurador; Sanitarista; Secretária Executiva; Sociólogo; Tecnologista; Médico Veterinário; Terapeuta Ocupacional

Fonte: Plano de Classificação de Cargos e Salários de 1989<sup>(14)</sup>

### **Cargos do Plano de Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia – 1993**

Carreira	Nível*	Cargo
Gestão, Planejamento e Infra-estrutura	Superior	Analista
	Intermediário	Assistente
Desenvolvimento Tecnológico	Superior	Tecnologista
	Intermediário	Técnico
Pesquisa	Superior	Pesquisador

\* Quando da publicação da Lei 8.691 a Fiocruz não possuía servidor ocupando cargo de nível auxiliar.

## Cargos do Plano de Carreiras específico da Fiocruz – 2006

Carreira	Nível	Cargo	Atribuições dos cargos
Gestão, Planejamento e Infra-estrutura	Superior	Analista	Realizar atividades de gestão, planejamento e infra-estrutura na área de Pesquisa, Produção, Serviços e Gestão em Saúde aferida pela contribuição e consubstanciada por orientação de equipes interdisciplinares ou de profissionais especializados, treinamentos ofertados, coordenação de planos, programas, projetos e trabalhos publicados; realizar trabalhos interdisciplinares ou sistemas de suporte relevantes para o apoio científico e tecnológico, consubstanciados por desenvolvimento de sistemas de infra-estrutura, elaboração ou coordenação de planos, programas, projetos e estudos específicos de divulgação inter institucional ou nacional
	Intermediário	Assistente Técnico	Realizar suporte à gestão em C,T&I em saúde, como as de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de saúde, bem como toda atividade de suporte administrativo da Fiocruz
Desenvolvimento Tecnológico	Superior	Tecnologista	Realizar atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico na área de C,T&I em saúde; coordenar projetos e/ou grupos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, contribuindo com resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por periódicos de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos
	Intermediário	Técnico	Participar em projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; apoiar tecnicamente às atividades de Desenvolvimento Tecnológico em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública
Pesquisa	Superior	Pesquisador	Realizar pesquisa na área de C,T&I em Saúde; realizar publicações relevantes; atuar na formação de novos pesquisadores; coordenar e/ou participar de projetos ou de grupos de pesquisa na área de C,T&I em saúde
Carreira Isolada	Superior	Especialista*	Realizar pesquisas voltadas às atividades especializadas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em saúde com reconhecimento em sua área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, consubstanciada por publicações relevantes de circulação internacional, pela coordenação de projetos ou grupos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e pela contribuição na formação de novos pesquisadores e na obtenção de resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por periódicos de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos; atribuição de alto nível de complexidade voltadas às atividades especializadas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em saúde

\* O cargo de especialista equivale ao cargo de pesquisador no último nível da classe de pesquisador titular.

**APÊNDICE D – Perfis de profissionais por cargo do plano de carreiras da Fiocruz  
requeridos para seleção de servidores da Fiocruz no concurso público de 2006.**

Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Pesquisador	Antropologia	Sócio-Antropologia da Saúde
	Bacteriologia	Bacteriologia Médica
	Biologia Molecular	Biologia Celular e Molecular em atividades de pesquisa Pós-genômica; Biologia Celular e Molecular em Parasitologia; Biologia Celular e Molecular em Virologia; Biologia Celular e Molecular na área de Química de Produtos Naturais; Biologia computacional e bioinformática; Biologia Molecular; Genética de insetos; Genômica e imunômica funcional
	Bioquímica	Bioquímica; Bioquímica de proteínas; Bioquímica de proteínas de protozoários e insetos; Bioquímica de proteínas e carboidratos; Bioquímica e biologia molecular de agentes infecciosos ou seus vetores; Caracterização fenotípica e análise proteômica de tripanossomatídeos; Quimioterapia experimental em anti-tripanosomatídeos
	Biotério	Biologia Animal
	Clínica médica	Cardiologia; Oftalmologia Pediátrica; Psiquiatria; Terapia Intensiva
	Comunicação	Metodologias de avaliação de políticas e estratégias de comunicação em saúde
	Divulgação em Ciência	Educação e Iniciação Científica na área de saúde no ensino médio; Informação e divulgação científica
	Doenças Infecciosas e Parasitárias	Clínica em Doenças Infecciosas e parasitárias; Controle de Infecção Hospitalar; Dermatologia; Diagnóstico e quimioterapia de doenças infecciosas e parasitárias; Doenças Infecciosas e Parasitárias; Epidemiologia de doenças parasitárias; Neurologia nas doenças infecciosas e parasitárias; Oftalmologia nas doenças infecciosas e parasitárias

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

## Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Pesquisador	Ecologia	Ecologia de ecossistemas aquáticos; Ecologia de Paisagem
	Educação	Avaliação de programas de ensino e processos educativos em saúde; Educação em Saúde
	Educação Profissional em Saúde	Educação profissional de nível médio em saúde na área de Técnicas Laboratoriais de Saúde; Educação profissional de nível médio em saúde, integrada à disciplina de História no ensino médio; Educação profissional de nível médio em saúde, integrada às disciplinas da área de Linguagem no ensino médio; Educação profissional de nível médio na área de Atenção Básica à Saúde; Educação profissional de nível médio na área de Gestão e Planejamento em Saúde; Educação profissional de nível médio na área de Informações em Saúde; Educação profissional de nível médio na área de Tecnologias Ciências Médicas e da Saúde de uso médico-hospitalar para o sistema de saúde; Educação profissional de nível médio na área de Vigilância em Saúde; Políticas de Educação e de Saúde e suas relações com a educação profissional de nível médio em saúde; Trabalho em Saúde, articulado à educação profissional de nível médio em saúde
	Enfermagem	Enfermagem em doenças infecciosas
	Entomologia	Biologia e Taxonomia de Flebotomíneos; Biologia e Taxonomia de Simulídeos; Biologia e vigilância de Culicídeos; Entomologia Geral; Entomologia Médica; Filogenia e Taxonomia de Triatomíneos; Biologia e Taxonomia de Triatomíneos
	Estatística	Análise estatística
	Farmácia	Farmácia Hospitalar
	Farmacologia	Farmacologia experimental
	Fisiologia	Fisiologia e farmacologia da função cardiovascular
	Genética	Genética molecular de doenças humanas; Genética Molecular de Microrganismos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

## Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Pesquisador	História das Ciências	História das Ciências e da Saúde
	Imunologia	Comunicação celular; HIV e AIDS; Imunohematologia; Imunologia das doenças infecciosas e parasitárias; Biologia de parasitos; Imunologia parasitária; Imunologia viral de Dengue; Indicadores fenotípicos para diagnóstico; Migração linfocitária em doenças infecciosas e parasitárias; Vacinas contra leishmaniose tegumentar; Vacinas de DNA; Vacinologia
	Informação em Ciência e Saúde	Informação Científica e Tecnológica em Saúde; Informação em saúde
	Informática	Gerenciamento de Bancos de Dados em Ensaios Clínicos
	Micologia	Micologia
	Microbiologia	Microbiologia
	Nutrição	Nutrição em doenças infecciosas
	Parasitologia	Comportamento e fisiologia de insetos; Diagnóstico molecular da oncocercose; Eco-epidemiologia das zoonoses; Esquistossomose e Geohelmintíase; Helmintologia; Imunoepidemiologia das doenças parasitárias; Malacologia Médica; Paleoparasitologia molecular e genética; Patologia e Imunopatologia; Zoonoses
	Patologia	Patologia infecciosa e imunohistoquímica de doenças infecciosas
	Pediatria	Pneumologia Pediátrica
	Psicologia	Psicologia Clínica
	Química de Produtos Naturais	Fitomedicamentos
	Saúde Pública	Ciências sociais e saúde do trabalhador; Demografia em Saúde; Direito Sanitário; Endemias; Epidemiologia clínica; Epidemiologia do envelhecimento; Epidemiologia e Nutrição; Epidemiologia e Controle de Endemias; Epidemiologia geral; Epidemiologia ocupacional; Metodologia de Pesquisa na área de ciências sociais e políticas públicas em saúde; Políticas Públicas de Saúde; Saúde Coletiva; Saúde e Ambiente; Vigilância Ambiental; Vigilância em saúde do trabalhador; Vigilância Sanitária

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

## Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Pesquisador	Terapia Ocupacional	Terapia Ocupacional
	Virologia	Enterovírus; Rickettsiologia; Ultra-estrutura de vírus; Virologia; Vírus da Gastroenterite; Vírus da Hepatite B; Vírus da hepatite de transmissão entérica
Tecnologista	Divulgação em Ciência	Educação não formal em museus de ciência; Educação e Iniciação Científica na área de saúde no ensino médio
	Educação	Educação Infantil; Educação; Educação, Saúde e Ambiente
	Educação Profissional em Saúde	Produção, Editoria e Redação de publicações em Educação Profissional em Saúde; Educação profissional em saúde na área de Cooperação Internacional; Tecnologias Educacionais em Saúde na área da educação profissional de nível médio; Educação profissional de nível médio na área de Vigilância em Saúde; Educação profissional de nível médio na área da Atenção Básica em Saúde; Educação profissional de nível médio na área do Cuidado e da Atenção à Saúde Mental; Educação profissional de nível médio na área da Gestão do SUS; Educação profissional de nível médio na área de Informações em Saúde; Educação profissional de nível médio na área de Técnicas Laboratoriais Básicas; Ensino das disciplinas na área de Letras no Ensino Médio e suas articulações com educação profissional de nível médio em saúde; Ensino de Filosofia no Ensino Médio e suas articulações com educação profissional de nível médio em saúde; Ensino de Química ou Biologia no Ensino Médio e suas articulações com educação profissional de nível médio em saúde; Ensino de Educação Artística ou Educação Física no Ensino Médio e suas articulações com educação profissional de nível médio em saúde
	Estatística	Avaliação e operação de base de dados estatísticos relacionados à área de educação profissional em saúde
	Arquitetura	Conservação e restauração de conjuntos históricos tombados; Desenvolvimento e acompanhamento de projetos de arquitetura e obras; Urbanismo, Saúde e Ambiente; Urbanismo

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

## Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Tecnologista	Arquivologia	Preservação e tratamento técnico de acervo arquivístico permanente; Sistemas de arquivos de instituições públicas; Metodologias de descrição automatizada de acervos; Registros em Saúde
	Bacteriologia	Bacteriologia; Diagnóstico de Micobactérias
	Biblioteconomia	Processamento, Gestão e Disseminação da Informação em Saúde
	Biologia Molecular	Bioinformática; Seqüenciamento de DNA; Caracterização funcional de proteínas
	Bioquímica	Bioquímica de venenos animais e proteômica
	Biotério	Criação de animais de laboratório; Controle Sanitário Animal; Tecnologia em animais; Controle genético animal; Modelos experimentais de doenças infecciosas sistêmicas; Clínica e cirurgia de primatas não humanos e animais de laboratório
	Cirurgia	Cirurgia Pediátrica
	Clínica Médica	Geriatria; Dermatologia; Endoscopia Gastroenterológica Pediátrica; Endoscopia Respiratória Pediátrica; Clínica Médica; Anestesiologia; Neurologia; Endocrinologia; Terapia Intensiva; Psiquiatria; Saúde do trabalhador; Hematologia e hemoterapia
	Comunicação	Produção de Vídeos e TV; Programação Visual; Editoria Científica; Assessoria de Imprensa em C&T; Comunicação institucional
	Controle de Qualidade de Insumos e Produtos	Controle Microbiológico; Controle Biológico Animal; Controle de Qualidade em Fármacos; Controle da Qualidade Físico, Físico-Químico e Químico de contaminantes; Controle Toxicológico e Biológico
	Doenças Infecciosas e Parasitárias	Infectologia
	Divulgação em Ciência	Exposições histórico-científicas

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Tecnologista	Ecologia	Ecologia de parasitos e vetores; Ecologia de campo
	Enfermagem	Enfermagem em doenças infecciosas; Enfermagem em Pediatria; Enfermagem em Neonatologia; Enfermagem em saúde da família; Enfermagem em Saúde da Mulher
	Engenharia	Engenharia Mecânica; Engenharia Eletrônica; Engenharia Clínica; Manutenção de equipamento médico - hospitalar e laboratorial; Desenvolvimento e acompanhamento de projetos, obras e manutenção predial; Desenvolvimento e acompanhamento de projetos, obras e manutenção de redes de infra-estrutura telefônica; Desenvolvimento e acompanhamento de projetos, obras e manutenção de sistemas de refrigeração, climatização e de ventilação; Desenvolvimento e acompanhamento de projetos elétricos de baixa, média e alta tensão
	Entomologia	Controle de Culicídeos Vetores; Biologia de Flebotomíneos
	Farmácia	Farmacotécnica; Equivalência Farmacêutica; Almoxarifado de insumos para a saúde; Farmacocinética; Assistência farmacêutica e farmacovigilância
	Fisioterapia	Fisioterapia com ênfase na reabilitação motora e respiratória
	Fonoaudiologia	Fonoaudiologia
	Ginecologia e Obstetrícia	Ginecologia e Obstetrícia; Medicina Fetal; Mastologia; Histeroscopia
	Imunologia	Diagnóstico e Imunologia; Vacinas gênicas para toxoplasmose; Imunologia e diagnóstico de hemoparasitos
	Informação em Ciência e Saúde	Saúde do Trabalhador
	Informática	Desenvolvimento e design web; Gerenciamento eletrônico de fontes de informação; Desenvolvimento de sistemas e banco de dados; Gerenciamento de Rede

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

## Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Tecnologista	Laboratório de análises	Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos; Análises Toxicológicas; Análises clínicas; Imunohematologia e hemoterapia
	Micologia	Ecologia e epidemiologia molecular de fungos agentes de micoses sistêmicas humanas; Diagnóstico de micoses
	Microscopia	Diagnóstico por Microscopia; Microscopia eletrônica
	Nutrição	Nutrição
	Parasitologia	Diagnóstico de doenças parasitárias; Malacologia; Biologia de Triatomíneos; Coleções Vivas; Imunodiagnóstico e morfologia de cestóides; Reservatório silvestre de parasitos; Ecologia e biologia de tripanossomatídeos; Histotecnologia
	Patologia	Histopatologia; Anatomia Patológica
	Pediatria	Terapia Intensiva Pediátrica; Pediatria; Neonatologia; Uropediatria
	Produção de Insumos para Saúde	Biofármacos e Vacinas Recombinantes; Biotecnologia aplicada ao desenvolvimento de vacinas bacterianas; Produção de vacinas bacterianas; Produção de reativos para diagnóstico; Processamento final de imunobiológicos; Produção de vacinas virais; Flexografia; Produção de Medicamentos
	Química de produtos naturais	Ensaio farmacológicos para o desenvolvimento de fitomedicamentos
	Psicologia	Psicologia
	Radiologia	Radiologia
	Saúde Pública	Epidemiologia clínica; Vigilância epidemiológica
	Segurança do Trabalho	Segurança do Trabalho
	Serviço Social	Serviço Social

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

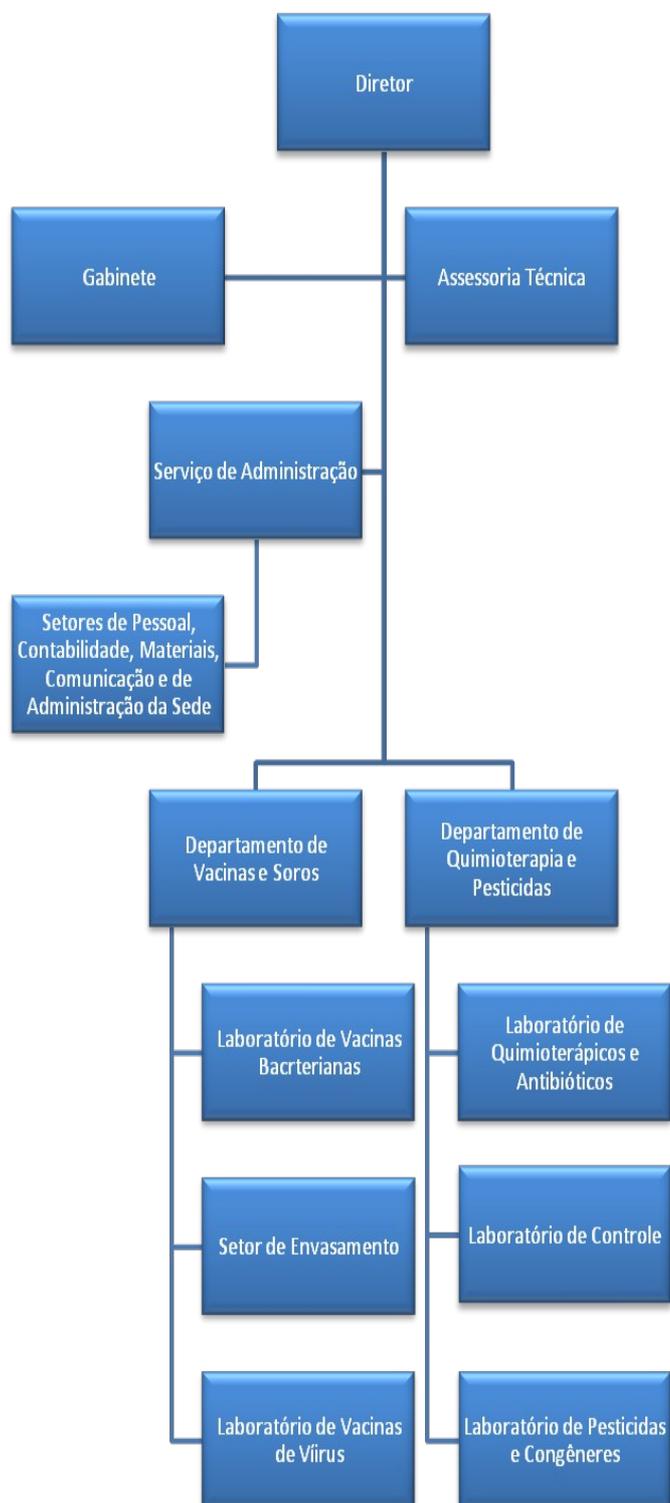
## Perfis de profissionais requeridos no concurso público de 2006

CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PERFIL
Tecnologista	Sistema da Qualidade	Boas Práticas de Fabricação e de Laboratório; Regulação Sanitária; Garantia da qualidade em fármacos; Metrologia; Qualificação de equipamentos e validação de processos
	Terapia Ocupacional	Terapia ocupacional
	Virologia	Virologia aplicada a imunobiológicos; Diagnóstico celular e molecular de vírus; Rickettsiologia
Analista	Gestão Pública	Administração de Materiais; Administração Geral; Administração Orçamentário-financeira; Comércio exterior; Controle interno e ações de auditoria; Cooperação Internacional; Execução contábil; Gestão de Ensino; Gestão de informações administrativas e assessoria; Gestão de Projetos; Planejamento; Planejamento e programação da produção - PCP; Produção de eventos técnico-científicos e sócio-culturais; Propriedade Intelectual com ênfase em patentes; Propriedade Intelectual com ênfase em Transferência de Tecnologia e Direito Autoral
	Recursos Humanos	Administração de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Recursos Humanos
Técnico	Biblioteconomia	Processamento, Gestão e Disseminação da Informação em Saúde
	Biotério	Criação e manejo de animais de laboratório; Controle Sanitário animal
	Comunicação	Ilustração Gráfica
	Controle de Qualidade de Insumos e Produtos	Controle Físico-Químico; Controle Microbiológico
	Enfermagem	Enfermagem
	Farmácia	Assistência farmacêutica
	Informática	Programação e aplicativos web
	Manutenção de infra-estrutura	Eletrotécnica; Refrigeração; Telecomunicação; Edificações e Manutenção Predial; Eletrônica
	Parasitologia	Técnicas laboratoriais
	Radiologia	Radiologia
	Segurança do Trabalho	Segurança do Trabalho
Patologia	Histopatologia	

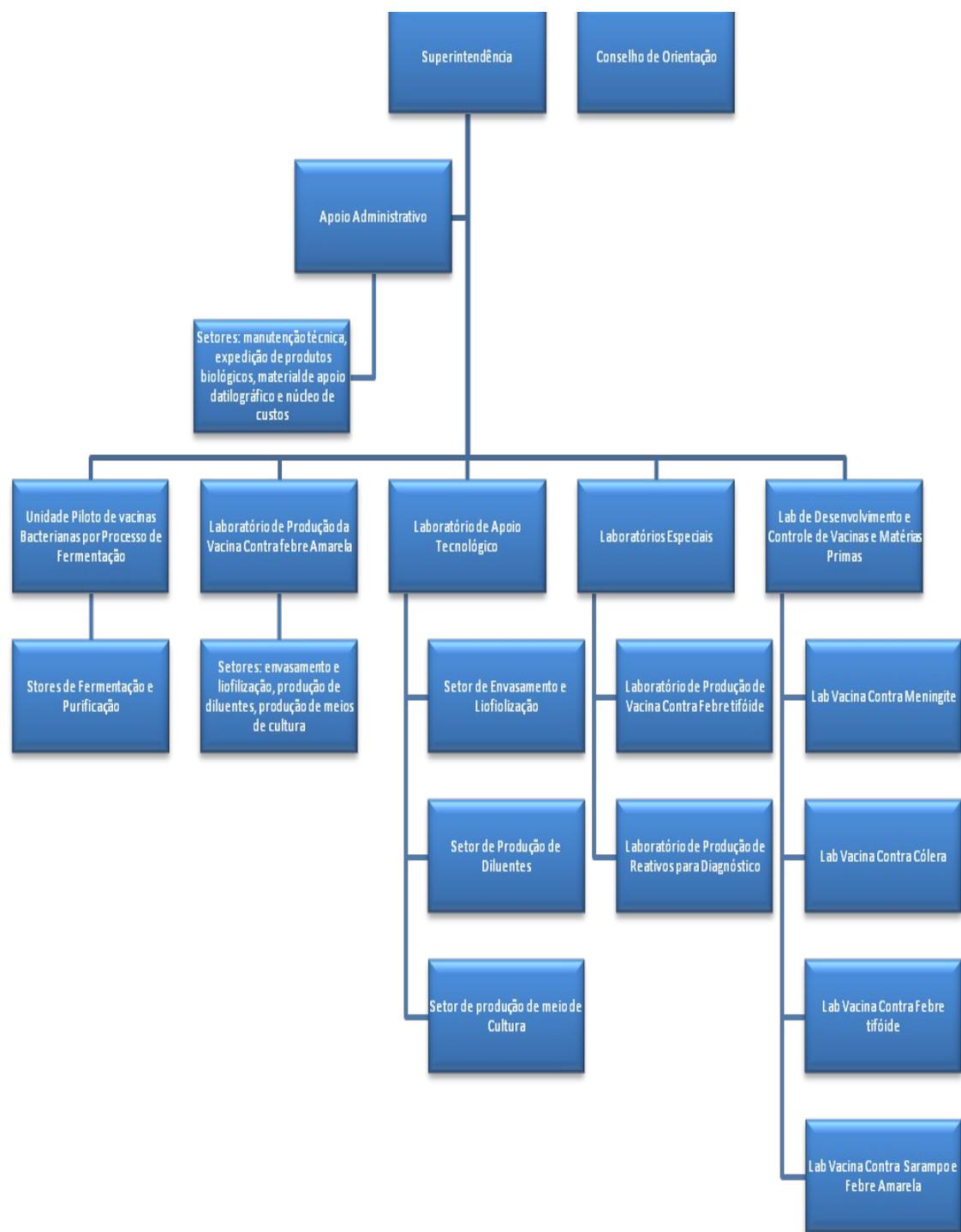
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais 1, 2 e 3 do Concurso Público de 2006<sup>(16)</sup>.

## **ANEXO 1 - Evolução da Estrutura de Bio-Manguihos**

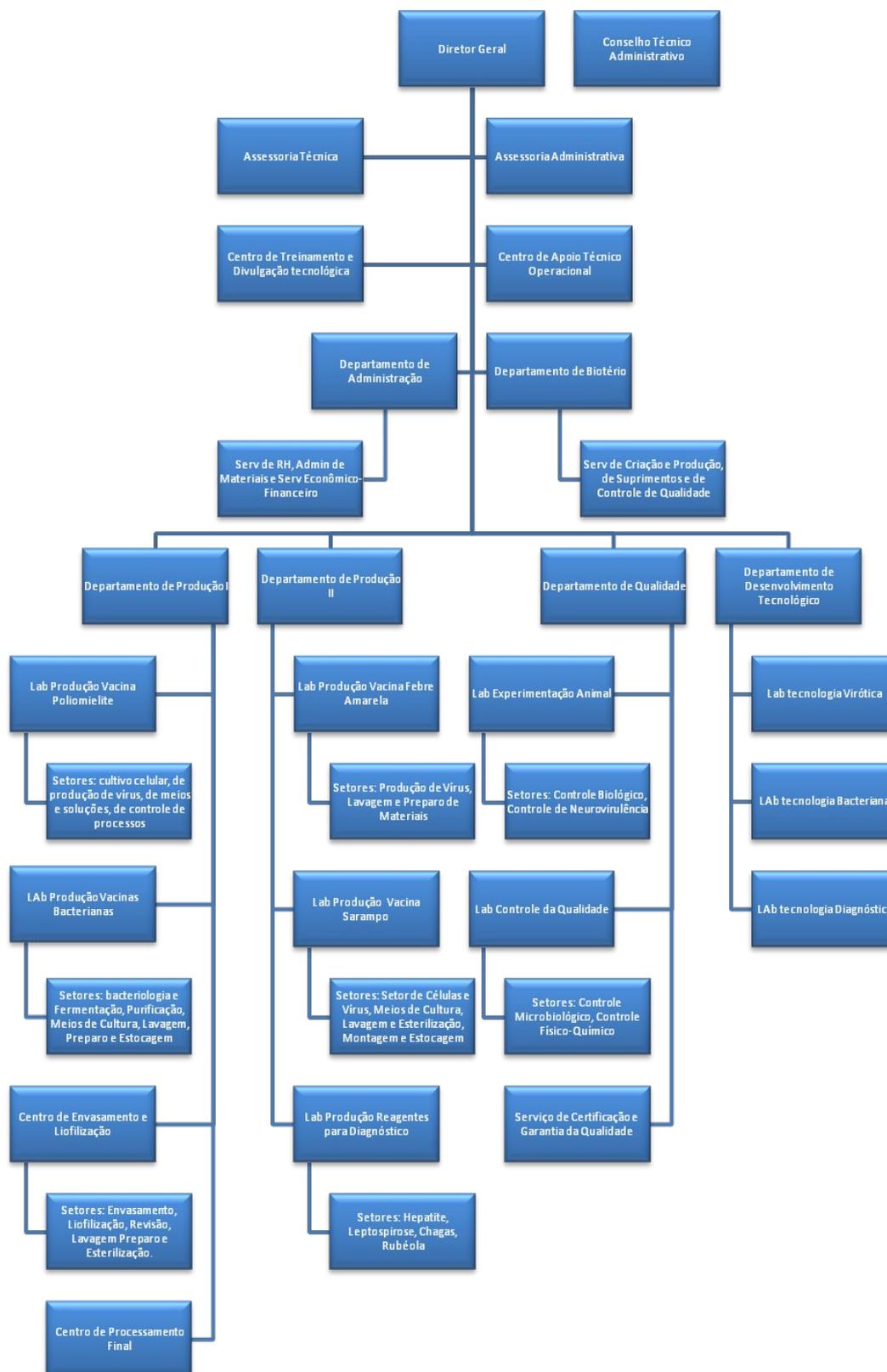
Estrutura do Instituto de Produção de Medicamentos - IPROMED antes da criação de Bio-Manguinhos – Portaria Ministerial nº 264 de 08 de setembro de 1970



Estrutura de Bio-Manguinhos quando de sua criação - Norma Operacional nº 2/78 de 01.11.78



Estrutura de Bio-Manguinhos 1987 - Ato da Presidência nº 76/87 de 02.06.87



Estrutura de Bio-Manguinhos 2007 – Aprovada no CD

