

Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Serviço de Gestão Acadêmica



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SERGIO AROUCA
ENSP

“Cultura Organizacional como Suporte à Estratégia Institucional: o caso dos laboratórios de pesquisa do IOC”

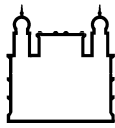
por

Elisabete Alcântara Caldara Pelajo

*Dissertação apresentada com vistas à obtenção do título de Mestre
Modalidade Profissional em Saúde Pública.*

Orientador: Prof. Dr. Francisco Javier Uribe Rivera

Rio de Janeiro, agosto de 2007.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Serviço de Gestão Acadêmica



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SERGIO AROUCA
ENSP

Esta dissertação, intitulada

“Cultura Organizacional como Suporte à Estratégia Institucional: o caso dos laboratórios de pesquisa do IOC”

apresentada por

Elisabete Alcântara Caldara Pelajo

foi avaliada pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Dr.^a Claude Pirmez

Prof.^a Dr.^a Cristiane Machado Quental

Prof. Dr. Francisco Javier Uribe Rivera – Orientador

Dissertação defendida e aprovada em 01 de agosto de 2007.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Javier pelo fervor na transmissão do conhecimento, pela paciência e incentivo.

Aos Coordenadores do Curso, Prof. Carlos Augusto Grabois Gadelha, Profa. Cristiane Quental e Prof. José Maldonado, por terem aberto a porta para o conhecimento.

A Sônia, Marluce e Wellington, pelo apoio nos momentos de inquietação.

Ao Dr. Renato Cordeiro, por ter acreditado na minha proposta.

À Dra. Tânia Araújo-Jorge, Dra. Claude Pirmez, Dr. Christian Niel e Dr. Ricardo Lourenço pelo apoio irrestrito.

Aos pesquisadores do Instituto Oswaldo Cruz, que com seus brilhantes depoimentos tornaram-se co-autores desta dissertação.

A minha turma de mestrado por terem permitido uma convivência harmoniosa.

Aos poucos e sinceros amigos, simplesmente por serem amigos.

Ao Francisco, Laura, Domingos, Jonas, Julia que me acompanharam e me ajudaram afetivamente ao longo deste processo.

A todos os autores que me ajudaram a desvendar o mundo, no caso, o mundo social.

Que é afinal o fundamento das mudanças, ou seja, aquilo que muda, e que deve permanecer enquanto se muda (pois do contrário não teríamos algo que muda, mas algo que é aniquilado e outro algo que é criado sucessivamente), pois afinal o-que-sempre-permanece-no-fluxo-das-mudanças é a Natureza?

(Humes - 1963)

RESUMO

O desafio de reorientar sua pesquisa, para atender à Política Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação em Saúde do Ministério da Saúde, imprime ao Instituto Oswaldo Cruz, instituição de pesquisa biomédica da Fundação Oswaldo Cruz, a necessidade de mudanças significativas em sua gestão de Pesquisa e Desenvolvimento. Com o entendimento de que a cultura intervém neste processo, e, por este motivo, faz-se necessária sua compreensão, este trabalho teve como propósito investigar a cultura organizacional do Instituto Oswaldo Cruz, a fim de avaliá-la neste novo contexto. Procedemos, então, ao levantamento cultural através das representações socioculturais de seus pesquisadores, enfocando temas relativos ao direcionamento institucional para desenvolvimento de projetos mais inovadores de produção tecnológica. Neste intuito, recorreremos ao Discurso do Sujeito Coletivo, processo metodológico proposto por Lefèvre, que consiste basicamente em compor um ou vários discursos coesos que expressam e sintetizam os discursos dos membros de um grupo. Tendo como base a idéia de cultura como recurso, optamos, então, ao investigá-la, por captar, em seus traços culturais, os aspectos positivos que podem ser mobilizados de modo a que potencializem a perspectiva de mudança, enfraquecendo, simultaneamente, os aspectos negativos. Os discursos produzidos revelaram que o padrão cultural do Instituto Oswaldo Cruz é duplo, típico de uma transição cultural. Isto significa que valores tradicionais como o de autonomia, ajustamento mútuo, cooperação – baseada na espontaneidade profissional –, no academicismo, são acompanhados das tendências insinuantes de um processo de adaptação ou evolução cultural, que incorpora o reconhecimento da necessidade crescente de horizontalidade, do trabalho em rede, da integração de grupos e da integração ciência básica e desenvolvimento tecnológico.

Palavras Chave: Cultura Organizacional, Representação Sócio-cultural, Gestão de P&D, Pesquisadores/Cientistas.

ABSTRACT

The challenge of re-advise a research, in order to attend the National Politics of Science and Technology and Innovation in Health Department, provides Oswaldo Cruz Institute, institution of biomedical research of Oswaldo Cruz Institute, the need for significant changes in its Research and Development administration, since culture intervenes in this process, and therefore, it is necessary total comprehension. This study had as purpose to investigate the organizational culture of Oswaldo Cruz Institute, in order to evaluate it in this new context. Here is a cultural data survey done through the sociocultural representations of its researchers, focusing themes related to the institutional area for the development of more innovative projects of technological production. With this aim, it is followed the idea of a “Collective Speech”, methodological process proposed by Lefèvre, which consists basically in composing one or more cohesive speeches that express and synthesize the speeches of the members of a group.

Having as basis the idea of culture as a resource, we therefore opt to investigate it, once it reunites in its cultural traces the positive aspects that can be mobilized in a way that emphasizes the perspective of changing, weakening, simultaneously, the negative aspects. The speeches produced revealed that the cultural standard of Oswaldo Cruz Institute is double, typical of a cultural transition. This means that traditional values such as: autonomy, mutual adjustment, cooperation – based on professional spontaneity – in the academicism, are accompanied by the insinuating tendencies of an adapting or evolving cultural process, which incorporates the recognition of the increasing need for horizontalization in a net work, of the integration of groups and of the integration of basic science and technological development.

Key words: Cultural Organization, Socialcultural Representation, Administration of P&D, Researchers/Scientists

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

1-INTRODUÇÃO	1
2-BREVE HISTÓRIA DO INSTITUTO OSWALDO CRUZ	14
2.1-OS LABORATÓRIOS DO INSTITUTO OSWALDO CRUZ	18
3-BASE CONCEITUAL	21
3.1-ABORDAGEM CONTIGENCIAL DE MINTZBERG	21
3.2-CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	25
4-METODOLOGIA	39
5-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE:	45
5.1-TEMA: Demandas do Ministério da Saúde ao Instituto Oswaldo Cruz para atendimento das necessidades/demandas da sociedade.	46
5.2-TEMA: Demandas do MS às Instituições Públicas de Pesquisa com ênfase no desenvolvimento tecnológico e transferência de tecnologia para o setor produtivo:	50
5.3-TEMA: As pesquisas em saúde no Brasil, embora com volume apreciável, têm caráter predominantemente bibliográfico-acadêmico. Como considera tal apreciação:	52
5.4-TEMA: Motivações relativas à Ciência Básica e Ciência Aplicada	54
5.5-TEMA: Programas Horizontais Institucionais (PDTIS-PDTSP)	56
5.6-TEMA: Processo de geração de Cooperações.	59
5.7-TEMA: Editais com financiamentos de maior vulto	61
5.8-TEMA: Coordenação de C&T e Gestão	65
5.8.1-TEMA: Coordenação de C&T	65
5.8.2-TEMA: Gestão	67
5.9-ANÁLISE FINAL – Elementos da Ancoragem dos Discursos.	71
6-PROPOSIÇÕES	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Configuração Estrutural de H.Mintzberg _____ **22**

LISTA DE TABELAS

Anexo 1. Considerações sobre Demandas do Ministério da Saúde ao IOC _____ **I**

Anexo 2. Considerações sobre Demanda do MS no sentido de Desenvolvimento Tecnológico _____ **IV**

Anexo 3. Considerações sobre Ciência Básica e Aplicada _____ **VI**

Anexo 4. Considerações sobre Produção de Caráter Bibliográfico – Acadêmico na Saúde _____ **VIII**

Anexo 5. Considerações Programas Horizontais Institucional _____ **XI**

Anexo 6. Considerações sobre Processo de Geração de Cooperações _____ **XV**

Anexo 7. Considerações sobre financiamento à Pesquisa de maior Vulto _____ **XIX**

Anexo 8. Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão _____ **XXIII**

1 – INTRODUÇÃO

A pesquisa em saúde, na Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, desde a origem, esteve estreitamente ligada aos problemas econômicos e sociais. Sua trajetória é marcada não apenas pelo conhecimento ali gerado, mas também pelo controle de algumas doenças endêmicas, como a Doença de Chagas e a Aids. Atua, assim, fortemente, no chamado ‘Quadrante de Pasteur’, caracterizado pela pesquisa estratégica, que associa os objetivos de geração de conhecimento à resolução de problemas, ou seja, pesquisa básica inspirada pelo uso (Stokes, 2005).

Atualmente, no Ministério da Saúde, na FIOCRUZ, a questão da inspiração pelo uso volta ao debate, impulsionada pelas definições da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação e Saúde (PNC&T/IS) adotada pelo Ministério da Saúde – MS, que solicita aos institutos a definição de uma agenda de prioridades em pesquisa que leve em consideração tanto as questões contextuais, quanto as potencialidades e tradições internas.

A Fundação Oswaldo Cruz, nesse contexto, é a instituição por excelência, frente a sua missão*, tanto para dar respostas às demandas, advindas da sociedade, como, também, para formular, identificar, priorizar e avaliá-las criticamente, incluindo, desta forma, aspectos de caráter estratégico para o direcionamento dos esforços. Rememorando sua história, desde a criação em 1900, observa-se que sempre foi marcada pela interface entre ciência, tecnologia e saúde. Sua contribuição sempre esteve relacionada à geração de conhecimentos em saúde, ao desenvolvimento de tecnologias estratégicas e ao compromisso com a saúde pública. Seu formato organizacional permitiu a liderança na concepção e implementação do Sistema Único de Saúde no bojo da reforma sanitária brasileira, como fruto de suas atividades de pesquisa social e biomédica; desenvolvimento de vacinas, fármacos e medicamentos; pesquisa clínica; controle de qualidade em saúde e formação de recursos humanos qualificados.

* A missão da FIOCRUZ é gerar, internalizar e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos, desenvolvendo atividades de pesquisa, ensino, informação e produção de bens e serviços. São finalidades da FIOCRUZ proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população (Plano Quadrienal, 2005)

Em consonância com as reformulações da Ciência e Tecnologia – C&T no país e fazendo jus a sua história, a atual política da FIOCRUZ busca reorientar suas pesquisas, prioritariamente, para as áreas que representem o máximo possível as necessidades de saúde da população brasileira, contribuindo, assim, para a redução das iniquidades. Neste sentido orienta para que as pesquisas realizadas na instituição levem em conta a análise crítica da situação nacional e a ampliação do *locus* de produção do conhecimento para além de seus laboratórios e departamentos, desenvolvendo arranjos flexíveis, tanto interna quanto externamente, que possibilitem, de maneira coordenada, envolver instituições de diversos tipos em redes de colaboração que potencializem o uso dos recursos. O desafio enfrentado pelas instituições de Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação – P&D/I e pelos organismos definidores de políticas públicas de Ciência e Tecnologia – C&T é acelerar e intensificar a transferência de conhecimentos técnico-científicos entre a bancada e os serviços de saúde (Plano Quadrienal FIOCRUZ 2005-2008).

Atenta a esses objetivos, a gestão atual tem criado instrumentos de caráter estratégico que, sobrepostos às estruturas formais da organização, atuam para dinamizar, fortalecer, complementar e integrar áreas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico já existentes nessa mesma organização. Como exemplo, podemos citar o Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS) e o Programa de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica em Saúde Pública (PDTSP), que, visam à obtenção de produtos e processos com impacto na saúde da população e no controle de doenças infecto-parasitárias. Eles são estruturados sob a forma de redes cooperativas que associam os esforços existentes para a obtenção de produtos/processos, disponibilizando-os para a sociedade.

Além desses, nas últimas décadas, outros esforços têm sido desenvolvidos pelos dirigentes na busca de sinergia e atendimento às demandas da sociedade. Podemos constatar, na realidade atual, editais abertos por várias fontes de financiamento à pesquisa. A maioria deles visa à captação de recursos de maior vulto, com proposta de articulação de equipes de pesquisa e oportunidade de financiamento de redes de pesquisa, citando-se como exemplos: os Fundos Setoriais de Infra-estrutura – o CT Infra, da Financiadora de Estudos e Projetos-FINEP, com articulação do Instituto Oswaldo Cruz – IOC com vários centros regionais; edital do DECIT - Departamento de

Ciência & Tecnologia - para doenças negligenciadas, como Chagas, Leishmaniose, Dengue, Hanseníase, Tuberculose, Malária; National Institutes of Health (NIH).

Neste processo, a FIOCRUZ conta com diversas unidades, que executam atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de bens, prestação de serviços de referência, e cada qual nitidamente direcionada para determinada especialidade, embora reproduzam em seu interior um pouco dos outros elementos. Conformam um potencial de desenvolvimento sinérgico, único no país, que consiste na integração entre a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico e a produção.

O Instituto Oswaldo Cruz, unidade da FIOCRUZ, objeto de investigação deste trabalho, é a unidade de pesquisa biomédica de referência na América Latina que tenta se adaptar às mudanças e discute o seu futuro como instituto de ciência para saúde da população brasileira, já levando em conta a política nacional de fomento ao desenvolvimento tecnológico e à inovação.

Paulo Buss, presidente da FIOCRUZ, ciente da importância do Instituto Oswaldo Cruz, unidade técnico científica mais importante da FIOCRUZ, e da relevância da questão das demandas atuais, declara em seu discurso de abertura no II Encontro do IOC, em 2006:

O que nos desafia na pesquisa é o desenvolvimento: é transladar o conhecimento para o uso da população. A comunidade do IOC tem que se centrar na Lei de Inovação porque, se queremos ser atores importantes no cenário da Ciência e Tecnologia, precisamos traduzir na FIOCRUZ a lei de Inovação. A população espera muito do IOC. Se o IOC for bem-sucedido, a FIOCRUZ também será (Buss, 2006).

A lei de Inovação de que fala Paulo Buss foi criada para fazer avançar a Ciência, Tecnologia e Inovação-C&T/I, e se propõe a estimular a inovação no setor produtivo e promover o aumento em C&T/I por parte das empresas. Inovação é a palavra-chave de nossos tempos.

Até o final dos anos 60, o processo inovativo era entendido como linear, pois ocorreria através de estágios sucessivos e independentes de pesquisa básica, pesquisa

aplicada, desenvolvimento da produção, *marketing* e difusão. Nessa concepção, a mudança técnica era compreendida como uma seqüência de estágios, em que novos conhecimentos advindos da pesquisa científica levariam a processos de invenção que seriam seguidos por atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico, resultando, ao final da cadeia, em introdução de produtos e processos comercializáveis.

A utilização do modelo linear remonta à 1945, quando Vannevar Bush (1945), então diretor do Office of Scientific Research and Development – OSRD – elaborou o relatório *Science, The Endless a Frontier* à pedido de Franklin D. Roosevelt estabelecendo, então, sua visão de ciência básica e de sua relação com a inovação tecnológica. Suas premissas foram resumidas em duas máximas cada uma delas modelada na forma de uma afirmação a respeito da pesquisa básica (termo que ele criou). A primeira era de que “*a pesquisa básica é realizada sem se pensar em fins prático*” e acrescentava que a característica definidora da pesquisa básica reside na sua contribuição ao “*conhecimento em geral e ao entendimento da natureza e da suas leis*”. A visão de Bush do relacionamento entre a ciência fundamental e a inovação tecnológica continha um elemento adicional, estreitamente ligado a seu segundo cânone da pesquisa básica – o de que aqueles que investirem em ciência básica obterão seu retorno em tecnologia à medida que os avanços da ciência forem convertidos em inovações tecnológicas pelos processos de transferência de tecnologia (Stokes, 2005).

Mas tal concepção do modelo linear passou a ser questionada a partir de evidências crescentes que apontavam para complexidade do processo de desenvolvimento tecnológico e, sobretudo, para a crescente importância das inovações incrementais e dos processos de difusão *vis-à-vis* as inovações radicais (assentadas em novos conhecimentos científicos). Em particular, o processo de desenvolvimento acelerado do Japão e das economias do Leste Asiático mostrava que os laços entre ciência e desenvolvimento tecnológico poderiam se dar de distintas formas, dependendo das características peculiares dos Sistemas Nacionais de Inovação, notadamente no que se refere ao estágio de desenvolvimento histórico e às características tecnológicas das indústrias locais (Gadelha, 2004).

O entendimento do processo inovativo como linear, em síntese, não descreve o que acontece no mundo real, em que ocorrem processos não-lineares, e a inovação passa a ser vista como processo interativo entre as diversas fases, desde a pesquisa

básica até a difusão, sem a condição de uma ordem hierarquizada das diversas etapas do processo. O pensamento sistêmico inclui a capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos, detalhes de dados e de pensar no todo ao invés de pensar nas partes de forma isolada.

Atualmente a inovação é entendida como um modelo de integração de sistemas, realizado através de redes de empresas e instituições. Os processos de inovação ocorrem ao longo do tempo e são influenciados por muitos fatores. Devido a esta complexidade, as firmas quase nunca inovam isoladamente. Em sua busca pela inovação, elas interagem com outras organizações para ganhar, desenvolver e intercambiar vários tipos de conhecimento, informações e outros recursos (Edquist,1997).

Na concepção de Freeman (1988), os novos paradigmas tecnológicos são considerados inovações radicais. É importante destacar que o termo inovação radical é freqüentemente utilizado para as mais importantes inovações que originaram novos setores na indústria, enquanto as inovações incrementais referem-se às melhorias nos produtos ou processos existentes e, de uma forma geral, sua introdução contribui para a difusão de tecnologias pelas empresas.

Algumas importantes inovações radicais alteraram para sempre o perfil da economia mundial, como, por exemplo, a introdução da máquina a vapor no final do século XVIII. Quanto às inovações incrementais, podemos citar, entre outras, a otimização de processos de produção, o *design* de produtos, que geram redução de custos, aumento da qualidade.

Com a maior compreensão sobre a natureza e as fontes de geração de inovações, flexibilizou-se a abrangência de sua definição e ampliou-se o leque de atividades consideradas de inovação. Considera-se, hoje, que a mesma envolve diferentes etapas no processo de obtenção de um produto até seu lançamento no mercado. Não significa algo necessariamente inédito, nem resulta somente da pesquisa científica. Não se refere apenas a mudanças na tecnologia utilizada por uma empresa ou setor, mas inclui também mudanças organizacionais, relativas às formas de organização e gestão da produção (Shumpeter, 1985).

Lastres (1988) entende a inovação como fator estratégico de sobrevivência e competitividade, em suas dimensões tecnológicas, organizacional e institucional. Acelera o processo de geração de conhecimentos, intensificando a adoção e difusão de inovações, o que resulta em redução do ciclo de vida dos produtos e processos. A capacidade de gerar e absorver inovações torna-se, portanto, elemento-chave da competitividade dinâmica e sustentável. O conhecimento é sua base fundamental e o aprendizado interativo é a melhor forma de indivíduos, empresas, regiões e países tornarem-se aptos a enfrentar as mudanças em curso, intensificarem a geração de inovações e capacitarem-se para uma inserção mais positiva no novo.

É muito importante observar que quem faz a inovação é a empresa e que cada uma das fontes de geração de inovações, baseadas na ciência, no *design*, gestão, entre outros, pode ter maior relevância e impacto distinto para o processo, dependendo sobremaneira da estrutura e tipo da empresa, dos setores e países em questão (Lemos,1999).

É necessário, também, lembrar que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro, como fora dela. O processo de inovação, assim, é considerado interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

A noção de rede reflete as dinâmicas interativas que envolvem as múltiplas e contínuas conexões, interações e intercâmbios entre os diversos atores ou esferas em contraste com o modelo anterior. Além das relações de causalidades e conexões lineares, as retroativas (*feedback*) e recursivas também interviriam intensamente. Às tradicionais redes formais e informais entre cientistas individuais ou entre Laboratórios, superpuseram-se novas redes de inovação mais formalizadas que permitem a divisão de trabalho entre cientistas em contextos institucionais bastantes distintos; conectam a universidade à indústria e a engenheiros de tecnologia industrial, por meio de diversos tipos de acordos de cooperação.

As redes tornaram-se importantes componentes dos complexos científico-tecnológicos e vieram a adquirir o caráter de instrumento das políticas científicas e tecnológicas.

A inovação atualmente é entendida como um modelo de integração de sistemas, realizado através de redes de empresas e instituições. Trata-se da integração e complementaridade de vários atores envolvidos no processo inovativo, que, através do aprendizado contínuo, acumulam conhecimentos e interagem de forma sistêmica no processo de inovação (Brito, 1999).

Um dos maiores avanços da abordagem evolucionária em relação ao enfoque neoclássico consiste no reconhecimento da importância desempenhada pelo aprendizado no processo de mudança tecnológica. Neste novo contexto, o aprendizado passa a ser descrito como a forma pela qual as firmas constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de competências e cultura inerentes, ao mesmo tempo em que adaptam e desenvolvem sua eficiência organizacional através da melhoria destas competências. Assim, os formatos organizacionais que estimulem os processos de aprendizagem coletiva e cooperação, assumem importância ainda mais fundamental para o enfrentamento dos novos desafios colocados pela nova ordem mundial*.

Existe, assim, um consenso da necessidade de intensificação do processo de aprendizado em todos os níveis da sociedade, mediante o envolvimento de empresas, de sistema educacional e tecnológico e demais instituições formais, tais como mecanismos de proteção à propriedade intelectual.

Gibbons et alii (1997) por observação empírica, identificaram o advento de uma nova forma de produção e conhecimento, que batizaram de Modo 2 apenas para diferenciá-la do mecanismo tradicional, que chamam de Modo 1.

Estabelecendo uma correlação entre as formas de produção de conhecimento no **modo 1** e os impactos das tecnologias de informação e comunicação que originaram as

* A nova ordem resulta das tecnologias de informação - TIs - interação da microeletrônica, da informatização e da telecomunicação.

mudanças de gestão do conhecimento no **modo 2**, podemos configurar como características predominantes da gestão:

Modo 1: Ambiente acadêmico fechado, específico (disciplinar) e corporativo; modelo hierárquico verticalizado e homogêneo.

Modo 2: Conhecimento socialmente distribuído, aplicativo e transdisciplinar; modelo hierárquico matricial.

Os modos coexistem, tendo como tendência a incorporação do Modo 1 dentro de um sistema maior chamado de Modo 2, e outras formas de produção de conhecimento permanecerão dinâmicas (Gibbons et alii, 1997).

Finalizando estas considerações sobre o significado da inovação na dinâmica da nova ordem mundial, é interessante introduzir o conceito de sistema de inovação, que destaca as especificidades de atores, espaços econômicos e sociais distintos e suas influências sobre trajetórias de evolução dos respectivos sistemas técnico-econômicos (Quental, 2002).

Segundo Gadelha, o conceito de sistema de inovação – seja ele nacional, regional ou local – busca contribuir para um melhor entendimento do processo de inovação, como elemento intrínseco e fundamental ao desenvolvimento econômico. Embora exista uma diversidade de ênfase, há uma relativa homogeneidade analítica por parte dos autores que utilizam o conceito, na medida em que compartilham o foco na inovação e no aprendizado, o entendimento do caráter sistêmico, interdependente e não linear das trajetórias nacionais e a necessidade de tratar as instituições e as organizações no âmbito da análise econômica da evolução tecnológica nos distintos países (Gadelha, 1999 *apud* Quental, 2000).

Depreende-se, então, pelo que foi exposto, que as políticas de C&T têm muito a contribuir neste sentido, já que a geração de conhecimento é vital para a inovação e, ao contrário do que se imaginou no passado, a produção de conhecimento e de inovações constitui-se parte de um mesmo processo e não processos seqüenciais. Ações visando reforçar a aproximação das organizações responsáveis por cada parte deste processo são absolutamente desejáveis. Os desafios da FIOCRUZ, em assumir uma posição

estratégica no desenvolvimento da C&T em saúde no país, só serão enfrentados se a inovação for incorporada a uma agenda de prioridades, o que significa, entre outras ações, buscar um arranjo institucional apropriado às peculiaridades locais (Salles-Filho, Corder, 2003).

Frente ao exposto, por ser o Instituto Oswaldo Cruz um dos mais importantes e tradicionais institutos de pesquisa da América Latina, sua responsabilidade neste processo é maior. A fim de reforçar esta afirmativa, evocamos, mais uma vez, a fala de Buss (2006) na abertura do II Encontro da unidade em Angra: ‘*A população espera muito do IOC. Se o IOC for bem-sucedido, a FIOCRUZ também será*’. Historicamente, o IOC desde suas origens tem revelado sua capacidade de inovar, traduzida, ao longo de sua trajetória, por seu grande prestígio entre os institutos de pesquisa na América Latina. Hoje, o desafio é manter o ritmo da inovação voltada para o compromisso com a saúde pública brasileira.

Consciente de todas estas questões, a atual diretora do Instituto Oswaldo Cruz considerou, então, em seu discurso de abertura no II Encontro do IOC em Angra, realizado em março de 2006, os problemas ligados à Gestão de P&D como um dos mais importantes a serem trabalhados para o atendimento às demandas da Política Nacional de Fomento ao Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, adotada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, Ministério da Saúde e pela FIOCRUZ:

A diretriz mais importante de nosso trabalho aqui é a interpretação da Política Nacional de Fomento ao Desenvolvimento Tecnológico e Inovação em nosso país, adotada pelo Ministério de Ciência e Tecnologia e todos os seus organismos, pelo Ministério da Saúde e pela FIOCRUZ. As novas configurações em redes e programas, articulando diferentes Laboratórios e competências, faz parte desse pano de fundo. Com respeito à estrutura queremos focar nesse encontro em três vertentes que consideramos essenciais: 1- A reorganização da gestão administrativa, para que as nossas atuais propostas de implementação de orçamento por Laboratórios e de gestão administrativo-financeira por projetos possam ser discutidas, ratificadas e aperfeiçoadas; 2- A re-organização da gestão de espaços e infra-estrutura, também para que as atuais propostas de implementação de sistemas condominiais, síndicos e gerenciais de plataformas multi-usuários possam ser debatidas e aperfeiçoadas e 3-A reorganização da gestão

científica, nosso calcanhar de Aquiles. Hoje está totalmente a cargo dos Laboratórios, portanto, de certo modo pulverizada. Apostamos em instrumentos de articulação e coordenação que, se construirmos, poderão nos levar a otimização de respostas as mais variadas questões científicas referentes às necessidades de saúde...Assim, é necessário um salto de qualidade na gestão de nossa pesquisa, com o estabelecimento de programas prioritários e meios de integração horizontal, promoção de grupos de pesquisa através de redes e participação na formulação das políticas de pesquisa da FIOCRUZ e do país (Araújo Jorge, 2006).

O problema que se apresenta e que estimulou este objeto de estudo é que, apesar de se tratar de um instituto de referência na América Latina, e ainda que seus Laboratórios tenham apresentado inovações, é preciso que incorpore as mudanças necessárias frente às demandas das políticas de C&T, principalmente, como já apontado, para aprimoramento de sua gestão de P&D.

Assim, frente às mudanças organizacionais em curso, aos esforços para reorganização das atividades de P&D a serem efetivadas e à introdução do novo conceito de estrutura, surgiu uma indagação: como seria possível ao IOC estabelecer estes compromissos necessários às mudanças, uma vez que se trata de um instituto centenário, imbuído de uma cultura essencialmente acadêmica, ou seja, guiada pelo mérito científico, e calcada no julgamento dos pares; caracterizada por uma grande autonomia, prezada pela comunidade dos pesquisadores, que a consideram, inclusive, intrinsecamente associada à qualidade de seu produto(Quental,Gadelha 2000).

É sabido que um processo de mudança cultural não é fácil nem rápido. Segundo Bertero (1992), muito pelo contrário, é longo e problemático, podendo até encontrar semelhanças com o processo de psicoterapia individual.

É interessante recorrer, então, à literatura sobre modelos de gestão de P& D em institutos de pesquisa, a fim de um melhor entendimento sobre a dimensão das mudanças. Em um artigo sobre o assunto, havia a informação de que a restrita literatura, voltada especificamente para a questão, aponta na direção de que institutos de pesquisa bem-sucedidos são gerenciados estrategicamente, de forma a atender demandas diretas da sociedade e, freqüentemente, de indústrias em particular (Quental,Gadelha, 2000).

O mesmo artigo aborda um estudo de *benchmarking* efetuado com oito bem-sucedidos institutos de pesquisa, a fim de identificar pontos que contribuíram para o seu sucesso. Dentre os fatores diretamente sob controle dos institutos, destacavam-se liderança forte e estratégia bem definida - geralmente encapsulada na descrição da missão do instituto - e uma estrutura organizacional e planejamento tecnológico adequados para implementação da estratégia. (Rush *et alii*, 1995, *apud* Quental, 2000). Outros resultados das pesquisas merecem ser citados como: (i) empreendem pouca pesquisa avançada, apesar de suas missões, muitas vezes, grandiosas; (ii) são função da indústria o desenvolvimento e a difusão de inovações; (iii) realizam tarefas e serviços técnicos altamente especializados, assistindo a indústria em suas atividades inovadoras; (iv) contribuem para os sistemas nacionais de inovação com o provimento de infraestrutura científica e tecnológica, complementando o trabalho das firmas onde detêm vantagens sobre elas: a capacidade de grupos dedicados levarem adiante trabalho de longo prazo, sem as pressões do mercado, e a capacidade de aplicar suas competências e equipamentos para resolver problemas específicos.

Percebeu-se, frente a todas as questões relevantes apontadas para incorporação das mudanças necessárias às demandas mencionadas, que a melhor orientação seria conhecer e compreender o lugar que elas ocupam no sistema de representação social dos profissionais que detêm uma inegável importância profissional enquanto formadores de opinião – os pesquisadores do Instituto Oswaldo Cruz. Foi possível notar, então, que se tratava de um estudo de investigação cultural, de exploração da questão das bases para as mudanças, frente ao entendimento de que os conceitos e visões que as dirigem devem basear-se nas tradições e pontos fortes da organização. A questão ficou colocada, então, de forma a considerar a cultura como recurso.

A idéia de cultura como recurso chama a atenção para o discernimento dos valores-chave relacionados com um dado problema, a fim de favorecer uma ingerência positiva sobre o mesmo. A investigação da cultura ajudaria a esta tarefa de discernimento. E desta maneira, a cultura passa a ser parte do mundo operacional do enfrentamento de problemas. Ela, neste caso, deixaria de ser vista apenas como obstáculo, para ser focalizada como recurso (Rivera, 2004).

Duas possibilidades iniciais se abrem à abordagem cultural como recurso: a adaptação dos projetos organizacionais, a sua modulação ou regulação, em função da

cultura (neste caso, a cultura opera como fator de condicionamento da viabilidade operacional dos projetos, como fator limitante); e o emprego de valores-chave da cultura que podem potencializar um projeto de mudança, o qual implica em comunicar sobre cultura, em trazer a tona e explorar propositivamente a mensagem profunda dos bons valores culturais da tradição complexa de uma organização.

Considerando a cultura como recurso para resolver problemas, a mudança perde seu estatuto de problemática suprema. O fim das organizações não é a mudança, ainda que estas permanentemente mudem. A mudança não passa de um meio; nunca a mudança consegue melhores resultados do que quando são explorados os pontos fortes de sua própria cultura (Thévenet, 1988).

Assim, o objetivo deste estudo traduz-se em analisar, no âmbito do Instituto Oswaldo Cruz, em que medida traços culturais operariam como limitadores ou facilitadores para o desenvolvimento de projetos mais inovadores de produção tecnológica, que incluam ações colaborativas no campo biomédico, sejam eles projetos espontâneos ou induzidos pela instituição.

Neste intuito e valendo-se de autores que versam sobre a questão da cultura organizacional, optou-se, para análise cultural, pelo levantamento das representações sócio-culturais dos pesquisadores a propósito de temas relativos ao direcionamento institucional para desenvolvimento dos projetos mais inovadores. Recorreu-se, então, como processo metodológico ao Discurso do Sujeito coletivo proposto por Lefèvre, que propõe uma estratégia discursiva que visa tornar mais clara uma dada representação social ou o seu conjunto. Esse conjunto, relacionado a cada tema, vai direcionar as interpretações aqui propostas, tentando compreendê-las na perspectiva do grupo observado, embora dentro do movimento relativizador em que a Antropologia Social hoje se situa (Da Matta, 1987).

Quanto à organização do trabalho, no segundo capítulo, faz-se um breve histórico do Instituto Oswaldo Cruz, voltado, principalmente, para época de sua fundação, pelo entendimento de que os líderes e os fundadores da organização têm destacada importância no desenvolvimento no padrão atual, por terem definido as ações a serem tomadas, o ritmo e as características das relações humanas e de trabalho dentro da organização nos primeiros anos de vida (Tomei & Braunstein, 1994). No mesmo

capítulo enfoca-se o Laboratório, por representar, hoje, a unidade básica da estrutura organizacional do IOC e, também, por ser objeto de investigação cultural, através de seus chefes/pesquisadores.

No terceiro capítulo apresentam-se os autores cujas bases teóricas nortearam o alcance dos objetivos do trabalho, bem como os conceitos de cultura e cultura organizacional aqui empregados. No quarto capítulo será discutida a metodologia utilizada. No quinto, serão analisados os discursos relacionados a cada tema e apresentada análise final de seu conjunto e ancoragem – traços lingüísticos explícitos de teorias, hipóteses, conceitos e ideologias existentes em nossa sociedade e internalizados pelo indivíduo. No capítulo final, serão apresentadas as proposições gerenciais, prolongamento dos próprios discursos dos sujeitos.

2 – BREVE HISTÓRIA DO INSTITUTO OSWALDO CRUZ

Desde seu início em 1900, o então Instituto Soroterápico, sob a responsabilidade do médico Barão de Pedro Affonso e a direção técnica de Oswaldo Cruz, foi criado com o intuito de oferecer resposta a um problema concreto de saúde, ou seja, produzir soro contra a peste bubônica, que, tendo atingido o porto de Santos, ameaçava expandir-se para o Rio de Janeiro, capital da República. Urgia, então, a execução de um projeto rápido e eficiente de saneamento e remodelação; a capital da República brasileira precisava renovar a sua imagem, associada à insalubridade, às doenças transmissíveis, formulada a partir de um quadro real: a febre amarela, varíola, malária, peste, tuberculose, que faziam milhares de vítimas entre a população.

A partir de 1902, com a exoneração do Barão de Pedro Afonso, Oswaldo Cruz fica à frente do Instituto com todo poder técnico e político, iniciando sua transformação. À imagem do Instituto Pasteur, a instituição passou a atender tanto às demandas do Governo relativas à saúde pública – especialmente no controle da febre amarela – como também ampliava sua estrutura científica a fim de viabilizar seu projeto de tornar-se uma instituição de referência nacional no domínio da biomedicina. Passou a combinar fabricação de produtos biológicos às atividades de pesquisa em ciência biomédica.

Assim, segundo Benchimol:

As fronteiras de Manguinhos dilatavam-se em três planos distintos. Fabricação de produtos biológicos, pesquisa e ensino – vertentes peculiares ao Instituto Pasteur de Paris – passaram a constituir seu tripé de sustentação e define, hoje ainda, o perfil básico do grande conglomerado que é a fundação Oswaldo Cruz (Benchimol, 1993).

Nesse processo, já em 1902, Manguinhos começava a atrair os primeiros discípulos: os que queriam fazer do Laboratório o seu destino profissional, os que queriam se adestrar nas práticas experimentais e os que, de acordo com a vocação e as necessidades materiais, pretendiam se fixar como médicos do futuro instituto de Manguinhos. Cientistas renomados de outros centros foram incorporados a Manguinhos como Adolpho Lutz, que deixou o Instituto Bacteriológico de São Paulo; Henrique da Rocha Lima, com especialização em bacteriologia e anatomia patológica, realizada na

Alemanha, e que iniciou em Manguinhos um curso nas áreas de bacteriologia, parasitologia, anatomia e histologia patológicas, com ênfase em aulas práticas, a fim de consolidar o caráter experimental dos possíveis objetos de investigação.

Em 1907 o Instituto Soroterápico passa a chamar-se Instituto Oswaldo Cruz, subordinado diretamente ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores, sob a organização e coordenação de Oswaldo Cruz. Contava com virtual autonomia política para fazer frente às diversas conjunturas e demandas do governo, como autonomia financeira – conferida pela venda de produtos biológicos – necessária para desenvolver o setor de pesquisa científica, não priorizado pelo governo.

Oswaldo Cruz, visando garantir o futuro da instituição, tanto no plano físico quanto no subjetivo, iniciou, em 1905, a construção do Castelo Mourisco, portentoso patrimônio arquitetônico e criou a publicação intitulada *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz*. O traço distintivo das Memórias era, por um lado, a divulgação dos trabalhos científicos realizados e, de outro, seu valor simbólico, pois se começava a “*imprimir no presente da instituição a sua dimensão histórica cristalizada nas suas memórias*” (Benchimol, 1990).

Também preocupado com o desenvolvimento da pesquisa básica, Oswaldo Cruz criou uma estrutura institucional que abrigasse campos de conhecimento fundamentais para seu crescimento. Assim, buscou, através de regimentos internos, institucionalizar um campo de conhecimento para cada especialista incorporado, forjando, então, uma base científica para Manguinhos, capaz de inverter as relações com o governo, ou seja, o instituto se configuraria não só para atender às demandas políticas do governo como também como orientador das urgências da saúde pública brasileira, a partir da extensão das pesquisas e da ampliação do conhecimento do quadro epidemiológico do país. Assim, fundamentou as transformações das relações políticas entre o governo e a pesquisa científica básica e aplicada.

O modelo de gestão da pesquisa introduzido por Oswaldo Cruz, baseado no tripé ‘pesquisa, ensino e produção’, completava-se e realimentava-se mutuamente. Em seu livro sobre as origens da ciência brasileira, *Gênese e História da Ciência no Brasil*, estudando a história e a evolução do Instituto Oswaldo Cruz, Nancy Stephan comenta:

As barreiras entre a ciência básica e a aplicada se romperam; muitas investigações, realizadas originalmente por seu valor científico, produziram resultados práticos inesperados, ao passo que estudos práticos levaram muitas vezes a novas pesquisas. Houve, em consequência, uma realimentação contínua e benéfica de ambas as extremidades do espectro da pesquisa e desenvolvimento (Stephan, 1990, apud Araújo Jorge, 2006).

A partir de 1917, Carlos Chagas sucede Oswaldo Cruz na direção de Manguinhos, buscando preservar a mesma perspectiva de estímulo à ciência fundamental, realizada no instituto como estratégia da manutenção de sua relevância científica e como formuladora da “inteligência científica” nacional, capaz de subsidiar o seu caráter institucional.

O modelo institucional concebido por Oswaldo Cruz continuou praticamente inalterado até a década de 30, pois a Revolução de 30 inaugurou uma nova fase econômica e política para o Brasil e também para o Instituto. A partir de 1933, ele vai perdendo, gradualmente, sua autonomia financeira e político-administrativa, refletindo-se na desagregação do modelo original arquitetado por Oswaldo Cruz (Hamilton, 1989). Enfrentando uma conjuntura desfavorável, os pilares da manutenção do Instituto começavam a enfraquecer e, a partir de 1937, com a proibição da obtenção de recursos próprios com a venda de seus produtos e da receita gerada pela exploração das patentes, passa a viver na total dependência financeira do governo.

Quanto a esse cenário, afirma Benchimol:

Despojado de sua autonomia administrativa e financeira, o Instituto Oswaldo Cruz tornou-se vulnerável às ingerências políticas externas, assim como à crescente disputa interna pelos recursos escassos e às crises de sucessão e legitimidade das diretorias. A ausência de consenso quanto aos rumos ou ao projeto a que deveria se ajustar a Instituição dividiu o corpo técnico em facções que tenderiam a buscar apoio junto às forças político-partidárias para fazer valer as suas propostas, comprometendo, assim, ainda mais a independência científica de Manguinhos (Benchimol, 1990).

A partir de 1942, na direção de Henrique Aragão, devido ao engajamento do Brasil na Segunda Guerra Mundial e contando com a produção de soros, vacinas, plasma sanguíneo, penicilina etc., provenientes do Instituto, as verbas começaram a fluir com mais abundância. Foi, também, sob essa direção que se introduziram modificações importantes nos serviços internos: ‘departamentalizaram-se’ suas funções, criando-se, em lugar das antigas seções científicas, as divisões organizadas em torno de áreas de conhecimento, as quais tornaram-se mais completas e complexas. Além disso, criaram-se: Divisão de Microbiologia e Imunologia; Divisão de Vírus; Divisão de Zoologia Médica; Divisão de Fisiologia; Divisão de Química e Farmacologia; Divisão de Patologia; Divisão de Estudos e Endemias e Divisão de Higiene.

A estrutura manteve-se inalterada até 1962, quando a esta se incorporaram a Divisão de Ensino e Documentação e algumas seções.

A nova ordenação dos serviços decorre da própria complexidade e diversificação do conhecimento científico e técnico. Essa nova divisão do trabalho, aliada à crescente burocratização dos serviços, resultou na separação definitiva da área de pesquisa da de produção, iniciando a progressiva desagregação do modelo original, dos tempos de Oswaldo Cruz e Carlos Chagas.

A partir de 1951, com a criação do CNPq, o Estado brasileiro entrava como patrocinador direto da pesquisa, através de bolsas e auxílios, orientados pela necessidade de se equiparar às outras nações na área científica, principalmente na utilização da energia nuclear, de capital importância após a Segunda Guerra Mundial. Assim, os Laboratórios do IOC passaram a receber auxílio dessa nova fonte de financiamento, mantendo-se a pesquisa, graças a recursos externos.

Em 1970 foi instituída a Fundação Oswaldo Cruz, conglomerado de unidades heterogêneas e independentes. A FIOCRUZ passou a congrega o Instituto Oswaldo Cruz, a Escola Nacional de Saúde pública, o Instituto de Produção de Medicamentos, o Instituto Fernandes Figueira, o Instituto de Endemias Rurais, o Instituto Evandro Chagas e o Instituto de Leprologia.

Em 1974, sob a direção de Vinícius da Fonseca, designado pela Secretaria de Planejamento da Presidência da República para assumir o maior posto a FIOCRUZ, a

instituição foi novamente associada aos projetos do governo federal, ocupando a posição estratégica de ponta de articulação entre o Sistema Nacional de Saúde e o Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Quental, 2002).

Hoje, a Fundação Oswaldo Cruz é um complexo organizacional abrangente e diversificado; as atividades de pesquisa, ensino, produção e prestação de serviços, antes realizados por um pequeno grupo de cientistas e técnicos polivalentes, estão agora distribuídas em diversas unidades, que executam atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de bens, prestação de serviços de referência, cada qual nitidamente direcionada para determinada especialidade, embora reproduzam em seu interior um pouco de cada um desses elementos. Elas estão agregadas em torno de um órgão central, a Presidência que, com o apoio das Unidades Técnico-Administrativas, incumbe-se de definir os rumos institucionais e conduzir o conjunto da organização em uma mesma direção, além de representá-la junto ao Ministério da Saúde e à sociedade em geral.

2.1 – OS LABORATÓRIOS DO INSTITUTO OSWALDO CRUZ

Como já sinalizado na introdução deste trabalho, as entrevistas, para levantamento dos traços culturais do Instituto Oswaldo Cruz, foram orientadas para seus Laboratórios pelo fato de representarem o ambiente onde se dá a formação e produção científica, constituindo-se, cada vez mais, em um lugar de enorme importância para o desenvolvimento de atitudes e reflexão crítica, à medida que a ciência se torna, de forma cada vez mais acelerada, uma área que assume destacada relevância no conjunto da sociedade.

O objetivo aqui é apresentar sua representatividade para o IOC, seu processo de avaliação interna e externa para credenciamento e reconhecimentos, a importância de suas chefias como liderança científica, fato, inclusive, que veio a determinar e justificar sua escolha como representante do coletivo no que diz respeito às representações sócio-culturais dos temas investigados

Os Laboratórios do Instituto Oswaldo Cruz são constituídos por uma equipe técnico-científica liderada por um pesquisador, que desenvolve pesquisa científica associada ou não a desenvolvimento tecnológico; serviços de referência ou organização

de coleções, e a formação acadêmica e treinamento de pessoal de relevância para o cenário da ciência, tecnologia e/ou de saúde pública no contexto dos objetivos institucionais. O Laboratório é a unidade básica da estrutura organizacional da unidade.*

Devido à necessidade de um processo de avaliação de desempenho das unidades de produção de conhecimento, tendo em vista a crescente competitividade no mundo da ciência, os Laboratórios do IOC hoje, tanto para criação como para sua manutenção, são condicionados a uma metodologia de avaliação, cuja proposta é legitimar o trabalho desenvolvido por grupos existentes e promover a ascensão de novos grupos.

O processo de credenciamento e credenciamento de Laboratórios do Instituto Oswaldo Cruz teve início em 1991 com o objetivo de caracterizar e normatizar a existência de um dos mais importantes e estratégicos setores de sua estrutura organizacional, o Laboratório de pesquisa. Ao longo destes doze anos, o processo de (re) credenciamento vem sendo considerado como um dos mais êxitosos; os modos de avaliação institucional interna e externa, constituindo-se em experiência única no âmbito da FIOCRUZ e reconhecida nacionalmente por instituições similares. O credenciamento sempre contou com comitês avaliadores ad hoc externos e com uma comissão final única, que analisa a proposta dos Laboratórios, e dois ou três pareceres ad hoc gerados para cada Laboratório. Assegura-se, desta forma, que não sejam constituídos laboratórios com propostas ou atividades superpostas.

Para esta avaliação, os laboratórios preparam dossiês com a apresentação do chefe e da equipe; um memorial contendo seu histórico, principais linhas de pesquisa, atividades de formação de recursos humanos, prestação de serviços, organização de coleções científicas, colaborações científicas, captação de recursos, análise crítica e perspectivas; a lista de publicações do grupo e o formulário com os indicadores de produtividade do Laboratório nos últimos quatro anos. Os pedidos são, então, avaliados pela comissão externa, combinando três análises: o currículo do chefe de Laboratório proposto; a coerência da proposta de escopo da missão do Laboratório, analisando a produção pregressa e a proposta futura a ser desenvolvida e a equipe, pois não adianta um excelente líder com uma equipe inadequada. Trata-se, portanto, de uma avaliação de equipe e trabalho coletivo.

*Conceituação do Laboratório de Pesquisa do IOC no Edital do Processo de Credenciamento e Recredenciamento – 2003-2007 de 29/08/2007.

O IOC hoje possui 66 Laboratórios que agregam 97 grupos de pesquisa, 210 doutores do quadro de servidores estáveis, 75 bolsistas de produtividade do CNPq, 45 cotas de pesquisadores visitantes do Programa da FIOCRUZ e ainda outros doutores em programas de bolsas de pós-doutorado ou tecnologia.

3 – BASE CONCEITUAL

3.1 – ABORDAGEM CONTIGENCIAL DE MINTZBERG

Com o objetivo de compreender algumas particularidades advindas das características do processo de trabalho do Instituto Oswaldo Cruz e do ambiente em que se insere tomou-se como base a abordagem de Mintzberg (2003) que considera que as configurações estruturais nos ajudam a compreender os traços característicos de uma organização. Segundo o autor a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como sua coordenação é efetivada. Tanto os parâmetros do *design* quanto os fatores situacionais devem ser rigorosamente agrupados para criar o que se vai chamar de configurações, envolvendo apenas cinco, consideradas básicas e definidas:

- Estrutura Simples, com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é o componente-chave;
- Burocracia Mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o componente-chave;
- Burocracia Profissional, com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o componente-chave;
- Forma Divisionalizada, com base na padronização de saídas, na qual a linha intermediária é o componente-chave;
- Adhocracia, com base no ajustamento mútuo, na qual a assessoria de apoio (algumas vezes com o núcleo operacional) é o componente-chave (Mintzberg, 2003).

Henry Mintzberg (2003) explica que cada uma destas configurações vai favorecer uma das formas de descentralização, e, em cada uma dessas formas tanto um dos mecanismos de coordenação como uma das partes da organização tende a dominar e assim os identifica, respectivamente:

MECANISMOS DE COORDENAÇÃO:

- a) Ajuste mútuo - obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal;
- b) supervisão direta - quando a coordenação é assumida por outra pessoa, que dá instruções e monitora as ações;
- c) padronização de processos - quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado;
- d) padronização dos resultados do trabalho - quando os *outputs* são padronizados, ou seja, as dimensões do produto ou o desempenho forem especificados;
- e) padronização das habilidades dos trabalhadores - quando as habilidades e conhecimento são padronizados.

Mintzberg (2003) considera que a organização é composta por cinco grandes partes, conforme demonstrado na Fig. 1

PARTES QUE COMPÕEM A ORGANIZAÇÃO, CONFORME DIAGRAMA DA FIG. 1:

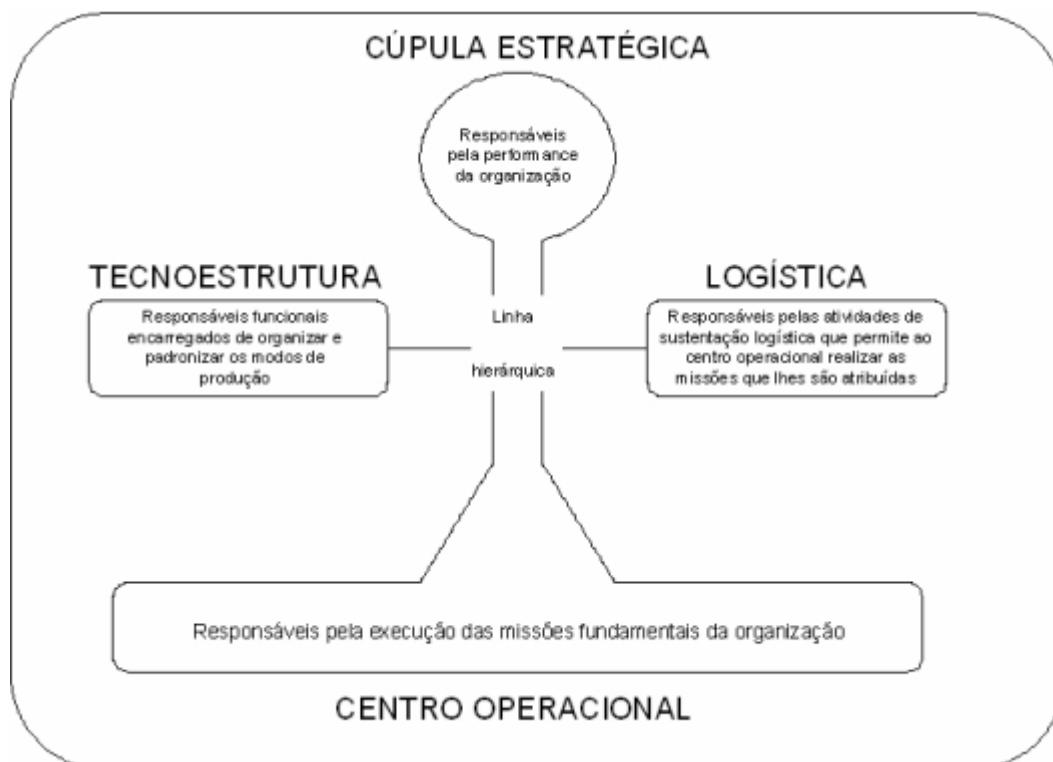


Figura 1: Configuração Estrutural de H.Mintzberg

A descrição deste diagrama e sua relação com as diferentes partes e pessoas envolvidas é assim apresentada pelo autor:

- Na base da organização, encontram-se os operadores, as pessoas que executam o trabalho básico de fabricar os produtos e prestar os serviços. Elas formam o núcleo operacional;
- à medida que a organização cresce e adota uma divisão mais complexa, faz-se necessária presença de um gerente situado na posição denominada linha intermediária, hierarquia de autoridade entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Tal fato gera, então, uma divisão de trabalho entre os que executam as tarefas básicas e os que administram de uma forma ou de outra;
- a partir da necessidade de padronização do trabalho para melhor coordená-lo, essa responsabilidade vai ser transferida a outros grupos, chamados de analistas, usualmente denominados assessores, que formam a tecnoestrutura e se posicionam fora da linha de autoridade. Aqui surge uma nova função administrativa, além daquela de supervisão traduzida na linha intermediária. Trata-se da função de padronização do trabalho, que, conseqüentemente, minimiza o controle que os gerentes administrativos exercem sobre o trabalho dos operadores;
- finalmente, a organização, à medida que cresce, necessita de mais assessoria, não para efetuar a padronização, mas para fornecer serviços indiretos, variando de um restaurante ou uma agência postal a um departamento de consultoria jurídica ou de relações públicas. As pessoas e esta parte da organização formam, assim, a assessoria de apoio.

Dentre as configurações identificadas, entendemos que uma organização de pesquisa como o Instituto Oswaldo Cruz é predominantemente uma Burocracia Profissional (Organização Profissional), acima de tudo pela importância de seu centro operacional, que se caracteriza por reunir um grande número de unidades elementares (Laboratórios) independentes, subordinadas diretamente aos conhecimentos e habilidades de seus profissionais, que trazem em sua bagagem um alto grau de especialização. Isso vem a determinar um considerável controle sobre o próprio trabalho, com alguma interdependência apenas no que se refere às plataformas tecnológicas. Os mecanismos formais de coordenação compreendem o ajustamento mútuo (coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal) com

controle do trabalho nas mãos dos operadores, e, no caso aqui considerado, nas mãos dos pesquisadores.

A padronização das habilidades, obtida pela formação e socialização, completa e reforça a coordenação necessária entre os profissionais operacionais, autorizando uma coordenação espontânea, pelo que aprenderam a esperar de seus profissionais, seus colegas. Nas suas relações de trabalho, eles sabem o que podem esperar uns dos outros, em algumas situações do processo de aprendizagem. Esta padronização de habilidades, se por um lado, no plano organizacional, reforça a autonomia do profissional no seio da organização, por outro, gera uma dificuldade em sua mobilização para atender aos objetivos organizacionais, pois favorece também o agrupamento de indivíduos em organização de classes, facilitando a mobilização em torno de objetivos corporativistas.

Outras características de uma organização “profissional” serão também mencionadas, uma vez que servem de base para melhor entendimento das representações socioculturais dos pesquisadores, a saber:

- a) Valorização da autoridade de natureza profissional - o poder do conhecimento especializado (*expertise*);
- b) processos de trabalho complexos para serem padronizados diretamente por analistas (assessores) e, portanto, pouca atuação da tecnoestrutura na coordenação do trabalho operacional;
- c) profissionais controlam seu próprio trabalho, mas também procuram o controle coletivo das decisões administrativas que os afetam. Trata-se, então, de uma estrutura altamente democrática, principalmente no que se refere ao núcleo operacional;
- f) assessoria de apoio como constelação burocrática mecanizada.

Finalizando esta revisão bibliográfica e ressaltando outras práticas importantes resultantes das características estruturais e dinâmicas das organizações profissionais, incorporamos a interpretação de Rivera (2003) sobre a análise da identidade hospitalar (também caracterizada como uma organização profissional) realizada por Cremadez e Grateau (Cremadez e Grateau, 1997 *apud* Rivera, 2003) da “*Démarche Stratégique*”. Rivera destaca que esses autores consideram a prática decisória nas organizações profissionais como incremental, assim caracterizada: as decisões são tomadas em série,

em função do poder de pressão momentâneo dos vários atores hospitalares, sem uma perspectiva de conjunto. Há uma justaposição de objetivos, não se verificando, deste modo, o processo de formulação de uma estratégia anterior (*ex-ante*). Não se busca ou não se quer uma estratégia. Esta seria o resultado emergente de decisões de natureza mais operacional, pontual.

Prosseguindo em sua análise, Rivera (2003) ressalta que os autores chamam a atenção para uma crise paradigmática da medicina, do serviço público e da formação profissional, que aponta para o surgimento de características socioculturais contraditórias com aquele padrão. Chama atenção para novos traços, tais como: (i) demanda crescente de gestão decorrente da concentração tecnológica em grandes burocracias hospitalares, que limita a concepção de medicina liberal; (ii) um aumento da importância da racionalidade econômica pela crescente interação do técnico com o tecnológico; (iii) a necessidade de um enfoque de rede, de parcerias, de trabalho em equipe, que questiona a fragmentação das especialidades e das instituições; (iv) um maior grau de interdependência entre setores e serviços na fundamentação de diagnósticos e condutas terapêuticas; (v) um encontro crescente de especialistas diversos em torno de tecnologias emergentes, de uso comum.

Desta maneira, segundo Rivera (2003), os autores reconhecem um quadro cultural contraditório, em transição.

3.2 – Cultura e Cultura Organizacional

Antes de apresentar os autores cujas referências conceituais e metodológicas serviram de orientação para o desenvolvimento deste trabalho no que diz respeito à compreensão da cultura organizacional, serão apresentadas algumas das raízes antropológicas do tema, demonstrando, resumidamente, suas teorias mais modernas.

Cultura

A grande contribuição da Antropologia é sua tradição de compreensão da cultura. Desde a origem, com raízes no século XIX, suas pesquisas voltaram-se para evidenciar os modos como sociedades, população e grupos específicos produzem, reproduzem e simbolizam suas instituições e estruturas, relações, sistemas classificatórios, técnicas, manifestações estéticas, memória e experiências acumuladas.

No século XIX, ocorreu seu maior desenvolvimento, traduzido no momento de construção histórica em que ficaram, então, mais ou menos consensualizadas suas bases metodológicas tradicionais, com teoria e método que a distinguiram das demais ciências. Desde início a Antropologia marcou seu lugar como disciplina no conceito das ciências, empreendendo investigações para evidenciar os modos como sociedades, populações e grupos específicos produzem, reproduzem e simbolizam suas instituições e estruturas, relações, sistemas classificatórios, técnicas, manifestações estéticas, memória e experiências acumuladas (Minayo, 2006).

O caminho da Antropologia Social é longo, mas marcado por dois movimentos distintos e modelares. Por um lado, o chamado evolucionismo, cujos antropólogos, como Frazer, Tylor e outros, colecionavam milhares de fatos etnográficos de todo o mundo, construindo uma verdadeira história da humanidade vista pelo prisma dos deuses, dos rituais, dos sacrifícios, das magias e da religião. Nesse processo de classificação de costumes primitivos, eles separavam os fatos do contexto onde surgiam (Da Matta, 1987).

O evolucionismo caracteriza-se por preocupar-se com a igualdade existente na humanidade. A diversidade é explicada como o resultado da desigualdade de estágios existentes no processo de evolução. Desta forma, uma das tarefas da Antropologia seria a de “estabelecer, *grosso modo*, uma escala de civilização” simplesmente colocando as nações européias em um dos extremos da série e em outro as tribos selvagens, dispondo o resto da humanidade entre dois limites. Tylor, um dos maiores representantes do evolucionismo, pensava as instituições humanas tão distintamente estratificadas quanto a Terra sobre a qual o homem vive (Laraia, 2004).

Como reação positiva às teorias evolucionistas, tivemos a chamada reação funcionalista que surgiu como possibilidade de estudar a sociedade como um sistema coerentemente integrado de relações sociais. A partir do desenvolvimento do funcionalismo pôde-se realizar uma verdadeira revolução, criando-se um novo centro de referência, que é sempre a sociedade estudada pelo investigador. Aqui, a sociedade do observador tem de entrar não como um modelo acabado, para onde todas devem tender, mas como um outro dado sobre a sociedade humana e das relações sociais possíveis entre os seres humanos. Citando Malinowski, Da Matta assim resume esta mudança de enfoque:

:

Estamos hoje muito longe de afirmação feita há muitos anos por uma célebre autoridade que, ao responder uma pergunta sobre as maneiras e os costumes dos nativos afirmou: ‘Nenhum costume, maneiras horríveis!’ Bem diversa é a posição do etnólogo moderno que, armado com seus quadros de termos de parentesco, gráficos genealógicos, mapas, planos e diagramas, prova a existência de uma vasta organização nativa, demonstra a constituição da tribo, do clã e da família e apresenta-nos um nativo sujeito a um código de comportamento de boas maneiras tão rigoroso que, em comparação, a vida nas cortes de Versalhes e do Escorial parece bastante informal (Malinowski, 1976, apud Da Matta, 1987).

O entendimento da Antropologia, graças aos estudos de Malinowski e Radcliffe-Brown, aprofundados por outros antropólogos durante o século XX, é de que existe um potencial universal dos seres humanos para, ao viver acontecimentos e relações, pensá-los, classificá-los e simbolizá-los. Desta forma ficavam descartada idéias sobre uma suposta superioridade mental e de raça na sociedade ocidental em detrimento dos índios e de todos os povos primitivos.

Segundo Minayo (2006), essa discussão, conhecida como “relativismo cultural”, surgiu de um dos mais importantes antropólogos, Lévi-Strauss, cuja contribuição essencial pode ser lida em seu livro *O pensamento Selvagem* (1989). Nessa obra o autor prova que não há características diferenciadoras a favor da racionalidade dos civilizados. Por meio de análises estruturalistas, defende a tese de que existe semelhança entre pensamento mítico e pensamento científico, e, portanto, só há um modo comum de operação da mente humana. Ressalta, assim, que os conhecimentos resultantes dessas formas distintas de pensamento (mítico e científico, indígena e civilizado) são rigorosos e precisos, uma vez que ambos provêm das relações dos seres humanos entre si e com a natureza e resultam na elaboração de mecanismos de classificação e tecnologias de ação orientados por características e propriedades observadas nos fenômenos.

Atualmente as teorias antropológicas enfatizam, alternadamente, ora o sistema social, ora o ator, o equilíbrio ou o conflito, entre outros, existindo uma forte tendência em se colocar o eu, a consciência de si, o indivíduo, no centro das problemáticas antropológicas. Este movimento vem da vontade de reintroduzir o sujeito ator,

esquecido desde o apogeu do estruturalismo de Lévi-Strauss*, na análise antropológica. Desta forma, os estudos se apóiam mais no sujeito do que no contexto, mais no voluntarismo do que no determinismo.

Nesta corrente que enfatiza os conceitos de sujeito existe, contudo, uma tendência a privilegiarem-se, também, os conceitos da prática, de práxis, ação, interação e experiência (Ortner, 1984 *apud* Dupuis,1996). A idéia é que, embora os atores ajam em universos já estruturados, supõe-se que através de suas práticas incessantes estes universos estejam em constante estruturação transformadora. É o que Bourdieu (1980, *apud* Dupuis,1999) chama de estruturalismo construtivista, e Giddens (1987, *apud* Dupuis), de teoria da estruturação. Segundo Dupuis (1999), trata-se de um antropólogo e um sociólogo, respectivamente, influenciados pelo pensamento marxista, embora se oponham ao marxismo reducionista dos anos 60 e 70.

Bourdieu tem como objetivo integrar o subjetivismo e o objetivismo, tomando como um dos conceitos chaves o de *habitus* – realidades objetivas incorporadas na vida cotidiana - que chamou de “*senso prático*”. São as experiências passadas incorporadas na lógica prática dos atores. É o passado de ações inscrito tanto nos indivíduos quanto nas instituições. As noções de *habitus e de senso prático* dão, também, sentido às ações dos indivíduos, não porque elas determinem mecanicamente suas ações, nem também porque elas visem fins conscientemente, mas porque elas explicam suas ações em função de disposições adquiridas e que podem ser utilizadas em dado campo de ação (Dupuis,1999).

Giddens (1987, *apud* Dupuis, 1999) cujo modelo teórico aproxima-se ligeiramente de Bourdieu, diria que “as coerções” não “empurram” nunca uma pessoa a fazer alguma coisa que não a atraia “previamente”. As práticas dos atores são, assim, função das propriedades estruturais que pressionam para ação, mas, acrescenta, também a permitem.

Segundo os modelos de práticas sociais de Bourdieu e Giddens, reconhece-se que os indivíduos, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua

* Lévi-Strauss,C. *Antropologia Estrutura*,Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro,1996.

sociedade, e agem sempre em contextos que lhes são preexistentes e que, por assim serem, orientam o sentido de suas ações.

A construção do mundo social é, então, mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total (Dupuis,1999).

Para muitos antropólogos, o campo das significações (intenções, motivos, atitudes e crenças dos atores) é o espaço por excelência da Antropologia, por se tratar de interpretar as práticas culturais através da organização social, procurando o seu sentido profundo. Mas as práticas contextualizadas contêm também uma cultura, à medida que elas guardam um sentido para os atores. Desta forma, segundo Dupuis (1999), uma definição de cultura não estaria completa se não considerasse as significações contidas no âmago das práticas.

Assim, reveladas as tendências recentes da Antropologia e os conceitos de contexto de interação social e prática dos atores, elementos chaves para definição de cultura, Dupuis (1999), considera: (i) que são as práticas dos atores e dos grupos no interior de contextos de interação social que, com o tempo, acabam por configurar uma cultura: (ii) que estas práticas contextualizadas contêm uma cultura, à medida que têm um sentido para os atores; (iii) que uma definição de cultura não estaria completa se não levasse em conta as significações contidas no âmago das práticas, argumentando que uma definição rigorosa de cultura deveria, assim, articular de maneira dialética contextos de interação social, práticas dos atores e significações das ações.

Cultura Organizacional

A cultura entrou no vocabulário corrente da Administração a partir de 1980, provavelmente pelo sucesso mundialmente reconhecido de um grupo cultural não ocidental, os japoneses, no campo econômico. A vontade de compreender o gerenciamento japonês, e a relação entre cultura e organização, provocou o nascimento de um novo conceito – o da cultura organizacional, conquanto exista um velho debate entre os especialistas das organizações sobre se a cultura é uma variável da organização, entre outras, ou se é um sistema estruturante (Martin, Peter, 2001).

Com o incremento da concorrência do Extremo Oriente e dos prolongamentos da crise do petróleo, os gerentes ocidentais começam, no final dos anos setenta, a querer transformar suas próprias empresas em exemplos de produtividade.

A maioria dos antropólogos concorda, atualmente, que a cultura é um sistema estruturante e não uma variável isolada que pode ser colocada em relação com outras variáveis igualmente isoladas. Entretanto, alguns pesquisadores ainda a consideram como uma característica, entre outras, que toda organização possuiria e, desta forma, passam a ter uma visão instrumental da cultura. Ela torna-se algo que os dirigentes podem modificar, impor, de acordo com a sua vontade. Neste caso a estratégia correta seria, então, escolher a cultura apropriada, evitando, assim, problemas organizacionais. O interesse pela cultura fica centrado na possibilidade de que culturas fortes poderiam ser criadas, através de lideranças culturais.

Apesar de ainda hoje existirem trabalhos sob este enfoque, foi se evidenciando a necessidade de uma abordagem mais fecunda, que considera a cultura um sistema estruturante, embora nessa perspectiva duas orientações se imponham, conforme o sistema estruturante que se toma como referência (Dupuis, 1999).

Para uns a cultura organizacional é um sistema de idéias, significações ou de conhecimentos encontrados em toda sociedade (organização). Os mitos, rituais, símbolos, linguagem, próprios à organização, constituem seus estudos. Os pesquisadores que seguem esta orientação baseiam-se na corrente da Antropologia interpretativa de Geertz, Goodenough e outros, cuja compreensão de cultura relaciona-se a sistema de idéias, significações, sem, contudo, importarem-se tanto com as práticas reais dos atores e com o papel que elas desempenham na construção destes conteúdos significantes. Nesta abordagem a organização é vista como um sistema fechado.

Para outros, a cultura está presente em toda organização, mas, sem que exista aí, necessariamente, uma cultura organizacional própria. Como neste caso a organização é considerada como um sistema aberto e não fechado, aceitam-se que o contexto global, os processos culturais e sociais que atingem a sociedade inteira sejam levados em consideração, pois se percebe que eles podem influir na estruturação das organizações.

Deste modo, as origens da cultura nas organizações são múltiplas, originando-se tanto do exterior (do contexto global) quanto da dinâmica própria da organização (Dupuis,1999).

Antes de prosseguir na apresentação dos autores que estudam a cultura organizacional, cabe ressaltar que a contribuição essencial da Antropologia para as ciências da organização, como também para as demais ciências humanas, é o método etnográfico, que supõe o contato direto com o ambiente onde se estabelecem as ações do grupo humano estudado, para sua melhor compreensão, sob a perspectiva do grupo observado e não da perspectiva do grupo (cultura) do observador.

No intuito de avançar no propósito do trabalho de levantamento cultural e compreensão do objeto desta pesquisa – investigar a cultura organizacional de uma amostra de dezoito dos sessenta e seis Laboratórios do Instituto Oswaldo Cruz, é interessante analisar a revisão bibliográfica – buscando o enfoque do autor francês Maurice Thévenet, professor da ESSEC, Paris, e de Edgard Schein, da Escola Sloan de Administração do Instituto de Tecnologia Massachusetts.

Devido às mudanças decorrentes do crescimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs) cujo centro relaciona-se ao crescimento tecnológico de áreas como :microeletrônica, melhorias radicais em velhos materiais e aceleração de desenvolvimento em biologia molecular, *a mudança* passou a ser tema central da administração: se tudo muda ao redor da empresa, então ela tem que mudar. O mundo mudou, tudo muda no ambiente e, então, a empresa deverá mudar, e, assim, considera-se que o verdadeiro objetivo da organização é a mudança. No entanto, a cultura evoca justamente a perenidade, a ausência ou a morosidade da mudança; é o que de mais permanente existe na organização, sendo este o grande paradoxo frente à necessidade de mudança.

Considerando esta dificuldade de lidar diretamente com a cultura visando a sua mudança, Thévenet (1993) faz a seguinte proposição: muito mais estratégico (no sentido de produtivo) do que afrontar uma dada cultura, do que procurar mudá-la ou enfraquecê-la, é utilizá-la como recurso para o projeto de mudança, discernindo no seu interior aqueles traços positivos que podem ser funcionais para um projeto de mudança.

Tratando-se de algo de difícil manipulação no sentido de uma mudança direta, a recomendação estratégica é procurar apoiar-se na cultura para mudar.

Thévenet (1991) frisa a necessidade de procurar captar os aspectos positivos de um traço cultural que podem ajudar à mudança ou que podem ser mobilizados positivamente no enfrentamento de um dado problema. A questão é complexa, pois um mesmo traço cultural pode conter aspectos positivos e negativos desde a perspectiva da abordagem de uma situação problemática. Neste caso, o mais estratégico é fortalecer os aspectos positivos, de modo que potencializem a perspectiva de mudança, enfraquecendo, simultaneamente, os aspectos negativos. Segundo Thévenet:

A temática da análise cultural é parte integrante de diretrizes estratégicas nas organizações, na medida em que atua como recurso/obstáculo e simultaneamente resultado do que se pretende, e é um dado que enriquece consideravelmente a capacidade das organizações para compreender e tratar seus problemas. A cultura não é uma solução. A cultura é uma realidade que somente tem sentido quando confrontada com a realidade dos problemas a serem resolvidos. Levar em consideração a cultura, juntamente com a análise rigorosa dos problemas propostos à empresa é, em si, o caminho de uma administração eficiente. A cultura organizacional é um suporte para aprender a aprender (Thévenet,1991).

Para Thévenet (1993), a cultura corresponderia ao patrimônio de uma coletividade, resultado de suas experiências, e representa o conjunto de referências para tratar das situações. Assim, segundo o autor, colocar em evidência a cultura, é clarificar as lógicas subjacentes ao funcionamento de um grupo. Ele alerta que todo desafio de um trabalho sobre cultura organizacional consiste em abordar o tema conhecendo-se seu contexto e limites, sem perder de vista que os problemas de administração não são culturais, mas a cultura deve ser um meio para facilitar suas soluções.

Thévenet (1993), comparando aspectos da cultura com a administração, destaca que enquanto a cultura evoca o que é relativamente estável e permanente e evolui lentamente, a administração é reativa, flexível. A cultura evoca as representações, visões, modos de percepção da realidade. A administração volta-se para a procura das melhores maneiras de fazer, para soluções racionais que geram resultados concretos. A cultura evoca, enfim, o funcionamento coletivo da organização e o resultado das

interações entre seus membros e entre ela e o seu meio ambiente, contrapondo-se à tendência da administração de valorizar as decisões mais do que os processos, os que decidem mais do que os atores, as mudanças de regras ou de estrutura mais do que os recursos e as mudanças.

A cultura não é uma parte do conhecimento; ela está presente no sistema de gestão e produção da organização e tem por características:

- Entendimento do significado profundo dos problemas organizacionais;
- Abordagem dos problemas organizacionais no tempo, pois a realidade atual é sempre a continuação de uma história que lhe dá uma parte desse sentido;
- Interesse maior pelo grupo na sua história do que pelos indivíduos; não reduz a organização às pessoas atualmente presentes.

A cultura é criada ao longo de toda uma história, em resposta ao tratamento de problemas permanentes e impostos. Assim, insere-se nos problemas correntes das organizações, sendo a consequência e o recurso desses mesmos problemas. Portanto, é, sobretudo, o resultado do processo de aprendizagem antes de representar um material a ser construído, alterado, modificado.

Segundo Thévenet (1993), a cultura caracteriza a organização e a distingue das outras, tratando-se tanto de referência para analisar seus problemas quanto para elaboração de suas estratégias. Para ele, uma teoria da cultura deverá fornecer respostas a quatro questões:

- origem: de onde ela vem, como se forma, como se desenvolve;
- função: quais são seus efeitos, sua utilidade, suas regras na organização;
- nível de operacionalização: onde e como ela opera;
- evidência: é ela mensurável, descritível?

Tudo que se passa na organização resulta da apreciação da realidade, de um conjunto de reações apropriadas, de ação, de controles. Em cada uma dessas etapas os esquemas mentais, as referências se fazem presentes. Tudo se opera sem que nos tomemos conta; parece normal agir-se daquela maneira. Mas não há nada mais difícil de

perceber do que o que é justamente evidente e isto coloca o problema metodológico da cultura (Thévenet, 1994).

Para Thévenet (1991) uma análise cultural deve colocar em evidência a coerência da organização. É necessário evidenciar-se os pontos de coerência no funcionamento coletivo. Não se trata de julgar se a coerência é fraca ou forte, se estranha ou não. Ela existe naquela determinada sociedade humana como uma produção cheia de sentido e referências comuns e necessárias para o seu funcionamento.

Thévenet (1993) define a cultura como o conjunto de referências compartilhadas organizacionalmente e produzidas historicamente nos processos de aprendizagem, imanescentes ao enfrentamento contínuo de problemas. As configurações simbólicas típicas da cultura são fontes de comportamentos e desenvolvem-se em processos interativos de intervenção sobre a dupla problemática das organizações: a relação com o ambiente e a coesão interna. A análise da cultura, segundo este autor, pressupõe um levantamento histórico, longitudinal, das representações sociais compartilhadas que subjazem aos sistemas de gestão e situações de fato. Diferencia-se marcadamente da análise de clima social, pois enquanto esta se interessa pelo que as pessoas pensam, a análise de cultura se preocupa com o que fazemos e com as referências que subentendem sua ação; é mais profunda, levando em consideração diversos aspectos, como a história da organização, o ofício, os valores, signos e símbolos.

Rivera (2003) aponta que a proposta de Thévenet é importante para a gerência por dois motivos. Em primeiro lugar, o autor proporciona um enfoque de análise cultural, de auditoria de cultura; em segundo lugar, sugere uma concepção de trabalho cultural. Deste modo, (Thévenet, 1993, *apud* Rivera, 2003) procura operacionalizar um pouco mais a discussão sobre cultura, ajudando a ultrapassar o campo das afirmações do tipo “é muito difícil trabalhar com cultura” ou “a cultura não é instrumentalizável”, muito comuns neste campo discursivo e delimitando os eixos centrais, categorias ou domínios de uma auditoria de cultura: (i) análise longitudinal dos fundadores e das lideranças marcantes da organização; (ii) análise histórica das tecnologias ou dos projetos tecnológicos da empresa; (iii) análise longitudinal da importância relativa das diferentes estruturas produtivas da empresa; (iv) análise dos sistemas de gestão visando captar os valores essenciais ou operantes subjacentes, tipo de tomada de decisão, nível

de participação dos atores, entre outros; (iv) análise histórica das estruturas de poder, dos organogramas,

Uma análise deste tipo, segundo Rivera (2003) não parece distante de um tipo convencional de análise organizacional. Sua especificidade é a tentativa de descortinarem-se as representações sociais compartilhadas organizacionalmente, ou seja, as lógicas subjacentes aos acúmulos de fatos, às regularidades, repetições e redundâncias observáveis em cada uma das categorias de informação anterior, que definem as hipóteses culturais propriamente ditas. Segundo o autor, a recorrência de traços de uma categoria de informação em outras define a possibilidade de hipóteses tidas como mais sérias, conquanto não signifique que tal ou qual aspecto contido em uma única categoria de informação não seja representativo da cultura, mas que se prefere reter aquele aspecto com maior chance de ser uma hipótese séria.

Schein (1999) define a cultura organizacional como um conjunto de *pressupostos básicos* que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Esse conjunto funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Schein(1999) a cultura organizacional pode ser analisada segundo diferentes níveis: os artefatos visíveis; os valores que governam o comportamento das pessoas e os pressupostos básicos. Os três níveis apresentam um grau crescente de dificuldade para serem analisados.

O nível dos artefatos relaciona-se a aspectos visíveis como tecnologia, arquitetura, *lay-out*, a forma como as pessoas se comportam umas com as outras; são aspectos observáveis da maneira de ser da organização. Neste nível a cultura é clara, é fácil de encontrar, mas nem sempre o que se vê corresponde à realidade. É preciso, então, que se observe mais e que se façam perguntas sobre o que se observa e se sente. E, assim, chega-se ao outro nível da cultura, o nível dois da cultura organizacional, que será a seguir explicado.

O nível dos valores casados, nível dois da cultura, representa as justificativas ou racionalizações dos atos dos membros da organização; sua identificação é possível

através de processos de análise e entrevistas. Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Formam o coração da cultura e representam a essência da filosofia da organização.

O último nível dos pressupostos básicos, nível mais profundo, relaciona-se a valores resultantes de um processo de aprendizado em conjunto. São crenças e valores e certezas dos fundadores que levavam ao sucesso da empresa e, por esse motivo, deviam ser “corretos”, portanto, assimilados pelos novos membros da organização. É este nível que determina o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. O processo de introjeção destes pressupostos é longo e resulta do processo de enfrentamento de problemas e das soluções adequadas a estas situações. Este conhecimento é aprendido e divulgado pela organização, atingindo o nível inconsciente dos seus membros. Muitas vezes esses valores e crenças só são percebidos quando ameaçados ou violados.

Como pressupostos básicos Schein aponta as convicções e tendências às ações implícitas e profundamente arraigadas que as pessoas compartilham e que orientam suas percepções, sentimentos e emoções. O autor esclarece que diferem das crenças comuns porque:

- crenças são conscientes e relativamente fáceis de detectar, enquanto os pressupostos básicos são inconscientes e difíceis de aflorar;
- diferentemente das crenças, os pressupostos básicos não são passíveis de confronto nem de debate e, portanto, mais difíceis de modificar, pois envolvem, além das crenças, as interpretações dessas crenças, acrescidas dos valores, das emoções.

Pela sua natureza inconsciente, os pressupostos básicos de cultura não se entregam à observação direta, e seus significados esgueiram-se por entre as dobras do discurso manifesto dos atores organizacionais (Rivera, 2004). Para revelar seu verdadeiro significado, é preciso ir além das aparências e primeiras impressões. É preciso apreender os atos falhos dos discursos, os lapsos de memória e as contradições entre o discurso e a prática (Fleury *et alii*, 1997). Nesses eventos surpreendentes, como Schein os denomina, é que os conteúdos latentes da vida grupal e organizacional, ou

melhor, os pressupostos básicos, emergiriam e, então, poderiam ser pontuados e interpretados.

A dedicação e o comprometimento dos líderes e fundadores para com a empresa são as molas mestras da formação da cultura no seu estágio inicial, porque são eles que definem as ações a serem tomadas quando surgem os primeiros problemas da organização e, também, porque são eles quem definem o “ritmo” e as características das relações humanas e de trabalho dentro da organização nos primeiros anos de vida (Pettigrew, 1979, *apud* Tomei, 1993).

Outro aspecto da definição de cultura organizacional é a menção ao ambiente externo e interno da organização. O grupo está sempre se adaptando, consensualmente, a um ambiente externo altamente dinâmico e competitivo, acolhendo, então, novas verdades, consensualmente, no sentido de adaptação àquele ambiente e à sobrevivência. Estas restrições do ambiente são de caráter tecnológico, físico, econômico, cultural, entre outros.

Rivera (2003) chama a atenção para um conceito de cultura como processo, como algo em permanente, porém lenta evolução onde podem conviver elementos de uma “velha” e de uma “nova” cultura. Esta concepção não polarizada da cultura explicaria a presença de elementos aparentemente contraditórios ou um relativo déficit de coerência e denotaria uma visão da cultura em evolução.

Mas pode existir situação de ruptura (Mintzberg, 1978, Tchy, 1982, *apud* Tomei, 1994) alavancada quando surgem desafios externos que implicam crises sérias. Neste caso, os rumos são mudados, por se tratar da sobrevivência da organização. Nessa circunstância, percebe-se a necessidade da administração e da integração do ambiente interno para se ajustar ao ambiente externo e aos objetivos da organização, de forma a sobreviver a este momento de crise e transformação.

Segundo Schein (1999) o conceito de cultura com múltiplos níveis torna claro que ela é complexa e deve ser analisada em cada nível antes de ser compreendida, alertando para aspectos básicos importantes:

- *A cultura é profunda* – se você tratá-la como um fenômeno superficial, se acreditar que pode manipulá-la e mudá-la quando quiser, você com certeza não conseguirá. Além do mais, a cultura o controla mais do que você a controla. E você quer que continue assim, porque é a cultura que traz significado e previsibilidade ao seu dia-a-dia. Quando aprende o que funciona, você desenvolve crenças e certezas que no final saem da consciência e se tornam regras tácitas de como fazer as coisas, como pensá-las e como senti-las.
- *A cultura é ampla* – quando um grupo aprende a sobreviver em seu ambiente, ele aprende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos. Formam-se crenças e certezas sobre a vida diária, sobre as atitudes, internas e externas, a natureza da carreira dentro da organização, quais são as questões sagradas e assim por diante.
- *A cultura é estável* – os membros de um grupo querem se agarrar a suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham duro, para estabilizá-las e “normalizá-las”. Por esse motivo qualquer possível mudança de cultura cria grande ansiedade e resistência. Se quiser mudar algum elemento de sua cultura, você deve reconhecer que está atacando algumas das partes mais estáveis de sua organização.

4 – METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho buscou investigar traços culturais do Instituto Oswaldo Cruz, numa amostra de 27% de seus Laboratórios, ou seja, em 18 (dezoito) dos 66 (sessenta e seis) existentes atualmente. Foram escolhidos entre os departamentos com maior número de laboratórios e/ou importância de suas linhas de pesquisa.

O plano de estudo baseou-se em uma amostragem estratificada, onde a unidade foi representada por cada departamento de pesquisa do Instituto Oswaldo Cruz. Os elementos a serem efetivamente observados – laboratórios – foram escolhidos segundo os critérios a seguir discriminados:

- 1) Tamanho da amostra: 27% do total dos elementos – laboratórios – da unidade de amostragem – departamentos.
- 2) Laboratórios entrevistados: os que possuem maior número de pesquisadores.
- 3) As entrevistas foram efetuadas com as chefias dos respectivos laboratórios e alunos de mestrado e doutorado.

Procurou-se ressaltar, prioritariamente, as representações sócio-culturais de seus respectivos chefes/pesquisadores – por serem líderes da equipe técnico-científica, coordenadores da formação acadêmica e do treinamento de pessoal – sobre temas relativos ao direcionamento institucional para desenvolvimento de projetos mais inovadores de produção tecnológica, que incluem ações colaborativas no campo biomédico - espontâneos ou induzidos pela instituição - no intuito de analisar, em que medida, traços culturais operam como limitações ou facilitadores a esta tarefa. Para tal, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, abertas, de forma que os pesquisadores pudessem expressar-se mais ou menos livremente, ensejando-os a expressarem um pensamento, ou seja, um discurso sobre o tema (Lefèvre, 2005).

As entrevistas seguiram um roteiro de oito questões – apresentadas a seguir neste trabalho – selecionadas em função de temas que interessam na investigação cultural, relativos: i) aos objetivos e demandas institucionais; (ii) ao papel do

pesquisador no IOC; (iii) aos programas institucionais, estruturados sob a forma de redes cooperativas interorganizacionais e intraorganizacionais estimulados pela FIOCRUZ ou por agências de financiamento; (iv) ao processo de estabelecimento de parcerias interorganizacionais e intraorganizacionais, e (v) à concepção de gestão.

Para identificação da representação sócio-cultural dos pesquisadores, foi utilizado o processo metodológico proposto por Lefèvre: A análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), cuja proposta é de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos, artigos de jornal, cartas, *papers*, com o objetivo de analisar o material coletado a fim de extrair de cada um deles as Idéias Centrais, as Ancoragens e as suas correspondentes Expressões-Chave. Segundo Lefèvre, as Expressões-Chave (ECHs) são pedaços, trechos ou transcrições literais do discurso, que revelam a essência do depoimento relativo a cada segmento. São consideradas uma espécie de *prova discursivo-empírica* da verdade das idéias centrais e das ancoragens e vice-versa. É com a matéria prima das expressões-chave que se constroem os Discursos do Sujeito Coletivo (Lefèvre, 2005). A idéia central (IC) revela e descreve, através de um nome ou expressão lingüística, de maneira mais sintética, precisa e fidedigna possível, o sentido de cada um dos discursos analisados e de cada conjunto homogêneo de ECH, que vai dar nascimento, posteriormente, ao DSC. As (ICs) não são uma interpretação, mas uma descrição do sentido de um depoimento ou de um conjunto de depoimentos. Permitem traduzir o essencial do conteúdo discursivo explicitado pelos sujeitos em seus depoimentos. A ancoragem (AC) de um discurso expressa os traços lingüísticos explícitos de teorias, hipóteses, conceitos e ideologias existentes em nossa sociedade e na cultura, e que estejam internalizados pelo indivíduo. Quando não há marcas lingüísticas claras, não se pode fazer emergir a ancoragem, para não se correr o risco de construir subjetiva e arbitrariamente o que se interpretou ser a ancoragem. As Expressões-Chave são constituídas por trechos ou transcrições literais dos depoimentos, relativos aos segmentos a que se referem, que revelam a sua essência.

Com a proposta do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), os discursos dos depoimentos não se anulam ou se reduzem a uma categoria comum unificadora, uma vez que, encontradas as expressões adequadas para representar os depoimentos, tem-se o que se chama de categoria. A partir daí, torna-se possível enquadrar os vários depoimentos/discursos em uma das categorias, de sorte que dois depoimentos

enquadrados em uma mesma categoria são reputados iguais ou equivalentes, podendo, conseqüentemente, suas respostas serem somadas, da mesma forma que se somam respostas iguais de um questionário com questões fechadas. Assim, a intenção é:

Reconstruir, com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos sínteses quantos se julgue necessário para expressar uma dada 'figura', ou seja, um dado pensar ou representação social sobre um fenômeno. (Lefèvre, 2005).

Segundo Lefèvre, o DSC é, assim, uma estratégia metodológica que, utilizando uma estratégia discursiva, visa tornar mais clara uma dada representação social, bem como o conjunto das representações que conformam um dado imaginário.

O caminho metodológico seguido para coleta de dados para a identificação do conjunto das representações dos pesquisadores, através do Discurso do Sujeito Coletivo, foi o do estudo de caso na linha da pesquisa antropológica, no qual o contato direto com o ambiente onde atuam os pesquisados é fundamental. Os instrumentos usados foram, então, as entrevistas individuais e a observação. Este caminho metodológico corresponde a uma tentativa de identificar, nos DSCs, os valores manifestados da cultura (valores casados), nos termos do Schein, correspondentes ao nível II da proposta analítica. Pretende-se, também, utilizar a figura da ancoragem do DSC de Lefèvre como uma tentativa de aproximação dos pressupostos básicos – nível III da cultura do modelo do Schein – já que o caminho metodológico assumido privilegiou o levantamento dos valores casados sem o seu ulterior aprofundamento.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com privacidade, normalmente em salas anexas aos respectivos Laboratórios, com duração média de quarenta minutos e as observações decorreram da familiaridade deste pesquisador com o Instituto, visto fazer parte de seu quadro funcional, bem como da oportunidade de acompanhamento das reuniões de seu Conselho Ampliado e Conselho Deliberativo ao longo do ano de 2006. As entrevistas foram gravadas em fita, transcritas e analisadas e se constituíram em torno dos seguintes temas:

- Temas/questões.

1- Como considera as demandas às Instituições Públicas de Pesquisa:

- No sentido de orientação das pesquisas para áreas prioritárias do Ministério da Saúde;
- 2- Como considera as demandas às Instituições Públicas de Pesquisa:
- Na ênfase no desenvolvimento tecnológico e transferência de tecnologia para o setor produtivo.
- 3- Quanto à ciência básica, à ciência aplicada. Quais seriam suas motivações? Existiriam motivações diferentes para uma e para outra?
- 4- As pesquisas em saúde no Brasil, embora com volume apreciável, têm caráter predominantemente bibliográfico-acadêmico:
- Como considera tal apreciação?
- 5- Em relação aos programas Institucionais, Horizontais, tais como o Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS) e o Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública (PDTSP) da FIOCRUZ:
- Como avalia a possibilidade de trabalhar em projetos integrados?
 - Como vê a definição e seleção dos projetos Institucionais pela Presidência?
 - Está de acordo com o modelo de avaliação utilizada nos projetos integrados?
- 6- Como tem sido estimulado e realizado o processo de geração das cooperações no ambiente institucional, excetuando-se os programas institucionais supramencionados?
- 7- Como avalia os editais, abertos por várias fontes de financiamento à pesquisa, que visam à captação de recursos de maior vulto, a articulação de equipes de pesquisa e oportunidade de financiamento de redes de pesquisa?
- 8- No seu entendimento, numa organização como o IOC, qual seria, de modo geral, a competência: a) da Gestão; b) das Coordenações de C&T?

Para composição de cada DSC, que caracteriza a representação sócio-cultural dos pesquisadores sobre cada tema, examinaram-se seus depoimentos no intuito de distinguir suas Idéias Centrais, Ancoragens e Expressões-Chave correspondentes e, articulando os diferentes conjuntos das idéias centrais semelhantes, estabeleceram-se seus respectivos DSCs. Assim, com pedaços desses discursos individuais, foram construídos os discursos-síntese, tantos quantos foram necessários para expressar a representação social pesquisada, buscando-se, em sua formulação, um todo coerente, de

modo que cada uma das partes se reconheça enquanto parte desse todo e o todo constituído por estas partes (Lefèvre, 2005).

Serão apresentados, então, os DSCs formulados por tema, identificados como DSC 1, DSC2, DSC 3, DSC 4 ou DSC* – discurso complementar – que se optou por destacar, identificado sempre por um asterisco. Ressalta-se que, antecedendo a idéia central que melhor representa o conjunto dos respectivos discursos, foram mencionados os Laboratórios, representados por letra de A a O, referencial dos entrevistados/pesquisadores que contribuíram com suas falas (ECHS), para compor aquele determinado discurso (Anexo de I a VIII).

Cada idéia central encontra-se representada, no anexo, pela numeração do discurso para o qual contribuiu, ou seja, 1, 2, 3, 4 ou por um asterisco, em caso de discurso complementar. Algumas idéias foram destacadas ao longo da análise, por apresentarem percepções importantes sobre o tema, mas nem sempre equivalentes aos discursos formulados, outras por fugirem ao tema não foram consideradas e, assim não sinalizadas por numeração ou asterístico nos anexos. No conjunto dos discursos sempre foi possível constatar mais de uma idéia-central, o que era já esperado e necessário para expressar representações que se supunham diferenciadas, divergentes ou complementares sobre os respectivos temas.

Cabe informar que foi realizada, primeiramente, uma análise das representações dos discursos por tema, e, posteriormente uma análise das representações no conjunto dos discursos quando, também, teceram-se comentários sobre suas ancoragens.

Ressalta-se que os discursos foram analisados da perspectiva do grupo entrevistado e não da perspectiva do pesquisador. Na análise final, contudo, procurou-se elaborar um discurso próprio sobre estas práticas.

Finalmente cabe esclarecer que as entrevistas com os alunos de mestrado e doutorado tiveram o objetivo diferente daquelas realizadas com os chefes/pesquisadores. A proposta, neste caso, é perceber e apresentar a dinâmica do laboratório, fazer um esboço de como se realizam as interações pessoais – dos alunos de mestrado e doutorado do instituto – com os profissionais, em seu contexto, numa

tentativa de captar estas impressões em sua convivência no laboratório, tentando, assim identificar o nível I dos Artefatos, nos termos de Schein.

O resultado desta percepção será apresentado no item 5 deste trabalho e a entrevista em que se basearam será apresentada a seguir:

- 1- Forma de relacionamento com as autoridades (nível de formalidade, informalidade).
- 2- Reuniões, seminários (frequência, grau de direcionamento, duração, nível de encaminhamento e de obtenção de consenso).
- 3- O *layout* dos departamentos e laboratórios: favorece a interação, a cooperação, a troca?
- 4- Oportunidade de interação com outras áreas do IOC.
- 5- Existência de liberdade para todos se expressarem, fazerem propostas.

Cabe informar que todas as entrevistas aqui apresentadas foram analisadas e aprovadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca e consideradas aprovadas, no parecer número 112/06 de 05 de outubro de 2006.

5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE:

Antes de considerar os discursos dos chefes de laboratórios sobre os temas propostos, apresenta-se, primeiramente, as percepções dos alunos de mestrado e doutorado sobre temas relativos à: (i) forma de relacionamento com as autoridades (nível de formalidade, informalidade); (ii) frequência das reuniões, seminários; (iii) forma de estímulo a interação, cooperação e troca entre os alunos. O objetivo, reiterando, é apresentar a realidade cotidiana dos laboratórios sob o ponto de vista dos alunos, sua dinâmica, interação com os pesquisadores, aproximando-se, conforme mencionado, do nível dos “Artefatos”, nos termos de Schein.

Depreende-se, através dos relatos, que existem Laboratórios cujas chefias prezam mais a hierarquia que outros. Embora, por um lado, os alunos compreendam e aceitem este cumprimento da linha de autoridade, entendendo ser necessária devido ao acúmulo das atividades das chefias, por outro, apontam que uma formalidade e hierarquia muito rígidas podem impedir interações necessárias e pertinentes à dinâmica da pesquisa científica. Alguns consideraram que a transição para uma estrutura mais horizontal – fase em que se encontrava o instituto nesta época – poderia ser bem-vinda para uma possível flexibilização nas relações.

A cooperação foi considerada boa pelos entrevistados, principalmente nas plataformas onde existem vários projetos, gerando um clima de troca permanente e oportunidade de conhecimento de pessoas de outros Laboratórios. A interação e comunicação intragrupal, ou seja, no grupo dentro do Laboratório, foi avaliada como positiva, mas destacou-se que o mesmo não poderia ser dito das relações intergrupais, com os outros Laboratórios do mesmo departamento ou entre diferentes departamentos. Alguns atribuíram o fato à arquitetura do Instituto, onde grupos de Laboratório, ligados a determinada linha de pesquisa, encontram-se distribuídos por vários prédios no campus da FIOCRUZ. Outros não atribuem esta dificuldade à estrutura e, sim, à questão do cuidado em estar abrindo e expondo sua(s) linha(s) de pesquisa.

A grande maioria considerou que a principal função do líder do Laboratório, de um coordenador, é unir as pessoas, fazendo com que o grupo se dê bem. Argumentaram que quando não existem ambientes onde todos possam expressar opinião, nada mais é

possível de dar certo. Destacaram que de nada adianta o Laboratório contar com recursos, se não existe união entre seus membros.

Sobre os seminários, as reuniões, todos os consideram muito importantes. Alguns explicaram que fazem parte da rotina semanal de seus Laboratórios e consideram uma oportunidade muito produtiva, por favorecer a equipe, além de orientar e reorientar os projetos. Outros revelaram que os seminários não eram tão freqüentes em seus Laboratórios e que se ressentiam da presença das chefias quando tinham oportunidade desta dinâmica, confessando, inclusive, que se viam desestimulados pela ausência de seu líder científico.

Os alunos opinaram que a Bienal da Pesquisa da FIOCRUZ, a Jornada Científica, funciona muito bem para as pessoas se conhecerem e conversarem sobre os projetos, mas demonstraram desejo de que poderia ser estimulada uma forma de os alunos se aproximarem mais, conhecerem outros projetos com os quais pudessem ter alguma afinidade.

Cabe ressaltar que os alunos de mestrado e doutorado entrevistados têm representatividade no Conselho Deliberativo do IOC, e consideram este aspecto muito positivo, pela oportunidade de que suas questões sejam levadas a esta instância de decisão para serem votadas.

Nesta etapa do trabalho passa-se, então, a apresentar os Discursos do Sujeito Coletivo dos pesquisadores -chefes de laboratórios - do Instituto Oswaldo Cruz, sobre os respectivos temas.

5.1–Tema: Demandas do Ministério da Saúde ao Instituto Oswaldo Cruz para atendimento das necessidades/demandas da sociedade.

Construíram-se quatro Discursos do Sujeito Coletivo-DSCs, a saber:

Discursos dos pesquisadores - Laboratórios A, B, C, I, N, R:

DSC :Adequação das linhas de pesquisa ao PPA e deste ao MS .

O IOC tem se estruturado para que todas as suas linhas de pesquisa, seus projetos, alinhem-se aos macro-objetivos do PPA, que traduz a demanda do MS à

FIOCRUZ. Consigo, contudo, notar que existem demandas da sociedade na área de taxonomia, biodiversidade e ecologia, onde o IOC desenvolve projetos, cujos objetivos ainda não estão contemplados no PPA. Está sendo, então, estabelecida uma interlocução com o MS, através da Presidência, para a criação de novos objetivos que possam abarcar esses projetos.

Discurso dos pesquisadores – Laboratórios E, F J, K, L, N, P:

DSC 2: Necessidade de maior interlocução da FIOCRUZ com o MS.

Durante um longo tempo o IOC fazia um trabalho desconectado do MS, quer dizer, o MS não nos conhecia e nós também não o reconhecíamos. Mas hoje é diferente, existe uma tendência a se conectar, embora ache que deveríamos nos conectar mais. Por exemplo, eu não vejo o Ministério cruzar as necessidades de saúde com o que desenvolvemos aqui no IOC. As doenças priorizadas são aquelas clássicas, sobre as quais foram estabelecidas as bases do Instituto: Chagas, Esquistossomose, Malária. Mas existem outras doenças que estão acometendo a população e são, de certa forma, esquecidas, ou recebem pouco recurso. O interessante, mesmo, seria haver uma maior interlocução com o Ministério para que pudesse existir uma demanda específica para pesquisa, ao invés de nos adaptarmos em relação ao que eles têm lá, que, de repente, não tem nada a ver com a gente.

Discurso dos pesquisadores - Laboratórios H e N:

DSC 3: Demandas do MS bem estabelecidas para os Laboratórios.

O Laboratório, desde que foi criado, começou atendendo demandas do Ministério. Acho que no caso dos Laboratórios de referência e de Laboratórios com tipo de vírus “importante”, que interagem com assistência, as demandas ficam bem estabelecidas, gerando, inclusive, dentro dos respectivos programas, discussões voltadas para demandas necessárias ao país, obviamente no viés do Laboratório.

Discurso do pesquisador – Laboratório J:

DSC* O MS precisa ter claro o que deve ser feito em termos de pesquisa e, portanto, é necessária uma boa interlocução.

Na verdade, a demanda do MS para pesquisa vem, principalmente, através dos centros de referência, por se ter uma relação direta do MS com serviços. Agora, a área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico tem pouquíssima interface direta com o Ministério. Nós não sabemos o que o Ministério quer, o que eles demandam da pesquisa. A gente sabe através dos editais, ou do que se lê nos jornais, na literatura específica. Inclusive não tem nenhuma relação entre essa demanda do Ministério e essa ação organizada. O Ministério poderia organizar debates mais dirigidos para resolver as suas questões e, certamente, poderia ser muito mais eficiente para encomendar pesquisa, desenvolvimento e produtos, inclusive para as suas necessidades, diretamente com a sua comunidade científica.

O DSC 1 é um discurso que considera que as demandas estão bem traduzidas no conjunto dos macro-objetivos dos Planos de Objetivos e Metas, com uma única exceção, manifestada na passagem: *Tem alguns objetivos, em determinados projetos, projetos importantes, ligados à demanda da sociedade na área de taxonomia, biodiversidade, ecologia, que não estão previstos no PPA e têm que estar! Então, os que existem são suficientes e propõe-se uma interlocução com o MS, através da Presidência, para criação de novos objetivos que o PPA não atende neste momento.*

Em relação ao DSC 2 e 3, podemos dizer que se manifestam de forma controvertida, revelando duas posições: o primeiro, considerando a necessidade de interlocução com o MS, notadamente pela premência de estímulo a outras linhas de pesquisa, evidenciado na passagem:*[...]As doenças priorizadas são aquelas clássicas, sobre as quais foram estabelecidas as bases do Instituto, Chagas, Esquistossomose, Malária. Mas existem outras doenças que estão acometendo a população e são, de certa forma, esquecidas, ou recebem pouco recurso [...]; já o segundo reflete plena satisfação na relação com o MS, considerando a existência de uma interface enorme, reconhecendo que as pesquisas desenvolvidas em seus Laboratórios direcionam-se, especificamente, para atendimento às demandas ministeriais, denotado neste trecho do discurso: Desde que começou este Laboratório, a gente começou a interagir com o hospital, com os serviços médicos, atendendo demandas do Ministério [...].* Tal interação e percepção de pleno atendimento manifestam-se, marcadamente, na fala de pesquisadores de Laboratório(s) de referência e/ou com forte interface com a assistência.

A estes discursos – DSC 1 e 2, corrobora o discurso complementar - DSC* , que explica o fato gerador da controvérsia nesta passagem: *Na verdade, a demanda do MS para pesquisa vem, principalmente, através dos centros de referência[...] Agora a área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico têm pouquíssima interface direta com o Ministério.*

No DSC 2 fica ressaltada a idéia de autonomia político-institucional-científica, melhor revelada no trecho: *O interessante seria haver uma maior interlocução com o MS para que pudesse existir uma demanda específica para pesquisa, ao invés de nos adaptarmos em relação ao que eles têm lá que, de repente, não tem nada a ver com a gente.* O discurso, que parece extrapolar a ordem hierárquica, pode ser explicado através da obra de Mintzberg e suas cinco configurações, mencionada no marco teórico e que ajuda a compreender os traços característicos de uma organização “profissional”, a qual se caracteriza pela importância de seu centro operacional, que reúne um grande número de unidades elementares (os Laboratórios), relativamente independentes um dos outros. Tanto o grau de especialização do trabalho, quanto o seu grau de controle sobre o mesmo, são muito elevados, situação que faz com que o profissional passe a agir independente de seus colegas, mas diretamente com os clientes a que serve (MS), fato abordado no seguinte trecho do discurso: *[...] vários membros do nosso Laboratório, não só eu, nós somos consultores do Ministério, participamos das câmaras técnicas de pesquisa e de serviços de referência, ajudando na elaboração de políticas públicas, obviamente, no viés do Laboratório.*

Cabe ressaltar que a busca de autonomia político-institucional-científica para Manguinhos vem de tempos remotos. Seu fundador, o cientista Oswaldo Cruz, enfrentou-a com calorosos debates no Congresso, em torno do tema “ciência”, até que em 14 de dezembro de 1907 o governo federal criou, através do decreto número 1.812, o Instituto de Patologia Experimental de Manguinhos, no ano seguinte denominado Instituto Oswaldo Cruz. A capacidade de Oswaldo Cruz de fomentar fatos científicos era uma expressão de sua estratégia política, o que se traduzia pela conquista de espaços capazes de aumentar a influência do Instituto, iniciando a partir de Manguinhos uma “rede” de interferência no planejamento da política de saúde pública, baseada na construção da solidez das instituições científicas e no seu potencial de viabilizar soluções, não só em nível da produção de recursos terapêuticos, como vacinas e remédios, mas também o de acentuar as questões que associava a doença às condições

de vida da população brasileira, especialmente a que vivia nas zonas rurais. (Marques dos Santos, 1999). Levantamos este fato para lembrar que, ao investigarmos os pressupostos básicos, nível mais profundo da cultura organizacional segundo Schein, devemos questionar a origem dos fundadores e líderes da organização e os valores destes portadores de cultura, lembrando que seus líderes e fundadores são as molas-mestras da formação da cultura.

5.2 – Tema: Demandas do MS às Instituições Públicas de Pesquisa com ênfase no desenvolvimento tecnológico e transferência de tecnologia para o setor produtivo:

Foi possível construir três DSCs, a saber:

Discursos dos pesquisadores - Laboratórios A, B, D, F, H, K, L, P, Q:

DSC 1: A vocação do IOC é pesquisa básica, não é DT – desenvolvimento tecnológico.

Acho que somos pagos pelo contribuinte para fazer pesquisa, então temos que fazer bem-feita, e a vocação do IOC é pesquisa básica, de qualidade. A nossa pesquisa é predominantemente básica. Temos um contexto mais científico, e, assim, a questão do desenvolvimento tecnológico, da transferência de tecnologia, fica difícil. Eu trabalho em pesquisa básica e não tenho esperança de que eu vá contribuir com alguma coisa para o SUS, resolver um problema amanhã da nossa saúde aqui do Rio de Janeiro. As coisas acontecem, a longo prazo, e acho que a vocação aqui é fazer pesquisa básica mesmo, é isso que eu faço. O IOC está muito aquém do desenvolvimento tecnológico e nem sequer existe política clara que incentive as pessoas a responder a essa demanda.

Discursos dos pesquisadores – Laboratórios I, O:

DSC*: Mudança será lenta e gradativa, porque a cultura do desenvolvimento tecnológico é recente e é fundamental a indústria ficar mais perto.

Mas a cultura do desenvolvimento tecnológico é uma coisa recente, a gente está formando muita gente e isso naturalmente vai melhorar com o tempo. Agora, não se muda a jato. As coisas são lentas. Não se obriga uma instituição a fazer desenvolvimento tecnológico e inovação. Isso vem normalmente, sequencialmente. Há universidades americanas onde as publicações passam por uma pessoa que vai analisar para saber se ali tem algo a ser patenteado. São pesquisadores experientes, aposentados, que ficam analisando o trabalho dos colegas. E a indústria tem que ficar

mais perto. Acho que a indústria tem que ficar mais perto, com um papel importante nessa captação, transferência de tecnologia e produção.

Discursos dos pesquisadores – Laboratórios G, M:

DSC 2: Importante fazer um trabalho voltado para as necessidades, e, fazer desenvolvimento tecnológico é muito gratificante.

Acho importante fazer um trabalho para Instituição e para a sociedade. No meu Laboratório, por ser desenvolvimento, faz-se algo inovador, o que induz a muitas parcerias. É um assunto novo, potencialmente promissor. Em outras áreas a gente até pode gostar de alguma coisa que nem sempre é a demanda atual, mas aqui no Laboratório a gente vê como um campo mais voltado para necessidades.

No conjunto dos discursos sobre o tema, verificamos que grande parte dos pesquisadores defende a pesquisa básica como compromisso institucional maior – representação demonstrada no DSC 1, embora, sem que a contradigam, alguns (22%) admitam a possibilidade de incorporação da mudança, com o tempo, idéia manifestada no DSC*, na passagem [...] *Agora, não se muda a jato. As coisas são lentas.* Observa-se, também, no discurso complementar, a idéia de que não cabe ao IOC e, sim, a outras instâncias, a atribuição de mapear a pesquisa e desenvolver sua interação com a indústria e desta com a pesquisa. Porém, ainda que o discurso mencione a questão da interação entre as partes, este é ainda um aspecto controverso nas instituições de pesquisa como o IOC, devido ao aspecto cultural forte da orientação do trabalho pelo mérito acadêmico, conforme demonstrado no DSC 1, e, portanto, com fortes resistências aos interesses do mercado, aspecto valorizado na esfera empresarial. Podemos inferir, então, que, embora exista discurso que preconize essa interação, como: [...] *A indústria tem que ficar mais perto. Então, eu acho necessária a campanha de fazer com que a indústria tenha um papel importante nessa captação, transferência de tecnologia e produção* [...] ainda não existe uma consciência no âmbito institucional do significado dessa interação.

O DSC 2, relacionado a entrevistados cujas pesquisas estão voltadas para o desenvolvimento tecnológico, e, por conseguinte, voltadas para necessidades e expectativas em saúde, destaca o mérito da questão, demonstrado na passagem: *Acho importante fazer um trabalho para a Instituição e para a sociedade, que é uma maneira*

de honrar todo o investimento feito na minha formação e do financiamento da pesquisa do Laboratório.

5.3 – Tema: Motivações relativas à Ciência Básica e Ciência Aplicada.

Foi possível construir três DSCs, a saber:

Discursos dos pesquisadores – Laboratórios B, K, L, O, P:

DSC 1:As motivações são diferentes.

Sem dúvida, a motivação é diferente, porque você faz a pesquisa básica em busca da verdade, quer saber como funciona aquilo, como aquilo aconteceu, porque aconteceu. Se esse estímulo não houver, a pesquisa acaba e sem pesquisa básica não existe nada!

Discursos dos pesquisadores – Laboratórios C, E, F, H, I, J, N, Q, O:

DSC 2: Mesma motivação.

Cada vez mais eu, como pesquisadora, combato a idéia de pesquisa básica diferenciada e dicotômica da pesquisa aplicada. Eu acho que não existe essa dicotomia, acho que uma retro-alimenta a outra. Acho que há envolvimento e necessidades diferentes para você aprofundar determinados aspectos no campo da pesquisa básica e demandas e oportunidades diferentes para você avançar em determinados aspectos da pesquisa aplicada. Acho que hoje a motivação é sempre trabalhar dentro de um contexto, pois os recursos são pequenos e não existe mais a pesquisa básica por pura ideologia. Não dá para fazer uma pesquisa só para satisfação pessoal. De modo geral, elas atendem as demandas que vêm da sociedade e da própria evolução do conhecimento científico.

Discurso do pesquisador – Laboratório D:

DSC*:Ciência Básica como busca do novo.

A ciência básica é o novo mesmo, pois por mais que você conheça o entorno, tem que conhecer profundamente para se chegar ao que você quer, aquele novo! Daí porque para se elaborar uma pergunta científica, quanto mais se conhecer sobre aquilo que você vai fazer a pergunta, por isso que os autores estudam tanto para fazer um

projeto, quanto mais se souber sobre tudo que já se pensou e que já foi feito sobre aquilo, mais chance você tem de realmente encontrar o novo.

No conjunto dos discursos sobre o tema, foi possível identificar a existência de uma polarização entre os DSC 1 e 2: o primeiro com entendimento de ciência básica sem que se tenha em vista aplicações específicas, avaliando que a motivação para ciência básica é uma e para ciência aplicada é outra. O motivo maior seria o conhecimento em si, assim expresso no discurso: [...] *Porque o pesquisador quando está investigando não está preocupado se vai ter alguma resposta para aplicar para população. Ele quer saber que ele descobriu, digamos, uma espécie nova, não sabe se essa espécie vai ser transmissora de doença ou não, mas ele descobriu! A motivação para ele, naquele momento é descrever aquela espécie. O importante para ele é que descobriu algo para natureza (Anexo III, Lab. Q).*

Já o segundo concebe a ciência pelo seu potencial de gerar resultados aplicáveis, considerando que motivações não são diferentes. Incorpora a idéia de que se pesquise dentro de um contexto, no intuito de trazer novos produtos, expresso ou em nova informação ou em novo produto, argumento fundamentado na passagem: *Não acho que as motivações são diferentes, porque a pesquisa básica hoje, mundialmente, é exploratória sim e visa sempre um produto, ou seja, trazer novas informações para a comunidade científica ou trazer um novo produto. Então, a motivação, tanto para o desenvolvimento tecnológico como para pesquisa básica, é a motivação exploratória mesmo, para que se traga e apresente à comunidade científica uma solução. Assim, a motivação nossa é sempre trabalhar dentro do contexto. Acho que atualmente, como os recursos são pequenos, a motivação é ir atrás do que já está contextualizado.*

A polarização apresentada expressa em termos percentuais, demonstra que 56% dos pesquisadores exprimem a ciência pelo seu potencial de gerar aplicações, não obstante, tendam a valorizar suas atividades pelo mérito acadêmico, como evidenciado em outros itens deste trabalho. Podemos, assim, conjecturar, que, existindo uma pressão tanto do MS quanto da instituição como um todo para que a ciência seja valorizada pelo seu potencial de gerar aplicações, os pesquisadores/cientistas começam a direcionar a ciência para este sentido, para geração de aplicações tecnológicas, sem, contudo, se darem conta do significado maior desta mudança das práticas científicas, uma vez que a cultura ainda é voltada para o mérito acadêmico.

O discurso complementar relaciona a ciência básica com o novo, alcançado somente pelo aprofundamento dos temas, que vai proporcionar a elaboração da pergunta ideal, voltada para o original e movida pela satisfação da curiosidade intelectual do ser humano.

5.4 – Tema: As pesquisas em saúde no Brasil, embora com volume apreciável, têm caráter predominantemente bibliográfico-acadêmico. Como considera tal apreciação? Foi possível construir dois discursos, a saber:

Discursos dos pesquisadores – perpassa todos os Laboratórios.

DSC 1: O principal produto da pesquisa no IOC é de natureza acadêmico-bibliográfico; não sabemos e não cabe a nós do IOC a preocupação com o que vai ser gerado com essa informação.

No mundo inteiro a produção científica é medida pela publicação, pelo número de publicações, por seu conteúdo, sua qualidade. Então, como nosso objetivo não é o produto e sim a informação. Somos avaliados pela qualidade e quantidade dessa informação e pela possibilidade de sua publicação numa revista de fator de impacto X. Nem nos cabe a preocupação com o que essa publicação vai trazer, se vai ser utilizada ou não na pesquisa aplicada. Não cabe a nós essa preocupação. Mas, um estudo básico, de qualidade, pode ser o alvo para futuro desenvolvimento de drogas, por exemplo, que vão atuar no tratamento de determinada doença.

Discurso complementar dos pesquisadores – Laboratórios C, D, I, O:

DSC*: Gap é grande e deverá ser resolvido por outras instâncias; necessidade de parceria público-privada.

Enquanto a nossa capacidade de produção científica bibliográfico-acadêmica é muito similar a de outros países, a quantidade de patentes, em relação a outros países que produzem a mesma coisa, é muito pequena. O gap é grande e não é uma questão fácil de resolver; acho que está na hora de se ter uma parceria, como existe em outros países, uma parceria público-privada, porque o setor público está falido, então, é fundamental.

No conjunto dos discursos sobre o tema, todos os Laboratórios apontam para o fato de que o principal produto de trabalho dos pesquisadores no IOC é a produção bibliográfico-acadêmico, derivada da pesquisa básica, sem que se tenha em vista aplicação específica, reforçando a idéia de que a vocação do IOC é pesquisa básica (manifestada também no DSC 1 do item relativo ao DT). Contudo, em algumas passagens do discurso complementar, percebem-se *nuances* da concepção de pesquisa aplicada, notadamente quando os discursos falam da valorização da ciência cada vez mais pelo seu potencial de gerar aplicações: *Toda pesquisa tem caráter acadêmico, toda pesquisa tem que gerar uma publicação [...] Eu acho que o que precisa é de se tratar de identificar potenciais produtos, na pesquisa, que possam ter relação direta com aplicabilidade para saúde ou [...] Em todos os lugares que eu conheço, as pessoas estão, o tempo todo, trabalhando com alguma coisa de atendimento aos anseios políticos e sociais daquela população [...]*(Anexo III, Lab C e I, respectivamente).

O discurso complementar destaca idéia de que uma redução do *gap* dependeria de uma estrutura externa ao próprio processo de pesquisa, capaz de definir as áreas da pesquisa ou informações que poderiam ser transformadas em produto, ou seja, reconhecem que a questão do *gap* deverá ser resolvida por outras instâncias.

Realmente, apesar de numerosas barreiras para o bom relacionamento entre universidades e institutos de pesquisa e a indústria, boa parte da literatura sobre o sucesso dessa relação é centrada, assim, no aprimoramento dos mecanismos de transferência de tecnologia, embora só faça sentido a preocupação com estes mecanismos para esta transferência se os conhecimentos gerados são de interesse do mercado. (Quental, Emerick, 1998). Esse aspecto, como já enfatizado na análise referente ao item 5.2 deste trabalho, confronta-se com a cultura do mérito acadêmico, predominante no Instituto Oswaldo Cruz.

Assim, apesar de existir uma tendência, por parte de instâncias hierárquicas superiores, em atribuir a institutos de pesquisa um compromisso mais direto com a geração de conhecimentos e tecnologia para o atendimento às demandas da sociedade, depreende-se, do que foi revelado nos discurso deste tema, que predomina como forte traço cultural no âmbito da pesquisa do IOC, o fato de ter o seu trabalho orientado para o mérito acadêmico.

5.5 – Tema: Programas Horizontais Institucionais (PDTIS-PDTSP).

As considerações sobre o tema voltaram-se para os programas como um todo. No entanto, em razão de alguns considerarem questões pertinentes à seleção, avaliação e suprimimento do programa, optamos por destacar estas colocações no momento da análise. Foi possível construir três DSCs.

Discurso dos pesquisadores – Laboratório C, F, G, H, I, K, L, M, N, O, P, Q, R:

DSC 1: Interessante no sentido de desenvolver programas específicos, atendendo a finalidade da Instituição como um todo, além da enriquecedora experiência de trabalho integrado.

A possibilidade de se trabalhar em projetos integrados, eu acho ótimo, enriquecedora, produtiva, e os programas integrados vieram para isso, deram o primeiro passo. A experiência em redes é positiva, conhecem-se pessoas que trabalham na mesma área, integra-se com outras unidades da FIOCRUZ, inclusive regionais, e anda-se mais rápido com a pesquisa! Foi uma grande contribuição da administração do Paulo Buss. O único obstáculo, penso, é a falta de prática e de ferramenta de trabalho em rede. As pessoas não têm experiência e as ferramentas não são muito claras.

Discurso dos pesquisadores – Laboratório D, F:

DSC 2: Obstáculo de ordem cultural no sentido da integração das pessoas - valorização do individual frente ao coletivo.

Existe um obstáculo de ordem cultural na nossa vida acadêmico-científica, pois a cultura é do individual, prega-se o individual, exige-se nessa perspectiva e quer que o projeto seja integrado. O pesquisador cada vez mais é induzido a fazer o projeto, a publicar e a ganhar dinheiro. Integrar significa dividir poder, dinheiro, prestígio, e as pessoas não estão aptas a fazer isso. A perspectiva na sociedade é do individual predominar sobre o coletivo. Então, é muito difícil integrar. O PDTIS induz a que se tenha contacto com outros pesquisadores. Mas a colaboração é uma arte!

Discurso do pesquisador – Laboratório J:

DSC* :Falhas nas comunicação e divulgação dos Programas-PDTIS PDTSP dificultam o entendimento sobre o programa.

Nem todos os pesquisadores têm uma visão do programa, seus objetivos e metodologia, e sofremos com falhas na comunicação e divulgação. Deveríamos melhorar isso. Só que para entrar agora no programa, os projetos têm que estar realmente avançados e temos uma comissão para seleção, cujos avaliadores são muito críticos e, de fato, a maior parte dos projetos a gente devolve pois é muito interessante, tem muito mérito científico, mas não está numa situação apropriada para entrar num programa PDTIS. O pesquisador tem que concordar que o programa só vai olhar para aqueles aspectos do Laboratório que visam levar o projeto adiante. Todo acompanhamento, avaliação e suporte logístico estão focados nisto. Temos em torno de oitenta e poucos projetos no PDTIS e 25% tem que ter, ao final de três, quatros anos, o produto transferido.

Analisando o conjunto dos discursos sobre o tema, verificamos uma tendência a se considerar os Programas Horizontais Institucionais, positivamente, entendidos como a forma ideal de se desenvolver programas integrados, projetos específicos com toda FIOCRUZ. No entanto, pelo DSC*, percebe-se que nem todos os pesquisadores conhecem os objetivos, metodologia, enfim, o rigor necessário a esse tipo de programa - que visa estimular a pesquisa aplicada e o desenvolvimento tecnológico - principalmente no que diz respeito a seu processo de seleção, acompanhamento e avaliação. Este desconhecimento, bem como a diversidade de entendimento sobre os processos, revela-se, claramente, em alguns discursos: *A avaliação é pesada, conflitante com os propósitos do projeto [...] Na avaliação se faz pergunta de uma forma incisiva, quase que uma acusação de não ter feito coisas planejadas anteriormente; [...] Em relação à avaliação os entraves não são só do pesquisador e sim da Instituição e do próprio programa, e isso não é visto. O processo, então, poderia ser feito em conjunto, para que fossem avaliados os dois lados em relação ao programa; [...] Não conheço os critérios de seleção. Para mim ainda é um mistério. Acho que tinha que ter um conjunto mais claro de critérios para poder selecionar projeto [...] Em relação à seleção, bem de fora, acho que existem alguns vieses [...] A seleção é realizada por uma comissão ad hoc e acho que o que foi escolhido, não sei qual foi o crivo, mas acho que tudo que entrou é importante [...] Priorização de projetos, eu acho que existe uma honestidade das pessoas na seleção (Anexo V, Lab_s B, F, C, E, M, D, respectivamente).*

O discurso complementar esclarece, em parte, as diferenças, semelhanças das manifestações em relação aos múltiplos aspectos do programa, atribuindo-as a falhas na comunicação e divulgação, quando declara: *Nem todos os pesquisadores têm uma visão do programa, seus objetivos e metodologia e sofremos com falhas na comunicação e divulgação. Deveríamos melhorar isso. Na verdade, a informação está disponível, mas imagino que as pessoas não procuram, especificamente, e podem achar que o PDTIS e PDTSP é uma elite para projetos.*

Apesar de se tratar de um programa estratégico, alguns pontos críticos foram apontados quando da sua execução (especificamente em relação ao PDTIS), nas seguintes passagens: [...] *Acho que as coisas ainda são muito morosas. Na parte de execução de orçamento é muito devagar. Como programa estratégico não é nada estratégico. O dinheiro é muito moroso. Entra na burocracia para compras. Nada pode ser estratégico com esse pano de fundo [...] Dentro do PDTIS, dependendo da rede em que se insere, trabalha-se em plataformas ou não. Eu trabalho em plataforma. Só que a plataforma não funciona. Por quê? [...] Mas, o pior problema é a questão do suprimento, pois se pede para comprar uma enzima e pode levar seis meses e até um ano. Nenhum processo no mundo funciona desse jeito [...] Como obstáculo, o que atrasou foi a parte dos suprimentos, porque estávamos na prioridade II, eles colocam uma hierarquia, priorizando determinadas coisas. O PDTIS faz esse planejamento, priorizam hierarquicamente, então o item prioridade II, as compras são feitas mais tardiamente. Isso foi um ponto crítico, mas uma vez que entra o recurso a gente adianta o trabalho [...]*(Anexo V, Labs G, F, B, M, respectivamente).

O DSC 2 apresenta claramente o obstáculo de ordem cultural para o desenvolvimento desses projetos, contrapondo os valores da sociedade, voltados para a valorização do individual com a perspectiva de integração exigida nestes projetos. Concebe a integração como uma arte, sem, contudo, negar o mérito do programa, conforme a passagem: *O PDTIS induz a que se tenha contacto com outros pesquisadores. Mas a colaboração é uma arte. Mesmo no PDTIS não é fácil. Acho que as situações mais tranqüilas são quando, na verdade, são competências que têm pouca sobreposição* (Anexo V, Lab G).

5.6 – Tema: Processo de geração de Cooperações.

As considerações sobre o tema direcionaram-se, marcadamente, para um único discurso. As reflexões complementares foram muitas, todavia, devido à diversidade de opiniões, não foi possível criar um discurso uníssono capaz de representá-las. Optamos, assim, por mencionar estas falas complementares (ECHs) ao longo do processo de análise. As idéias centrais, às quais correspondem, poderão ser observadas no anexo VI, sinalizadas com um asterisco.

Discurso dos pesquisadores: Laboratórios A, B, C, E, G, I, K, L, N, O, P, Q, R:

DSC 1: As cooperações acontecem naturalmente, espontaneamente, hoje em dia é muito difícil pesquisador isolado. A pesquisa hoje está voltada para trabalho em rede, mas o pesquisador, ele sozinho, tem que ter o seu espaço.

É muito difícil hoje em dia pesquisador isolado. Se pegar hoje uma publicação do IOC, são raras as isoladas, é muito difícil. A integração é uma tendência até muito imposta por dois grandes fatores: quantidade de informação, pois não se é capaz de ter know how em tudo e “recursos” que estão mais escassos. Mas o pesquisador é que estabelece as parcerias, a iniciativa sempre partiu dele. Funciona, basicamente, na base da iniciativa de cada um, e, então, rola muita colaboração, porque as coisas que estão fazendo se complementam, porque as pessoas se conhecem, porque se gosta das pessoas, porque existe alguma coisa no trabalho dela que pode ajudar no seu trabalho. É espontâneo, mas funciona muito bem. Frequentemente as redes são estabelecidas por afinidade de tema e sustentadas por afinidade pessoal. São estimuladas através de fóruns de encontros de equipes afins. O pesquisador gosta de colaborar com os grupos, tem esse tipo de natureza. Mas o pesquisador, ele sozinho, tem que ter o seu espaço!

Pelo DSC 1 as cooperações são motivadas e incrementadas:(i) pela necessidade de partilhar e construir conhecimento, tendo como resultado a publicação conjunta, o processo é explicado na passagem: [...] *Vi um resumo num congresso, fui lá na hora que o pôster devia ser apresentado, vi a pessoa, me apresentei, conversei com ela, falei dos meus interesses, ela falou que tinha interesses similares, estabelecemos uma relação ali, e temos uma publicação juntas em relação a isso. Então, a forma de estabelecer relações passa muito por encontros em áreas temáticas afins. Não existe outra forma que eu conheça* (Anexo V, Lab C); (ii) pela empatia e confiança, assim representadas no discurso: *O modus operandi da pesquisa é diferente. Você monta a*

colaboração pela afinidade do tema e mantém por afinidade pessoal (anexo VI, Lab I); (iii) por recursos de várias fontes, situação esclarecida na passagem: *Os pesquisadores, há muitas décadas, já fazem suas redes espontânea, mas de qualquer maneira, houve uma certa mudança de cultura para os mais jovens, com a vinda do Instituto Millenium, do PRONEX. Mas, como existe muita pulverização de recursos, fica muito pouco para cada um (Anexo VI, Lab O).*

Alguns aspectos negativos destas cooperações emergiram nas passagens: [...] *Muitas vezes, vários grupos propõem a mesma coisa, o mesmo produto, o mesmo projeto, por exemplo, diagnóstico de dengue, de hepatite C, vacina para dengue, então isso acontece com abordagens praticamente iguais [...] As parcerias, cooperações, é o próprio pesquisador que colabora, que gosta de colaborar com os grupos, tem esse tipo de natureza. Por outro lado, tem grupo que não colabora. Infelizmente, é o que acaba acontecendo. Até se faz o projeto, onde está explicitado que tem que haver a parceria. Aí, no papel, a parceria se forma e depois cada um corre para seu lado e não dão conta do resultado (Anexo VI, Labs J e E, respectivamente)*

Embora o conjunto dos discursos demonstre que as parcerias são estabelecidas, principalmente, por tema e afinidade, a passagem a seguir mostra que há situações de complementação e de atividades tecnológicas em que a associação de vários grupos se faz necessária: *Na verdade qualquer produto proposto para um projeto fica sempre muito claro que, inicialmente, não para o pesquisador, mas para os de fora, que o Laboratório não consegue fazer o projeto completo. Fazem toda parte inicial, mas quando começam com estudos clínicos, pré-clínicos, novas metodologias ou transferências, então tem que ter, necessariamente, a associação de vários grupos. Então, o projeto pode iniciar num lugar e passar para outro lugar e o grupo original continua colaborando. Isso é uma coisa. Segundo, têm atividades tecnológicas com essas plataformas, seqüenciamento, proteômica, genômica etc., que tem o suporte de outros grupos ou plataformas (Anexo VI, Lab J).*

Até então, institucionalmente, as colaborações têm sido favorecidas facilitando-se as idas das pessoas aos congressos e/ou através de seminários científicos, regionais, conforme relato: *Como é que se fomenta isso? Você fomenta facilitando os encontros dos pesquisadores, ou seja, facilitando as idas das pessoas aos congressos, ou fazendo seminários científicos sobre temas na instituição ou seminários regionais. Jogando*

dinheiro em cima dos eventos para que as pessoas possam estar juntas (Anexo VI, Lab D).

Embora o Instituto Oswaldo Cruz, hoje, já se volte para formulação institucional de programas de pesquisas, tem pouca experiência em áreas de pesquisa programáticas e aspectos culturais limitadores a programas cooperativos, assim demonstrado no discurso: [...] *O IOC agora é que está começando a construir a integração de programas de pesquisa, começa a organizar áreas de pesquisa, que são áreas programáticas ,e, dentro dessas áreas estarão pesquisadores afins. Temos muito pouca experiência nisso. Os facilitadores para programas cooperativos seriam: um ambiente favorável e demandante disso, que atualmente existe na Fiocruz e na ciência nacional. Agora a limitação é a cultura institucional, com certeza, que é uma cultura fragmentadora e antiga, voltada para o próprio projeto, voltada para o próprio umbigo (Anexo VI, Lab C).*

Pelo conjunto dos discursos sobre o tema, podemos concluir que a cooperação é buscada individualmente, através de contato direto com os pares, para projetos de interesse individual e estabelecidos informalmente, a não ser aquelas pesquisas fomentadas por agentes financiadores, o que nos leva a mencionar, mais uma vez, neste ponto do trabalho, as características de Mintzberg sobre uma organização “profissional”: a) profissionais identificam-se muito mais com a profissão que exercem do que com o lugar onde a exercem; b) tendência a considerar a formalização como um necessidade inútil, habituados que são a trabalhar em um quadro pouco formalizado. A autonomia, mais uma vez é reafirmada na passagem: (...) *Mas às vezes não dá para cooperar, tem outras idéias, outros caminhos, às vezes já tem uma articulação e não está interessado em outra colaboração. Um pesquisador trabalhar sozinho hoje é impossível. Mas o pesquisador, ele sozinho, tem que ter o seu espaço (Anexo VI, Lab B).*

5.7 – Tema: Editais com financiamentos de maior vulto.

Foi possível estabelecer quatro DSCs:

Discurso dos pesquisadores – Laboratórios A, D, H, J, M, N, O, P:

DSC 1: Os editais fomentam a competitividade, a responsabilidade e fornecem recursos para que se faça uma pesquisa de peso.

Os editais são muito importantes, a pesquisa é induzida, estimula que se juntem as competências, geram competitividade e fomentam responsabilidade com a gestão financeira do projeto, e, principalmente, com a busca de resultado ligado ao seu objetivo e, conseqüentemente, a publicação. Uma outra questão bem positiva desse tipo de financiamento é que dá para fazer uma pesquisa de maior qualidade, porque as pesquisas biológicas e epidemiológicas são caras e os valores restritos que se recebe de algumas fontes de financiamento, só resolvem se a pesquisa já estiver em andamento. O problema é que existe falha no desempenho. O DECIT, por exemplo, tem programas interessantes, em coisas específicas, mas é vagaroso, discute-se muito, mas não resolve.

Discurso dos pesquisadores – E, G, K, P, Q:

DSC 2: Editais tendem a privilegiar pessoas importantes. Barreira de entrada, superada só a longo prazo.

Estes editais, eventualmente, são estimuladores de caminhos novos ou supridores de necessidades, mas acaba existindo, mesmo em editais desse tipo, um viés para se inclinarem por grupos que, tradicionalmente, fazem aquilo. Então, fica muito difícil grupo novo emplacar e, para superar a barreira de entrada, só a longo prazo! Então, eu acho que a Instituição poderia entrar com uma ação pró-ativa, porque fica por conta de cada um e tem um viés político muito forte; quanto maior o projeto e mais poderoso, ganham os mais bem articulados e poderosos. Então, se tivesse uma ação institucional, seria uma boa, porque tem gente boa, mas pouco política, que fica na sombra. Isso, eu não tenho a menor dúvida!

Discurso dos pesquisadores – Laboratório I:

DSC 3: Pode-se dar algumas respostas, pontuais, através destes editais, mas tem coisa que é prioritária e que acaba perdendo a prioridade.

Se a gente olhar o dinheiro das nossas agências de fomento dos últimos anos para cá, ele vem aumentando. Então, se a gente considerar o que se precisa fazer para atender as demandas, pode-se dar algumas respostas. O que me deixa preocupado é: esses programas jogam muito dinheiro, mas são programas que são relativamente pontuais. Mas, por outro lado, tem muita coisa que é prioritária que acaba perdendo a

prioridade, porque não se tem dinheiro e prioriza-se, assim, entrar num programa desse.

Discurso dos pesquisadores - Laboratório J:

DSC* Necessidade de ação direta do MS através de edital dirigido para determinado medicamento.

O DECIT contempla pesquisa básica, aplicada, mas não tem necessariamente uma relação com ações específicas do Ministério. Eu acho que o Ministério poderia fazer um edital dirigido para, por exemplo, um medicamento x e, então, questionar quem pode desenvolver isso, fazer levantamento do custo, ver quais os melhores grupos do país que podem trabalhar nisso, financiar especificamente isto e, então, obter o produto final. Fazer um contrato para obter o produto final. Poderiam fazer isso para biofármacos, para química fina. Acho que o Ministério teria um benefício muito grande e poderia estimular, de fato, o desenvolvimento industrial, nacional. Para biotecnologia, por exemplo, não seria difícil, mas não sei o porquê de não se fazer. Certamente existe gente muito capaz para desenvolver determinados produtos e poderia ser feito a um preço bem menor do que muitos convênios e colaborações externas que o governo faz.

No conjunto dos discursos sobre o tema, o DSC 1 e 2 concordam na idéia de que os editais de financiamento de maior vulto são interessantes, principalmente pelo valor do financiamento e pela aglutinação de competências. Apesar de esses editais se voltarem para o fomento da pesquisa induzida, conforme mencionado na passagem: *As pesquisas desses editais dão o que é de interesse, é pesquisa induzida, obviamente que eles não dão o foco, mas dão o que é de interesse, para investir no que tem gap no país, no que precisa para desenvolver maior conhecimento [...],* contemplam, também, pesquisa básica, explicado no discurso: *O DECIT contempla pesquisa básica, aplicada, [...] o que nos faz melhor entender, neste momento da análise, a adesão de muitos pesquisadores às pesquisas fomentadas por estes editais, visto que até então as representações evidenciadas consideram que a vocação do IOC é pesquisa básica.*

O DSC 2 traz à tona a existência do viés político dos editais, revelando a propensão a que se privilegie grupos de pesquisadores mais conhecidos ou mesmo com maior trânsito na área política, dificultando a entrada de grupos novos, potencialmente

capazes, conforme os depoimentos: [...]Então, até mesmo nos editais desse tipo, acaba existindo um viés muito forte pelos avaliadores e tudo mais, de que se inclinam por grupos que tradicionalmente fazem aquilo. É muito difícil grupo novo emplacar; mas justamente o grupo novo é que teria condição, eu posso te dar vários exemplos, [...] Também tem um viés político bem forte. E quanto maior o projeto e mais poderoso, ganham os mais bem articulados e poderosos [...] então, tem gente que fica de fora por conta disso.

O DSC 3 não nega os benefícios dos editais, mas levanta a questão de que as prioridades institucionais acabam preteridas, situação explicada na passagem do DSC 3 [...] esses programas jogam muito dinheiro, mas são programas que são relativamente pontuais, mas tem muita coisa que é prioritária que acaba perdendo a prioridade, porque não se tem dinheiro e prioriza-se, assim, entrar num programa desse.

O DSC* manifesta o desejo de que se tenham editais que possam promover ações diretas para desenvolvimento de produtos, utilizando-se a capacitação existente: [...] Para biotecnologia, por exemplo, não seria difícil, mas não sei o porquê de não se fazer, porque existe certamente gente muito capaz para desenvolver determinados produtos e poderiam fazer a um preço bem menor do que muitos convênios e colaborações externas que o governo faz. Acho uma pena. Outras idéias apresentadas suscitam questões relativas a: (i) falta de recursos para manutenção dos formandos, considerando que os editais de menor vulto ajudam nesse intento; (ii) necessidade de começar a criar a mentalidade do dinheiro da empresa privada na ciência; (iii) necessidade de instrumentos que fomentem a integração através dos editais propostos, demonstradas nas seguintes passagens, respectivamente [...] Mas quem dá a assistência, a subsistência para quem está se formando, começando, são os projetos de editais com financiamento de menor vulto que usam pouco dinheiro mas que você consegue captar um pouco para conseguir executar alguma coisa; [...] Criou -se a Lei Rouanet para cultura, uma lei parecida para o esporte, e a ciência, em cinco ou dez anos, não vai ter dinheiro para fazer as coisas; [...] Os editais são criados fomentando a integração, mas não dá os instrumentos e acho que deveria haver um treinamento para tal, pois na prática é totalmente empírico, vai-se fazendo com quem conhece, da maneira que se conhece [...] (Anexo VII: Labs J, J, C, respectivamente).

5.8 – Tema: Coordenação de C&T e Gestão.

O tema Coordenação de C&T e Gestão, embora com ICs e ECHs englobadas no anexo VIII deste trabalho, foi desmembrado no sentido de facilitar a composição dos Discursos do Sujeito Coletivo. Então, no item 5.8.1, são apresentados e analisados os discursos relativos às representações dos pesquisadores sobre o tema “Coordenações de C&T”. Adotaremos procedimento similar em relação ao tema “Gestão”, cujas representações e análise foram apresentadas no item 5.8.2 deste trabalho. As idéias centrais relativas a uma ou a outra categoria estão registradas no anexo VIII pelo item ao qual se relacionam, ou seja, 5.8.1, em caso de idéias relativas à Coordenação de C&T ou 5.8.2 em caso de idéias relativas à Gestão. Devido à multiplicidade de idéias, nem sempre foi possível criar um DSC coerente que pudesse contê-las. Mas, como não poderia deixar de ser segundo os princípios do método do DSC, serão também reveladas ao longo do processo de análise, apropriadamente.

5.8.1 – Tema: Coordenação de C&T

Foi possível estabelecer três discursos.

Discurso dos pesquisadores – Laboratório B, C, H, J :

DSC 1:Coordenação de C&T com visão do todo e das áreas temáticas que coordena, com função de identificação de produtos potenciais, oportunidades no ambiente interno e externo.

Acho que as Coordenações de C&T deverão conhecer os projetos da área e identificar dentro destes projetos os produtos que são potencialmente geradores; estar alerta para o ambiente externo de possibilidades e oportunidades; estar alerta ao ambiente interno no sentido de identificar facilidades e limitações e promover suas melhorias. Teria também um papel de prospecção, diversos olhares nos diferentes cenários, analisando o que foi feito no sentido de se prever os passos do futuro.

Discurso dos pesquisadores – Laboratório A, B, C, D, F, G, H, I, J, K, L, M, N, P, Q, R.

DSC 2: Perfil do coordenador como grande observador, grande analista e promotor de sinergias, visão institucional, com respeito científico. Experiência organizacional em pesquisa e domínio intelectual na área.

O coordenador tem que ser uma pessoa que só vai se dedicar a isso. Um observador e analista daquela área, promotor de sinergias. Tem que ousar, tem que propor, tem que ver adiante. É um gestor científico, mas eu não vejo esse gestor formado em curso de gestão. Tem que ser uma pessoa que tenha um certo respeito científico, conhecimento da área, dos grupos, na verdade, uma pessoa muito especial, talvez um sênior. Enfim, tem que ser alguém que consiga dialogar com todo mundo e consiga administrar as diferenças de personalidade das pessoas.

Discurso dos pesquisadores – Laboratório E, H, I, K, M, N :

DSC 3: O pesquisador não deve ser obrigado a participar das coordenações, haverá resistência à adesão , o processo tem que amadurecer.

Acho que essa relação de grupo se faz com o tempo. Então, de uma hora para outra, um coordenador pra isso, pra aquilo e a gente vai ter que se adequar! Não sei, acho que isso é um processo que vai amadurecer. Acho que, normalmente, a coisa se dá por competência, por afinidade. Mas existem pessoas que apesar de competentes, pela conduta dela, não estou colocando a questão da competência, eu não faria absolutamente nunca nada junto com ela e outras, também não, pela falta de competência. Então, acho que haverá resistências. Olha, existem coisas que são “injunáveis”, e eu não vou entrar num barco furado, sob hipótese alguma. Acho que tem que ser demanda espontânea, os Laboratórios não são convocados para área, eles se sugerem dentro da área. A pessoa diz se ela acha que tem a ver com aquela área ou não. Se a pessoa não quiser fazer, não faz. Acho totalmente impossível querer obrigar alguém a participar de um programa!

O DSC 1 destaca-se por esboçar as premissas de uma gestão estratégica, tanto na perspectiva do estabelecimento de prioridades, como no reconhecimento de possibilidades de exploração das sinergias na abertura para o ambiente externo, pela incorporação de um raciocínio gerencial estratégico e de uma visão de prospecção demonstrados nas seguintes passagens, respectivamente [...].as Coordenações de C&T deverão conhecer os projetos da área e identificar dentro destes projetos os produtos que são potencialmente geradores [...] estar alerta para o ambiente externo de possibilidades e oportunidades; [...] estar alerta ao ambiente interno no sentido de identificar facilidades e limitações e promover suas melhorias[...] teria também um papel de prospecção, diversos olhares nos diferentes cenários, analisando o que foi

feito no sentido de prever-se os passos do futuro.. O DSC 2 fala sobre o perfil ideal de um Coordenador de C&T. Vale aqui observar que uma das qualidades mencionadas para o perfil, como condição necessária ao entendimento dos projetos, correlaciona-se ao respeito científico, conforme demonstrado na passagem: [...] isto envolve, como competência, um perfil de uma profunda visão científica, para poder entender vários projetos diferentes [...] (Anexo VIII, Lab I) e reafirmado na passagem do DSC 2: [...] eu não vejo o gestor científico formado num curso de gestão [...].

O DSC 3 introduz a questão da resistência e confirma a prática da informalidade e autonomia, própria da organização “profissional”, e, então o estranhamento, a resistência, conforme passagem: [...] *Então, de uma hora para outra, um coordenador pra isso, pra aquilo e a gente vai ter que se adequar. [...] Mas se a pessoa não quiser fazer não faz. Parece que, em princípio, o pesquisador vai ter que fazer parte de um desses programas. Mas o quanto vai participar [...] Acho totalmente impossível querer obrigar alguém a participar de um programa.*

Apesar de as ações institucionais voltarem-se para criação de programas cooperativos, demandante de uma nova atitude, conforme sinalizado no discurso: [...] *Seria ideal que a coordenação pudesse discutir com o grupo qual é a visão daquele programa, qual o seu objetivo no sentido de contribuição para saúde pública. Depois da visão comum, estabelecer a missão do grupo, como o grupo traduziu aquela visão numa ação concreta num espaço de tempo e então começar a realmente a elencar os objetivos, as metas e os parâmetros mensuráveis (Anexo VII, Lab J),* prevalece ainda, pelo que foi exposto nos discursos presentes neste e em outros temas deste trabalho, uma prática institucional de geração de conhecimento através de suas pesquisas, no Modo I, com forte hegemonia da academia e, conseqüentemente, uma forte rejeição aos novos papéis requeridos pela necessidade do trabalho coordenado nas redes de cooperação e necessário aos interesses institucionais atuais, ainda distantes de sua prática cultural voltada para o academicismo.

5.8.2 – Tema: Gestão.

Foi possível estabelecer quatro DSCs, a saber:

Discurso dos pesquisadores – Laboratório A, C, G, H:

DSC 1: Gestor entendendo a linguagem do pesquisador e este a do gestor; gestão e pesquisa como um corpo único.

Acho que no dia que a gestão, o apoio administrativo à pesquisa for um corpo, um único ente em que um é o braço, outro é o estômago, outro é o coração, mas que sozinhos não funcionam, é que vai ficar bem. O gestor vai estar ali, acompanhando a evolução, acompanhando o orçamento financeiro, e, daqui a algum tempo, vai saber a linguagem da pesquisa, vai saber se uma justificativa está certa, vai ficar mais perto do coordenador do projeto e, então, talvez a coisa flua melhor. Temos que ter toda equipe técnica e de gestão canalizadas, trabalhando junto dentro de uma política de eficiência. Mas é um desafio!

Discurso dos pesquisadores – Laboratório H, I, J, K, Q, P:

DSC 2: Idéia de gestão como facilitadora de gerenciamento de projetos, existindo para facilitar o que é mais importante: fazer a pesquisa, demanda institucional.

Acho que a gestão existe para atividade finalística, para um apoio, não é uma colaboração. A gente quer o apoio da gestão. A gente não quer fazer gestão, então gostaríamos, minimamente, que alguém fizesse as coisas de gestão que temos que fazer. A gestão está para dar suporte para que a coisa ocorra, a gestão tem que permitir que a pesquisa flua. Enfim, a gestão tem que saber que existe para facilitar o que é mais importante, que é fazer a pesquisa, demanda institucional e, quando a gestão é bem feita, deixa o pesquisador mais livre para pensar no seu objeto de trabalho. A FIOTEC está fazendo gestão relativamente bem. Mas um dos pontos nevrálgicos da gestão é compra, a questão da velocidade compromete muito o andamento da pesquisa.

Discurso dos pesquisadores – Laboratórios I, L, M, N, O, R:

DSC 3 Idéia de departamentos como suporte administrativo, funcionando como um canalizador de demandas e respostas gerais.

Não sabemos como vai funcionar a gestão agora. A figura do departamento é um suporte. Ficando-se independente, quem vai fazer o papel de levar o problema, de trazer o resultado? Eu acho que a coisa mais fácil seria deixar a estrutura administrativa do tipo departamental e criar programas, para adesão, uma estrutura

matricial, porque os programas não têm nada a ver com a estrutura, poderia continuar existindo os departamentos e ter esses programas. Agora, vai ter que ampliar muito a base administrativa para poder atender a 66 Laboratórios, que abrangem em torno de 300 projetos. Acho que o problema da gestão vai ficar difícil. Acho que daqui a dez anos o IOC estará fragilizado em função das novas estruturas que estão sendo criadas. O que me preocupa é que haja uma garantia, de fato, da infra-estrutura geral.

Discurso dos pesquisadores – Laboratórios O:

DSC 4: Mudança de cultura no sentido de um maior entendimento do papel do gestor.

Tem que haver uma mudança de cultura, um entendimento maior do papel do gestor. Perceber que é positivo o gestor atuando no planejamento, nos insumos, equipamentos. Só quando perceber, na prática, é que o pessoal vai acreditar na importância do gestor. Eu vejo isso e sei há muito tempo! Tenho essa percepção do gestor, do planejador. Mas a grande maioria não tem, não sai do Laboratório.

O DSC 1, embora apresente a idéia de gestão voltada para operacionalização, com respectivas tarefas, atividades e funções por áreas especializadas (orçamento, finanças, compras etc.), faz vir à tona a idéia de parceria, de trabalho conjunto, sem, contudo, manifestar a idéia do gestor/planejador, mostrada no DSC 4. Todavia, incorporando nesta análise as configurações de Mintzberg, ressaltamos que o DSC 1 também inova, pela metáfora do corpo único: *Acho que no dia que a gestão, o apoio administrativo à pesquisa for um corpo, um único ente em que um é o braço, outro é o estômago, outro é o coração, mas que sozinho não funcionam, é que vai ficar bem[...],* uma vez que se contrapõe às idéias de uma organização profissional em que predomina uma forte diferenciação entre o mundo administrativo e o mundo da pesquisa, com fraca ingerência da tecnoestrutura em seus processos. Enquanto o primeiro volta-se para instâncias de regulação, persegue objetivos quantitativos e econômicos, o segundo busca objetivos qualitativos, ligados à sua linha de pesquisa, onde imperam relações pouco formalizadas e nada burocráticas. Decorre daí a manifestação do discurso que percebe o desafio na passagem: *[...] Temos que ter toda equipe técnica e de gestão canalizadas, trabalhando junto dentro de uma política de eficiência. Mas é um desafio!*

O DSC 2 dá o tom da situação, trazendo à tona a diferenciação existente entre as duas instâncias, quando declara: *[...] Enfim, a gestão tem que saber que existe para*

facilitar o que é mais importante, que é fazer a pesquisa:[...] O discurso também deixa transparecer a identidade dos pesquisadores com a atividade exercida [...] que é fazer a pesquisa, confirmando, mais uma vez a característica da organização profissional onde médicos/pesquisadores se identificam muito mais com a profissão/pesquisa que desenvolvem do que com o lugar onde as exercem.

Já o DSC 3 resulta da preocupação com a fase de transição atual, de redução das estruturas hierárquicas e fortalecimento dos Laboratórios, que passam a ser a base estrutural do Instituto gerando, conseqüentemente, a eliminação da estrutura departamental existente. Assim, o discurso traduz expectativa e pessimismo nas seguintes passagens: [...] *Não sabemos como vai funcionar agora. A figura do departamento é um suporte; [...]. Acho que o problema da gestão vai ficar difícil. Acho que daqui a dez anos o IOC estará fragilizado em função das novas estruturas que estão sendo criadas.*

Finalmente, cabe descrever algumas idéias formuladas por alguns pesquisadores sobre avaliação, traduzidas nos seguintes discursos: [...] *Você só avalia bem se souber exatamente o que você quer. Se o que você quer é uma gama de mil coisas, então você não pode avaliar e, neste caso, qualquer avaliação deveria ser totalmente rejeitada, pois não se sabe o que quer cobrar [...] A diversificação é muito grande e, então, é difícil [...] Para o pesquisador a coisa funciona mais ou menos ainda por conta dessa cobrança externa, mas e os gestores, qual a cobrança? Não tem. Fora uma relativa cobrança interna, qual é o outro mecanismo? [...]. Quanto à avaliação, sofreremos a pressão, as pós-graduações sofrem essas pressões, querem mais velocidade, querem que aquela tese vire um produto e tem outra que é quando o produto de nossa investigação sai e sofre um processo de avaliação criterioso pelas revistas indexadas [...] Então a gente é avaliado severamente em várias etapas do trabalho [...] seria interessante a informação de todos os projetos desenvolvidos, até para quem está financiando fora da instituição saber que não se trata de uma ilha isolada, saber que o projeto tem tanto das agências de fomento, mas também tem tanto da Instituição. Uma forma de avaliação é essa, porque, se o único projeto que aquele Laboratório tem é do POM, então tem algo errado (Anexo VIII, Lab D, E, F, H).*

5.9-Análise Final – Elementos da Ancoragem dos Discursos.

Dada a impossibilidade de mudança cultural, este trabalho se propôs a análise da cultura organizacional do Instituto Oswaldo Cruz no sentido de dimensionar e avaliar sua possibilidade de adequação às mudanças impostas pelas políticas de Ciência, Tecnologia & Inovação, implementada no país nas últimas décadas. Seguiu-se, então, a proposição formulada por Thévenet: muito mais estratégico do que afrontar uma dada cultura ou do que procurar mudá-la ou enfraquecê-la, é utilizá-la como recurso para o projeto de mudança, discernindo, em seu interior, aqueles traços positivos ou as limitações que podem ser funcionais ou servir de orientação para a mudança.

Assim foi feito, e na primeira etapa da análise a tentativa foi de compreensão de seus valores pelo discurso; o qual falava por ele mesmo. Neste ponto das conclusões finais, tentar-se-á esclarecê-los em seu conjunto, através do nosso referencial frente às questões levantadas, avaliando seus traços positivos e limitações. Assim, sob esta ótica, segue a análise final.

- Observa-se a reafirmação de valores tradicionais, como a reivindicação da autonomia, típicos de uma “organização profissional” nos moldes das configurações de Mintzberg; que por um lado é positivo, por suas implicações: auto-desenvolvimento; motivação, dedicação, buscas de parcerias em prol do aprimoramento das pesquisas; por outro, limitativo, no que se refere ao atendimento de estratégias voltadas para a organização como um todo, pois cada profissional foca em si mesmo o trabalho, e, portanto, define o que é, num determinado momento do tempo, o conjunto de objetos importantes, o conjunto das questões que importam, sobre os quais ele vai concentrar seus esforços, distanciando-se, desta forma, da missão institucional.
- A aceitação de um tipo de avaliação predominantemente externa, baseada na produção bibliográfico-acadêmica, reforçando a concepção predominante da missão do IOC como produtor de pesquisa básica, que o tem guiado a ter excelência comprovada nos resultados de algumas de suas pesquisas, na geração de conhecimentos e na publicação de artigos científicos.

Certamente a pesquisa básica relevante sempre é necessária. Em seu artigo “A formação Científica e a Desativação do Interesse pelo Outro: a responsabilidade da Universidade”. Eliane Falcão (2003) argumenta que é possível fazer pesquisa científica sem relacioná-la com um perfil social imediato que cerca o pesquisador, citando como

exemplo: *quando se pesquisava mecanismos intracelulares, buscava-se conhecer mecanismos básicos da vida e chegou-se a certos compostos químicos que beneficiarão a superação de quadros de doenças, sem ter tido previamente tal intenção.* O pesquisador entrevistado neste trabalho (Anexo III, Lab H) também trouxe um exemplo dessa natureza, registrado na passagem: *O fato de existir programas de pesquisa gera uma base de conhecimento que possibilita o uso mesmo deste conhecimento em aplicações práticas. Por exemplo, esses estudos de HIV, superbásicos, de conhecimento do ciclo replicativo dos vírus, as enzimas que estavam envolvidas etc. Quando a gente olhava para isso lá atrás em 83/84/85, era acadêmico. Isso é a base para identificação dos alvos onde as drogas vão atuar.* Os exemplos, provavelmente são infundáveis, mas os casos relatados nos ajudam a entender que a ciência básica faz o conhecimento científico avançar e não tem objetivos comerciais imediatos, embora isso não esteja excluído de acontecer.

Frente ao fato de que o produto da pesquisa básica é a informação, decorre que sua avaliação, no mundo inteiro, consiste no reconhecimento atribuído pelos pares, frente a alguns indicadores que o consagram, como: número de menções, artigos indexados no ISI, prêmios Nobel.

Refletindo sobre estes valores frente às estratégias organizacionais, cabe-nos ponderar que a avaliação pelo mérito acadêmico nem sempre induz o pesquisador a pensar pela lógica da relevância dos programas institucionais. O fato é que poderá querer se associar a programas que o levem a publicar em revistas consideradas “de alto impacto”, nem sempre conformado em seus propósitos com os interesses institucionais, e, no entanto, de acordo com a lógica de produtividade científica da organização, que também valoriza preponderantemente as práticas acadêmicas dos profissionais, pontuando fortemente as publicações em revistas indexadas.

Devido à complexidade dessas relações, não cabem aqui análises simples para tais questões, mas apenas ter a consciência de que a lógica de relevância institucional, quando pontua fortemente as publicações em revistas indexadas, que é a lógica do campo científico, alija, de certa forma, a lógica institucional em relação a problemas de interesse da sociedade.

Eliane Falcão (2004), no artigo mencionado, avaliando como poderia ser induzido na pesquisa científica um compromisso com o social ressalta que: *“O que parece carente de reflexão na vida universitária é que a formação que estamos*

oferecendo aos alunos está exigindo que eles renunciem às suas preocupações com o destino de seus semelhantes, que eles esqueçam que vivem em uma sociedade desigual e que seu trabalho científico poderia ser útil para mudar tal configuração”, destacando, então que este valor do interesse público está sendo desativado na formação universitária e especialmente na formação científica. Conseqüentemente, segundo a autora: “Investe-se na multiplicação de artigos e títulos como forma de valorizar-se na carreira e até mesmo de nela manter-se, mas ao preço do distanciamento da reflexão sobre a relevância de tantos resultados.”

- É hegemônica a visão de que a ciência básica se articula em algum nível com o desenvolvimento tecnológico – DT, e de que a ciência básica tem uma aplicabilidade, embora não se conceba o processo de transformação dos resultados da pesquisa básica em produtos tecnológicos como obrigação interna do IOC, mas como uma exterioridade, um processo a ser operado por instâncias especiais ou externas. O que se pretende estimular, contudo, é o bom academicismo, dentro da hipótese de que a pesquisa básica, e não o desenvolvimento tecnológico, é que gera o novo, o conhecimento.

. Em determinados momentos, o discurso dos pesquisadores apresenta este desafio do DT como o desafio da integração das unidades da FIOCRUZ, o que não está distante do real, pois na FIOCRUZ o desenvolvimento tecnológico está associado à atividade de produção de medicamentos e imunobiológicos, levada a cabo internamente, visto que, no Brasil, o aproveitamento das oportunidades geradas em universidades e institutos de pesquisa pelas indústrias de saúde é pequeno, dado o baixo envolvimento das empresas aqui instaladas em atividades de Pe&D (Albuquerque e Cassiolato, 2002, *apud* Quental, 2002).

- O formato de trabalho em rede e dos programas integrados fica dependente, em grande medida, da concepção de cooperação dos grupos relacionada a um grande discurso articulador, segundo o qual a cooperação segue uma racionalidade marcada pelo ajustamento mútuo, pela espontaneidade, pela busca natural de empatias pessoais e cognitivas. Essa busca processa-se nos fóruns tradicionais de encontro dos pesquisadores. Existe, entretanto, uma tendência geral à valorização do trabalho em rede e à aceitação positiva dos programas integrados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico institucionais.

- Em relação à concepção da coordenação de C&T e da gestão, o diagnóstico aponta para um avanço importante quanto ao reconhecimento do papel de crescente importância da gestão e do coordenador. Há, porém, uma divisão interna entre as formas de representação: uma que articula gestão/pesquisa e coordenador/gestão, como elementos que não deveriam ser dissociados e outra que os dissocia. Esta última, talvez predominante, não reconhece a necessidade de que o coordenador seja um bom gestor, com visão estratégica, e entende a gestão como um simples meio administrativo subordinado à pesquisa, ligado ao cumprimento ou agilização dos fluxos de suprimento e financeiros, ou ligado ao desenho formal de projetos que reivindicam recursos de editais – função burocrática do gestor. Em relação ao discurso que condiciona gestão às estruturas organizacionais, representada pela idéia da substituição da estrutura departamental pela estrutura de programas, observa-se uma resistência delimitada pelo princípio da autonomia e pela forma como se representa cooperação interna. A concepção de integração e de trabalho em rede fica condicionada à possibilidade de que isto ocorra como um processo natural em que se respeite a autonomia e a livre escolha dos pares por parte do pesquisador.

Em escala menor, observa-se a internalização da importância de um gestor e de um coordenador, articulados numa gestão de C&T/I que tenha uma visão estratégica, totalizadora, que possa processar uma análise de pontos fortes e fracos do ambiente interno e de ameaças e oportunidades do externo, e que, também, avance na formulação de prioridades coletivas. Esta possibilidade é colocada como um desafio cultural (superar a fragmentação e o egocentrismo).

Empreendendo agora um apanhado geral das questões, consideramos que, aparentemente, o padrão cultural do IOC segue um padrão duplo, típico de uma transição cultural, tal como aquele apontado por Crémadez (1997) para identidade hospitalar, comentado no capítulo 3 deste trabalho. Desta forma, os valores da autonomia, do ajustamento mútuo, da cooperação – baseada na espontaneidade profissional – são acompanhados de tendências insinuantes de um processo de adaptação ou evolução cultural, que implica o reconhecimento da necessidade crescente da horizontalidade, do trabalho em rede, da integração de grupos e da integração ciência básica/desenvolvimento tecnológico.

No entanto, a incorporação destes novos elementos experimenta o efeito reestruturador dos valores de base – pressupostos básicos – da conservação cultural. Por

exemplo, o valor da integração ou da horizontalidade fica, digamos assim, sobredeterminado por uma concepção autonomista e fortemente informal da representação da cooperação.

Neste particular, podemos afirmar que a cultura organizacional reforça, apesar da evolução cultural positiva observada, um método incrementalista de decisão: toda pesquisa é prioritária ou tem o mesmo nível de prioridade; as decisões são tomadas em série, em função do poder de pressão momentâneo dos vários atores, sem uma perspectiva de conjunto; justaposição de objetivos. O atendimento aos pleitos dos pesquisadores supõe a tentativa de responder em série aos mesmos, em função da capacidade de pressão momentânea dos grupos isolados.

Frente ao exposto, temos a considerar que, apesar da tendência insinuante de traços culturais positivos no sentido do atendimento às novas demandas institucionais, é necessário superar, antes de tudo, a fragmentação e o egocentrismo, aspectos negativos inseridos nos valores de conservação cultural, para a aproximação de um enfoque de gestão estratégica de base comunicativa, que possibilite a plena interação entre os atores. A concepção puramente estratégica, de natureza egocêntrica, que considera o outro como obstáculo, restrição ao projeto próprio, deve ser superada.

6 – PROPOSIÇÕES

Thévenet, autor cujos conceitos serviram de base teórica para este trabalho, afirma que a questão cultural é muito mais complexa do que possa parecer. Um traço cultural, por exemplo, pode conter aspectos positivos e negativos. Este fato foi comprovado em nossa análise, ao detectarmos valores culturais de base, considerados altamente positivos, sobrepondo-se, negativamente, a valores culturais que se insinuam positivamente para a mudança, como os da integração ou da horizontalidade. É o caso, por exemplo, da autonomia, que, por seu caráter informal, não condiz com a formalidade necessária à integração ou horizontalidade, embora tenha conotação positiva do ponto de vista do autodesenvolvimento, da motivação, na procura dos pares. Não se pretende enumerar aqui os exemplos, por já terem sido ocasionalmente apontados. Cabe, contudo, apontar possíveis soluções de acordo com a recomendação do mesmo autor: tentar enfraquecer os traços que se revelam negativos, fortalecendo aqueles positivos, que potencializem a perspectiva de mudança, lembrando que as estratégias neste sentido requerem ações de médio e longo prazo, diferente de outras questões organizacionais, que podem ser solucionadas com uma intervenção localizada em curto tempo. Neste sentido, propõe-se :

- Desenvolver jornadas de análise estratégica, reunindo todos os Laboratórios e áreas afins, aplicando metodologias ad-hoc, para definir prioridades globais, organizacionais.
- Tentar promover, através de seminários, a orientação da gestão estratégica nas lideranças horizontais, evitando que essas novas coordenações se burocratizem e reproduzam a ótica departamental e o “incrementalismo”.
- Promover uma integração entre as instâncias administrativas e técnicas, a fim de desenvolver um processo de aprendizagem na área administrativa, voltado para o contexto da pesquisa.
- Inserir, no(s) curso(s) de pós-graduação do IOC, a disciplina de Gestão Estratégica da Pesquisa.

- Fomentar, na formação científica dos alunos, a reflexão orientada para o interesse público, o interesse na melhoria de vida de outros, na melhoria de condições de vida das populações.
- Estimular o bom academicismo, dentro da hipótese de que a pesquisa básica é a vocação do Instituto Oswaldo Cruz, que gera o novo, o conhecimento, estimulando os conhecimentos voltados para o interesse público, comprometido com os interesses da sociedade em que vivemos.
- Difundir, ainda mais, a informação científica, as decisões institucionais – para baixo, para as bancadas, para os alunos –, a fim de anular os efeitos da hierarquia existente nos Laboratórios.
- Incluir indicadores de inovação no sentido de estimular a pesquisa em Desenvolvimento Tecnológico, para geração de produtos e processos que possam suprir a demanda social. Em pesquisa recente realizada no Instituto Oswaldo Cruz por Luciane Carvalho* 90% dos pesquisadores consideraram a autoria de patente registrada no exterior o melhor indicador para avaliação de C&T no IOC; índice de processos e técnicas desenvolvidos foi considerado de grande relevância por 60% dos pesquisadores e foi dada pouca importância à transferência de tecnologia dentro do país, ou seja, os pesquisadores não valorizam muito a troca que pode ser feita com colegas de regiões menos desenvolvidas do Brasil por meio dessas atividades.

Não se pretende esgotar nestas proposições as ações gerenciais possíveis, pois o fato de se tratar de extraí-las dos DSCs, já obriga a que se tenha muita cautela, pois se trata de reconhecer padrões valorativos, técnicos e comportamentais construídos ao longo da história da instituição, passando a construir seu referencial de atuação externa e interna.

Mas Já quase no fechamento deste trabalho, toma-se a liberdade de chamar os atores entrevistados, não para recomendarem, e sim para indicarem

* Avaliação do Desenvolvimento Tecnológico e Transferência: O caso Instituto Oswaldo Cruz – Artigo apresentado em 02 de março de 2004.

possibilidades que, certamente, estimulariam e acelerariam o compromisso social da pesquisa. Observem-se seus discursos:

- *O Ministério poderia organizar debates mais dirigidos para resolver as suas questões e, certamente, poderia ser muito mais eficiente para encomendar pesquisa, desenvolvimento e produtos para as suas necessidades, diretamente com a sua comunidade científica (Anexo I, Lab I).*

- *Você tem que ter sempre muito claro o ambiente de necessidades de saúde do país. O que se precisa saber para tratar, para prevenir, para promover saúde. Se é necessário saber uma porção de coisas, tem que ter pesquisa para buscar esse conhecimento. Uma vez tendo o conhecimento, o que precisa para que esse conhecimento seja transformado em produto? Então, não basta ter conhecimento, tem que ter políticas públicas de intervenção nos problemas (Anexo IV, Lab C).*

- *Tem universidades americanas onde as publicações passam por uma pessoa que vai analisar para saber se ali tem algo a ser patenteado. São pesquisadores experientes, aposentados, que ficam analisando o trabalho dos colegas (Anexo II, Lab O).*

- *No processo de conhecimento chega-se a um estágio que já se sabe bastante para distribuir o conhecimento, para que a sociedade possa mais rapidamente usá-lo, passando-se, então, para uma segunda etapa, para quem possa trabalhar com ela, de montar essa ligação. O mais importante é ter-se mecanismos de absorção, que na, minha opinião, sempre foi uma etapa mais difícil (Anexo II, Lab B).*

- *A ciência básica é o novo mesmo, pois por mais que você conheça o entorno, tem que conhecer profundamente para se chegar ao que você quer: aquele novo. Daí porque para se elaborar uma pergunta científica, quanto mais se conhecer sobre aquilo que você vai fazer a pergunta, por isso que os autores estudam tanto para fazer um projeto, porque quanto mais se souber sobre tudo que já se pensou e que já foi feito sobre aquilo mais chance você tem de realmente encontrar o novo (Anexo III, Lab D).*

- *Existe um gap muito grande entre o que se produz em termo bibliográfico-acadêmico e a produção, porque falta estrutura para a área de produção absorver. O que não está correto é a estrutura de absorver a tecnologia que está sendo gerada. Existem vários*

processos que podem ser facilmente transformados em produto, mas isso não vai ser feito pela área de pesquisa, tem que ser feito pela área de produção (Anexo IV, Lab B).

- *O gap não é uma questão fácil de resolver, pois é necessário que exista uma interação muito grande entre a academia e a indústria, a academia e o setor produtivo, coisa que não existe no Brasil (Anexo IV, Lab D).*

- *A indústria tem que ficar mais perto. Acho que está na hora de você ter uma parceria, como existe em outros países, uma parceria público-privado, porque o setor público está falido (Anexo IV, Lab I, J).*

- *Enquanto a nossa capacidade de produção científica bibliográfico-acadêmica é muito similar a de outros países a quantidade de patentes em relação a outros países que produzem a mesma coisa é muito pequena. Aí é político mesmo. É questão de objetividade, de falar que precisa fazer isso, aquilo (Anexo IV, Lab N).*

- *Acho que temos dificuldade de chegar com o nosso conhecimento, nossa produção para indústria privada, porque nossa produção é acadêmica e é difícil para eles fazerem essa leitura. Mas é difícil porque eles têm que nos achar, têm que ter o interesse porque o pesquisador está fazendo tanta coisa, tem tanto projeto sempre, que geralmente a gente espera bater na porta! Realmente não há um mecanismo facilitador dessa passagem do conhecimento (Anexo IV, Lab R).*

- *Em relação aos editais com financiamento de maior vulto, acho positivo, extremamente motivador o fato de gerarem competitividade; segundo, a preocupação do gasto, preocupação com a gestão financeira do projeto, fazendo com que se brigue pela licitação, pelo preço, pois o recurso que vem do orçamento passa despercebido, não tem como interferir, não cria competitividade e responsabilização. E principalmente, estimula a busca do resultado ligado ao objetivo do projeto, e, conseqüentemente, a publicação e, também, estimula a publicar, pois sem publicação não se consegue recursos e estimula o pensar em novos projetos, novas propostas, não fica a vida inteira fazendo a mesma coisa, amarrada ao mesmo projeto. É uma coisa muito interessante em ciência (Anexo VI, Lab D).*

- *Acho que no dia que a gestão, o apoio administrativo, a pesquisa for um corpo, um único ente em que um é o braço, outro é o estômago, outro é o coração, mas que sozinho não funcionam, é que vai ficar bem.*

Neste ponto e já finalizando, volta-se à introdução que revela a motivação desta pesquisa, relacionada à preocupação com as mudanças organizacionais em curso, ligadas à reorganização de P&D/I e introdução de mudanças na estrutura organizacional, e incorpora-se Matus (1997) que em seu livro “Adeus Sr. Presidente Governantes e Governados, nos faz lembrar que as práticas de trabalho são muito mais sólidas que as formas organizacionais que a condicionam. Assim deve-se respeitar uma determinada ordem dada pela subordinação das estruturas organizacionais às práticas de trabalho e destas às estruturas mentais. Segundo esta colocação, o ponto de partida da mudança é a modificação das culturas (das estruturas mentais) e secundariamente, a modificação das práticas de trabalho. A introdução paulatina de uma cultura de gestão estratégica da pesquisa, oposta ao incrementalismo, e a evolução ascendente de formas cooperativas, em rede, de trabalho, representam o duro caminho de uma mudança gradual, capaz de evitar a reprodução da velha cultura sob a roupagem de um novo formato organizativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTHOUF, O., “O simbolismo e a cultura de empresa: dos absolutos conceitos às lições empíricas” in: CHALANT, J.F. (coordenador). “O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas,” Vol II, São Paulo, Ed.Atlas, 1994.

ARAÚJO JORGE, T., “Discurso de Abertura do II Encontro do Instituto Oswaldo Cruz”.Informe IOC, II Encontro do Instituto Oswaldo Cruz, Angra dos Reis, 2006.

BENCHIMOL, J., (coordenador), “Manguinhos do Sonho a Vida - A Ciência na Belle Époque,” Rio de Janeiro, Ed.Casa de Oswaldo Cruz, Fundação Oswaldo Cruz, 1990.

BERTERO, C. O., “Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder” in: FLEURY, M.T.L. e FISHER, R.M., (coordenadoras). “Cultura e Poder nas Organizações”. São Paulo, Ed.Atlas, 1989.

BRITTO, J., “Estruturas de Coordenação e Cooperação Tecnológica: Uma Análise a Partir da Noção de Redes e Desenvolvimento Tecnológico”. Rio de Janeiro, Departamento de Economia, Universidade Federal Fluminense, 1999.

BUSS, P., “Discurso de Abertura do II Encontro do Instituto Oswaldo Cruz”. Angra dos Reis. Informe IOC II Encontro, 2006.

CRÉMADEZ, M. & GRATEAU, F., “Le Manegemente Stratégique Hospitalier”. Paris Editions”, 1997.

DA MATTA. R., “Relativizando : Uma introdução à Antropologia Social” . Rio de Janeiro, Ed.Rocco, 1987.

DUPUIS, J.P., “Antropologia, Cultura e Organização: Proposta de um Modelo Construtivista” in: CHALANT, JEAN-FRANÇOIS (coordenador). “O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas ”. VOL III. Rio de Janeiro, Ed.Atlas, 1996.

EDQUIST, C., “Systems of Innovation Technologies, Institutions and Organizations”. London, Editado por Charles Edquist London: Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire.

FALCÃO, E.B.M., CERQUEIRA, R., “A Formação Científica e a Desativação do Interesse pelo Outro: a responsabilidade da Universidade”. *Jornal da Ciência*, Maio, 2004.

FLEURY, M.T.L., “O Desvendar da Cultura de uma Organização. Uma Discussão Metodológica.” in: FISCHER, M.T.L., e R.M, coordenadoras. “Cultura e Poder nas Organizações”. São Paulo, Ed. Atlas, 1992.

FREITAS M. E., “Cultura Organizacional - Formação, Tipologias e Impacto”. São Paulo, Makron Books Editora Ltda, 1991.

FREEMAN, C., “The National Systems of Innovation in Historical Perspective”. Cambridge, Cambridge Journal of Economics, 1995.

GADELHA, C.A.G., “Relação Instituições de Pesquisa - Empresa no Contexto dos Sistemas Nacionais de Inovação: As Especificidades da Política Tecnológica”. Águas de Lindóia, Anais do XXIV Encontro Nacional da ANPEC, 2004.

GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P., TROW, M., “The New Production of Knowledge. London, Sage Publication, 1997.

HAMILTON W., “Massacre de Manguinhos: Crônica de uma Morte Anunciada”. Rio de Janeiro, Cad. Casa de Oswaldo Cruz 1989; 1(1).

LARAIA, R.B., “Cultura, Um Conceito Antropológico”. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora, 2004.

LASTRES, H.M.H. e FERRAZ, J.C., “Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado” in: LASTRES, H.M. e ALBAGLI, S. (coordenadores,

Informação e Globalização na Era do Conhecimento”. Rio de Janeiro, Ed.Campus Ltda, 1999.

LEFÈVRE, F.A.M.,. “O discurso do Sujeito Coletivo”. Caxias do Sul, Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2005.

LEMOS, C., “Inovação na Era do Conhecimento” in LASTRES, H.M. e ALBAGLI, (coordenadores). “Informação e Globalização na Era do Conhecimento”. Rio de Janeiro, Editora Campus,1999.

MARTIN, J e FROST, P., “Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a Luta pelo Domínio intelectual ”in CLEGG,S R, HARDY C, NORD W,(coordenadores) e CALDAS M, FACHIM R, FISHER T, (coordenadores da edição brasileira). Handboock de Estudos Organizacionais Vol II. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

MATUS, C., “Adeus, Senhor Presidente.Governantes e Governados”. São Paulo, FUNDAP, 1996.

MINAYO, M.C.S., “Contribuição da Antropologia para Pensar e Fazer a Saúde”. in GASTÃO, W.S., MINAYO, M CS., AKERMAN, M., JÚNIOR, M.D., CARVALHO, Y. M., (organizadores). “ratado de Saúde Coletiva”.São Paulo, Editora Hucitec; Rio de Janeiro, Editora Fiocruz, 2006.

MINTZBERG, H., “Criando Organizações Eficazes”. São Paulo, Editora Atlas , 2003.

Plano Quadrienal 2005-2008 da Fundação Oswaldo Cruz.

QUENTAL, C, CABRAL, J R., Fiocruz e Instituto Pasteur, Organizações Congêneres Inseridas em Sistemas de Inovação Distintos – Implicações para o Desenvolvimento Tecnológico” in: II congresso da Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa Tecnológica – ABIPTI, Maio 2002.

QUENTAL, C., GADELHA, CARLOS A.G., “Incorporação de Demandas e Gestão de P&D em Institutos de Pesquisa”. Revista de Administração Pública -RAP. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Jan/Mar./2000.

RIVERA, FJU., “Análise Cultural e Gestão Estratégica: Elementos Teóricos- Metodológicos”. Rio de Janeiro, Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, 2004.

RIVERA, FJU., “Análise Estratégica em Saúde e Gestão pela Escuta.” Rio de Janeiro, Editora Fiocruz, 2003.

SALLES FILHO, SÉRGIO LUIZ M.; CORDER, S. M. “ Reestruturação da Política de Ciência e Tecnologia e Mecanismos de Financiamento à Inovação Tecnológica no Brasil”, 07/2003. Cadernos de Estudos Avançados, Vol. s/n, Rio de Janeiro, BRASIL, 2003

SCHEIN, E.H., “Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa”. Rio de Janeiro, Editora José Olympio, 2001.

SCHUMPETER, J.A., “Capitalismo, Socialismo e Democracia”. Rio de Janeiro, Zahar Editores.

STOKES, DONALD E., “O Quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica”. Editora UNICAMP, São Paulo, 2005

THÉVENET M., “Plus C’est la même chose, plus ça change”. Revue Française de Gestion, Maycl 1988.

THÉVENET M., “La Culture D’Entreprise”. Presse Universitaires de France, Editora Paris, 1993.

THÉVENET M., Artigo: “A cultura de Empresa Hoje em Dia. São Paulo, Revista de Administração, abril/junho 1991.

TOMEI, PA. Braunstein ML., “Cultura Organizacional e Privatização. São Paulo, Editora Macgrau-Hill Ltda, 1993.

VÍCTORA, C.G., KNAUTH,R D., HASSEN M N H. “Corpo Saúde e Doença na Antropologia” in “Pesquisa Qualitativa em Saúde”. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2000.

Tema: Considerações sobre Demandas do Ministério da Saúde ao IOC

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO A	O IOC vem trabalhando para adequação dos projetos às metas ¹ .	O pesquisador tem seus projetos, têm suas metas, ele sabe quais os objetivos que ele quer dentro do seu projeto Agora, dentro dessa visão macro dos objetivos, acho que o IOC vem trabalhando, vem se estruturando para isso.
LABORATÓRIO B	O fundamental para nós é a orientação da pesquisa para áreas prioritárias do MS ¹ .	Considero que a base deve ser a orientação da pesquisa para áreas prioritárias, o desenvolvimento tecnológico vem como complementação. Acho que o fundamental para nós é a orientação da pesquisa para áreas prioritárias do MS. Instituto de Pesquisa tem que partir de pesquisa para áreas prioritárias.
LABORATÓRIO C	Adequação das linhas de pesquisa ao PPA e deste ao MS que estabelece o conjunto de prioridades ou demandas ¹ .	Na realidade, as demandas de pesquisa do IOC, hoje, não existe nenhuma que não esteja alinhada aos objetivos do PPA, eu diria que elas estão adequadas. Todos os nossos projetos conseguem se enquadrar aos objetivos do PPA no Ministério. Tem alguns objetivos que encontrávamos em projetos, que não encontrávamos adequação aos objetivos do PPA, mas a gente está pedindo alteração desses objetivos no próprio PPA. A gente está pedindo a criação de objetivos novos. Não que a gente fizesse coisas que não deveriam ser feitas, pelo contrário, porque são necessárias. Existe demanda hoje, da sociedade, na área de taxonomia, biodiversidade e ecologia, que não estão previstas nos objetivos do PPA e a gente acha que tem que entrar. Então, os que têm são suficientes para nossas demandas e a gente está propondo um novo para uma demanda que já existia que a gente considera que o PPA não atende neste momento. A interlocução, neste caso, é com a Presidência, através da DIPLAN que é quem faz a interlocução com o Ministério.
O Laboratório D não respondeu a referida Pergunta		
LABORATÓRIO E	O MS não tem cruzado as necessidades de pesquisa em saúde com as pesquisas desenvolvidas no IOC ² .	Eu não vi nenhuma meta tipo nova, alguma coisa que aliasse necessidade de saúde com estímulo à: “-Ah olha, existe essa necessidade, vamos estimular, que aqui dentro existem condições de se engajar nesse processo, pelo que faz, ou pela sua formação”. Tem um exemplo, isso foi mais ou menos em 1990 quando a questão do HIV AIDS começou a ficar mais na cabeça de todo mundo, inclusive do Ministério. O Ministério fez uma demanda geral: - “Quem são os pesquisadores que tem demanda XYZ que podem vir a contribuir com essa área que passou a ser uma necessidade, prioridade número um”. Nesse momento, aquelas pessoas que queriam ou tinham competência, eu acho que aí aqueles que tinham competência, por obrigação, deveriam se engajar”.
LABORATÓRIO F	Necessidade de maior interlocução da FIOCRUZ com o MS no sentido de tornar outras doenças prioritárias para o MS ² .	Poderia haver uma maior interlocução da FIOCRUZ com o Ministério da Saúde no sentido de tornar outras doenças, digamos assim, prioritárias para o Ministério da Saúde. Se pegar as prioridades do MS vê-se que tem lá: Chagas, AIDS e, no entanto, existem outras doenças que estão acometendo a população, inclusive doenças que não são nem de notificação compulsória.
O Laboratório G não respondeu a referida Pergunta		
LABORATÓRIO H	Laboratório com interfaces enormes com o MS, atendendo sempre as suas demandas ³ .	Desde que começou esse laboratório, a gente começou a interagir com o hospital, com os serviços médicos, atendendo demandas do Ministério. Vários membros do nosso laboratório, não só eu, nós somos consultores do ministério, participamos das câmaras técnicas de pesquisa e de serviços de referência, ajudando na elaboração de políticas públicas, obviamente no viés do laboratório. Então, muita coisa que a gente faz aqui, tem feito ao longo desses anos, tem uma interface enorme com o ministério.
LABORATÓRIO I	É natural o MS criar demandas e solicitar a FIOCRUZ as respostas, do ponto de vista hierárquico e do ponto de vista do conhecimento ¹ .	A FIOCRUZ está inserida no MS, esse é um primeiro elemento, é um elemento hierárquico. Então, se há uma necessidade de administração central do MS, que é a FIOCRUZ, que é mantida majoritariamente com financiamento do Ministério, se há uma demanda originada desse ministério a Fundação dentro da possibilidade tem que responder. Considerando que o MS tem a responsabilidade de traçar as políticas de saúde do país e ao mesmo tempo, responder as necessidades agudas e crônicas de saúde do país, todas as instituições atreladas a esse ministério, tem um papel importante para execução destas soluções. Então o MS criar as demandas e solicitar à FIOCRUZ as respostas é natural do ponto de vista hierárquico e também do ponto de vista do conhecimento Uma situação de trabalho interessante se dá quando a Fundação consegue responder às demandas, mesmo que imprevista pelo Ministério; o Ministério dá suporte à Fundação e é bem interessante.

¹ Idéia Central 1² Idéia Central 2³ Idéia Central 3

Tema: Considerações sobre Demandas do Ministério da Saúde ao IOC

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO J	O MS precisa ter claro o que deve ser feito em termos de pesquisa e, portanto, é necessária uma boa interlocução ² .	Na verdade, a demanda do MS para pesquisa vem principalmente através dos centros de referência, por se ter uma relação direta MS com serviços. Agora, a área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, tem pouquíssima interface direta com o MS. Nós não sabemos realmente o que o Ministério que, o que eles demandam da pesquisa. A gente sabe através dos editais e porque se lê, nos jornais, na literatura específica que o MS acha importante, por exemplo, erradicar a Hanseníase, combater tuberculose, mas nada muito específico. Inclusive, não tem nenhuma relação entre essa demanda do Ministério e uma ação organizada. É muito complexo, inclusive porque não sei até que ponto o Ministério usa informações científicas ou debates científicos como orientação para planejar as ações do Ministério. O Ministério também se preocupa com assistência e controle das doenças, etc, que não é exatamente a maioria do foco de pesquisa do IOC. O Ministério poderia organizar debates mais dirigidos para resolver as suas questões e certamente, poderia ser muito mais eficiente para encomendar pesquisa, desenvolvimento e produtos inclusive para as suas necessidades, diretamente com a sua comunidade científica. Mas não necessariamente através de editais genéricos do MCT o CNPq ou mesmo do DECT, porque eles continuam sendo muito genéricos.
LABORATÓRIO K	Maior interlocução com o Ministério no sentido de uma demanda específica para pesquisa ² .	O interessante seria haver uma maior interlocução com o Ministério para que pudesse existir uma demanda específica para pesquisa, ao invés de nos adaptarmos em relação ao que eles têm lá que, de repente, não tem nada a ver com a gente.
LABORATÓRIO L	Outras doenças, além das clássicas, poderiam ser contempladas pelo MS, através de um canal de interlocução que não existe ² .	Em relação às demandas elas atendem, na medida do possível, às demandas da sociedade para determinadas doenças, as doenças clássicas, que o próprio instituto construiu a sua base em cima disso, Chagas, Esquistossomose, Malária. As outras doenças, que são consideradas reemergentes, são, de certa, forma, esquecidas, como, por exemplo, febre maculosa. E o IOC tem um potencial muito grande que pode colaborar no diagnóstico do carrapato, no diagnóstico do agente etiológico, no tratamento e medidas preventivas. E isso eu não vejo sendo contemplado nas ações. Existem outras enfermidades, também, que passam despercebidas. Não é respondida porque não existe um canal para interlocução.
LABORATÓRIO M	Demandas do MS bem estabelecidas para o meu laboratório ³ .	Acho que no caso da Hepatite, porque o nosso laboratório é laboratório de hepatite e de referência, eu acho que as demandas são muito bem estabelecidas, porque para hepatite existe já um programa nacional de hepatite virais Assim, basicamente, a discussão dentro do programa é voltada para demandas necessárias ao país. Então, ficam contempladas a parte de pesquisa básica, desenvolvimento tecnológico, a área de referência e a assistência, tudo no laboratório. Então atende a todas as etapas. No caso das hepatites, já temos até programa específico e estamos classificados para demanda específica do fim de linha, para atender o produto final.
LABORATÓRIO N	Hoje existe uma programação do MS, através do PPA e o IOC se enquadrou ¹ . Deveria existir mais conexão entre o IOC e o MS ² .	Antes as demandas eram dissociadas, mas de uns dois ou três anos para cá, através do PPA, houve uma programação que a FIOCRUZ se enquadrou e acho que isso foi bom, porque veio fazer uma adequação daquilo que a gente faz. Agora, com o IOC, a FIOCRUZ, adotando os mesmos itens do PPA, então fica mais fácil, embora já se fizesse um trabalho compatível, tanto que foi fácil de se enquadrar. Com esse enquadramento os relatórios já vão sair dentro daquilo e tal e é fácil da gente contabilizar. Durante um longo tempo nós somos um órgão do MS que não nos conhecíamos, quer dizer, o ministério não nos conhecia e nós não reconhecíamos o ministério, porque nós fazíamos um trabalho desconectado com o ministério. Acho que agora está havendo uma tendência de se conectar. Acho ainda que tinha que se conectar mais, porque nós somos um instituto de saúde pública que fazemos pesquisa. Porém, uma pesquisa engajada, uma pesquisa para saúde pública, eu acho que isso devia se estreitar cada vez mais, e, sobretudo, que a pesquisa que a gente faça fosse aplicada naquilo que é objetivo, na saúde pública, no ministério.

Tema: Considerações sobre Demandas do Ministério da Saúde ao IOC

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO O	A interlocução com o MS melhorou bastante, pois antes só existia a interlocução em relação a parte de vacinas ¹ .	Eu fui membro da CICT-Comissão Intersetorial de C&T em saúde. É uma comissão ligada ao Conselho Nacional de Saúde e foi a partir dessa comissão, criamos a CONEP, Comissão de Ética em Pesquisa em Seres Humanos e a Conferência Nacional de C&T em Saúde, saiu a partir dessa comissão. A partir desse movimento, nasceu o DECIT, com um envolvimento com os pesquisadores da FIOCRUZ. Antes, não existia qualquer demanda em C&T para nossa área de pesquisa. Em termos de saúde pública e vacina, já existia, há um bom tempo. Mas em termos do departamento do IOC, não nos facilitava nenhuma demanda. Com o DECIT, abriram-se várias perspectivas e agora eles estão com um em torno de cem a cento e vinte milhões de reais/ano, para financiar. Então, com isso, na área de interesse do IOC a coisa melhorou bastante. Antes existia a interlocução em relação a parte de vacinas, BIOMANGUINHOS, programa de AIDS.
LABORATÓRIO P	Maior interlocução no sentido de colocar parte dos recursos para fomentar outras áreas de pesquisa, além daquelas consideradas clássicas ² .	O grosso do dinheiro vem para as áreas de pesquisa clássica como doença de chagas, malária, dengue, leishmaniose; as outras, então, recebem muito pouco. Então, acho que deveríamos colocar parte do recurso para fomentar outras áreas, através de maior interlocução.
LABORATÓRIO Q	O IOC atende a epidemias relacionadas à dengue e a todas as doenças parasitárias.	No sentido de atendimento às necessidades, não sei se o Instituto Oswaldo Cruz, porque o Instituto Oswaldo Cruz é pesquisa básica, mas quando tem, por exemplo, alguma epidemia relacionada à vírus, eu acho que o Instituto atende, porque existe uma equipe montada, aparelhada para responder à essa demanda, eu acho que sim. Mas o Instituto Oswaldo Cruz está ligado com todas as doenças parasitárias.
LABORATÓRIO R	O laboratório se encaixa nas demandas e objetivos do PPA ¹ .	As demandas do Ministério, nas demandas e objetivos do PPA o laboratório se encaixa perfeitamente.

Tema: Considerações sobre Demanda do MS no sentido de Desenvolvimento Tecnológico

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO A	O conhecimento gerado pode ter uma aplicação imediata ou mais adiante e sempre vai desembocar no desenvolvimento tecnológico ¹ .	Na ênfase no desenvolvimento tecnológico acho que naturalmente acontece, talvez tenha que adequar o seu produto a uma realidade, atrelar. Mas acho que se você gera um conhecimento, isso não deixa de ser uma inovação, pois o conhecimento pode ter uma aplicação imediata ou mais adiante. Acho que sempre a geração de conhecimento vai desembocar lá no desenvolvimento tecnológico.
LABORATÓRIO B	Partir só para o desenvolvimento tecnológico não é a missão do IOC ¹ .	Acho que o fundamental para nós é a orientação da pesquisa para áreas prioritárias do MS. Partir só para desenvolvimento tecnológico não é nossa missão. Instituto de Pesquisa tem que partir de pesquisa para áreas prioritárias.
Laboratório C não respondeu a referida Pergunta		
LABORATÓRIO D	O desenvolvimento tecnológico exige um estágio de conhecimento avançado ¹	Só que para você ter desenvolvimento tecnológico, tem-se que estar muito à frente, porque quase tudo já foi inventado, tem-se que estar num estágio de conhecimento que, na verdade, as pessoas formadas no Brasil não têm esse espírito de transformar tecnologicamente o seu conhecimento.
Laboratório E não respondeu a referida Pergunta		
LABORATÓRIO F	Fundamento do IOC é a pesquisa básica, estamos ainda aprendendo a fazer DT ¹ .	O IOC fundamento dele é a pesquisa básica. Estamos aprendendo a fazer desenvolvimento tecnológico e transferência de tecnologia.
LABORATÓRIO G	É importante fazer um trabalho de desenvolvimento tecnológico para instituição e para a sociedade ² .	Acho importante fazer um trabalho para Instituição e para a sociedade, que é uma maneira de honrar todo o investimento feito na minha formação e do financiamento da pesquisa do laboratório No meu laboratório faz-se algo inovador o que induz a muitas parcerias na instituição, não só na parte de unidade de produção, com Biomanguinhos, mas também com uma outra parte técnica, por ser desenvolvimento, e é um assunto novo com potencial promissor.
LABORATÓRIO H	Nosso contexto é mais científico, a gente não tem tido tanto essa preocupação em gerar um produto ¹ .	A questão da transferência da tecnologia à gente tem contexto mais científico. Nosso objetivo é mais serviço, que aí é mais ligado à questão da assistência e desenvolvimento de pesquisa que pode vir gerar algum produto mais à frente, mas a gente não tem tido assim tanto essa preocupação de gerar um produto.
LABORATÓRIO I	Cultura do desenvolvimento tecnológico é recente*.	Mas a cultura do desenvolvimento tecnológico é uma coisa recente, a gente está formando muita gente e isso naturalmente vai melhorar com o tempo. A indústria tem que ficar mais perto. Então, eu acho necessária a campanha de fazer com que a indústria tenha um papel importante nessa captação, transferência de tecnologia e produção.
Laboratório J não respondeu a referida Pergunta		
LABORATÓRIO K	A vocação no IOC é pesquisa básica não é desenvolvimento tecnológico ¹ .	Somos pagos pelo contribuinte para fazer pesquisa, então temos que fazer bem feito. Eu trabalho em pesquisa básica e não tenho esperança de que eu vá contribuir com alguma coisa para o SUS, resolver um problema amanhã da nossa saúde aqui do Rio de Janeiro. As coisas acontecem a longo prazo e acho que a vocação aqui é fazer pesquisa básica mesmo, é isso que eu faço.

¹ Idéia Central 1

² Idéia Central 2

* Idéia Complementar

Tema: Considerações sobre Demanda do MS no sentido de Desenvolvimento Tecnológico

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO L	O IOC está aquém do Desenvolvimento tecnológico. Importante o fomento à pesquisa básica ¹ .	O IOC está muito aquém do desenvolvimento tecnológico, pois não existe uma política que estabeleça de forma bem clara e incentive as pessoas a responder a essa demanda. Nós não devemos só responder emergencialmente. A política só existe quando existe o problema. Deve-se estar preparado para responder. Claro que existe a <i>expertise</i> para responder, sem dúvida, mas só se prestigia emergencialmente. É importante que se tenha à pesquisa básica fomentada sim, porque amanhã ou depois pode ter uma aplicabilidade fundamental para determinadas enfermidades que ocorrem no país.
LABORATÓRIO M	No Laboratório de Hepatites Virais, fazemos à pesquisa, o desenvolvimento tecnológico, referência e assistência, todas as etapas ² .	Em outras áreas a gente até pode gostar de alguma coisa, que nem sempre é a demanda atual, Mas a hepatite, a gente vê como um campo muito voltado para as necessidades, que a gente se encaixa dentro desse perfil, e então, fazemos a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico, a área de referência e a assistência, tudo no laboratório. Então atende a todas as etapas.
Laboratório N não respondeu a referida Pergunta		
LABORATÓRIO O	Mudança será lenta e gradativa. Não se obriga uma instituição a fazer desenvolvimento tecnológico e inovação*.	Agora, não se muda a jato. As coisas são lentas. Não se obriga uma instituição a fazer desenvolvimento tecnológico e inovação. Isso vem normalmente, seqüencialmente. Poderíamos ter grupos de pesquisadores na instituição que pudessem mapear a pesquisa. Eu não tenho tempo, talento para fazer isso. Eu estou preocupado com a publicação porque o CNPq me cobra pra manter a minha bolsa. Tem universidades americanas onde as publicações passam por uma pessoa que vai analisar para saber se ali tem algo a ser patenteada. São pesquisadores experientes, aposentados, que ficam analisando o trabalho dos colegas.
LABORATÓRIO P	O IOC caracteriza-se por fazer pesquisa básica ¹ .	O IOC ainda faz pesquisa básica, e, então, o IOC tem uma característica de ser 80% voltado para pesquisa básica. Ele não tem o objetivo de fazer o desenvolvimento tecnológico.
LABORATÓRIO Q	O IOC faz pesquisa básica e tem alguns setores com tecnologia de ponta ¹ .	Na parte tecnológica temos vários setores aqui habilitados para isso. Aqui fazemos pesquisa básica e tem essa parte do trabalho de uma tecnologia de ponta, de análise.
LABORATÓRIO R	Uma vez enxergando uma via à gente se encaixa no desenvolvimento tecnológico ² .	Desenvolvimento Tecnológico, ainda não fazemos porque não conseguimos enxergar uma via de como a gente pode se encaixar nessa coisa. Temos cooperação com o centro de referência.

Tema: Considerações sobre Ciência Básica e Aplicada.

	Idéia Central	Expressão Chave
O Laboratório A não respondeu a referida questão		
LABORATÓRIO B	A pesquisa básica é a busca da verdade, um processo de busca de conhecimento. A pesquisa aplicada é uma segunda etapa e depende de mecanismos de absorção, etapa mais difícil ¹ .	Sem dúvida a motivação para fazer pesquisa é diferente. Você faz a pesquisa básica em busca da verdade, quer saber como funciona aquilo, porque aquilo aconteceu. Se esse estímulo não houver, a pesquisa acaba. No processo de conhecimento chega-se a estágio que já se sabe bastante para distribuir aquilo, para que a sociedade possa mais rapidamente usar aquilo, passa-se para uma segunda etapa, para quem possa trabalhar com ele, de montar essa ligação. O mais importante é ter-se mecanismos de absorção, que na, minha opinião, sempre foi uma etapa mais difícil.
LABORATÓRIO C	Não existe dicotomia entre pesquisa básica e aplicada, uma retro-alimenta a outra. Toda pesquisa tem o objetivo de ser aplicada ² .	A cada vez mais eu, particularmente como pesquisadora, combato a idéia de pesquisa básica diferenciada e dicotômica da pesquisa aplicada. Eu acho que não existe essa dicotomia, acho que uma retro-alimenta a outra, acho que tudo depende da perspectiva, quer dizer: não existe pesquisa que não queira ser aplicada, não existe pesquisa pela pesquisa, não existe pesquisa que vai ficar no limbo". Acho que tem envolvimento e necessidades diferentes para você aprofundar determinados aspectos no campo da pesquisa básica e demandas e oportunidades diferentes para você avançar em determinados aspectos da pesquisa aplicada.
LABORATÓRIO D	Ciência básica é o novo mesmo. Chega-se ao novo através de um conhecimento profundo do que se está pesquisando*.	A ciência básica é o novo mesmo, pois por mais que você conheça o entorno, tem que conhecer profundamente para se chegar ao que você quer, aquele novo. Daí porque para se elaborar uma pergunta científica, quanto mais se conhecer sobre aquilo que você vai fazer a pergunta, por isso que os autores estudam tanto para fazer um projeto, porque quanto mais se souber sobre tudo que já se pensou e que já foi feito sobre aquilo mais chance você tem de realmente encontrar o novo.
LABORATÓRIO E	A princípio, toda pesquisa deveria ser aplicada ² .	Existe resultado de pesquisa que pode ser aplicável. A partir do momento que você está produzindo uma informação, aquela informação pode ter uma natureza de ser aplicada, pode ser uma informação que vai gerar futuros caminhos que depois vai ter uma aplicação. A princípio, toda pesquisa deveria ser aplicada, você está gerando conhecimento e o conhecimento, por si só, é aplicável a curto ou a longo prazo. Fica tudo no campo da possibilidade.
LABORATÓRIO F	As motivações não são diferentes, a pesquisa básica por pura ideologia não existe. A motivação é trabalhar no contexto ² .	Não acho que as motivações são diferentes porque a pesquisa básica hoje mundialmente é exploratória, sim, mas visa sempre um produto, ou seja, trazer novas informações para comunidade científica ou trazer um novo produto. Então a motivação, tanto para o desenvolvimento tecnológico como para pesquisa básica, é a motivação exploratória mesmo, para que se traga e apresente à comunidade científica uma solução. Assim, a motivação nossa é sempre trabalhar dentro do contexto. Acho que atualmente, como os recursos são pequenos, a motivação é ir atrás do que já está contextualizado. Não existe a pesquisa básica por pura ideologia. Talvez eu tenha entrado na pesquisa dentro desse processo de mudança.
O Laboratório G não respondeu a referida questão		
LABORATÓRIO H	Não existe distinção entre pesquisa básica e aplicada; são etapas de um processo. De um modo geral atendem às demandas da sociedade e da evolução do conhecimento científico ² .	Eu não faço muito essa distinção da pesquisa básica e aplicada, a priori não. Tem pesquisas que têm um rótulo de pesquisa básica que você percebe nitidamente que no seu desenrolar aquilo ali vai gerar algum processo, algum produto. Outras que já vêm com um rótulo de pesquisa aplicada que você vê que aquilo é puro academicismo e que não vai dar em nada. Acho que são etapas de um processo. Obviamente, acho que não dá pra fazer uma pesquisa somente para sua satisfação pessoal. De um modo geral elas atendem às demandas que vêm da sociedade, da própria evolução do conhecimento científico.
LABORATÓRIO I	Básico e aplicado relaciona-se a momento de pesquisa ² .	Porque, na verdade, o básico é o aplicado de amanhã, o aplicado pode ser algo que se faz e não deu, volta... Básico e aplicado, pra mim, é momento de pesquisa e não tipo de pesquisa. A motivação, para o pesquisador, é sempre a mesma: é você ter uma pergunta que se quer a resposta. Seja se ela vai gerar uma vacina amanhã, seja algo que no futuro pode ser útil para população.
LABORATÓRIO J	-Gradiente contínuo completo entre a pesquisa básica, a aplicação e desenvolvimento tecnológico ² .	Na verdade tem um gradiente absolutamente contínuo entre a pesquisa básica, que não tem a ver com a aplicação, que não se importa com a aplicação, não pensa sobre essa questão e a parte de pesquisa já mais aplicada e depois a parte de desenvolvimento tecnológico que é realmente tecnologia e aplicação, com a finalidade de ter um produto que pode ser transferido e vendido e depois a parte de produção e desenvolvimento pra produção mesmo. Acho que tem um contínuo completo

¹ Idéia Central 1² Idéia Central 2

* Idéia Complementar

Tema: Considerações sobre Ciência Básica e Aplicada.

LABORATÓRIO K	O que me mobiliza não é a pesquisa aplicada. ¹	Acho que quando trabalhamos com um organismo qualquer que tenha a ver com a doença, que é um patógeno, a gente sempre pensa que o que a gente tiver fazendo, por mais básico que seja, pode ter uma aplicação .Mas não é isso que me mobiliza.
LABORATÓRIO L	Motivações são diferentes ¹ .	As motivações são diferentes A pesquisa atende a uma demanda do momento, e a pesquisa básica não tem esse compromisso, depende da motivação do pesquisador em responder.
O Laboratório M não respondeu a referida questão		
LABORATÓRIO N	A pesquisa básica forma a base do conhecimento e a outra vai aplicando cada vez mais. Eu acho que são complementares. ²	Acho que a pesquisa básica forma a base do conhecimento e a outra vai aplicando cada vez mais. Eu faço uma pesquisa direcionada para saúde pública, por exemplo, morbidade da malária na região do rio negro no Amazonas. Isso se constitui numa resposta imediata para o Ministério O pessoal da pesquisa básica trabalha numa vacina para malária, ela é mais demorada, mas é extremamente importante também.
LABORATÓRIO O	Sem pesquisa básica não existe nada. ²	Eu acho que é importante desenvolver-se pesquisa básica e pesquisa aplicada em todas as instituições. O que é perigoso são alguns elementos que querem acabar com a pesquisa básica, espontânea, que é fundamental para a pesquisa aplicada, o desenvolvimento tecnológico e a inovação. Sem pesquisa básica não existe nada! Q país que faça apenas desenvolvimento tecnológico vai morrer.
LABORATÓRIO P	Motivações são diferentes ¹ .	As motivações são diferentes, porque o pesquisador quando está investigando não está preocupado se vai ter alguma resposta para aplicar para população. Ele quer saber que ele descobriu, digamos, uma espécie nova, não sabe se essa espécie vai ser transmissora de doença ou não, mas ele descobriu! A motivação para ele, naquele momento é descrever aquela espécie. O importante para ele é que descobriu algo para natureza. Já o indivíduo que trabalha numa área de pesquisa aplicada, esse indivíduo já começa a fazer a pesquisa pensando no resultado que vai ter, de vender, por exemplo, a idéia dele para empresa.
LABORATÓRIO Q	Pesquisa básica dá subsídios para a pesquisa aplicada, então, andam juntas. ²	A pesquisa vai dar subsídios para uma pesquisa aplicada, descobre-se elementos que vão ser utilizados na pesquisa aplicada. Então as duas andam juntas, não tem como separar. Tem setores e setores, no nosso caso é pesquisa básica, mas tem outros setores que fazem pesquisa aplicada.
O Laboratório R não respondeu a referida questão		

Tema: Considerações sobre Produção de Caráter Bibliográfico – Acadêmico na Saúde

	Idéia Central	Expressão Chave
O Laboratório A não respondeu a referida Questão		
LABORATÓRIO B	O caráter bibliográfico acadêmico, se não existir, vai acabar. A existência do <i>gap</i> relaciona-se a falta de estrutura para que a área de produção absorva o conhecimento gerado ¹ .	O caráter bibliográfico acadêmico, se não existir vai acabar. Se querem desenvolvimento tecnológico, não têm que forçar o pesquisador para fazer, ele não vai fazer. Tem que colocar lá fora alguém voltado para isso. Existe um <i>gap</i> muito grande entre o que se produz em termo bibliográfico-acadêmico e a produção, porque falta estrutura para a área de produção absorver. O que não está correto é a estrutura de absorver a tecnologia que está sendo gerada. Existem vários processos que podem ser facilmente transformado em produto, mas isso não vai ser feito pela área de pesquisa, tem que ser feito pela área de produção.
LABORATÓRIO C	Necessidade de identificação de potenciais produtos, na pesquisa, que possam ter relação direta com aplicabilidade para saúde ¹ .	Toda pesquisa tem caráter acadêmico, toda pesquisa tem que gerar uma publicação. O problema é que existe, e é claro, um <i>gap</i> , uma defasagem muito grande entre a publicação e o produto. Mas isso não é fruto de excesso de pesquisa acadêmica. Eu acho que o que precisa é de se tratar de identificar potenciais produtos, na pesquisa, que possam ter relação direta com aplicabilidade para saúde.
	Necessidade de políticas públicas de intervenção nos problemas que merecem intervenção.*	Você tem que ter sempre muito claro o ambiente de necessidades de saúde do país. O que se precisa saber para tratar, para prevenir, para promover saúde. Se é necessário saber uma porção de coisas, tem que ter pesquisa para buscar esse conhecimento. Uma vez tendo o conhecimento o que precisa para que esse conhecimento seja transformado em produto? Então, não basta ter conhecimento, tem que ter políticas públicas de intervenção nos problemas.
LABORATÓRIO D	1-O mundo inteiro a produção científica é medida pelo <i>paper</i> , pelo número de <i>papers</i> , pelo seu conteúdo e qualidade ¹ .	No mundo inteiro a produção científica é medida pelo <i>paper</i> , pelo número de <i>papers</i> , pela sua qualidade, pelo seu conteúdo. Publica-se muita coisa, mas não tem esse caráter de originalidade da ciência, no qual se coloca algo de novo naquilo que se elabora. Isso é um produto científico. O outro, seria ele (o produto da pesquisa) resultar em uma tecnologia, ou seja, ao invés de você está anexando ao conhecimento científico uma informação, você está oferecendo um produto, geralmente algo físico, tecnologia. Então a produção científica é expressa ou através de <i>papers</i> ou de produtos tecnológicos.
	2-O <i>gap</i> é uma questão difícil de resolver*.	O <i>gap</i> não é uma questão fácil de resolver, existindo uma interação muito grande entre a academia e a indústria, a academia e o setor produtivo, coisa que não existe no Brasil, existe nos E.E.U.U. Existe nos E.E.U.U, porque existe um mote por trás desse interesse de ganhar dinheiro. A questão é que tem que ter alguém interessado em ganhar dinheiro naquilo que o pesquisador resultou, mas não é o pesquisador.
LABORATÓRIO E	Institutos de Pesquisa funcionam de forma isolada e suas pesquisas acontecem de forma mais espontânea, por não existir uma estrutura que favoreça a transferência da pesquisa básica para aplicada ¹ .	Acho que essa questão relaciona-se ao fato de que os institutos de pesquisa estavam funcionando de forma isolada.; O que acontecia era eventualmente. A gente ouviu muito assim: - A EMBRAPA consegue fazer isso, a transferência, com uma certa eficiência, a transferência do que seria chamado pesquisa básica para aplicada. Porque, talvez, eles tenham toda uma estrutura que favoreça. Petrobrás faz isso. Mas, a pesquisa nas universidades, e institutos de pesquisa, acontecem de forma mais espontânea.
LABORATÓRIO F	O produto do IOC é a informação, que, lançada na comunidade científica, pode servir para o desenvolvimento de um produto ¹ .	Não concordo com essa afirmação de que é um é um volume grande de material bibliográfico e que não tenha aplicação. A nossa produtividade é em cima de quanto à gente publicou numa revista de fator de impacto X, porque a nossa missão não é o produto como uma unidade de desenvolvimento tecnológico, como BIOMANGUINHOS, que visa produção de vacina, farmanguinho, fármaco.. O nosso produto é a informação, que na comunidade científica pode vir acompanhada de um produto, sim, não de um produto finalizado. Lança-se a informação na comunidade e ela serve para desenvolvimento de um produto. Porque a nossa missão não é o produto como uma unidade de desenvolvimento tecnológico, como BIOMANGUINHOS, que visa produção de vacina, Farmanguinho, fármaco. O nosso produto é a informação.
O Laboratório G não respondeu a referida Questão		

¹ Idéia Central 1

* Idéia Complementar

Tema: Considerações sobre Produção de Caráter Bibliográfico – Acadêmico na Saúde

LABORATÓRIO H	Importância da pesquisa básica para futuro desenvolvimento tecnológico ¹ .	Na medida que você estuda um fenômeno: a fisiologia de um sistema e como esse sistema é alterado quando existe uma infecção por um microorganismo, por exemplo, você está contribuindo para entender a fisiopatologia de uma determinada doença, que, certamente, isso vai ser de relevância, talvez não imediatamente, mas juntando esse seu conhecimento com o do outro e outros, para o desenvolvimento de novas drogas, para identificação de alvos terapêuticos. Por exemplo, esses estudos de HIV, super básicos, de conhecimento do ciclo replicativo dos vírus, as enzimas que estavam envolvidas, etc. Quando a gente olhava para isso lá atrás em 83/84/85, era acadêmico. Isso é a base para identificação dos alvos onde as drogas vão atuar.
LABORATÓRIO I	Haverá que se achar um meio termo, entre as perguntas que quer responder e a questão das demandas do ministério*. Importância da indústria no processo de captação e de tecnologia para produção.*	Em todos os lugares que eu conheço, as pessoas estão, o tempo todo, trabalhando com alguma coisa de atendimento aos anseios políticos e sociais daquela população e, por outro lado, investem naquelas linhas que são de fundamentação que amanhã ou depois vão acabar sendo peça de interesse mais imediato. Se não tivesse uma pessoa que tivesse estudado as esponjas do Tocantins, agora a gente não teria respondido o problema. Então é tudo relativo, todo conhecimento gerado é importante. Acho que com o tempo a gente vai saber lidar melhor com isso. A indústria tem que ficar mais perto. Então, eu acho necessário a campanha de fazer com que a indústria tenha um papel importante nessa captação, transferência de tecnologia e produção.
O Laboratório J não respondeu a referida Questão		
O Laboratório K não respondeu a referida Questão		
LABORATÓRIO L	Necessidade de parceria público x privado e de um núcleo de negociação no IOC.*	Acho que está na hora de você ter uma parceria, como existe em outros países, uma parceria público-privado, porque o setor público está falido, então é fundamental. Então temos as indústrias que podem ajudar! Existe a parceria de uma forma tímida que dificulta a transferência de tecnologia. Acaba-se desenvolvendo determinadas coisas que ficam no laboratório. Deveríamos ter um núcleo dentro do IOC de negociação, porque o pesquisador não sabe fazer isso.
LABORATÓRIO M	O gap está relacionado à questão política, à objetividade nas demandas.*	Enquanto a nossa capacidade de produção científica bibliográfico-acadêmica é muito similar a de outros países a quantidade de patentes em relação a outros países que produzem a mesma coisa é muito pequena. Aí é político mesmo. É questão de objetividade, de falar que precisa fazer isso, aquilo. Se você falar o Brasil precisa fazer ABC, de uma forma assim: quem quer fazer isso, e colocar recurso para fazer, então o negócio sai. Enquanto ele for assim, solto, eu quero fazer, mas isso aqui não, aquilo lá., o negócio não sai. Faz-se uma comparação com a Coreia do Sul e o Brasil, que tem a mesma capacidade científica de produção em termos de ciência, não consegue fazer patente, mas eles conseguem fazer A gente faz a pesquisa, coloca no mundo e os outros aproveitam o que a gente não faz.
LABORATÓRIO N	Problema antigo, relacionado a políticas públicas de saúde.*	Isso é um problema muito antigo e os países desenvolvidos utilizaram isso bem melhor do que nós. Hoje a gente faz uma pesquisa básica ou orientada, gera um conhecimento que não se transforma em produto. Por exemplo, a gente está dizendo para o MS que 20% das pessoas têm o parasita da malária, mas não apresentam o sintoma, não têm manifestação clínica, mas que servem de reservatório para o parasita, mantendo-se, então, a doença eternamente, enquanto não se fizer uma coisa mais geral. Então esse conhecimento existe, mas o MS não aplica esse conhecimento.
LABORATÓRIO O	Ideal é a existência de grupos de gestão em C&T que façam a interface entre a instituição e a ponta.*	O ideal é a existência de grupos de gestão em C&T que façam a interface entre a instituição e a ponta. Gestores-planejadores, especialmente treinados para isso. Que façam essa interface entre a indústria e o laboratório. Tem que ser apoiado à investigação competente e a formação de RH de alta qualidade. Com isso, teremos boa pesquisa, excelente produtividade e, então, o resultado: desenvolvimento tecnológico e inovação virão de forma natural.
LABORATÓRIO P	O produto da pesquisa no IOC é o paper ¹ .	Eu acho que o produto da pesquisa do IOC é o <i>paper</i> , então o pesquisador está preocupado em produzir o <i>paper</i> e não o que esse <i>paper</i> vai trazer. Em virtude desse objetivo, a qualidade também do nosso trabalho tem caído muito em virtude dessa cobrança. Frente aos objetivos de cada projeto é que deveríamos ser mensurados, porque cada pesquisa uma trajetória, um tempo, uma distinção.

Tema: Considerações sobre Produção de Caráter Bibliográfico – Acadêmico na Saúde

LABORATÓRIO Q	Nosso produto é o <i>paper</i> , não sabemos e não cabe a nós do IOC a preocupação com o que vai ser gerado com essa informação. ¹	Quando se faz pesquisa básica o produto é o <i>paper</i> . Se a informação do <i>paper</i> vai ser utilizado ou não na pesquisa aplicada, isso é um passo, a gente não sabe e não cabe a nós essa preocupação. Porque quando fazemos um trabalho, estamos tentando conhecer a doença. No nosso caso aqui, a gente trabalha na interação da célula com o parasita: como ele entra na célula, como se desenvolve na célula. Agora se isso daí vai levar à descoberta, de repente, de um receptor que vai ser utilizado no estudo de uma droga, aí já não é mais comigo. Já é para o pessoal que utiliza essa nossa informação para que aquele receptor seja um alvo de um medicamento. Se eu não tivesse visto que aquele determinado receptor x estava presente na célula, quem faz a pesquisa aplicada, que vai desenvolver um medicamento, não teria o alvo. Mas são coisas distantes.
LABORATÓRIO R	Nossa produção é acadêmica ¹ .	Acho que existe que temos dificuldade de chegar com o nosso conhecimento, nossa produção para indústria privada, porque nossa produção é acadêmica e é difícil para eles fazerem essa leitura também. Nós aqui estamos tendo uma experiência recente de interação com uma empresa privada, com empresas que trabalham com hidroelétricas, que conhecemos num congresso, nessa questão do impacto ambiental quando se faz uma hidroelétrica. Eles estão preocupados com as zoonoses que já existem ou vão poder surgir. Eles têm nos financiado para estudar a fauna antes, durante e depois a realização do empreendimento. Assim, a gente está conseguindo traduzir nosso estudo, nosso trabalho de uma forma que essa empresa possa utilizar nosso conhecimento. Mas é difícil porque eles têm que nos achar, têm que ter o interesse porque o pesquisador está fazendo tanta coisa, tem tanto projeto sempre que geralmente a gente espera bater na porta! Realmente não há um mecanismo facilitador dessa passagem do conhecimento.

Tema: Considerações Programas Horizontais Institucional

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO A	Importante o pesquisador no processo de seleção. Seleção	Houve um momento em que eu me candidatei como coordenadora de um projeto para o PDTSP e o meu projeto chegou lá e não foi apreciado; já veio um parecer de que não estava no escopo do PDTSP, que era um projeto para o PAPES. Só que eu tenho uma cooperação com um grupo que tem o projeto aprovado pelo PDTSP, então não sei como ele funciona. Só sei que, quando preciso de um equipamento, ele é comprado pelo coordenador do projeto, eu preciso de reagente, usei uma bolsa. Mas a avaliação é difícil, pois eu não participei. Mas acho que seria importante o pesquisador participar do processo de seleção.
LABORATÓRIO B	O pesquisador tem que participar, não pode ser aliado do processo de negociação. Não se chega com o projeto de uma idéia e sim com uma coisa mais concreta. Negociação A questão do suprimento é muito difícil, a lentidão é muito grande e os recursos irregulares; inviabilizam o cumprimento do cronograma. Suprimento A avaliação é pesada, conflitante, equivocada. Avaliação	Acho que é um processo que tem que ter mais participação do pesquisador. O pesquisador não pode ser aliado do processo pelo fato dele ter recebido um recurso. Tem que pensar que quando ele chega a propor para o PDTIS, PDTSP ele já investiu recursos muito grandes. Ninguém chega lá com o projeto de uma idéia, chega-se com uma coisa mais concreta. Aquele recurso facilitou, acelerou, mas não foi tudo. Tem recursos que foram investidos por outras agências (CNPq, FAPERJ, CAPES, entre outros) e nesse processo todas essas instituições anteriores ficam aliadas. Mas o pior problema é a questão do suprimento, pois se pede para comprar uma enzima e pode levar seis meses e até um ano. Nenhum processo no mundo funciona assim. A lentidão é muito grande e recursos irregulares. A avaliação é pesada, conflitante com os propósitos do projeto. As comissões têm que se abster um pouco de imaginar que aquilo é um projeto de doutorado, que vai esclarecer todas as dúvidas. Não é isso, o projeto é um projeto direcionado, e os recursos que se recebeu não foram muitos. Na avaliação se fazem perguntas de uma forma incisiva, quase que uma acusação de não ter feito, de coisas que não foram planejadas anteriormente pelo fato de não se ter se recursos. Tem que avaliar como um projeto de desenvolvimento tecnológico; não pode chegar ali pensando que é uma tese de mestrado, de doutorado. Não é assim
LABORATÓRIO C	Muito positivo esses programas, mas falta clareza dos instrumentos de gestão dos processos. ¹ Critérios mais claros de critérios para seleção de projetos. Seleção	Sempre gostei dessa possibilidade e apoio integralmente. Obstáculo é a falta de prática e de ferramenta de trabalho em rede. As pessoas não sabem, as ferramentas não estão claras... Então o que falta, obstáculo para o bom desempenho, é essa clareza dos instrumentos de gestão desse processo. Não conheço os critérios de seleção. Para mim ainda é um mistério. Acho que tinha que ter um conjunto mais claro de critérios para poder selecionar projetos.
LABORATÓRIO D	1-Obstáculo de ordem cultural no sentido da integração das pessoas-valorização do individual frente ao coletivo, gerando no pesquisador a preocupação com o medo de perder o domínio, de ser o primeiro autor, de não dividir poder, não confiar. ² Honestidade na seleção e priorização dos projetos. Seleção	1-Em relação aos programas horizontais, eu digo o seguinte. Essa coisa da integração das pessoas, dos temas dos projetos, é uma coisa onde existe o obstáculo de ordem cultural na nossa vida acadêmico-científica. Existe uma cultura do individual. Prega-se o individual, exige-se nessa perspectiva, valoriza-se o individual e quer que o projeto seja integrado. Se tudo é feito cada vez mais para o individual! Você cada vez mais é induzido a fazer o projeto, a publicar e a ganhar dinheiro. E, depois, fala-se em integrado! Integrado significa uma divisão de poder, de dinheiro, de prestígio, de tudo, e as pessoas não estão aptas para fazer isso. Não é que não queira, é a cultura. Não é só uma cultura individual relativo a ciência não. A sociedade hoje está voltada para o individual. Todas as mudanças sociais que acontecem, hoje, são no sentido do indivíduo. A perspectiva é do individual predominar sobre o coletivo, sobre o interesse coletivo. Então é muito difícil integrar. Sem falar na coisa incomensurável relacionada à pessoa do pesquisador, de não dividir o poder, não confiar, medo de perder o domínio, de ser o primeiro autor, para ser original. Mas estas coisas ainda podem ser superadas na gestão do projeto. Eu acho que isso só é possível fazer numa instituição de desenvolvimento tecnológico e de produção. Além do mais, as atividades do pesquisador são muito dispersas, ele tem que responder ao CNPq não sei quantas coisas, não sei quantas teses de orientação, diversificando muito as atividades. Priorização de projetos, eu acho que existe uma honestidade das pessoas na seleção de projetos que tenham possibilidade de serem potencialmente aplicáveis, de entrar na categoria de projetos que possam ter uma gestão mais controlada, que se identifique os pares, as complementações que interesse a alguma unidade de produção. Existe, então, uma honestidade de seleção

Seleção Consideração sobre o processo de Seleção.

Negociação Consideração sobre o processo de Negociação.

Suprimento Consideração sobre o processo de Compras.

Avaliação Consideração sobre o processo de Avaliação.

1 Idéia Central 1

2 Idéia Central 2

Tema: Considerações Programas Horizontais Institucional

LABORATÓRIO E	<p>Descrédito em relação aos mecanismos de avaliação e controle. Avaliação</p> <p>Falta de neutralidade na seleção. Seleção</p>	<p>1-Se você entra num projeto integrado que tem um objetivo muito claro no resultado final, eu acho que deveria colocar todos os esforços nesse sentido, tanto a instituição quanto a equipe engajada. Só que a gente sabe que nem sempre isso acontece. Você se engaja, mas, na realidade, você está fazendo outra coisa. Ms isso daí eu acho que os idealizadores desse tipo de abordagem é que têm que pensar nesse tipo de questão; nos mecanismos de controle, avaliação.</p> <p>2-Em relação à seleção, bem de fora, acho que existem alguns vieses, em função do que já se falou aqui no início, Ah! Aquele grupo... Determinados jargões.</p>
LABORATÓRIO F	<p>Programas horizontais foram positivos pela possibilidade de se trabalhar em projetos integrados, fornecendo o primeiro passo, mas os problemas são muitos.¹</p> <p>Para que o programa melhore tem que mudar a cultura organizacional do “meu”.²</p> <p>Processo de avaliação precisa incorporar os dois lados em relação ao programa. Avaliação</p>	<p>A possibilidade de se trabalhar em projetos integrados eu acho ótimo, pois o PDTIS veio para isso e deu o primeiro passo; então foi muito bom.</p> <p>Dentro do PDTIS, dependendo da rede em que se insere, trabalha-se em plataformas ou não. Eu trabalho em plataforma. Só que a plataforma não funciona. Por que? Eu trabalho em plataforma, mas não funciona e a Presidência não resolve a minha questão e eu sei o que acontece numa Instituição, já estou aqui há bastante tempo. No final não é resolvido e a responsabilidade cai em mim, eu fui quem não fiz. Mas não! Eu estou tentando resolver, mando carta, solicito reunião.</p> <p>Agora, é preciso melhorar e para isso tem-se que mudar a cultura organizacional do “meu”. A gente trabalha numa plataforma e a plataforma não é minha, é institucional.</p> <p>Em relação à avaliação, os entraves não são só do pesquisador e, sim, da Instituição e do próprio programa, e isso não é visto .O processo, então, poderia ser feito em conjunto, para que pudessem ser avaliados os dois lados em relação ao programa.</p>
LABORATÓRIO G	<p>A colaboração não é fácil, é uma arte. Projetos com pouca sobreposição facilitam a cooperação.²</p> <p>Gosto da avaliação do PDTIS. Avaliação</p> <p>Programas Horizontais pouco estratégicos, devido à morosidade dos processos.</p>	<p>O PDTIS induz a que se tenha contacto com outros pesquisadores.Mas a colaboração é uma arte.Mesmo no PDTIS não é fácil</p> <p>Acho que as situações mais tranquilas são quando, na verdade, são competências que têm pouca sobreposição.</p> <p>Eu gosto das avaliações do PDTIS, dos encaminhamentos em relação a propriedade intelectual</p> <p>Acho que as coisas ainda são muito morosas. Na parte de execução de orçamento é muito devagar. Como programa estratégico não é nada estratégico. O dinheiro é muito moroso. Entra na burocracia para compras...Nada pode ser estratégico com esse pano de fundo.</p>
LABORATÓRIO H	<p>Enriquecedora a experiência em programas horizontais, por colocarem as pessoas juntas.¹</p>	<p>E então, essa experiência dos programas horizontais, considero-a extremamente enriquecedora.Acho que sempre que se colocam pessoas juntas, para pensar e que as pessoas se encontrem também, considero extremamente produtivo. São atividades profissionais - se tem uma coisa aqui e que o outro complementa a sua e tem uma terceira e que isso possa realmente gerar uma coisa mais sólida para instituição, acho bom.</p>
LABORATÓRIO I	<p>Alavanca a pesquisa aplicada e o desenvolvimento tecnológico na instituição.¹</p> <p>O pesquisador que escolheu entrar no programa, voluntariamente, tem que aceitar as regras do jogo. Avaliação</p> <p>Indução a partir da pesquisa básica e não do que está lá na ponta</p>	<p>Eu não vejo nenhuma restrição não, pelo contrário, é um dos programas que acaba alavancando uma série de coisas na instituição.</p> <p>Então é aquela coisa, vai quem quer. Então se a cobrança vai ser pesada eu acho que é justo porque você tem o dinheiro para executar aquela coisa específica.Se o indivíduo acha que executa aquilo com aquele recurso e acha que vale a pena, tendo o recurso fazer o projeto...</p> <p>A questão é que, às vezes, os projetos induzidos, ficam muito com aquilo que está lá na ponta, sem considerar que, às vezes, o que está lá na ponta não vai dar certo.E talvez alguns programas voltados para a parte básica, devessem ter lugar nesse sentido.Induzir a partir da básica.</p>

Tema: Considerações Programas Horizontais Institucional

LABORATÓRIO J	<p>Os programas são elaborados baseados na capacidade existente no IOC e em outras unidades e existe muita interação com os pesquisadores.¹</p> <p>Critérios de seleção, avaliação, inicialmente, eram menos rígidos, mas hoje é muito rígido, temos um corpo de gestão para estas coisas bem desenvolvidas. Seleção</p> <p>Falta visão dos pesquisadores quanto ao fato de que os projetos, para entrarem nos programas, tenham que estar avançados, resultado, talvez, de falha de comunicação do programa.*</p>	<p>Existe certamente muita interação com os pesquisadores na escolha dos projetos. Porque, basicamente, o PDTIS e o PDTSP colocam um ambiente de necessidade de desenvolvimento produtos que podem ser transferidos para o setor saúde ou para BIOMANGUINHOS ou FARMANGUINHOS. Então, são programas que têm que olhar para um sub-conjunto dos projetos e capacidade da FIOCRUZ. Tem muita interação com os pesquisadores para avaliar-se qual é a capacidade de propor projetos, porque, na verdade, os editais são feitos baseados na capacidade existente no IOC e outras unidades. Grupos que tenham propostas interessantes, mesmo fora de editais, podem propor; não precisam se ater a editais oficiais, mas os projetos já têm que estar bem avançado.</p> <p>Critérios de seleção, avaliação, inicialmente, eram menos rígidos, mas hoje é muito rígido, temos um corpo de gestão para estas coisas bem desenvolvidas. Então um projeto para poder entrar, no início era menos rígido, mas hoje é muito rígido. Para poder entrar, tem que ter um produto proposto bem definido; tem que ter, a princípio, a prova do princípio já dada, ou estar bem a caminho, com indícios de que vai funcionar, e o projeto tem que concordar que o programa só vai olhar para o aqueles aspectos do laboratório que visam levar o projeto adiante. Então, todo acompanhamento, avaliação e suporte logístico estão focados nisto. Inicialmente, a avaliação não era tão rigorosa, tinham vários projetos ainda que eram mais preliminares, não tínhamos instrumentos de acompanhamento de critério numérico etc. Então agora, com o passar do tempo, já temos um corpo de gestão para estas coisas bem desenvolvido, embora continue tendo muita interação com os pesquisadores</p> <p>Nem todos os pesquisadores têm uma visão do programa, seus objetivos e metodologia e sofremos com falhas na comunicação e divulgação. Deveríamos melhorar isso. Na verdade, a informação está disponível, mas imagino que as pessoas não procuram especificamente e podem achar que o PDTIS E PDTSP é uma elite para projetos. Mas, por mais que a gente diga que para entrar agora os projetos tenham que estar realmente já avançados, muita gente manda projetos muito preliminares. Agora temos uma comissão de avaliação e os avaliadores são muito críticos e, de fato, a maior parte dos projetos a gente devolve, pois o projeto é muito interessante, tem muito mérito científico, mas não está numa situação apropriada para entrar num programa PDTIS. Temos agora em torno de oitenta e poucos projetos no PDTIS e 25% tem que ter ao final de três anos, quatro anos ter o produto transferido. Durante a avaliação do projeto, olha-se o progresso daquele produto, a gente não se importa com o que a pessoa faz no seu laboratório de pesquisa básica, aplicada. Mas para o programa a gente só quer aquela determinada parte, a outra parte a gente não quer que você faça para o programa.</p>
LABORATÓRIO K	<p>Interessante no sentido de desenvolver programas específicos, atendendo a finalidade da Instituição como um todo.¹</p>	<p>Eu acho interessante, porque uma das finalidades da Instituição como um todo é por aí, desenvolver programas específicos, etc, não necessariamente o IOC. Mas acho que foi bom porque injetou verba nova, equipamentos, mas a maior parte deles eu acho que é pesquisa mesmo, estratégica, acho muito difícil virar produto. Mas o resto é tão difícil, criar, por exemplo, uma vacina no zero, é muito, muito, difícil. Mas tudo bem, está estimulando a pesquisa, acho que alguns projetos são medíocres, não muito interessantes, mas acho que essas coisas com o tempo vão se resolvendo e algumas coisas vão gerar coisas interessantes.</p>
LABORATÓRIO L	<p>Política mais transparente em relação à seleção e necessidade de <i>feedback</i> dos processos. Seleção</p> <p>Análise quantitativa e qualitativa na avaliação, e construção conjunta dos critérios. Avaliação</p>	<p>Acho positivo, mas acho que a política deveria ser mais transparente em relação à seleção. Tive um projeto que foi aprovado, estou terminando agora e outro que mandei e até agora não soube porque não foi aprovado. O <i>feedback</i> é importante</p> <p>Há dificuldade em relação à liberação de recursos, isso é uma outra crítica, transferência de rubricas. Porque quando se trabalha com a comunidade, que é o nosso caso, não tem aquela forma de protocolo, como no laboratório. Então se faz a adequação. Apresentamos essas adequações que foram feitas e não tivemos resultado nenhum. Inclusive isso dificultou a liberação de algumas etapas do nosso projeto. Temos que analisar, além de quantitativamente, qualitativamente. Tem que haver um ajuste, de forma que o avaliador também aprenda com a gente. O avaliador tem que mostrar para você o caminho, para juntos construirmos uma saída.</p>

Tema: Considerações Programas Horizontais Institucional

LABORATÓRIO M	<p>Os programas foram positivos para integração e possibilidade de conhecimento de pessoas de outras áreas, outras unidades. ¹</p> <p>Como obstáculo, o atraso nos suprimentos, tendo em vista nosso nível de prioridade: II-o PDTIS prioriza hierarquicamente. Suprimentos</p> <p>Seleção criteriosa. Seleção</p> <p>Áreas que recebem mais recursos necessitam mesmo de ter mais dinheiro, visto o custo das atividades que se realiza.*</p>	<p>Os projetos integrados foram bastante positivos, a criação de redes foi uma coisa muito positiva, no sentido de que conhecemos pessoas que trabalham na mesma área, existindo uma integração. Integramo-nos as outras unidades da FIOCRUZ regionais que não conhecíamos e enriqueceu o projeto.</p> <p>Como obstáculo, o que atrasou foi a parte dos suprimentos, porque estávamos na prioridade II, eles colocam uma hierarquia, priorizando determinadas coisas. O PDTIS, faz esse planejamento, priorizam hierarquicamente, então o item prioridade II, as compras são feitas mais tardiamente.. Isso foi um ponto crítico, mas uma vez que entra o recurso a gente adianta o trabalho.</p> <p>A seleção é realizada por uma comissão <i>ad hoc</i> e acho que o que foi escolhido, não sei qual foi o crivo, mas acho que tudo que entrou é importante.</p> <p>O recurso que recebemos para referência não pode ser investido na pesquisa básica que não esteja comprometida com aquela pesquisa aplicada. Quando é pesquisa básica você pode ter fontes específicas para pesquisa básica, que não compromete em relação ao objetivo de produto. Então, existem vários editais para cada etapa da pesquisa. Lógico que na pesquisa muitas vezes não se consegue imediatamente ter um recurso grande, quando na assistência você pode ter porque a assistência é cara, sem esse recurso você não faz a assistência. Assim, é o valor, o custo da atividade que se faz. Então, às vezes, as pessoas reclamam que determinadas áreas têm muito dinheiro, mas é porque ali, gasta-se muito dinheiro.</p>
LABORATÓRIO N	<p>Alguns programas podem ajudar muito. ¹</p>	<p>Eu acho que alguns programas podem ajudar muito. Essa é uma das formas que os americanos usam muito, de isca, tem-se o recurso e dá-se o tema, então quem tiver uma habilidade para aquilo, se orienta naquele sentido.</p>
LABORATÓRIO O	<p>Muito positivo os programas horizontais. ¹</p>	<p>Acho muito interessante. Esta foi a grande contribuição que a administração do Paulo Buss deu, PDTIS, PDTSP, e devia parar por aí. Maiores mudanças, como fazer centros de desenvolvimento tecnológico, como o CDTS, acho desnecessário. O CDTS não é uma instituição como a FIOCRUZ.</p>
LABORATÓRIO P	<p>A idéia de trabalhar em projeto integrado é muito boa. ¹</p> <p>Avaliação deve ser muito difícil. Avaliação</p>	<p>A idéia de trabalhar em projeto integrado é muito boa, mas não sei se o andamento disso, se essa engrenagem está funcionando direitinho. Mas a idéia de estimular-se o trabalho integrado é muito boa.</p> <p>Agora eu creio que para fazer uma avaliação, é muito difícil, porque são pessoas muito distintas, trabalhando em áreas diferentes, tem-se que estar muito afinado para que se produza algo dessa forma, integrando as coisas, que não é fácil.</p>
LABORATÓRIO Q	<p>Estimula projetos integrados. ¹</p>	<p>Acho ótimo, estimula projetos integrados, anda-se muito mais rápido com a pesquisa, então é a melhor coisa.</p>
LABORATÓRIO R	<p>Boa idéia, bem interessante. ¹</p>	<p>Acho bastante interessante, a idéia é ótima, mas aqui no laboratório ainda não conseguimos enxergar uma interface.</p>

Tema: Considerações sobre Processo de Geração de Cooperações

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO A	<p>Integração é espontânea voltada para as pessoas que desenvolvem a pesquisa.¹</p> <p>Importante a criação no IOC de áreas de concentração de interesse, possibilitando a entrada nos editais, que individualmente não se consegue.</p>	<p>A integração acontece espontaneamente entre os grupos. Então, eu vi que formou uma área, Leishmaniose, por exemplo, vi quem estava ali, vi que vários já são parceiros, naturalmente...</p> <p>Acho que a proposta do IOC, hoje, de criação de áreas em que se concentram os interesses, o foco, vai estimular uma integração maior. Saindo um edital já existirá um grupo pronto, consolidado para participar. Ninguém individualmente consegue trabalhar. Só com grupos.</p>
LABORATÓRIO B	<p>As cooperações dão-se naturalmente, hoje em dia é muito difícil pesquisador isolado, mas o pesquisador, ele sozinho, tem que ter o seu espaço.¹</p> <p>O pesquisador, sozinho, tem que ter o seu espaço.*</p>	<p>Há os grupos que naturalmente operam, naturalmente se conhecem, naturalmente colaboram, já colaboravam antes, podem até agregar outros valores, não tem problema, já trabalhavam antes.</p> <p>Hoje, se pegar uma publicação do IOC, são raras as isoladas, vê-se grupos interagindo, departamentos interagindo, UFRJ envolvida. É muito difícil ver-se hoje pesquisador isolado. Mas o pesquisador, ele sozinho, tem que ser o seu espaço.</p> <p>Mas, às vezes, não dá, tem outras idéias, outros caminhos, às vezes já tem uma articulação. Às vezes o grupo já está articulado com um terceiro, quarto e não está interessado. Já sabe o que vai acontecer com o outro grupo, já prevê, você vai ver que tem o pessoal de fora; você vai ver que são pessoas trabalhando separadamente que se aglutinaram, para fazer alguma coisa juntas. Um pesquisador trabalhar sozinho hoje é impossível. Mas o pesquisador, ele sozinho, tem que ter o seu espaço.</p>
LABORATÓRIO C	<p>A única forma de colaboração é através de fóruns de encontro em áreas temáticas afins.¹</p> <p>Pesquisa hoje voltada para trabalho em rede, difícil o trabalho solitário.</p> <p>Cultura Institucional fragmentadora e antiga, voltada para o próprio umbigo, funcionando como limitação a programas cooperativos.*</p>	<p>A colaboração, hoje, o pesquisador no seu campo de trabalho tem fóruns de encontro de equipes afins e o pesquisador que quer colaborar, procura um pesquisador no Rio, São Paulo, que trabalhe na mesma linha. Eu já fiz colaboração assim: vi um resumo num congresso, fui lá na hora que o pôster devia ser apresentado, vi a pessoa, me apresentei, conversei com ela, falei dos meus interesses, ela falou que tinha interesses similares, estabelecemos uma relação ali e temos uma publicação juntas em relação a isso. Então a forma de estabelecer relações passa muito por encontros em áreas temáticas afins. Não existe outra forma, que eu conheça.</p> <p>Aqui no IOC as pessoas estão querendo trabalhar em rede, senão a pessoa estaciona. Quem não quer é porque tem um estilo de trabalhar mais sozinho, mas isso só é possível pra poucas áreas, atualmente. São poucos os temas em que se consegue trabalhar sozinho.</p> <p>O IOC agora é que vai começar a construir a integração de programas de pesquisa. A gente vai organizar áreas de pesquisa, que são áreas programáticas e dentro dessas áreas estarão pesquisadores afins. Temos muito pouca experiência disso.</p> <p>Os facilitadores para programas cooperativos seriam: um ambiente favorável e demandante disso, que atualmente existe na Fiocruz e na ciência nacional. Agora as limitações são a cultura institucional, com certeza, que é uma cultura fragmentadora e antiga, voltada para o próprio projeto, voltada para o próprio umbigo.</p>
O Laboratório D não respondeu a referida Questão		
LABORATÓRIO E	<p>Natureza da pesquisa leva à cooperações. que nem sempre dão resultado, depende do grupo. Dão-se por afinidade e competência.¹</p> <p>A parceria se forma no papel, mas não se dá conta do recado.</p>	<p>As parcerias, cooperações, são o próprio pesquisador que colabora, que gosta de colaborar com os grupos, tem esse tipo de natureza. Por outro lado, tem grupo que não colabora. Infelizmente, é o que acaba acontecendo. Até se faz o projeto, onde está explicitado que tem que haver a parceria.</p> <p>Aí, no papel, a parceria se forma e depois cada um corre para um lado—"Ah, saiu, que bom", e aí cada um corre pra um lado e não dão conta do resultado. Acho que, normalmente, e a coisa se dá por competência, mas também por afinidade*.</p>

¹ Idéia Central 1

* Idéia Complementar

Tema: Considerações sobre Processo de Geração de Cooperações

LABORATÓRIO F	<p>Deveria haver maior integração entre as unidades da FIOCRUZ, que precisa determinar o que é prioritário para a Instituição, que estimularia a integração entre as unidades.</p> <p>Integração é uma tendência imposta pela quantidade de informação e recursos escassos. ²</p>	<p>O que eu acho é que deveria ter é mais integração entre as unidades da Fiocruz. Muitas vezes você tenta se integrar, mas não é prioritário para a outra unidade aquilo que você está fazendo.</p> <p>.Então, o que é prioritário para Fiocruz? Isso é uma preocupação. Eu faço parte da propriedade intelectual junto com a GESTEC e lá o que acontece às vezes, vem um pedido de depósito de patente e nós perguntamos: interessa para Fiocruz isso? Nós não sabemos. Então às vezes há um julgamento que nós fazemos isolado, não temos um respaldo, não existe a clareza, a Fiocruz como um todo e as unidades tendo uma interface.</p> <p>Prefiro ser otimista, que a integração seja feita e aumente cada vez mais, que essa é uma tendência e uma tendência até muito imposta por dois grandes fatores: quantidade de informação pois não se é capaz de ter <i>know how</i> em tudo..Então, precisa de pares para trabalhar e outro fator é recursos que estão mais escassos e tem-se necessidade de integrar.</p>
LABORATÓRIO G	<p>Parcerias são espontâneas, mas envolvem, além do aspecto técnico em relação a capacidade de um grupo, a confiança, que é fundamental. ¹</p> <p>Difícil a articulação entre os grupos</p>	<p>A parceria, no momento que começou, foi espontânea Mas é difícil, porque você tem não só o aspecto técnico em relação a capacidade de um grupo, de um pesquisador, mas também o aspecto de confiança, o aspecto ético, tem que ter confiança que a pessoa vai somar, vai ajudar. Porque é muito fácil gerar atrito. A coisa quando começa a ficar complicada tem que parar e falar, mas não é fácil.As regras vão depender do nível. Tem que conhecer muito as pessoas, exercitar muito aquilo que cada um vai fazer. Acho que as situações mais tranquilas são quando, na verdade, são competências que têm pouca sobreposição. Na verdade você pode dar um enfoque assim muito abrangente, porque cada um está vindo com a sua experiência e juntando.</p> <p>Mas sempre se tem que ter uma boa articulação entre os grupos.Mas isso eu acho que é difícil, mas acontece. Temos exemplo que o princípio foi desastroso, mas foi evoluindo.Evolui porque foi quebrando a barreira.</p>
O Laboratório H não respondeu a referida Questão		
LABORATÓRIO I	<p>No <i>modus operandi</i> da pesquisa a colaboração é estabelecida por afinidade de tema e se sustenta por afinidade pessoal. ¹</p> <p>Dificuldade no estabelecimento do primeiro contacto. *</p> <p>Colaborações podem ser favorecidas facilitando-se as idas das pessoas aos congressos e/ou seminários científicos, regionais. *</p>	<p><i>O modus operandi</i> da pesquisa é diferente. Você monta a colaboração pela afinidade de tema e sustenta por afinidade pessoal, Na verdade, é assim que a gente vê funcionar.As melhores colaborações que se têm, a gente vê funcionar assim .Você vai num Congresso, assiste a uma conferência, vê um trabalho interessante, vê um artigo interessante, entra um contacto. Quer dizer, a partir do resultado de determinada pesquisa, entra-se em contacto com quem gerou aquilo, sinaliza que gostaria de fazer alguma coisa com aquele material, um pouquinho diferente, será que a gente pode fazer junto? É assim que se estabelece o contacto</p> <p>.Então eu acho que esse primeiro contacto é espontâneo e difícil de ser favorecido.Tem que estar num congresso, o outro tem que estar num congresso tem que apresentar um pôster, ele tem que visitar, sentar, conversar, trocar idéia.Isso não tem muito como ser diferente.É espontâneo. Dali você monta e começa a fazer. Se houver alguma incompatibilidade com o outro grupo, e isso não é raro, se é uma pessoa que tem uma forma de trabalhar mais complicada, a coisa não vai a frente.Esse é o <i>modus operandi</i> natural.</p> <p>Como é que se fomenta isso? Você fomenta isso facilitando os encontros dos pesquisadores, ou seja, facilitando a idas das pessoas aos congressos, ou fazendo seminários científicos sobre temas na instituição ou seminários regionais. Jogando dinheiro em cima dos eventos para que as pessoas possam estar juntas</p>
LABORATÓRIO J	<p>Existe a necessidade de associação em várias etapas, embora nem sempre isso fique claro par ao pesquisador, inicialmente. ¹</p> <p>Formalização das colaborações é importante, devido às sobreposições de objetivos, produtos. No PDTIS é condição <i>sine qua non</i> . *</p>	<p>Na verdade qualquer produto proposto para um projeto fica sempre muito claro que, inicialmente, não para o pesquisador, mas para os de fora, que o laboratório não consegue fazer o projeto completo.Fazem toda parte inicial, mas quando começam com estudos clínicos, pré-clínicos, novas metodologias ou transferências, então tem que ter, necessariamente, a associação de vários grupos.Então, o projeto pode iniciar num lugar e passar para outro lugar e o grupo original continua colaborando.Isso é uma coisa.</p> <p>Muitas vezes, vários grupos propõem a mesma coisa, o mesmo produto, o mesmo projeto, por exemplo, diagnóstico de dengue, de hepatite C, vacina para dengue, então isso acontece com abordagem praticamente iguais.No PDTIS exigimos também que se formalizem as colaborações, inclusive por causa da propriedade do produto que a FIOCRUZ tem. Se eles têm colaboração com grupos externos a gente tem que fazer um convênio com eles, porque na hora que faz o depósito de patente, ou transfere para uma empresa, vale o escrito.Então, os grupos têm que dizer onde têm financiamento externo e com quem colaboram.</p>

Tema: Considerações sobre Processo de Geração de Cooperações

LABORATÓRIO K	Funciona muito bem baseado na iniciativa de cada um, espontâneo, motivado pelas pesquisas complementares, pelo conhecimento da pessoa. ¹	Na verdade isso funciona, basicamente, na base da iniciativa de cada um, eu acho. Então rola muita colaboração, porque as coisas que estão fazendo se complementam, porque você conhece as pessoas, porque você gosta da pessoa e procura, sabendo que tem alguma coisa que pode ajudar no seu trabalho. É espontâneo, mas funciona muito bem. Se você olhar em volta, tem muita cooperação, interna, externa.
LABORATÓRIO L	O pesquisador estabelece as parcerias; a iniciativa sempre partiu do pesquisador. ¹	O pesquisador é que corre atrás dessas parcerias, que uma vez encontradas, ficam estabelecidas institucionalmente. Hoje existe um esforço muito grande da nossa direção do IOC para fomentar a cooperação. A ponto de construir-se um núcleo que possa identificar isso e trazer para o pesquisador. Mas, a iniciativa sempre partiu do pesquisador.
LABORATÓRIO M	No atendimento, as doenças diferenciadas já induzem a uma investigação e cooperação.	Fazemos atendimento, então os casos de doenças diferenciadas já caracterizam uma pesquisa. Gera um desafio que vai levar a investigação. É uma riqueza muito grande! Então, quando é um caso diferente, vamos destrinchar o caso e consegue-se encontrar uma pesquisa na ponta que não tem nada a ver com a sua prestação de serviço, com o seu atendimento, com o desenvolvimento do <i>Kit</i> em si, é uma riqueza muito grande. Foi acontecendo dentro do próprio departamento. Hoje temos um grupo de médicos no laboratório que fazem assistência; um grupo de pesquisadores que são Bioquímicos, Farmacêuticos, fazem a pesquisa; cada um trabalhando dentro da própria finalidade. Tivemos também uma relação muito grande com BIOMANGUINHOS, um passado em comum, na realização de um <i>kit</i> diagnóstico. Depois entraram os médicos e abriu-se o atendimento dentro da referência e tudo foi crescendo. Depois vieram os biólogos moleculares, com a parte molecular que são ciências mais novas historicamente. E ficou tudo num grupo só. Hoje meu laboratório tem 33 pessoas.
LABORATÓRIO N	As cooperações têm sido geradas numa base individual. Tem sido uma geração espontânea ¹ .	As cooperações têm sido geradas numa base individual. Tem sido uma geração espontânea Agora isso tem que ser uma geração em termos de política institucional. Criar estratégia e juntar as pessoas para dar respostas a problemas definidos. Agora se deixar para cada pesquisador definir, ele vai definir de acordo com quem tem interesse de fazer. Para o pesquisador a maior frustração é gerar um conhecimento e este conhecimento não ser aplicado.
LABORATÓRIO O	Os pesquisadores há muitas décadas, já fazem suas redes espontâneas. Institutos como Millennium estimulam as redes, mas existe pulverização de recursos. Apoio da Indústria é fundamental*. Faltam avaliações criteriosas dos institutos de apoio em relação aos projetos que financiam.	Os pesquisadores, há muitas décadas, já fazem suas redes espontâneas. Mas de qualquer maneira, houve certa mudança de cultura para os mais jovens, com a vinda do Instituto Millennium, do PRONEX. Mas, como existe muita pulverização de recursos, fica muito pouco para cada um, em torno de trinta, quarenta, sessenta mil. Dá um trabalho de louco, primeiro entrar, fazer o edital, gerenciar os editais, porque não temos gente. No exterior há muitos anos existem essas redes, sendo que lá existe uma coisa fundamental que não existe aqui no Brasil que é o apoio da indústria. Aqui temos o exemplo da nossa lei de inovação e nada aconteceu. É míope a participação da indústria na C&T do país. Eles só estão preocupados com o lucro. Lá fora, os diretores científicos da indústria, vão aos congressos para ver quem está fazendo o quê e o que está sendo apresentado que interessa a ele. Então, eles procuram o pesquisador e financiam. O ideal seria que a FINEP, CNPq injetasse dinheiro em determinados laboratórios de interesse, acompanhamento do que é feito, cobrança de produtividade, relatórios, patentes, formação de recursos humanos, sem todo esse desgaste de constantemente está pedindo dinheiro. Aqui na FIOCRUZ o pessoal tem que entrar em Pronex, CNPq, FAPERJ, Milenium, PDTIS!!!E não há avaliação dos projetos até hoje, pelo menos consistente. O dinheiro atrasa porque o governo retém o dinheiro, demora a liberar, então o pesquisador tem a desculpa de que não publicou porque o dinheiro não chegou e é assim que a coisa anda.

Tema: Considerações sobre Processo de Geração de Cooperações

LABORATÓRIO P	O pesquisador estabelece as parcerias. ¹	O pesquisador procura as pessoas para as parcerias. Instituição tem estimulado o trabalho em rede, mas muitas vezes a comunicação sobre os editais não chega e o pesquisador não tem tempo de fazer o projeto e submeter aquele determinado edital.
LABORATÓRIO Q	O pesquisador faz o contacto e vai criando as redes. ¹	Nós pesquisadores é que procuramos fazer esses contactos. Eu tenho vários projeto com vários pesquisadores, nós fizemos a nossa rede, por afinidade, pelo tema da pesquisa,. Os encontros são estimulados através de um congresso, ou centro de estudos, numa reunião, num almoço.
LABORATÓRIO R	As cooperações que desenvolvemos foi uma busca de par a par. ¹	As cooperações que desenvolvemos até o momento não foram estimuladas institucionalmente, foi mais uma busca de par a par. O colega veio e solicitou e identificamos que podia cooperar, que tinha uma interface com aquele trabalho. Mas as redes que estão sendo criadas, como a rede de Chagas, incentiva essa parceria. Mas até então, as parcerias que tenho feito não são incentivadas pela Instituição.

Não imprimir

Tema: Considerações sobre financiamento à Pesquisa de maior Vulto

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO A	Editais estimulam a reunião de competências. ¹	Os editais são muito importantes, tem que ser mesmo assim. Quando se quer uma coisa maior tem-se que estar integrado, até para racionalizar o uso dos recursos e dos esforços. Por que vão estar dois ou três grupos pesquisando, individualmente, a mesma coisa? Os editais estimulam para que se juntem as competências e proporcionam oportunidade de trabalhar-se com os pares e com outras pessoas. Mas existe a cultura do meu. Esse é um grande problema.
O Laboratório B não respondeu a referida Questão.		
LABORATÓRIO C	Dificuldade de trabalho articulado por parte daqueles pesquisadores que não estão acostumados a terem essa vivência, embora os editais objetivem essa integração ¹ Limitação dos pesquisadores em relação aos instrumentos de coordenação mais científicos.*	Os editais são criados fomentando esta integração, mas o edital por si não dá os instrumentos. Então na realidade aqueles pesquisadores que intuitivamente já aprenderam a trabalhar articulados conseguem fazer. Os que não têm essa vivência não conseguem. Os instrumentos de articulação e coordenação acho que os pesquisadores deveriam ter uma formação em relação a isso. Na minha prática eles são totalmente empíricos e a gente vai fazendo com quem conhece, da maneira que conhece, vai montando reunião, oficina, troca informação por e-mail, vai construindo aos poucos, mas de uma forma muito empírica. Deve ter, deve existir, eu é que não conheço, instrumentos de coordenação mais científicos.
LABORATÓRIO D	Os editais fomentam a competitividade e são extremamente motivadores; fomentam a preocupação com o resultado e com a prestação de contas; estimula a busca do resultado ligado ao objetivo do projeto, conseqüentemente a publicação e estimulam o pensar-se no novo, sem amarrar-se vida inteira num só projeto. ¹	O financiamento de projetos, baseados em editais, considero extremamente útil, não chegaria ao exagero de dizer que todo dinheiro da pesquisa deveria ser em base dos editais. Mas acho como primeiro ponto positivo, extremamente motivador o fato dos editais gerarem competitividade; segundo, a preocupação do gasto, preocupação com a gestão financeira do projeto, fazendo com que se brigue pela licitação, pelo preço, pois o recurso que vem do orçamento passa despercebido, não tem como interferir, não cria competitividade e responsabilização. E principalmente, estimula a busca do resultado ligado ao objetivo do projeto, e, conseqüentemente, a publicação e, também, estimula a publicar, pois sem publicação não se consegue recursos e estimula o pensar em novos projetos, novas propostas, não fica a vida inteira fazendo a mesma coisa, amarrada ao mesmo projeto. É uma coisa muito interessante em ciência.
LABORATÓRIO E	Alguns estimulam novos caminhos e suprem necessidades, mas tendem a se inclinarem por grupos que tradicionalmente fazem aquilo, dificultando a entrada do grupo novo. ²	Os editais, eventualmente, existem alguns que são estimuladores de caminhos novos ou supridores de necessidades. Tem edital que é assim. Para poder concorrer o coordenador tem que ser pesquisador ser honoris causa do CNPq. Acontece que você tem muito pesquisador que está assim classificado e já não é honoris causa há muito tempo! Por outro lado, você tem gente que não está lá e tem capacitação também. A qualidade de minha produção científica mostra que eu tenho essa capacidade. Então, até mesmo nos editais desse tipo, acaba existindo um viés muito forte pelos avaliadores e tudo mais, de que se inclinem por grupos que tradicionalmente fazem aquilo. É muito difícil grupo novo emplacar; mas justamente o grupo novo é que teria condição, eu posso te dar vários exemplos.
O Laboratório F não respondeu a referida Questão.		
LABORATÓRIO G	Editais tendem a privilegiar pessoas importantes. Barreira de entrada, superada só em longo prazo. ²	E coloquei uma pessoa importante de SP como vice! Depois quando fui ver quem tinha levado, um grupinho! Um dos <i>Ad hocs</i> era uma pessoa muito poderosa e todo mundo, umas sete pessoas associadas a ele levaram. Para superar a barreira de entrada, só em longo prazo. Então você, para superar essa barreira, com a produtividade baixa, se não tiver um apoio, é muito difícil! É em longo prazo mesmo!

¹ Idéia Central 1² Idéia Central 2

* Idéia Complementar

Tema: Considerações sobre financiamento à Pesquisa de maior Vulto

LABORATÓRIO H	<p>Pesquisas biológicas, epidemiológicas, são caras e esses editais, voltados para desenvolver conhecimento no que tem <i>gap</i> no país, oferecem recursos necessários a que se chegue a uma pesquisa competitiva.¹</p>	<p>As pesquisas desses editais dão o que é interesse, é pesquisa induzida, obviamente que eles não dão o foco, mas dão o que é de interesse, para investir no que tem <i>gap</i> no país, no que precisa para desenvolver maior conhecimento.</p> <p>Acho que o recurso pequeno ajuda só a um laboratório, porque as pesquisas biológicas, epidemiológicas, geralmente são muito caras. Então os valores restritos que se recebe, só servem para projetos que já estão andando, que tem toda infraestrutura montada. Para uma pesquisa inédita, de fato, não dá para ser com esse valor. Os do DECIT são bons, os do MS, dos programas de AIDS, também. !Se quiser fazer uma pesquisa competitiva, porque, do contrário, não adianta, não gera um produto e nem faz um artigo científico numa revista de circulação internacional, o dinheiro não adianta.</p>
LABORATÓRIO I	<p>Programas são pontuais oferecendo oportunidade de que se dê algumas respostas, mas muita coisa prioritária não são consideradas nesses programas, acabam perdendo a prioridade e o pesquisador deixa de pesquisar coisas importantes porque não tem recurso.³</p> <p>Os projetos de financiamento de menor vulto é que dão a assistência, a subsistência para quem está se formando.³</p> <p>Necessidade de parcerias público X privada na ciência.*</p>	<p>Se a gente olhar o. Então, se a gente considerar o que a gente precisa fazer para atender as demandas, a gente pode dar algumas respostas. Porque não se tem dinheiro prioriza-se, assim, entra num programa desse. O que me deixa preocupado é: esses programas jogam muito dinheiro, mas são programas que são relativamente pontuais, mas tem muita coisa que é prioritária que acaba perdendo a prioridade, porque não se tem dinheiro e prioriza-se, assim, entrar num programa desse.</p> <p>Com o volume de pessoas que a gente está formando e, principalmente, com o problema de não conseguir absorvê-las nos quadros de instituição de ensino e pesquisa, você gera uma quantidade de pessoas que têm necessidade de fazer pesquisa, mas que desestimula, sai da área por falta de recurso. Então os programas induzidos são importantes e eles têm que ter uma quantidade grande de recursos. Mas quem dá a assistência, a subsistência para quem está se formando, começando, são os projetos de editais com financiamento de menor vulto que usam pouco dinheiro, mas que você consegue captar um pouco para conseguir executar alguma coisa.</p> <p>O Brasil precisa começar a criar a mentalidade do dinheiro da empresa privada na ciência. Colocou-se a Lei Rouanet para cultura, uma lei parecida para o esporte e a ciência em cinco ou dez anos, não vai ter dinheiro para fazer as coisas. Outro dia eu estava discutindo com os meus estudantes sobre um equipamento novo de imagem, fundamental para uma série de projetos que eu conheço, fora os que eu não conheço, mas que custa cinco milhões de euro. Só que o equipamento custa cinco milhões de euros. Que projeto hoje consegue esse recurso para comprar um equipamento para dar conta de dez projetos? Se a gente for raciocinar do jeito que vai a ciência e a educação nesse país, se não entrar a iniciativa privada não há dinheiro, não tem solução. O empresário não está acostumado a investir em ciência. Ele está acostumado a especular o dinheiro no banco. Isso talvez seja a maioria. Mas a minoria que pensa diferente é capaz de, com o tempo, arrastar essa maioria que pensa desse jeito. Com o tempo consegue mudar o racional*</p>
LABORATÓRIO J	<p>Editais, são importantes, pois fomentam e induzem pesquisas nas áreas que o governo acha importante, sugerindo associação de propostas similares. É preciso que respeitem os valores e os prazos previstos para se tenha um bom impacto.¹</p> <p>Rejeição a políticas científicas cujas metas são inalcançáveis, através de determinados editais .</p>	<p>Esses editais são uma mistura do fomento da pesquisa e uma certa indução pelo menos nas áreas que o governo acha importante, como doenças negligenciadas, etc. O do DECIT foi até bastante legal, porque solicitaram propostas de grupos associados ou individuais, mas na segunda rodada eles sugeriram que vários grupos se associassem para fazer um projeto único. Grupos que tinham propostas similares Se o edital respeitar os valores e os prazos previstos aí eu acho que realmente vai ter um impacto bom.</p> <p>Eu fico nervoso com os editais do Milenium e Pronex e tudo mais, que exigem que você prometa um mundo com um aglomerado enorme de grupos e depois, cortam o orçamento em menos de um terço e colocam o tempo em cinco anos e exigem uma burocracia enorme. Eu não gosto dessa abordagem como política científica.</p>

³ Idéia Central 3

Tema: Considerações sobre financiamento à Pesquisa de maior Vulto

LABORATÓRIO J (continuação)	Apologia a editais dirigidos a determinados medicamentos, estimulando grupos no país que podem trabalhar a questão*	DECIT contempla pesquisa básica, aplicada, mas não tem necessariamente uma relação com ações específicas do Ministério. Eu acho que o ministério poderia fazer um edital dirigido para, por exemplo, um medicamento x e queremos saber quem pode desenvolver isso, fazer levantamento do custo, ver quais os melhores grupos do país que podem trabalhar nisso, financiar especificamente isso e então, obter o produto final.Fazer um contrato para obter o produto final. Poderiam fazer isso para bio-fármacos, para química fina. Acho que o Ministério teria um benefício muito grande e poderia estimular, de fato, o desenvolvimento industrial, nacional. .Porque entre pesquisa aplicada e produção no setor público é uma coisa, agora você estimular a indústria nacional dentro de regras bem feitas para produzir o que é importante. Para biotecnologia, por exemplo, não seria difícil, mas não sei o porquê de.Não se fazer, porque existe certamente gente muito capaz para desenvolver determinados produtos e poderiam fazer a um preço bem menor do que muitos convênios e colaborações externas que o governo faz.Acho uma pena, vê-se grupos com bio-fármacos, inclusive clonados, prontos, mas não tem parceiro e o setor público que está interessado que está interessado nesses produtos, tentam comprar a tecnologia fora do país.Acho que para indústria biotecnológica, por exemplo, ou outras áreas de ponta como nanotecnologia, fibra ótica, eletrônica, software, etc, acho que o governo deveria fazer uma medida especial para dar isenção de imposto para boa parte das atividades, estimular o know-how nacional e tentar realmente criar um ambiente, onde iniciativa privada possa se desenvolver.Teria que ter um mecanismo de negociação para que não seja comprada pelo capital estrangeiro.
LABORATÓRIO K	Viés político forte, necessitando medida pró-ativa Institucional. Acaba entrando a pessoa com capacidade de liderança maior, nome mais conhecido. ²	Nesses aí é que eu acho que a Instituição poderia entrar. Porque fica por conta de cada um...Então a pessoa com capacidade de liderança maior, que tem um nome mais conhecido, mais articulado, menos tímido. É a que acaba entrando Assim, se tivesse alguma coisa mais pró-ativa institucional, acho que seria uma boa, porque tem gente muito boa, mas pouco política, que fica na sombra, isso eu não tenho a menor dúvida.
O Laboratório L não respondeu a referida Questão.		
LABORATÓRIO M	A idéia dos editais é boa, mas falha no desempenho. ¹	O DECIT tem programas interessantes, em coisas específicas, mas é vagaroso, discute-se, mas não resolve. Então, a idéia é boa, mas a carroça é difícil de puxar.Eu acho que a burocracia pesa um pouco.Eu vejo proposições boas, importantes, necessárias, atuais, mas falha no desempenho. Tudo é pra ontem, trabalha-se muito, reúne-se muito, mas nem o primeiro dinheiro das passagens para as pessoas se reunirem, saiu ainda!
LABORATÓRIO N	Além do edital tem que oferecer os meios e os recursos e interface com a produção, traduzida também em ação, conhecimento ¹ .	Além do edital, tem quem fornecer os meios e recursos.Deveria haver uma costura no sentido de que esse conjunto fosse consolidado e passado para os órgãos, que podem transformar aquilo em produto. Quando digo produto, não é só vacina, medicamento, mas também, ação, conhecimento, que pode ser aplicado em saúde pública. O órgão produtor do conhecimento é o órgão que vai transformar aquilo em ação, é o MS, porque a nós não cabe combater doença, cabe gerar conhecimentos e oferecê-lo.
LABORATÓRIO O	DECIT financia áreas prioritárias para saúde. ¹	O DECIT tem entrado mais em áreas prioritárias para saúde, não tem financiado tanto pesquisa básica, mas eu acho importante, acho justo. O DECIT financia doenças negligenciadas, Chagas, Malária, Dengue.Eles têm feito muita parceria com a FAPERJ, aqui no Rio, com editais conjuntos, cada um financiando 50%, com doenças como Dengue, Aids, produtos naturais para doenças infectoparasitárias - Chagas, Esquistossomose, AIDS. Então, já começa a haver uma interação MS, através do DECIT, e as fundações de amparo à saúde estaduais, dando uma certa priorização para pesquisa básica.
LABORATÓRIO P	Fontes de financiamento direcionadas para áreas clássicas de pesquisa no IOC, como Malária, Dengue, Leishmaniose e Chagas. ²	Essas fontes de financiamento geralmente vão para aquelas áreas maiores como Dengue Doença de Chagas, Leishmaniose, Malária e os outros vetores de doenças que não são tão incidentes como essas epidemias, como uma epidemia de dengue, por exemplo, ficam ao largo e acaba não tendo recursos para isso. Muitas vezes, então, dentro das qualificações, existe impossibilidade de participação nesses financiamentos grandes porque eles entendem, mesmo que o projeto tenha mérito, que existem doenças e insetos mais importantes a serem estudados.Então não adianta ter-se algo bom para fazer se não tem tanta importância, porque eles continuam dando mais importância para essas doenças de maior vulto, como Chagas.

Tema: Considerações sobre financiamento à Pesquisa de maior Vulto

LABORATÓRIO Q	Exigem grupo com um corpo de pesquisadores fortes ²	Esses editais são difíceis de se entrar. Tem que ser grupo muito forte para conseguir entrar. Tem-se que fazer um projeto em que se tenha um corpo de pesquisadores fortes para conseguir um edital. O objetivo é realmente formar redes, é necessário um grupo de pesquisa forte. Mas considero bom, difícil de entrar.
O Laboratório R não respondeu a referida Questão.		

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO A	<p>5.8.1 Coordenador com visão do todo e das áreas temáticas que coordena, com a função de perceber os pontos em comum e estimular a cooperação, fortalecendo o que já existe, estabelecendo o que não tem e acompanhando os projetos.²</p> <p>5.8.2 Gestor (interlocutor) entender a linguagem do pesquisador e este a do interlocutor, no sentido de acompanhar a evolução do projeto, o orçamento financeiro¹.</p>	<p>Eu acho que a competência maior do coordenador de P&D, seria uma visão global das áreas temáticas que estão ali, minimamente a visão do todo, um indivíduo com perfil de gestor no sentido de que não vai conseguir, através de reuniões e outras ferramentas, estimular as parcerias e depois alinhar, vai ter que estar antenado com os editais, com as novas ofertas. O coordenador do projeto não é responsável pela execução do projeto, ele vai ser um agregador.</p> <p>A função é perceber os pontos em comuns, estimular essa cooperação, fortalecer o que já existe, estabelecer o que não tem, colocar um grupo forte já em sintonia e ficar atento aos editais e acompanhar os projetos, saber como os projetos</p> <p>Tem a elaboração, existem os objetivos, os recursos, e isso o coordenador vai fazer. O IOC está prevendo um gestor. É aquele que vai estar ali acompanhando a evolução, vendo o orçamento financeiro, acompanhando a evolução e vai, daqui a algum tempo, saber a linguagem. Saber se uma justificativa está certa, vai estar mais perto do coordenador do projeto e isso vai fazer com que a coisa flua melhor. Então, no contexto de gestão, na nova estrutura, vai existir o gestor do projeto e o assistente. Quando nós, na Câmara Técnica de RH, criamos o interlocutor, a nossa proposta era essa: entender a linguagem do pesquisador e o pesquisador do interlocutor.</p>
LABORATÓRIO B	<p>5.8.1 Identificar linhas que possam ser rapidamente absorvidas pela produção; estimular o que já existe, ou o que já foi publicado; dedicação integral ao trabalho¹.</p> <p>5.8.2 Gestão como suporte à área finalísticas.*</p>	<p>Acho que o coordenador de PDI tem que ser capaz de identificar dentro das linhas de pesquisa propostas as que poderão ser absorvidas mais rapidamente pela produção e fazer um trabalho de busca, de conversa, de articulação.</p> <p>Acho que é um processo de estímulo ao que já existe, ou dentro das linhas de pesquisa que foram propostas ou dentro daquilo que foi publicado.</p> <p>Tem que ter conhecimento e habilidade. É difícil porque tem que ser uma pessoa que só vai se dedicar a isso, não vai poder ficar fazendo pesquisa.</p> <p>Uma coisa que a pesquisa faz, também, é o controle da qualidade, que é outro aspecto importante, o controle de qualidade pode ser parte da atividade de pesquisa, seria uma interação com a gestão. É uma área importantíssima. Qualquer instituto no exterior que fabrique kits, tem um controle de qualidade pesadíssimo, que não vejo aqui.</p> <p>A idéia de gestor administrativo por projeto é uma idéia muito antiga. Depois esse gestor sumiu. Sem ele não vamos avançar. O ideal seria que ele fosse capaz de escrever um projeto, ser capaz de gerir os recursos, que é fundamental. O CNPq já aceita a figura de um gestor.</p>
LABORATÓRIO C	<p>5.8.1 Identificação de produtos potenciais; identificar oportunidades no ambiente externo; identificar facilidades e limitações no ambiente interno e promover melhorias.¹</p> <p>5.8.1 Perfil de grande observador e grande analista e promotor de sinergias, visão institucional e de futuro, ousar e propor.²</p> <p>5.8.2 Gestão e a pesquisa como um corpo único.²</p>	<p>Deve conhecer os projetos da área, identificar dentro desses projetos os produtos que são potencialmente geradores; deve estar alerta para o ambiente externo de possibilidades e oportunidades; deve estar alerta para o ambiente interno no sentido de identificar facilidades e limitações e promover suas melhorias. Deve conhecer os projetos da área, identificar dentro desses projetos os produtos que são potencialmente geradores; deve estar alerta para o ambiente externo de possibilidades e oportunidades; deve estar alerta para o ambiente interno no sentido de identificar facilidades e limitações e promover suas melhorias.</p> <p>Um observador e analista daquela área, naquele local e é um promotor de sinergias. Tem que ser alguém com uma visão institucional, que tenha uma visão mais aberta, que goste de trabalhar com o futuro e que vai analisar o que foi feito com o sentido de prever os passos do futuro a serem dados. Ele tem que ousar, tem que propor, tem que ver adiante. O coordenador, o objetivo dele é ver adiante para ver o que tem que colocar junto, para poder chegar lá adiante.</p> <p>Acho que no dia que a gestão, o apoio administrativo à pesquisa for um corpo, um único ente em que um é o braço, outro é o estômago, outro é o coração, mas que sozinho não funcionam, é que vai ficar bem.</p> <p>A gente tem feito todo um esforço para aterrar esse fosse e integrar as equipes e é muito difícil. Não sei se iremos conseguir.</p>
LABORATÓRIO D	<p>5.8.1 O coordenador não pode ser um burocrata, precisa de experiência organizacional em pesquisa e domínio intelectual na área.²</p>	<p>Qualquer pesquisa tem uma trajetória de conhecimento, então o coordenador de pesquisa não tem que ser um burocrata, porque o que está embutido ali é a relevância da pergunta que se está fazendo e a pergunta passa pelo conhecimento científico, a teorização, conhecimento do tema.</p>

¹ Idéia Central 1

² Idéia Central 2

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

	<p>continuação</p> <p>Não se pode avaliar quando não se sabe o que se quer.</p> <p>As decisões têm que ser tomadas antes de implementar-se os critérios de avaliação, antes de selecionar as pessoas, abrir concurso, distribuir as verbas.</p> <p style="text-align: right;">Avaliação</p>	<p>Então é difícil o perfil de gestor científico, eu não vejo o gestor científico formado num curso de gestão. Se você pudesse juntar pessoas que têm experiência organizacional em pesquisa, ajudaria muito.</p> <p>Beth, é o seguinte, você só avalia bem se souber exatamente o que você quer. Se você não tem exatamente o que você quer, porque o que você quer é uma gama de mil coisas, então você não pode avaliar. Qualquer avaliação deveria ser totalmente rejeitada porque não você não sabe o que quer cobrar. Se a instituição financia, prestigia, então não pode estabelecer uma avaliação, com padrões pequenos para um leque muito grande de tipo de investigação</p> <p>Eu acho que se cada pessoa for avaliada, teremos que ter como parâmetros avaliadores o número de pessoas aqui existente. Então quando se criam os parâmetros coloca-se duzentos, aí, cria-se mais duzentos e ainda tem pessoa que vai ficar de fora.. Fazer com que um sistema de avaliação venha corrigir isso, aí é difícil. Se a gente acha que a diversificação está muito grande e que deveríamos nos concentrar em alguns parâmetros de produção, de atividades, então se faça isso antes de impor critérios de avaliação, senão as pessoas são prejudicadas, na distribuição do dinheiro, dos cargos, nas chefias, pois não se podem sentir prejudicadas, depois, na hora da avaliação.</p> <p>Então, se você quer realmente ter uma instituição planejada para determinados fins, tem-se que deixar isso claro antes de selecionar as pessoas, de abrir os concursos, ou distribuir as verbas.</p>
LABORATÓRIO E	<p>5.8.1 Haverá resistência à adesão às coordenações de C&T estimuladas institucionalmente. ³</p> <p>5.8.1 Perfil de sênior. ²</p> <p>5.8.2 Controle para aprimoramento da gestão.</p> <p style="text-align: right;">Avaliação</p>	<p>Acho que normalmente a coisa se dá por competência, mas também por afinidade. Existem pessoas, por exemplo, que pela conduta dela - não estou colocando em questão a competência - eu não faria absolutamente nunca nada junto com elas. E outras pessoas que, pela falta de competência, eu também não faria nada com elas. Então, acho que haverá resistência. O coordenador pode então falar assim: "Não, você é um servidor público e vai ter que trabalhar com tais e tais pessoas. Mas aí é a questão do início desse assunto, existem coisas que são "injunáveis", apesar das pessoas, a princípio, poderem estar trabalhando juntas ou num projeto juntas, pois existe crônica de uma morte anunciada de um monte de gente. Eu sei! Eu não vou entrar num barco furado, sob hipótese nenhuma.</p> <p>Quanto ao perfil do pesquisador, talvez um sênior, que está ali no laboratório circunstancialmente. Várias pessoas querem. Agora se vai chegar lá e fazer o que tem que fazer é outra história.</p> <p>Para o pesquisador a coisa funciona mais ou menos ainda por conta dessa cobrança externa. Mas e os gestores, qual a cobrança? Não tem. Fora uma relativa cobrança interna, qual é o outro mecanismo?</p>
LABORATÓRIO F	<p>5.8.1 Conhecer profundamente pesquisa e desenvolvimento, não só teoricamente, mas vivência na prática. ²</p> <p>5.8.2 Desafio da gestão como capacidade de integração, com o objetivo de encontrar soluções conjuntamente.</p> <p>Avaliação severa em várias etapas do desenvolvimento do trabalho.</p> <p style="text-align: right;">Avaliação</p>	<p>Competência do Gestor de P&D: tem que conhecer profundamente P&D e tem que conhecer vivenciando isso no laboratório. Tem que conhecer profundamente, pois não adianta conhecer teoricamente, senão vão ocorrer os erros dos gestores da Fiocruz, onde os gestores não conhecem e trabalham em cima de papel.</p> <p>A gestão tem como grande competência a capacidade de integração para que se consiga encontrar soluções.</p> <p>Quanto a avaliação, sofremos a pressão, as pós-graduações sofrem essas pressões, querem mais velocidade, querem que aquela tese vire um produto, querem mais velocidade, querem que aquela tese vire um produto. Isso realmente está acontecendo. Mas temos um outro é que quando o nosso produto de nossa investigação sai, sofre um processo de avaliação criterioso pelas revistas indexadas, pois estamos buscando constantemente essas revistas que têm maior fator de impacto, porque essa é a pressão que sofremos no mundo científico. Então, agente é avaliado severamente em várias etapas do desenvolvimento do nosso trabalho. A nossa produtividade é em cima de quanto a gente publicou numa revista de fator de impacto X, porque a nossa missão não é o produto como uma unidade de desenvolvimento tecnológico, como Biomanguinhos, que visa produção de vacina, Farmanguinho, fármaco. O nosso produto é a informação, que na comunidade científica pode vir acompanhada de um produto, sim, não de um produto finalizado. Lança-se a informação na comunidade e ela serve para desenvolvimento de um produto. Esse entendimento não existe</p>

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

LABORATÓRIO G	<p>5.8.1 Pessoa muito especial, com respeito científico e conhecimento na área e habilidade para fazer as interações e mapeamento no sentido de encaminhar para propriedade intelectual.²</p> <p>5.8.2 Trabalho de equipe imbuída de alcance de resultado¹.</p>	<p>O coordenador tem que ser uma pessoa que tenha um certo respeito científico, com bom conhecimento da área, dos grupos, para fazer a coisa acontecer, estimular interações. Perceber que aquele grupo ali, precisa, se tivesse um aporte que o outro grupo dá, poderia ganhar muito e promover muito. Também, por outro lado, é uma pessoa que tem que ter idéia das oportunidades de financiamento, saber as estratégias de aglomerar esse pessoal, mapear também o que poderia ir no sentido de propriedade intelectual. Uma pessoa muito especial! . Porque não é só ser um gerente, no sentido administrativo, tem que ter a parte científica, a habilidade de colocar os grupos; de cortar quando vê que as coisas estão em excesso.</p> <p>Como se faz para fazer com que aquela instituição cumpra a meta? É meio difícil, porque se você não tiver toda equipe técnica canalizada, trabalhando junto dentro de uma política de eficiência, então é muito difícil. Não adianta colocar tentar falar que vamos mudar a estrutura organizacional, porque ajuda, mas não resolve. Vai criar outra dinâmica, as pessoas vão ter que se enquadrar, vão ser menos ineficientes, mas isso não resolve. Daqui um tempo vão ficar acomodadas dentro da nova estrutura. Não sei qual é a chave. Mas sei que parte disso passa por treinamento. Ou captar as pessoas mais certas. O Instituto Oswaldo Cruz está adotando uma estrutura que tem que ter o mínimo de eficiência.</p>
LABORATÓRIO H	<p>5.8.1 Papel de prospecção, com diversos olhares, nos diferentes cenário, olhando para dentro e para fora da FIOCRUZ e promovendo interações com o MS, sem, necessariamente, ser temático específico.¹</p> <p>5.8.2 Processo que vai amadurecer.³</p> <p>5.8.2 Parceria entre gestão e pesquisa no sentido de melhor desenvolvimento da pesquisa.¹</p> <p>5.8.2 Gestão como prestadora de conta de projetos, baseado no modelo da FIOTEC.²</p> <p>Informação em relação a todos os projetos desenvolvidos é importante, quanto tem de recursos.^{Avaliação}</p>	<p>O papel desse coordenador, na minha opinião, seria muito mais de prospecção. Isso eu tenho falado. Alguém que vai estar ali com os diversos olhares, nos diferentes cenários. Olhando para dentro da FIOCRUZ, olhando para fora dela. Olhando as fontes de recursos principalmente as interações com o ministério, vendo como uma determinada área de conhecimento pode se aproveitar dessas oportunidades de financiamento ou de linhas, então eu veria esse coordenador nesse sentido e daí não precisa ser temático específico.</p> <p>Por outro lado, eu acho que essas relações em grupo faz-se com o tempo. Então, de uma hora para outra, ah agora vai ter um coordenador pra isso, pra aquilo e a gente vai ter que se adequar! Não sei, acho que isso é um processo que vai amadurecer..</p> <p>Toda vez que eu ligo para administração eu digo: nós somos parceiros, temos que trabalhar em parceria. Vocês não podem trabalhar para nos dar mais trabalho. Então eu acho que a gestão, quando bem feita, deixa o pesquisador mais livre para pensar no seu objeto de trabalho.</p> <p>Quando eu estava na França, como aluna de doutorado, tinha um setor de administração que fazia a gestão dos projetos do departamento de imunologia, que era um prédio. Então o chefe de laboratório não tinha que ficar o tempo todo controlando o dinheiro, se vai sair ou não vai. Tinha um departamento que fazia isso. Meu chefe não ficava lá arrancando cabelos fazendo prestação de contas de projetos ou coisa que o valha. Ele estava lá arrancando cabelos escrevendo projetos, escrevendo artigo, dando aula, sem tanta preocupação. Claro que tinha a preocupação do elaborara o projeto, que isso aí é um foco que é nosso mesmo. Mas como gerenciar aquele recurso... .. Isso a FIOTEC aqui está fazendo relativamente bem.</p> <p>A informação em relação a todos os projetos desenvolvidos é importante, pois aquele laboratório que está gastando muito também precisa ter uma contrapartida do mesmo nível. Até para quem estiver financiando fora da instituição saber que não se trata de uma ilha isolada. Saber que o projeto tem tanto das agências de fomento, mas também tem tanto da Instituição. Uma forma de avaliação é essa. O único projeto que aquele laboratório tem é do POM, então tem algo errado. É uma forma de avaliação.</p>

³ Idéia Central 3

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

LABORATÓRIO I	<p>.Profunda visão científica para que possa entender vários projetos diferentes, porque os laboratórios não são convocados para área, eles se sugerem dentro da área e ser capaz de gerenciar as relações humanas que envolvem os grupos que estão conduzindo o projeto.¹</p> <p>Laboratórios se sugerem dentro da área.*</p> <p>No IOC não se tem aquele que rema pra trás, todos querem construir algo melhor para frente.</p> <p>5.8.2 Idéia de gestão como facilitadora de gerenciamento de projetos.²</p>	<p>Então o papel mais essencial desse coordenador seria exatamente poder, analisando os projetos que se tem, ver o que pode ser alavancado em conjunto. O que uma pessoa faz, que a outra também faz, que de repente não sabe, que pode se aproximar para que gere alguma coisa de colaboração. Isto envolve, como competência, um perfil de uma profunda visão científica, para poder entender vários projetos diferentes e a capacidade de gerenciar as relações humanas que envolvem os grupos. Assim, depois de montado um grupo que é, na verdade, uma reunião de pessoas que se identificou com alguma coisa em comum, esse indivíduo tem que analisar todos os projetos, saber o que está acontecendo com todos os projetos, identificar possíveis correlações, para de uma maneira extremamente hábil, tentar fazer com que esses grupos se aproximem para executar em conjunto. Assim, a realidade dos projetos e a identidade das linhas seria o primeiro passo</p> <p>Porque os laboratórios não são convocados para área, eles se sugerem dentro da área.Então, a partir de um título de uma linha de trabalho, a pessoa diz se ela acha se tem a ver com aquela área ou não. É demanda espontânea</p> <p>A grande vantagem que temos no Instituto Oswaldo Cruz é que como é uma área construída em cima da academia e todo mundo quer o bem do Instituto, você não tem o indivíduo que rema para trás.O que se tem de crítica é no sentido de construir algo melhor na frente.</p> <p>Independente do tipo de trabalho que o pesquisador faz, precisa ter uma infraestrutura adequada, administrativa, financeira e de logística que permita que ele responda aquela pergunta. Acho que aí trava um pouco. Ainda tem muito que andar.Aquí espera-se um reagente quase um ano todo. Criar uma infra-estrutura de gestão para facilitar gerenciamento de projetos, secretariado, isso acaba sendo importante.</p> <p><i>O modus operandi</i> disso é que eu não sei como é que vai ser e vamos ter que encontrar uma forma de balizar isso da melhor maneira possível. O que me preocupa é que haja uma garantia, de fato, da infra-estrutura geral. Tem que haver mais flexibilidade dos recursos para que a questão do operacional do dia a dia não fique comprometida.Tem que funcionar manutenção dos equipamentos,, tem que funcionar. Um dos pontos nevrálgicos é compras, a questão da velocidade.A história da Lei 8666, que para o pesquisador em alguns pontos emperra absurdamente!</p>
LABORATÓRIO J	<p>5.8.2 O coordenador de C&T coordenará somente a parte científica¹</p> <p>5.8.1. Idéia de planejamento de onde se quer chegar.Estabelecimento de objetivos e metas.¹</p> <p>Perfil de alguém que saiba dialogar bem com todo mundo e consegue administrar as diferenças de personalidade das pessoas.¹</p>	<p>Esse coordenador de pesquisa diferencia-se do chefe de departamento que era essencialmente administrativo, que não é o papel do coordenador, que deverá ajudar a coordenar a parte científica.</p> <p>Então eu acho que, em primeiro lugar, tem-se que mapear bem o que está fazendo os grupos que trabalham naquela coordenação.e aproveitar para mapear os financiamentos, para se ter uma idéia do que está acontecendo no IOC.Eu acho que cada coordenação seria ideal se eles pudessem discutir com o grupo qual é a visão daquele programa específico, qual o objetivo desse programa, contribuir para saúde pública, para controle, conhecimento sobre patógeno, para estudar interação patógeno, hospedeiro, mecanismos básicos, enfim, fazer uma descrição da missão e uma visão onde se quer chegar, porque não dá para resolver tudo sobre a doença e tem-se que focar em algumas coisas.</p> <p>Se conseguir fazer uma visão comum e depois, uma missão do grupo, como o grupo traduziu aquela visão em uma ação concreta num espaço de tempo e dali começar a realmente a elencar os objetivos, as metas e os parâmetros mesuráveis de progresso e ali traduzir isso depois num projeto de pesquisa, quem vai fazer o que, em quanto tempo e o orçamento necessário . Periodicamente ter reunião de discussão do progresso dos diferentes projetos ao longo desse planejamento.</p> <p>Na verdade tem que ter principalmente alguém que consegue dialogar bem com todo mundo e consegue administrar as diferenças de personalidade das pessoas. porque obviamente, dentro de uma rede, não necessariamente todo mundo tem que colaborar com todo mundo , pode-se ter pessoas trabalhando paralelo, não tem que exigir que todo mundo se harmonize, mas, pelo menos, tem que se entender, eu acho que uma boa parte das pessoas vai por natureza começar a colaborar, sem que se tenha que pressionar isso.</p>

* Idéia Complementar

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

LABORATÓRIO J (continuação)	<p>5.8.1 O aumento da qualidade numa instituição decorre do sinergismo que você oferece quando aumenta a massa crítica.*</p> <p>5.8.2 Instrumentos mais ágeis de gestão</p> <p>5.8.2 Necessário a análise de produtividade.*</p>	<p>Mas tem que ter firmeza por parte da direção e dos chefes de laboratório, de que a ciência não é um quintal onde a gente planta o que quiser, a gente já era esse modelo, porque é funcionário de um instituto, tem espaço físico, estudantes, etc e, então, tem obrigação de trabalhar dentro de um sistema. As pessoas têm que se adequar à exigência, laboratório, harmonização. Tem que ter pressão do conjunto da comunidade, sem considerar muito o depoimento daqueles que gritam muito, que são considerados na comunidade científica, etc.</p> <p>O aumento de qualidade numa instituição bem do sinergismo que você oferece quando aumenta a massa crítica e esse é um processo relativamente bem natural, desde que seja bem administrado, que tenha equilíbrio entre grupos e indivíduos, é um sinergismo que os grupos concerto automatismo vão adotar, um ajudando outro, alunos compartilhados, isso já tem num grau bem maior hoje em dia. Então acho que a produtividade vai aumentar com isso e aí vai –se poder mensurar melhor o progresso do trabalho ao longo dos objetivos, indicadores e metas físicas. Tem-se que forçar do grupo que estabeleçam pelo menos isso, objetivos, metas, indicadores e metas físicas, para poder acompanhar. Mesmo os grupos, trabalhando em paralelo, tem que prestar conta. Não pode mais ter grupos que fazem muito barulho, mas na verdade não produzem e não têm nenhuma justificativa para isso, porque simplesmente as pessoas estão fazendo outra coisa, estão em outro lugar</p> <p>Muitos laboratórios já têm autonomia, desde a sua criação. As duas interações críticas para um laboratório são: discussão financeira, que é o principal, e o outro, relatórios de progresso. Quanto mais automático isso for, ou mais fluido for, melhor. Assim, teria que se ter instrumentos mais ágeis. Compras, por exemplo, a gente está fazendo um estudo das reformas das compras da vice-presidência e isso vai ter muito a ver com o IOC, essa interface vai melhorar.</p> <p>A parte de análise da produtividade, aí eu acho que o IOC tem que pensar muito, como facilitar isso ao máximo, a captação das informações sem que seja preciso solicitar vinte relatórios para os pesquisadores, existem mecanismos eletrônicos para se fazer isso. A interface com a gestão vai ter que ser com contacto periódico.</p>
LABORATÓRIO K	<p>5.8.1 Perfil de pesquisador, pesquisador que publique e com tino de relacionamento pessoal.¹</p> <p>5.8.1 O pesquisador não deve ser obrigado a participar das coordenações.²</p> <p>5.8.2 Gestão existe para um apoio às atividades finalísticas.²</p> <p>O pesquisador é avaliado constantemente. Avaliação</p>	<p>Acho que tem que ser alguém bem ativo naquela área. Então você tem uma área x de interesse lá, vai ver quem está publicando na área, mas publique como pesquisador mesmo, não é aquele que pega carona na publicação dos outros, publique mesmo. Seja pesquisador principal, último autor dos artigos. Também precisa ser uma pessoa que se relacione bem, que tem esse tino de relacionamento pessoal. Isso aí sempre ajuda!</p> <p>Mas se a pessoa não quiser fazer, não faz. Parece que, em princípio, o pesquisador vai ter que fazer parte de um desses programas. Mas o quanto vai participar... De repente a pessoa pode achar que não precisa daquilo, que é independente e vai fazer sozinha. Acho que é totalmente impossível querer obrigar alguém a participar de um negócio desse!. Tem que ser da parte do pesquisador. A gente se conhece e, muitas vezes, acha que se basta, que já tem colaborações suficientes.</p> <p>Eu acho que a coisa tem <i>one way</i>, acho que a gestão existe para atividade finalística, para um apoio, não é uma colaboração, se fosse assim, eu iria trazer os gestores agora para trabalharem na bancada comigo, Não é assim. A gente quer o apoio de gestão. A gente não quer fazer gestão, então a gente gostaria que alguém, minimamente, fizesse as coisas de gestão que a gente tem que fazer!</p> <p>Então, não precisa eu ter que dar as especificações porque 80% do que se usa são coisas corriqueiras, que todo mundo compra. O que eu quero é chegar lá, no final do meu projeto do CNPq, CAPES, pegar a minha pasta, com todas as notas e falar para alguém: por favor, faça as minhas prestações de conta. Porque eu fiz agora uma da CAPES e demorei, pelo menos, uma semana mexendo com esse negócio. É um trabalho absolutamente burocrático e não tem porque o pesquisador estar fazendo. É um exemplo, mas tem outras coisas também que a gestão podia aliviar a gente.</p> <p>Quanto à avaliação acho que existe muita cobrança. Se você quer ser pesquisador do CNPq, tem que produzir.; se quiser ter um laboratório credenciado aqui, tem que produzir; se quiser ter um aluno de PIBIC, tem que produzir. Pra tudo tem que ter produção. É uma cobrança constante e permanente. Eu acho que existe uma cobrança imensa. Se existe um mínimo interesse de uma inserção boa no seu meio, você tem cobrança.</p> <p>Em pesquisa existem umas etapas, eu acho até graça quando perguntam: em quanto tempo vai terminar o projeto. Não acaba nunca! São vários caminhos! É imprevisível dizer quando vai acabar. Essa coisa de querer amarrar: no primeiro semestre vai fazer isso, no segundo aquilo, é meio ridículo isso pra gente. É que eles começam a homogeneizar tudo e, de repente, a gente tem que se enquadrar numa coisa geral que não é nem FIOCRUZ, é MS, e fica uma forçação de barra.</p>

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

	Idéia Central	Expressão Chave
LABORATÓRIO L	<p>5.8.1 Pessoa com visão macro para estabelecer articulações, mas difícil trabalhar as coordenações, dificuldade na operacionalização das coordenações.¹</p> <p>5.8.1 Inexistência de perfil de gestor de projeto no IOC¹</p>	<p>É uma tarefa árdua, porque você não tem uma única linha que se desenvolva no projeto, ela tende a ser multivariada; um laboratório tem várias linhas que podem situar-se em várias coordenações. Então, vai trabalhar em várias coordenações, e assim, fica muito difícil trabalhar isso. Tem que ser uma pessoa com uma visão macro que possa fazer a articulação. A operacionalização disso é complicada. Dentro de uma mesma coordenação vão existir os grupos que vão trabalhar com a pesquisa básica e outros que estarão na ponta, então como será feito isso? Não tem como! São 106 anos! A partir de maio serão 69 laboratórios trabalhando com a diretoria.</p> <p>Será que teremos funcionários para atender às demandas que serão criadas? São 15 grandes coordenações, que, possivelmente, serão subdivididas. O gestor de projetos, onde existe esse perfil aqui no IOC? No meu entender é só colocar um excelente gestor para assessorar o chefe de departamento porque hoje ele está sobrecarregado.</p>
LABORATÓRIO M	<p>Desafio. Afinidade Fundamental²</p> <p>Na virologia, os programas já estão voltados para parceria, somos todos colaboradores entre si.*</p> <p>5.8.2 Departamento como suporte administrativo.¹</p>	<p>Eu acho que é um desafio porque normalmente em uma pesquisa, você vai procurar os seus pares: vamos procurar fulano que sabe fazer, vai costurando. Então, se tiver alguém na coordenação que saiba costurar... Agora a gente tem que ter afinidade. Acho que ninguém trabalha sem existir afinidades, existindo tudo vai se encaixando.</p> <p>Agora, na Virologia acho que não vai ter muita diferença porque a gente estudou para o vírus, somos virologistas e não vemos muita diferença. Vamos ter os nossos pares, que serão os nossos pares pelo que a gente faz. Porque também quem trabalha com vírus, passa a ser referência porque as doenças são virais, as doenças críticas, a grande maioria delas, são virais. Então quase todos os laboratórios, somos 10 laboratórios de referência tem um trabalho muito similar. Os que irão colaborar conosco, acho que serão poucos. A gente até discute quem será que vai coordenar o grupo, que pode ser qualquer um. O que está agrupado da hepatite já está agrupado, os programas já estão voltados para parceria, somos todos colaboradores entre si. Se tiver mais parceria, assim como no PDTIS apareceu, vamos fazer, estamos abertos.</p> <p>A gestão a gente quer saber como vai funcionar. A figura hoje do departamento, para Virologia, é um suporte. Funciona como um canalizador de demandas e respostas gerais. Quando ficarmos independentes, quem será responsável, por exemplo, pela distribuição da água para os laboratórios? Quem vai fazer o papel de levar o problema, de trazer o resultado, de ver que funcionou, de ver se realmente foi feito aquilo ou não foi. Antes, centrava-se tudo na figura do departamento! Vai ser como agora? Existe entre o que idealizou e a execução, de fato, um monte de coisas a serem vistas, de detalhes. Também tem a questão da logística. Então é passo a passo!</p>
LABORATÓRIO N	<p>5.8.1 Grande liderança e capacidade de harmonizar e ser respeitado e coordenações planejadas por linhas de trabalho.¹</p> <p>5.8.1 Não se pode obrigar o pesquisador a trabalhar com quem ele não queira, a fazer a pesquisa que ele não queira.²</p> <p>5.8.1 O ideal seria criar uma estrutura matricial, mantendo-se os departamentos.</p>	<p>Numa instituição de pesquisa, então, passa por uma liderança da pessoa na área. Uma pessoa que tenha uma grande liderança e capacidade grande de harmonizar e ser respeitado. Não vai ser fácil ter pessoas que queiram coordenar. Porque ele não vai ter um estímulo maior do que o trabalho dele. O trabalho dele é o estímulo. Ele vai querer cooperar, mas não vai querer deixar o laboratório, que é a alma dele. Então a minha impressão é que nós tínhamos quinze departamentos e vamos ficar com 66 departamentos.</p> <p>Acho que tinha que ter uma parte de estímulo: olha podemos trabalhar nessa linha, isso nós vamos facilitar o teu trabalho. De modo que as coordenações tinham que ser muitas bem pensadas.</p> <p>Mas o importante é a pessoa, é o pesquisador e o que ele faz. Isso é insubstituível. Você não pode chegar aqui e dizer: olha, trabalha com doença de chagas fulano, cicrano e beltrano, e, de agora em diante vocês vão trabalhar juntos. É preciso que seja uma costura muito bem feita.</p> <p>Ninguém obriga ninguém a fazer uma pesquisa, não tem jeito. Você o estimula a fazer a pesquisa, o estimula a se interessar, a se apaixonar por aquilo.</p> <p>Você não pode chegar aqui e dizer: olha, trabalha com doença de chagas fulano, cicrano e beltrano, e, de agora em diante vocês vão trabalhar juntos. É preciso que seja uma costura muito bem feita.</p> <p>Ninguém obriga ninguém a fazer uma pesquisa, não tem jeito. Você o estimula a fazer a pesquisa, estimula-o a se interessar, a se apaixonar por aquilo.</p> <p>Eu acho que a coisa mais fácil era deixar uma estrutura administrativa desse tipo (departamental) e criar programas, para adesão, uma estrutura matricial. Eu tenho esse programa e o pessoal de chagas que quiser trabalhar nesse programas, que tem linhas tais e tais. Quem quiser, vamos ter um bom apoio financeiro. Aí ia aparecer muita gente. Isso não precisava desmanchar departamento</p>

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

LABORATÓRIO N (Continuação)	5.8.2 Dificuldade na administração de 300 projetos, sem o suporte do departamento ³ .	Agora vai ter que ampliar muito a base administrativa para poder atender a 66 laboratórios. Mas a gente tem em torno de 300 projetos e como é que se vai administrá-los? Acho que o problema da gestão vai ficar muito difícil.
LABORATÓRIO O	5.8.1 IOC ficará fragilizado, em função da nova estrutura que está sendo criada.* 5.8.1 Capacitar para gestão de C&T. ³ 5.8.2 Entendimento do maior papel do gestor. ⁴	Daqui há dez anos o IOC estará fragilizado, como cooperação que é hoje, que tem um prestígio de ser a maior instituição de pesquisa na área de saúde. Vai estar fragilizado em função das novas estruturas que estão sendo criadas, e vai se descobrir que não melhorou nada em função do que é atualmente. Nós precisamos é de novos prédios, equipamentos, gente, concurso. Se não contratarmos gestores no próximo concurso, a Instituição vai sofrer! Então, tem que ser o gestor, estimular a área de formação na área: mais doutorados para área de gestão em C&T para a FIOCRUZ como um todo. Tem que capacitar cada vez mais Tem que haver uma mudança de cultura. Tem que haver um entendimento do maior papel do gestor. Sentir que é positivo, atuando no planejamento, nos insumos, equipamentos. Só quando perceber na prática é que o pessoal vai acreditar na importância do gestor. Eu vejo isso e já sei há muito tempo! Eu tenho a percepção, mesmo antes de ser diretor, da importância do gestor, do planejador. Mas a grande maioria não tem. Não sai do laboratório, não sai lá do animal de experimentação. Se eu tivesse sido presidente, a história do IOC teria sido outra.
LABORATÓRIO P	Coordenação de C&T requer pessoa especial. ¹ Treinamento para aprimoramento da gestão.*	Pessoa articulada, que tenha uma simpatia e empatia com muita gente, porque tem pessoas que não se tem condições de chegar perto! Tem que ser educada, saiba escutar e responder e articulada no sentido de saber onde captar recurso, qual a melhor articulação, melhor combinação de trabalho conjunto. Enfim, a pessoa que vai dar incentivo, que saiba colocar as cartas na mesa. Tem que ser uma pessoa, conselheira e, acima de tudo, que tenha competência nessas áreas, porque tudo que se está fazendo é interdisciplinar. Tem pessoas da gestão que tem competência para fazer a engrenagem funcionar, mas acho que se tem que aprimorar o conhecimento dessas pessoas. E é preciso que exista um entendimento na pesquisa que é necessário o aprimoramento do conhecimento na gestão.
LABORATÓRIO Q	5.8.1 A coordenação requer um vasto conhecimento sobre o tema. ² 5.8.2 Gestão como suporte ² .	Em relação às Coordenações de C&T, o coordenador vai ter que ter um vasto conhecimento sobre o tema, para direcionar a pesquisa, dar sugestões, então é bom. Às vezes a pesquisa nos absorve muito, então vai ser interessante ter alguém que tenha percepção do que está ao redor. Precisamos nos integrar com os nossos pares. A gestão está para dar suporte para que a pesquisa ocorra; sem a gestão a gente não pode viver. Se o pesquisador tem que se preocupar com isso fica difícil. A gestão tem que permitir que a pesquisa flua. O que não se pode é precisar-se do básico e não existir.

³ Idéia Central 3

Tema: Considerações sobre Coordenação de C&T e Gestão

LABORATÓRIO R	<p>Coordenações vão estimular as parcerias, captar recursos e tentar reunir as pessoas, tentando melhorar as articulações. E são inovadoras no sentido de uma gestão científica em cima dos projetos. ¹</p> <p>5.8.1 Existência de pessoas mais céticas em relação às coordenações e as mais carentes de articulação, apostam mais. *</p> <p>5.8.1 Os programas de PDI poderiam existir com os departamentos, não é excludente.</p> <p>5.8.2 Gestão tem que saber que existe para facilitar o que é mais importante, que é fazer a pesquisa, demanda institucional. ¹</p>	<p>Esses novos programas, essas novas coordenações, no lugar dos departamentos, acho que vai acabar estimulando as parcerias, porque às vezes tem uma pessoa com determinado projeto, mas você não enxergou uma interface, não chegou até ela, então vai ter oportunidade de chegar.</p> <p>O que eu percebi em relação a opinião dos demais pesquisadores, de modo geral, é que o pessoal não está a fim de alguém que seja muito invasivo. As pessoas não estão a fim de abrir os seus projetos, para tal coordenador, que vai dar palpite no projeto. De maneira geral, a expectativa geral é que seja uma pessoa articuladora, que vai facilitar o contacto de grupos que talvez ainda não estejam contactados, que vai facilitar talvez alguma coisa de captação de recursos e tentar reunir numa mesma mesa, gente que trabalha com o mesmo tema, inclusive gente que não se fala pessoalmente para tentar melhorara essas articulações. Uma pessoa que tenha um olhar para fora e para dentro. Mas acho que é uma tentativa boa. Numa reunião que se fez, colocou-se que o que se esperava do coordenador que fizesse, naquele determinado programa, seminários regulares onde cada chefe de pesquisa ou de laboratório apresentaria a equipe o seu trabalho para ver se o grupo poderia ajudar em alguma deficiência que ele pudesse estar tendo. Mas é inovador pelo sentido de que o coordenador vai exercer uma gestão científica em cima dos projetos.</p> <p>Algumas pessoas estão mais céticas em relação a esse coordenador, porque não vai contribuir, porque as pessoas já estão articuladas com quem devia articular e outras pessoas talvez, que estão se sentindo mais carente de articulação, talvez estejam apostando mais nesse coordenador. Acho que alguns programas vão funcionar outros, no início, não vão.</p> <p>O departamento, enquanto prédio, vai ser reestruturado, a forma de administração de forma diferente. Mas os programas não têm nada a ver com isso. Poderia continuar existir os departamentos e ter esses programas. Não é excludente.</p> <p>A minha experiência como chefe de laboratório é que às vezes existe uma inversão dos valores. Eu sei que é muito amarrado a questão da burocracia, das normas, mas, às vezes, acho que perde um pouco da característica de que aquele setor administrativo existe para facilitar as nossas vidas, porque o fim é fazer a pesquisa e, então, quero comprar aquele negócio. Mas, às vezes, nós que fazemos os o fim ficamos refém do setor meio. Muitas vezes a gente tem que trabalhar para facilitar o meio porque é tão amarrado, tem tantas regras! Então é assim que vejo a gestão de apoio, que facilite as nossas vidas, tentando adequar as amarras. O mais importante resolver um problema burocrático do que a pesquisa. O pessoal da gestão é frio, muitas vezes, no sentido de entendimento de determinados entraves. A burocracia não dá determinadas soluções, então tem que fazer o contorno. Traduzindo o que falei, o pessoal da gestão tem que saber que aquilo que está fazendo não é o mais importante e sim facilitar o mais importante, que é fazer a pesquisa, que, por sua vez, é a demanda da instituição.</p>
------------------	--	--