

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

**ANDRÉ LUIZ MAIOCCHI ALVES COSTA**

**DESAFIOS PARA A LONGEVIDADE SAUDÁVEL DE UMA  
ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DO SETOR SAÚDE: O caso  
Fiocruz**

Rio de Janeiro

2014

**ANDRÉ LUIZ MAIOCCHI ALVES COSTA**

**DESAFIOS PARA A LONGEVIDADE SAUDÁVEL DE UMA  
ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DO SETOR SAÚDE:  
O caso Fiocruz**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Denise Lima Fleck, Ph.D.

Rio de Janeiro

2014

## CIP - Catalogação na Publicação

C837d Costa, André Luiz Maiocchi Alves  
Desafios para a Longevidade Saudável de uma  
Organização Brasileira do Setor Saúde: O caso Fiocruz. /  
André Luiz Maiocchi Alves Costa. -- Rio de Janeiro,  
2014.  
350 f.

Orientadora: Denise Lima Fleck.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do  
Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Fundação Oswaldo Cruz. 2. Desenvolvimento  
organizacional. 3. Mudança organizacional. 4.  
Administração - Teses. I. Fleck, Denise Lima,  
orient. II. Título.

ANDRÉ LUIZ MAIOCCHI ALVES COSTA

DESAFIOS PARA A LONGEVIDADE SAUDÁVEL DE UMA ORGANIZAÇÃO  
BRASILEIRA DO SETOR SAÚDE:  
O caso Fiocruz

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada por:

---

Prof<sup>a</sup>. Denise Lima Fleck, Ph.D - Orientadora (COPPEAD/UFRJ)

---

Prof<sup>a</sup>. Claudia Affonso Silva Araujo, D. Sc. (COPPEAD/UFRJ)

---

Prof<sup>a</sup>. Lia Hasenclever, D.Sc. (IE/UFRJ)

Rio de Janeiro

2014

## DEDICATÓRIA

Ao meu padrinho, Luiz Carlos Jesus de Freitas (*in memorian*), sua alegria e bom humor foram fontes de luz e inspiração que me guiaram ao longo de minha caminhada no COPPEAD, desde o meu primeiro dia, quando participei do processo seletivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Vou iniciar essa seção de agradecimentos com as mesmas palavras que utilizei em minha monografia de conclusão de curso na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz), no ano de 2005.

“Gostaria de dedicar este espaço a todos aqueles que me ajudaram e contribuíram de alguma forma na concretização de um trabalho, no qual procurei dar o melhor de mim em retribuição ao carinho e auxílio vindos de pessoas abençoadas que Deus colocou em meu caminho e foram imprescindíveis não só neste trabalho mas também em minha vida. A todos, minha sincera e profunda gratidão, sentimento este que extrapola as fronteiras destas singelas palavras de agradecimento.”

Aos meus pais, Luiz Antônio e Teresinha, pessoas iluminadas e muito especiais a quem devo agradecer a oportunidade de estar neste mundo, além de contarem com toda a minha gratidão por serem os pilares fundamentais em minha formação e sustentação, sendo parte essencial que compõe meu ser. Ao meu irmão, Rafael, desde a nossa infância, um grande amigo e companheiro com quem pude sempre contar em todos os momentos dessa caminhada pela vida.

Aos meus ancestrais e familiares, tanto os aqui presentes como aqueles que já tenham deixado este mundo, suas ações são uma valiosa herança que fica como exemplo para aqueles que ainda traçam o percurso da vida.

À minha noiva, Miriam, seu amor e seu carinho são a força motriz que me fazem buscar a cada dia ser uma pessoa melhor. À minha sogra, Inês, seu “segundo filho” é muito grato por todo o seu carinho e afeto.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Denise Fleck, pela sua atenção e dedicação ao longo de todo o período de construção desse trabalho. Sou muito grato por toda a orientação, seus ensinamentos foram marcantes para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao Prof. Orenzio Soler, grande amigo e mestre, os seus ensinamentos e a sua orientação, quando eu ainda era um estudante de Farmácia, me levaram à decisão de fazer o curso de Mestrado no COPPEAD, o que representou uma grande mudança em minha vida, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

A todos os entrevistados que participaram dessa pesquisa, sou muito grato por terem compartilhado suas vivências em nossas conversas. Conversar com cada um de vocês foi uma experiência extremamente enriquecedora e valiosa, não só para o desenvolvimento desse estudo como também para o meu crescimento como ser humano.

Aos funcionários da Fundação Oswaldo Cruz, pelo auxílio na busca por dados e por terem aberto as portas da organização para a realização dessa pesquisa.

Aos professores do COPPEAD, a minha gratidão por todo o conhecimento transmitido em suas aulas, durante essa jornada de Mestrado.

A todos os funcionários do COPPEAD, em especial o pessoal da Secretaria Acadêmica e o pessoal da Biblioteca, sempre muito atenciosos e prestativos, sou muito grato por toda a ajuda oferecida em diversos momentos, durante essa minha passagem pelo COPPEAD.

Aos funcionários da Cantina Flor da Amizade, restaurante do COPPEAD, pela simpatia e dedicação na prestação de seus serviços, oferecendo refeições saborosas e nutritivas, muito importantes para que eu tivesse a energia necessária para dar conta das diversas atividades nas várias horas de estudo passadas na instituição.

Aos amigos que fiz no COPPEAD, em especial a Paulo Ferreira, Vaclav Filho, Guido Maculan e aos companheiros de orientação, Átila de Assis e Paula Piazi, o convívio com vocês contribuiu muito para que a exaustiva jornada de estudos do Mestrado se tornasse algo mais divertido, com momentos de descontração e amizade.

Às professoras Claudia Araujo e Lia Hasenclever, integrantes da banca avaliadora dessa pesquisa de dissertação, pela sua disponibilidade em participar da construção desse trabalho e pelas suas valiosas contribuições para o aperfeiçoamento do estudo.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo importante apoio financeiro à realização desse estudo.

A todos os que não foram mencionados, mas que, de alguma forma, contribuíram para a realização dessa pesquisa.

Muito obrigado!

“O que sabemos dos lugares é coincidirmos com eles durante um certo tempo no espaço que são. O lugar estava ali, a pessoa apareceu, depois a pessoa partiu, o lugar continuou, o lugar tinha feito a pessoa, a pessoa havia transformado o lugar.”

José Saramago

## RESUMO

COSTA, André Luiz Maiocchi Alves. **Desafios para a Longevidade Saudável de uma Organização Brasileira do Setor Saúde: O caso Fiocruz**. 2014. 350p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) é uma organização pública que atua no setor Saúde brasileiro e cujas origens remontam ao início do século XX. O presente estudo teve como objetivo analisar como essa organização respondeu aos desafios do crescimento saudável, ao longo do tempo, com base no modelo de Fleck (2009), destacando também como as funções da organização evoluíram com o passar dos anos. As informações utilizadas nesta pesquisa foram obtidas em diversas fontes: os dados secundários a respeito da organização foram coletados em documentos internos, obras de referência e outras publicações; foram obtidos ainda dados primários por meio da realização de 44 entrevistas em profundidade, presenciais, com funcionários, ex-funcionários e outros profissionais, envolvidos de alguma forma com a organização, e apenas em unidades que se encontram na cidade do Rio de Janeiro. Nos últimos anos, verifica-se um processo de crescimento no número de unidades da Fiocruz fora do Rio de Janeiro. Com isso, a organização precisa lidar com uma diversidade e uma complexidade crescentes (FLECK, 2009). Levando em consideração os cinco desafios do crescimento, propostos por Fleck (2009), observa-se que a Fiocruz respondeu de maneira adequada aos desafios de empreendedorismo e navegação no ambiente dinâmico. Por outro lado, dadas as evidências encontradas, chama-se a atenção para o fato de que a organização precisaria ter um cuidado especial em relação aos desafios de provisionamento de recursos humanos, de gestão da diversidade e de gerenciamento da complexidade. Além disso, esse estudo de caso reforça a ideia que a teoria de Fleck (2009) sobre longevidade saudável, desenvolvida a partir de estudos em empresas com fins lucrativos, pode ser utilizada também para organizações públicas, sem fins lucrativos, demonstrando-se a abrangência desse modelo teórico.

Palavras-chave: crescimento organizacional, longevidade organizacional, Fundação Oswaldo Cruz.

## ABSTRACT

COSTA, André Luiz Maiocchi Alves. **Challenges for the healthy longevity of a Brazilian organization of the Health Sector: the case of Fiocruz.** 2014. 350p. Supervisor: Denise Lima Fleck, Ph.D. Dissertation (Masters in Business Administration). COPPEAD Graduate School of Business, Federal University of Rio de Janeiro, 2014.

The Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz) is a public organization that operates in the Brazilian health sector and its origins date back to the early twentieth century. The present study aimed to analyze this organization's responses to the challenges of healthy growth, over time, based on the Fleck (2009) model, and highlights how the organization functions have evolved over the years. The data were obtained from various sources: secondary data about the organization were found in internal documents, reference books and other publications; and primary data by conducting 44 interviews with employees, former employees and others involved in any way with the organization. Only the people from the units located in the city of Rio de Janeiro were interviewed. In recent years, there has been a process of growth in the number of units of the organization out of Rio de Janeiro. Thereby, the organization needs to deal with an increasing diversity and complexity (Fleck, 2009). According to the five challenges of the growth model proposed by Fleck (2009), it was observed that Fiocruz has responded adequately to the challenges of enterprising and navigating into the dynamic environment. On the other hand, given the evidence found, the organization needs to be especially careful and pay more attention with the challenges of the human resources provisioning, diversity management and managing complexity. Additionally, this case study reinforces the idea that Fleck's (2009) theory on healthy longevity, developed from studies in for-profit companies, can also be used for public, nonprofit, organizations, demonstrating the wide extent of this theory.

Keywords: corporate growth, organizational longevity, Oswaldo Cruz Foundation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Dinâmica do processo de crescimento, seus antecedentes e efeitos no desempenho organizacional.....	41
Figura 2.2 – Modelo teórico geral dos efeitos da diversidade do alto escalão.....	45
Figura 2.3 – Tipos de diversidade estrutural em grupos de trabalho.....	46
Figura 2.4 – Modelo teórico dos requisitos para a propensão à autopetuação.....	50
Figura 3.1 – Cobertura das entrevistas dentro da Fiocruz (unidades cobertas assinaladas)...	64
Figura 3.2 – Extrato exemplificativo da planilha de classificação dos dados, elaborada para a análise.....	71
Figura 3.3 – Planilha de classificação dos dados de acordo com o desafio de Empreendedorismo.....	72
Figura 3.4 – Planilha de classificação dos dados de acordo com o desafio de Navegação no Ambiente.....	73
Figura 3.5 – Planilha de classificação dos dados de acordo com o desafio de Aprovisionamento de RH.....	74
Figura 3.6 – Planilha de classificação dos dados de acordo com o desafio da Gestão da Diversidade.....	75
Figura 3.7 – Planilha de classificação dos dados de acordo com o desafio da Gestão da Complexidade.....	76
Figura 3.8 – Planilha de classificação dos dados de acordo com outros tópicos do referencial teórico.....	77
Figura 3.9 – Planilha de classificação dos dados de acordo com os aspectos relacionados ao Ambiente.....	78
Figura 4.1 – Marcos referenciais dos períodos pelos quais a organização passou ao longo da sua história.....	83
Figura 4.2 – Esquema ilustrativo das funções que constituem os principais ramos de atuação da Fiocruz.....	83
Figura 5.1 – Mapa visual com a curva de crescimento da Fiocruz e os principais fatos, a partir de 1970.....	179

Figura 5.2 – Mapa visual com os principais fatos que influenciaram a navegação da organização.....	195
Figura 5.3 – Mapa visual com os principais fatos que marcaram a evolução dos recursos humanos da Fiocruz.....	205
Figura 5.4 – Mapa visual com os movimentos de expansão geográfica da Fiocruz ao longo de sua existência.....	218
Figura 5.5 – Mapa visual com os dados de produção de vacinas da Fiocruz, de 1970 até hoje .....	230
Figura 5.6 – Mapa visual com os dados de produção de medicamentos da Fiocruz, de 1970 até hoje.....	231
Figura 5.7 – Mapa visual da área de pesquisa da Fiocruz, com os dados de produção científica, de 1970 até hoje.....	237
Figura 5.8 – Mapa visual da área de ensino da Fiocruz, com os dados do total de alunos egressos de seus cursos.....	238
Figura 5.9 – Mapa visual da área de serviços da Fiocruz, com os dados do total de atendimentos realizados.....	242
Figura 5.10 – Mapa visual com os fatos que marcaram a evolução das funções da Fiocruz .....	252

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.1 – Quadro resumo dos desafios do crescimento organizacional.....	28
Quadro 2.2 – Quadro resumo dos aspectos relacionados ao ambiente.....	36
Quadro 6.1 – Quadro resumo das respostas aos desafios do crescimento organizacional...	259

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Aspectos relevantes para cada tipo de estratégia de pesquisa.....	59
Tabela 3.2 – Perfil dos entrevistados.....	65
Tabelas 3.3 e 3.4 – Estatísticas dos entrevistados (cobertura vertical e longitudinal das entrevistas) .....	69
Tabela 5.1 – Principais fatos que marcaram a expansão geográfica da Fiocruz.....	218
Tabela 5.2 – Principais características das funções estudadas.....	224
Tabela 5.3 – Número de programas de televisão exibidos pelo Canal Saúde da Fiocruz....	248
Tabela 5.4 – Indicadores de produção bibliográfica da Editora Fiocruz.....	249

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz  
CEO - Chief Executive Officer  
DGSP - Diretoria Geral de Saúde Pública  
IOC – Instituto Oswaldo Cruz  
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público  
CNPq - Conselho Nacional de Pesquisas  
BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico  
PCB - Partido Comunista Brasileiro  
FEENSP - Fundação Ensino Especializado de Saúde Pública  
SPP - Serviço de Produtos Profiláticos  
DNERu - Departamento Nacional de Endemias Rurais  
Finep - Financiadora de Estudos e Projetos  
SEPLAN - Secretaria de Planejamento da Presidência da República  
FNDCT - Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico  
INERu - Instituto Nacional de Endemias Rurais  
ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública  
IPCB - Instituto Presidente Castelo Branco  
IFF - Instituto Fernandes Figueira  
DNSP - Departamento Nacional de Saúde Pública  
IPROMED - Instituto de Produção de Medicamentos  
IPEN - Instituto de Patologia Experimental do Norte  
SEGE - Serviço de Estudos de Grandes Endemias  
SESP - Serviços Especiais de Saúde Pública  
FSESP - Fundação Serviços Especiais de Saúde Pública  
INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial  
MIC - Ministério da Indústria e Comércio  
CEME - Central de Medicamentos  
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Sucam - Superintendência de Campanhas de Saúde Pública  
MDB - Movimento Democrático Brasileiro  
II PBDCT - II Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo  
II PND - II Plano Nacional de Desenvolvimento  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
SNDCT - Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
PNI - Programa Nacional de Imunizações  
PEPPE - Programa de Estudos e Pesquisas Populacionais e Epidemiológicos  
PESES - Programa de Estudos Socioeconômicos em Saúde  
PROSOCI - Programa de Apoio ao Desenvolvimento Social  
ASFOC - Associação dos Servidores da Fiocruz  
TAS - Treinamento Avançado em Serviços  
SUS - Sistema Único de Saúde  
ASFOC - Associação de Funcionários da Fundação Oswaldo Cruz  
PQ - Plano Quadrienal  
NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica  
PIB - Produto Interno Bruto  
COC - Casa de Oswaldo Cruz  
EPSJV - Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio  
Icict - Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde  
Pasni - Programa de Auto-Suficiência Nacional em Imunobiológicos  
GSK – GlaxoSmithKline  
Hib - *Haemophilus influenzae* tipo b  
PDTIS - Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde  
PDTSP - Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública  
CDTS - Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde  
NIH - National Institutes of Health  
NCATS - National Center for Advancing Translational Sciences  
OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde  
LOA - Lei Orçamentária Anual  
TCU - Tribunal de Contas da União  
INCQS - Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde

OMS - Organização Mundial da Saúde  
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano  
SBPC - Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência  
CPqRR - Centro de Pesquisas René Rachou  
CPqGM - Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz  
CPqAM - Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães  
Funasa - Fundação Nacional de Saúde  
CPqLMD - Centro de Pesquisas Leônidas e Maria Deane  
ICC - Instituto Carlos Chagas  
INPA - Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia  
UnB - Universidade de Brasília  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
Ipec - Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas  
HTLV - Human T-cell Lymphotropic Virus  
RADIS - Reunião e Análise, Difusão de Informações em Saúde

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. OS ARQUÉTIPOS DO SUCESSO E DO FRACASSO.....</b>	<b>27</b>
2.1.1. Desafio do Empreendedorismo.....	29
2.1.2. Desafio da Navegação no Ambiente Dinâmico.....	31
2.1.3. Desafio do Aprovisionamento de Recursos Humanos.....	38
2.1.4. Desafio da Gestão da Diversidade.....	42
2.1.5. Desafio da Gestão da Complexidade.....	46
<b>2.2. CONCEITOS COMPLEMENTARES RELACIONADOS AO PROCESSO DE CRESCIMENTO.....</b>	<b>50</b>
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. DEFINIÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3. DEFINIÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4. DEFINIÇÃO E EXECUÇÃO DO MÉTODO (ESTRATÉGIA DE PESQUISA)...</b>	<b>58</b>
3.4.1. Coleta de Dados.....	61
3.4.2. Processamento e Codificação dos Dados.....	70
3.4.3. Análise das Evidências.....	80
<b>4. HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ.....</b>	<b>82</b>
4.1. Período 1: Estruturação das Bases Fundacionais.....	85
4.2. Período 2: Movimentos de Dispersão e Decadência Organizacional.....	105
4.3. Período 3: Formação do Conjunto e Recuperação Organizacional.....	140
4.4. Período 4: Modelo de gestão por instâncias colegiadas de representatividade mais abrangente.....	165
<b>5. ANÁLISE DAS RESPOSTAS AOS DESAFIOS À LONGEVIDADE.....</b>	<b>178</b>
5.1. Desafio do Empreendedorismo.....	180
5.2. Desafio da Navegação no Ambiente Dinâmico.....	192

<b>5.3. Desafio do Aprovisionamento de Recursos Humanos.....</b>	<b>202</b>
<b>5.4. Desafio da Gestão da Diversidade.....</b>	<b>216</b>
<b>5.5. Desafio da Gestão da Complexidade.....</b>	<b>253</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>258</b>
<b>6.1. Considerações sobre o caso da Fundação Oswaldo Cruz.....</b>	<b>258</b>
<b>6.2. Implicações do caso da Fiocruz para outras organizações.....</b>	<b>263</b>
<b>6.3. Limitações da pesquisa.....</b>	<b>264</b>
<b>6.4. Sugestões para estudos futuros.....</b>	<b>265</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>267</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>274</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>315</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de crescimento das organizações é um tema que desperta o interesse de uma parcela significativa dos gestores, uma vez que seus esforços cotidianos são orientados pelo pensamento de que é necessário contribuir para que a organização seja conduzida a um estado de sucesso e, por consequência, evitar que esta seja exposta a situações de risco à continuidade de sua existência.

Dessa forma, a literatura da área de Administração tem procurado oferecer modelos teóricos que possam auxiliar os gestores em promover as condições necessárias para que as suas organizações sejam bem sucedidas em alcançar os seus propósitos. Porém, essa não é uma tarefa simples, visto que várias organizações não conseguem sustentar esse estado de sucesso, passando a um estado considerado como fracasso.

Por não haver um consenso em relação aos conceitos que definem esses dois extremos, bem como não existir uma fórmula geral ou um receituário a ser prescrito para se alcançar um estado considerado saudável, torna-se difícil, tanto para a organização quanto aos seus distintos *stakeholders*, ter a adequada percepção de seu estado, o que dificulta a adoção de medidas que possam reverter uma possível situação de crise.

Nesse sentido, buscando entender o processo que pode estar levando uma organização de um estado ao outro, Fleck (2009) propõe um modelo que leva em consideração as respostas dadas pela organização aos desafios que ela enfrenta no processo de crescimento, caminhando em um contínuo cujos polos opostos são os estados ideais, tidos como os arquétipos do sucesso (autoperpetuação) e do fracasso (autodestruição) organizacional. Na visão de Fleck (2009), o sucesso organizacional não é um estado final, mas sim um estado potencial, de modo que a organização pode se aproximar deste à medida que ela procure

fomentar as condições necessárias para propensão à autoperpetuação. Por sua vez, o fracasso organizacional é, sim, considerado o estágio final do processo de declínio.

Para que a organização seja capaz de promover condições necessárias para propensão à autoperpetuação, esse modelo teórico aponta para o fato de que a organização precisa responder de maneira adequada a cinco desafios do crescimento, de maneira que o posicionamento da organização nesse contínuo pode variar de acordo com os padrões de suas ações em resposta a cada um desses desafios.

Tendo como curiosidade e motivação a busca por um melhor entendimento do processo que envolve essa mudança de estados (sucesso ou fracasso), o presente estudo faz uso do arcabouço teórico proposto por Fleck (2009), para investigar como uma organização centenária tem respondido aos desafios do crescimento ao longo de sua existência, adotando uma visão de processo, por meio de uma perspectiva longitudinal (LANGLEY, 1999).

Como unidade de análise deste trabalho, foi escolhida a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), dado o interesse inicial por essa organização e também pelo setor de Saúde, devido à relevância tanto da fundação quanto do setor para sociedade.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) tem atributos que a credenciam como um caso interessante para o questionamento proposto. Sua história tem início com a criação do Instituto Oswaldo Cruz, na transição do Século XIX para o XX. O presente trabalho analisou os 114 anos de existência dessa organização que, além de ser um dos principais centros de pesquisa do país, se destaca como referência na definição de políticas públicas em Saúde no Brasil.

Em um cenário no qual as questões colocadas à gestão pública são cada vez mais desafiadoras, torna-se fundamental tanto o acompanhamento quanto o estudo das diversas inovações e avanços que as organizações públicas brasileiras têm alcançado nos últimos anos. Nesse sentido, é importante destacar que a presente pesquisa, ao estudar em profundidade a

Fiocruz, busca trazer maior entendimento a respeito de como esta organização tem desenvolvido o seu modelo de gestão, procurando se adequar ao contexto dinâmico de modernidade e de mudanças nas demandas sociais, colocadas aos seus gestores.

Assim, a relevância do presente estudo está na abordagem de temas que possam fomentar a reflexão dos gestores da Fiocruz e de outras organizações brasileiras do setor de Saúde, de modo que estes possam garantir condições favoráveis à continuidade saudável dessas organizações.

Tendo em vista que o autor da presente pesquisa foi estudante da Fiocruz, entre os anos de 2003 e 2005, houve uma facilidade em acessar tanto informações como contatos no interior da organização, aumentando a possibilidade de um estudo em profundidade. Com essa elevada disponibilidade de dados, encontrados em relatos (foram realizadas 44 entrevistas), documentos e obras de referência a respeito da Fundação Oswaldo Cruz, referentes a diversos períodos de sua história, procurou-se trazer evidências suficientes para a construção de uma ampla descrição do histórico da organização. Desse modo, buscou-se identificar traços e padrões de ação para sustentação da análise da trajetória da organização. Espera-se que os resultados encontrados neste trabalho possam contribuir tanto para o reforço do modelo teórico adotado quanto para a geração de ideias e *insights* que possam servir como base para estudos futuros.

O conteúdo da presente pesquisa é apresentado em uma estrutura de seis capítulos, sendo o primeiro este capítulo introdutório.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico utilizado no trabalho, apresentando as linhas de pensamento contempladas no modelo de Fleck (2009), trazendo também outros conceitos que complementam esse arcabouço de análise.

O terceiro capítulo apresenta o método adotado na condução desta investigação.

O quarto capítulo apresenta o histórico da organização, enquanto que o quinto capítulo traz a análise das respostas da organização aos desafios do crescimento, propostos no modelo de Fleck (2009).

Por fim, o sexto capítulo traz as considerações finais do trabalho a respeito dos achados dessa pesquisa, além de também serem comentadas as contribuições e as limitações do estudo, bem como sugestões de pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo oferece uma descrição do arcabouço teórico utilizado nesse estudo, levando em consideração o objetivo da pesquisa na busca pela compreensão de como a Fundação Oswaldo Cruz se desenvolveu ao longo de sua existência, que compreende o período entre os anos de 1900 e 2014.

Desse modo, é preciso entender melhor alguns conceitos em torno do tema, como, por exemplo, a definição de organização que norteia os estudos do processo de crescimento organizacional. Em sua obra “The theory of the growth of the firm”, Penrose (1959) utiliza uma definição mais restrita de organização, estando especificamente relacionada ao conceito de firma produtiva, composta por um conjunto de recursos (físicos e humanos), além das pessoas responsáveis pelas atividades administrativas e a forma como esses recursos são dispostos dentre os diversos usos possíveis, com a finalidade de produzir e vender bens e serviços.

Tendo em vista que o objeto estudado nessa pesquisa é uma organização, que, no entanto, não se enquadra exatamente na definição de “firma” empregada por Penrose (1959), uma consideração inicial trazida pelo presente estudo e que consta no modelo de Fleck (2009), principal arcabouço teórico utilizado, é o destaque ao fato de que nesse trabalho os conceitos relacionados ao estudo da firma foram adaptados, conforme as características e as especificidades da organização estudada.

Feita essa consideração inicial, o próximo ponto a ser observado está relacionado ao que seriam os objetivos de uma organização. Para Penrose (1959), esses objetivos podem, na maioria das vezes, ser associados à capacidade e ao desejo de a firma gerar lucros no longo prazo, sendo que na visão da autora o lucro no longo prazo e o crescimento seriam sinônimos, uma vez que a própria aplicação de recursos possibilita a expansão da firma, sendo

simultaneamente uma condição necessária para a geração de lucro. Dessa forma, tanto a capacidade da organização em atender às demandas de seus membros como a de gerar lucros no longo prazo estariam associadas à ideia de crescimento, de modo que a existência da organização estaria diretamente vinculada à sua expansão.

Entretanto, o sucesso de uma organização não pode ser medido apenas em função do aumento de seu tamanho. Nesse sentido, Chandler (1977), ao tratar de questões relacionadas ao crescimento e à continuidade das organizações, traz duas dimensões para o entendimento da capacidade de autoperpetuação de uma organização: o processo de crescimento contínuo, no qual a expansão proporciona novas oportunidades para o crescimento e para a renovação da organização; e o processo de existência continuada, que estaria relacionado à ideia de uma organização ser capaz de manter sua integridade.

Com base nos conceitos desenvolvidos por Penrose (1959) e Chandler (1977), Fleck (2009) apresenta o *framework* teórico “Arquétipos do Sucesso e do Fracasso Organizacional”, um arcabouço teórico que relaciona o sucesso de uma organização à sua capacidade de desenvolver uma propensão à autoperpetuação. De acordo com Fleck (2009), duas condições seriam necessárias para que uma organização esteja propensa a se autoperpetuar: o estímulo ao processo de crescimento e renovação organizacional; e a capacidade de manutenção da integridade organizacional. Na visão da autora, o modo como esses dois processos são desenvolvidos dependeria da forma como a organização responde a cinco desafios associados ao seu processo de crescimento, sendo enumerados como os seguintes: Desafio do Empreendedorismo; Desafio da Navegação no Ambiente Dinâmico; Desafio do Aprovisionamento de Recursos Humanos; Desafio da gestão da Diversidade; e Desafio da gestão da Complexidade.

Por oferecer uma perspectiva abrangente em relação aos aspectos que envolvem a dinâmica organizacional e também por possibilitar a análise dos processos que conduzem a

organização para uma propensão à autoperpetuação ou à autodestruição, o modelo dos “Arquétipos do Sucesso e do Fracasso Organizacional”, apresentado por Fleck (2009), foi selecionado como eixo central de análise dessa pesquisa. Esse *framework* teórico será descrito na próxima parte desse capítulo.

## **2.1. OS ARQUÉTIPOS DO SUCESSO E DO FRACASSO**

Na perspectiva fornecida pelo modelo teórico de Fleck (2009), dois arquétipos são contrapostos, colocados nos extremos de um contínuo, de maneira a representarem um conjunto de respostas aos desafios do crescimento que definem dois polos, o sucesso (autoperpetuação) e o fracasso (autodestruição). Esses conjuntos são definições de estados ideais de organizações. Na prática, porém, a resposta dada a cada desafio pode estar posicionada em algum ponto entre esses dois polos, variando sua proximidade a um extremo ou outro do contínuo. Além disso, é preciso levar em consideração a natureza dinâmica do processo de desenvolvimento de capacitações, por parte da organização, na resposta a cada desafio, de modo que a organização pode estar se aproximando ou se distanciando de um polo, à medida que estimula a formação de novas capacitações. Dada essa natureza dinâmica dos processos, as organizações estariam variando de estados ao longo desse contínuo, durante a sua existência, não existindo, portanto, um ciclo de vida determinístico para as organizações.

O Quadro 2.1 traz um resumo das características dos cinco desafios, tratados nas próximas seções desse capítulo, além dos padrões de resposta associados a cada um dos polos propostos pelo modelo.

Quadro 2.1 – Quadro resumo dos desafios do crescimento organizacional

Desafio	Descrição do Desafio	Polos de Resposta ao Desafio	
		Autodestruição ↔ Autoperpetuação	
Empreendedorismo	Promover o empreendedorismo continuado, por meio do estímulo à vontade de expandir a criação de valor, prevenindo ao mesmo tempo a superexposição ao risco	Satisfatório ou Menos - Baixo nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, inventividade e julgamento; movimentos de motivação nula ou defensiva	Alto - Níveis elevados de ambição, versatilidade, imaginação, visão, inventividade e julgamento; movimentos de estímulo à motivação produtiva
Navegação no Ambiente Dinâmico	Lidar com as demandas e os múltiplos interesses dos diversos <i>stakeholders</i> com os quais a organização interage, assegurando a captura de valor e a legitimidade organizacional	À deriva - Busca por oportunidades fraca; uso inoportuno ou inadequado de estratégias de resposta ao ambiente (manipulação, fuga, aquiescência, compromisso ou desistência)	Moldando - Busca constante por oportunidades; uso de estratégias de resposta apropriadas e tempestivas (manipulação, fuga, aquiescência, compromisso ou desistência)
Aprovisionamento de Recursos Humanos	Selecionar, reter, desenvolver e renovar recursos humanos qualificados	A posteriori - Just-in-time ou posterior ao evento	Antecipada - Ações planejadas previamente
Gestão da Diversidade	Manter a integridade da organização, diante da crescente pressão por recursos, dado o aumento da diversidade de mercados, produtos, tecnologias e recursos humanos, expressa na intensificação dos conflitos e das rivalidades organizacionais	Fragmentação - Falha no estabelecimento de relações internas e de capacidade de coordenação	Integração - Desenvolvimento bem-sucedido de relações internas e de capacidade de coordenação
Gestão da Complexidade	Gerenciar questões complexas e resolver problemas de complexidade crescente, de modo a evitar riscos à existência da organização	Ad hoc - Pouca habilidade de planejamento, levando a buscas por soluções rápidas e impedindo a aprendizagem	Sistemático - Fortes habilidades para resolução de problemas, de maneira sistemática, levando à aprendizagem e à busca contínua por soluções

Fonte: Adaptado de Fleck (2009)

### **2.1.1. DESAFIO DO EMPREENDEDORISMO**

Uma vez que a origem de uma organização está relacionada à iniciativa de um indivíduo ou de um grupo, empenhados no movimento de constituição desta, entende-se que o desafio de empreender seria o primeiro passo a ser enfrentado por qualquer organização. Nesse sentido, Fleck (2009) ressalta a importância do entendimento dos elementos de fundo, responsáveis por forjar tal ímpeto, assim como destaca também a constante necessidade de manutenção dos níveis elevados de empreendedorismo, como um fator crucial para o sucesso organizacional.

Dessa forma, o empreendedorismo consiste na capacidade de expansão continuada da organização, de modo que novas possibilidades possam ser geradas e aproveitadas, proporcionando criação de valor nesse processo de crescimento (FLECK, 2009).

Lepak, Smith, Taylor (2007) abordam a questão da criação de valor, destacando três diferentes perspectivas: a do indivíduo, a da organização e a da sociedade. De acordo com esses autores, o valor criado por um indivíduo está calcado na criatividade e na motivação que ele apresenta ao realizar uma dada tarefa. Já no âmbito da organização, a geração de valor estaria relacionada ao modo como é feita a alocação de recursos e como é direcionado esse esforço organizacional no sentido do desenvolvimento dessa nova oportunidade e no estímulo ao processo de inovação contínua dentro da organização. No nível da sociedade, o valor seria criado com base em programas de fomento ao empreendedorismo e à inovação, incentivando o comportamento empreendedor por parte de novos empreendedores individuais ou ainda pelas organizações já estabelecidas, com o objetivo de que esses atores, ao inovarem e expandirem, seus negócios gerem mais valor para essa sociedade.

Conforme proposto no modelo de Fleck (2009), essa expansão em uma base contínua pode incorrer em alguns riscos a serem tomados pela organização, requerendo que esta busque formas de minimizar possíveis danos que esses riscos venham trazer. Essas decisões envolvem a participação dos chamados serviços empreendedores, descritos por Penrose (1959). Para Fleck (2009), serviços empreendedores prestados de maneira parcial ou a efemeridade dos movimentos de expansão sinalizam falhas na promoção dos mecanismos relacionados a esse desafio. Além disso, segundo Penrose (1959), esses serviços empreendedores estariam ligados a quatro habilidades importantes: versatilidade, julgamento, levantamento de fundos e ambição.

A versatilidade empreendedora é a habilidade que congrega a imaginação e a visão do empreendedor na percepção de novas oportunidades e no desenvolvimento de novos produtos ou mercados. O julgamento empreendedor representa a capacidade de leitura do ambiente por parte da organização e a sua habilidade em lidar com diferentes cenários, características que orientarão o processo de escolha das oportunidades, dentro de uma perspectiva de risco e incerteza. A habilidade de levantamento de fundos faz referência à capacidade de a organização captar recursos por meio de novas fontes de financiamento. Por fim, a ambição empreendedora está relacionada à vontade e ao ímpeto de crescer (PENROSE, 1959).

O modo como são explorados os recursos disponíveis à organização e a forma como são escolhidas as oportunidades produtivas são aspectos diretamente ligados à presença e à intensidade de cada uma dessas quatro habilidades, determinando efetividade do processo de expansão (PENROSE, 1959). Conforme exposto por Chandler (1977) e Fleck (2009), o perfil apresentado pelos serviços empreendedores da organização tem influência sobre a motivação que leva ao crescimento, destacada por movimentos que podem ser expansivos, defensivos, híbridos ou nulos.

Dentre as diferentes motivações para a expansão da organização, Chandler (1977) faz menção a duas delas: a produtiva e a defensiva. A primeira dá origem às economias de escala e de escopo, além de inculcar velocidade ao processo de expansão, o que, possivelmente, viria a produzir o efeito de crescimento contínuo; enquanto que a segunda motivação tem por premissa a redução de incertezas, protegendo os negócios existentes. Dentro dessa lógica e de forma a complementar as ideias trazidas por Chandler (1977), Fleck (2009) traz a ideia de que a organização pode apresentar motivações caracterizadas como “híbridas”, por serem simultaneamente produtivas e defensivas, ou ainda ter outro tipo de motivação, chamada de “nula”, por não demonstrar características produtivas nem defensivas.

Para Fleck (2009), movimentos de expansão, motivados por uma orientação produtiva e híbrida, indicam aspectos ligados a uma resposta mais ativa da capacidade de criação de valor da organização, guardando relação com estímulos ao empreendedorismo; enquanto que organizações que empreendem apenas por motivações defensivas ou nulas, possivelmente, estariam fomentando um crescimento momentâneo, o que, no longo prazo, pode trazer obstáculos ainda maiores para um movimento de expansão em base contínua, dados os problemas de renovação que a organização viria a enfrentar.

Ainda dentro da linha de pensamento apresentada por Lepak, Smith, Taylor (2007), vale destacar que o empreendedorismo de uma organização pode ser incentivado ou reprimido em função das condições do ambiente (aspectos macroeconômicos, sociais, culturais e tecnológicos), o que incluiria leis e outras formas de regulamentação. Diante disso, é importante levar em consideração o modo como a organização responde ao desafio de navegação no ambiente, o próximo tópico a ser descrito nessa revisão da teoria.

### **2.1.2. DESAFIO DA NAVEGAÇÃO NO AMBIENTE DINÂMICO**

Dado que o ambiente no qual a organização atua pode vir a passar por diversas transformações ao longo do tempo, segundo o modelo de Fleck (2009), a resposta ao desafio da navegação diz respeito ao modo como essa organização lida com os diversos *stakeholders* envolvidos, de maneira a assegurar que esta capture parte do valor criado no processo e garanta para si a legitimidade necessária à continuidade de sua operação. Fleck (2009) ressalta ainda que, enquanto o empreendedorismo está relacionado às ações voltadas para a criação de valor, o desafio de navegar no ambiente se traduz na forma como é feita a captura de valor no processo de crescimento.

Nesse sentido, de acordo com Fleck (2009), ao verificar regularmente as pressões do ambiente e, conseqüentemente, ao responder a elas, utilizando um conjunto específico de estratégias, a organização estaria buscando conceber respostas adequadas ao desafio de navegação. Esse conjunto de estratégias pode incluir diversas formas de ação: algumas voltadas para dar forma ao ambiente, outras visando neutralização das pressões encontradas nele ou ainda aquelas que procuram possibilitar o ajuste da organização às situações que estivessem fora do seu âmbito de atuação. Dessa maneira, a navegação seria constituída de duas dimensões que contemplam ações complementares: o moldar o ambiente e o reagir às pressões e às tendências externas (FLECK, 2010).

Fleck (2010) argumenta que, para se fazer um mapeamento minucioso do ambiente, é necessário estar sempre acompanhando atentamente a evolução do ambiente, seja ele político, econômico, tecnológico ou social, observando as tendências de mudança que possam vir a influenciar o curso da indústria ou do setor no qual a organização se insere. A resposta adotada em relação a essas mudanças determinará o efeito que elas terão para a organização. Por exemplo, respostas de caráter mais proativo e assumidas em um momento oportuno se

mostram mais favoráveis ao crescimento da organização, em comparação àquelas meramente passivas ou defensivas (FLECK, 2010).

O comportamento de “inércia ativa”, descrito por Sull (1999), indica uma tendência de algumas organizações seguirem padrões de resposta previamente estabelecidos e sustentados em experiências bem sucedidas do passado, mesmo em um ambiente em transformação, o que pode levar a organização para uma situação complicada no futuro. A organização, então, precisa estar atenta a esse movimento no qual o sucesso, vivenciado anteriormente, pode estar criando uma inércia ativa e essa inércia pode estar conduzindo a organização ao fracasso. Assim, Sull (1999) ressalta que, nesse caso, o problema não é a falta de ação em si, sendo, na verdade, uma questão de falta de habilidade na elaboração de ações apropriadas. Nessa mesma linha de pensamento, Fleck (2009) diz que uma organização fica à deriva, quando faz uso inadequado do conjunto de estratégias para navegação no ambiente, podendo vir a obter um fraco desempenho, o que colocaria a sua sobrevivência em risco.

Por outro lado, a maior atenção dada pela organização às pressões ambientais aumenta as suas chances de alcançar um estado de sucesso sustentável, além de servir como fator neutralizador da propensão ao declínio organizacional, um processo de deterioração da organização que pode ocorrer gradativamente com a passagem do tempo (FLECK, 2009).

A miopia organizacional em relação a um estado de declínio, segundo Fleck (2010), pode estar associada a três situações: a simplificação, a própria experiência de crescimento continuado e o ambiente piedoso.

A simplificação é processo que se dá no momento em que há o predomínio de uma preocupação com foco restrito sobre um objetivo, uma estratégia, um departamento ou uma visão, impedindo a apreciação e discussão de outros pontos de vista (MILLER, 1993). Miller (1993) alerta para o fato de que, no longo prazo, o sucesso pode levar muitas organizações a

simplifiquem os seus modelos e o seu padrão de atuação, o que seria um obstáculo relevante para a sua renovação, dificultando a adoção de respostas adequadas às mudanças no ambiente.

Fleck (2010) ressalta outro importante fator que possibilita a falta de atenção da organização com os sinais indicativos do seu processo de declínio: o próprio crescimento continuado. A ênfase em uma visão de curto prazo e na velocidade do processo de crescimento podem representar ameaças à existência da organização no longo prazo.

Outra questão sinalizada por Fleck (2010) é o ambiente piedoso, caracterizado por uma série de mecanismos que pouco restringem a atuação da organização. Na verdade, o que ocorre, muitas vezes, é o contrário: há um amplo espaço de liberdade para a sua operação no qual se favorece tanto a criação como a captura de valor em suas atividades, a tal ponto, em que a condescendência é elevada e os erros cometidos nesse processo não são penalizados. Isso resulta em ineficiências e fragilidades, que podem vir a ser incorporadas pela organização de tal maneira que a deixam exposta aos riscos de uma futura mudança nas características do ambiente.

Aprofundando a análise sobre os diferentes aspectos relacionados ao ambiente, a teoria proposta por Fleck (2009) aponta para três dimensões às quais este estaria compreendido: o ambiente de negócios, o ambiente institucional e o ambiente natural. O primeiro é aquele no qual se dá a concorrência, cenário no qual o “jogo” é disputado pelos diferentes *players* e onde ocorre tanto a criação como a captura de valor. Já o ambiente institucional diz respeito ao plano das regulamentações, relativo às leis e aos demais atos normativos por parte governo e de suas agências. Por fim, o ambiente natural é o espaço físico onde acontece o “jogo”, suscitando as questões que tratam do meio-ambiente, como, por exemplo, a discussão global sobre as mudanças climáticas.

Essas dimensões que compreendem o ambiente podem ainda ser afetadas pelo grau de incerteza e pela intensidade da competição. Conforme dito anteriormente, um ambiente pode

se apresentar como piedoso, à medida que ocorrem as seguintes alterações: na dimensão dos negócios, tanto a competitividade como a incerteza se tornam cada vez menores; na dimensão institucional, legislações restritivas se tornam mais fracas; e, na dimensão natural, pouca atenção é dada às advertências, vinculadas a potenciais agressões ao ecossistema. Mais uma vez, nesse contexto, destaca-se a falta de “punição”, por parte do governo, do mercado e de outros atores, às ineficiências e aos erros cometidos pela organização. Essa conduta se torna perigosa no momento em que há um processo de mudança no ambiente, conduzindo-o de piedoso a desafiador, deixando evidentes as ineficiências e as fragilidades anteriormente negligenciadas (FLECK, 2009).

À medida que um ambiente vai se tornando desafiador, a competição na dimensão dos negócios passa por um movimento de acirramento nas relações entre os diversos *players*, em um cenário com mais participantes, com maior oferta e variedade de opções de produtos e serviços, fornecidos com uma qualidade cada vez melhor (FLECK, 2009). Com o aumento no grau de incerteza no ambiente, as pressões regulatórias passam a ser mais frequentes na dimensão institucional, restringindo, muitas vezes, a atuação das organizações, tanto na dimensão de negócios quanto na dimensão natural, por meio de leis e outros instrumentos de âmbito legislativo, assim como nas esferas jurídica e executiva do governo. Dessa forma, os *players* são pressionados a adotar condutas mais eficientes, buscando o aumento da qualidade e da produtividade, em vista de garantir sua sobrevivência no ambiente.

Pode ocorrer também a transformação do ambiente no sentido de torna-lo “inóspito”. O ambiente inóspito é aquele no qual a condução dos negócios passa a ser quase impossível, em função de alguns fatores, dentre os quais destacam-se os seguintes: um acirramento desproporcional e demasiado da competição, a forte incerteza disseminada pelo ambiente e, principalmente, o conjunto de regras e legislações, estabelecidas na dimensão institucional,

que restringe, de maneira crítica, a atuação da organização tanto na dimensão dos negócios quanto no ambiente natural (FLECK, 2009).

Essa passagem de um tipo de ambiente a outro é um processo dinâmico, dado que o ambiente é mutável ao longo do tempo. Por essa razão, a classificação do ambiente como piedoso, desafiador ou inóspito, deve levar em consideração o contexto histórico do setor no qual a organização está inserida, sempre observando o modo como as três dimensões (ambiente de negócios, institucional e natural) evoluem. Um resumo dos diversos aspectos que caracterizam cada ambiente é exposto no quadro a seguir (Quadro 2.2).

Quadro 2.2 – Quadro resumo dos aspectos relacionados ao ambiente

Dimensões do Ambiente	Classificação do Ambiente em função de suas características		
	Piedoso	Desafiador	Inóspito
Ambiente de negócios	Cenário marcado por pouca competitividade e baixo grau de incerteza	Maior acirramento da competição e maior grau de incerteza	Competição acirrada em demasia e forte incerteza
Ambiente institucional	Regulações inexistentes ou permissivas	Regulações pressionam por maior eficiência, qualidade e produtividade	Regulações quase que impossibilitam a operação
Ambiente natural	Potenciais agressões ao meio-ambiente negligenciadas	Maior controle das atividades que tenham impacto no meio-ambiente	Máximo rigor no controle das atividades que tenham impacto no meio-ambiente

Fonte: Adaptado do modelo de Fleck (2009)

Retornando à discussão sobre a abordagem a respeito do conjunto de estratégias que uma organização pode apresentar, em função das condições observadas no ambiente, Oliver (1991) traz uma gama de estratégias que podem abranger respostas ativas ou passivas diante das pressões exercidas pelo ambiente, variando conforme o grau de passividade, consciência, resistência, controle e oportunismo, apresentados pela organização, em suas ações na busca

por moldar o ambiente ou por se adequar a este. A tipologia de Oliver (1991) é apresentada, resumidamente, nos tópicos a seguir.

- Estratégia de aceitar: não há resistência às pressões institucionais do ambiente, sendo que as táticas utilizadas nesse tipo de estratégia são aquelas relacionadas ao hábito, à imitação e ao consentimento, com o objetivo de garantir benefícios para a organização, como o apoio social ou a estabilidade de recursos.
- Estratégia de negociar: é o tipo de estratégia que, normalmente, lida com o ténue limite entre a conformidade e a resistência às pressões institucionais. Com frequência, as organizações precisam lidar com situações conflituosas entre as diferentes demandas institucionais, devendo, então, proporcionar circunstâncias adequadas nas quais seja possível alcançar a conciliação desses distintos interesses, respondendo às expectativas de *stakeholders* externos. Para isso, a organização faz uso de táticas que compreendem o balanceamento ou a acomodação de demandas, a pacificação e a barganha.
- Estratégia de evitar: consiste na tentativa de se evitar ou se postergar a adoção de medidas de conformidade requeridas por pressões institucionais. Como táticas utilizadas, observa-se a utilização da ocultação ou do disfarce de uma não-conformidade, da prevenção ou do amortecimento da frequência da fiscalização de atores externos, e do escape ou da fuga dos espaços nos quais a pressão institucional é exercida.
- Estratégia de desafiar: representa a forma mais ativa de resistência, por demonstrar uma rejeição inequívoca em relação às pressões institucionais pela conformidade, ocorrendo em situações nas quais, possivelmente, a percepção predominante que se tem é a de que o

custo de se abandonar a estratégia é baixo (divergência entre interesses internos e externos; percepção de robustez e consistência nos argumentos apresentados pela organização; ou entendimento de que o custo de desafiar é tido como baixo). Nesse sentido, a organização utiliza táticas como a recusa, a contestação e o ataque, de maneira a se distanciar das expectativas e das pressões externas.

- Estratégia de moldar ou manipular: constitui a forma mais ativa de atuação em resposta às pressões externas, de maneira que as pressões institucionais sejam conduzidas ativamente e intencionalmente pela organização. Desse modo, a organização faz uso das táticas de cooptação ou persuasão, do poder de influência ou de *lobby*, e do poder de controle ou dominância, jogando, portanto, a pressão sobre atores externos.

Para a adoção dessas estratégias de navegação ou ainda para condução dos serviços empreendedores, a organização precisa garantir um recurso fundamental, sem o qual não seria possível a realização dessas e de outras atividades: o recurso humano. O tópico seguinte descreve com mais detalhes o desafio que envolve as ações organizacionais voltadas para os recursos humanos.

### **2.1.3. DESAFIO DO APROVISIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

O desafio de provisionar recursos humanos diz respeito a todas as atividades que englobem o fornecimento de recursos humanos qualificados à organização, levando em consideração as demandas que esta tenha por pessoal para execução e cumprimento das suas diversas funções (FLECK, 2009).

Dentre essas funções, encontram-se aquelas relacionadas aos recursos gerenciais, recursos estes considerados uma condição necessária, tanto para o processo de crescimento (PENROSE, 1959) como para a existência continuada da organização (CHANDLER, 1977).

Tendo em mente que os recursos humanos recém-incorporados pela organização não se encontram necessariamente prontos para o exercício pleno de suas funções gerenciais, Penrose (1959) argumenta que, no processo de aprendizagem, à medida que suas diversas funções passam a ser assimiladas por seus recursos humanos, a organização pode contar com oportunidades para o desenvolvimento de novos serviços a partir daqueles que forem sendo aprendidos, um processo, contudo, que requer tempo para que, de fato, ocorra e seja vantajoso para a organização.

A antecipação das necessidades de formação e desenvolvimento das pessoas significa uma resposta positiva a esse desafio, de modo que o abastecimento de recursos gerenciais seja permanente, uma vez que a organização promova as atividades de recrutamento, formação e retenção de talentos, além da preparação para sucessão em seus diversos níveis gerenciais, antecipando-se às mudanças internas (organizacionais) e externas (ambientais). Movimentos tardios e sem sincronização com as necessidades da organização representam respostas negativas ao desafio de provisionamento dos recursos gerenciais, o que, além de frear o processo de crescimento, pode também enfraquecer a integridade organizacional (FLECK, 2009).

Ao analisar os aspectos relacionados ao crescimento da firma moderna, Chandler (1977) indica que, para um processo bem sucedido, tanto a criação quanto o fortalecimento de um conjunto de recursos gerenciais são fatores essenciais, devido à importância da hierarquia gerencial no esforço de lançamento das sementes da existência continuada. De maneira que, para Chandler (1962), a atuação ativa dos gestores no processo de crescimento é fundamental

na orientação das atividades que garantam o estado atual de saúde de um empreendimento, assim como o seu crescimento futuro.

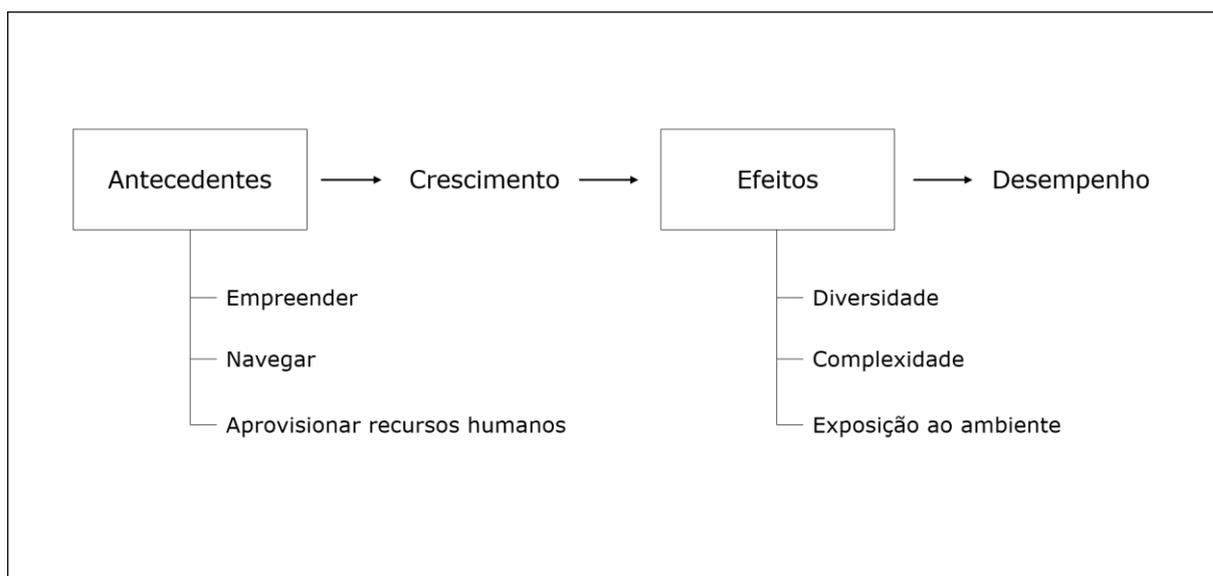
Pelas razões acima expostas, Penrose (1959) ressalta que a disponibilidade desses recursos gerenciais constitui o elemento mais restritivo do crescimento da organização, dado que são recursos cuja aquisição não se dá de imediato, ou seja, não podem ser comprados imediatamente, como *commodities*. São recursos que necessitam de tempo para evoluir, pois exigem um desenvolvimento gradual das relações interpessoais no interior da organização, para que os funcionários recém-contratados se tornem plenamente produtivos. Esse pensamento também é expresso por Fleck (2009) que, além de apontar essa restrição ao crescimento proveniente da limitação do corpo gerencial presente na organização, destaca que apenas expandir o quadro de gestores, por meio de recrutamento fora da organização, não representa uma solução à carência de serviços gerenciais necessários ao crescimento. Desse modo, a capacidade de oferta de serviços gerenciais está relacionada à experiência e ao conhecimento da forma como a organização funciona, além do maior grau de entrosamento entre os recursos humanos, construído no decorrer do tempo (FLECK, 2009).

Portanto, uma expansão feita de forma acelerada pode afetar negativamente a eficácia da organização, uma vez que o tempo requerido não seja suficiente para que os indivíduos no interior dela obtenham a experiência de trabalho necessária às suas funções. Como essa experiência é um tipo de conhecimento encontrado, primordialmente, nos próprios recursos humanos já presentes na organização, o grau de heterogeneidade observado dentro de seu quadro de pessoal tem influência direta na capacidade com que a organização extrai serviços produtivos dos demais recursos que se encontram disponíveis em sua estrutura física e tecnológica (PENROSE, 1959).

Como dito anteriormente, para que resposta a esse desafio seja bem sucedida, é necessária a constante antecipação às demandas da organização, no sentido de garantir o

abastecimento de funcionários cujas habilidades tenham complementaridade e sinergia, além de serem valiosas para a organização, contribuindo efetivamente nos processos organizacionais de criação (desafio de empreender) e de captura (desafio de navegar) de valor (FLECK, 2009).

Com base modelo de Fleck (2014), esses três desafios (empreender, navegar e aprovisionar recursos humanos) constituiriam aqueles que antecedem o processo de crescimento, uma vez que são necessários para que se dê o início deste. A Figura 2.1 traz uma representação da dinâmica do processo de crescimento, conforme a teoria idealizada por Fleck (2014).



Fonte: Adaptado do modelo de Fleck (2014)

Figura 2.1 – Dinâmica do processo de crescimento, seus antecedentes e efeitos no desempenho organizacional

Vistos os desafios que correspondem aos antecedentes do crescimento, os tópicos seguintes trazem uma abordagem mais aprofundada dos outros dois desafios (gestão da diversidade e da complexidade) que representam os efeitos provocados por esse processo na organização. Os conceitos e demais aspectos teóricos que envolvam a exposição da

organização ao ambiente serão abordados no último tópico deste capítulo que trata dos conceitos complementares ao modelo dos arquétipos de Fleck (2009).

#### **2.1.4. DESAFIO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Como efeito do crescimento organizacional, há uma ampliação da diversidade no interior da organização, dado o importante papel de seus serviços empreendedores em direcionarem-na para um processo de inovação contínua, gerando oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e mercados, o que aumenta a heterogeneidade dos procedimentos, dos recursos e do conhecimento dessa organização em expansão (FLECK, 2009).

Dessa forma, a gestão da diversidade organizacional compreende uma gama de ações que permitam à organização manter a sua integridade, em vista de uma participação crescente em diferentes mercados ou setores, podendo contar com uma variedade maior de produtos, com um grau maior de sofisticação tecnológica ou com recursos humanos cada vez mais heterogêneos (FLECK, 1999).

Ainda de acordo com Fleck (2009), essa crescente heterogeneidade entre diversas partes da organização pode vir a constituir um fator relevante na geração de conflitos e rivalidades dentro da organização, o que, por sua vez, significa uma ameaça à integridade organizacional.

Para responder a tal ameaça, a organização precisa desenvolver capacidades e mecanismos de coordenação, com o objetivo de fomentar a sinergia entre as diferentes partes da organização. Essa resposta não deve, porém, visar eliminação da heterogeneidade, e sim

tornar essas diferentes características em algo produtivo para a organização, de modo a estimular a integridade organizacional (FLECK, 2009).

Na visão de Fleck (2009), um gerenciamento eficiente da diversidade consiste na habilidade de a organização ser capaz de conectar suas diferentes partes, não somente por meio de suas características tangíveis, mas também por meio da manutenção e do estímulo à percepção de seus aspectos intangíveis, como a reputação organizacional e os mitos, que representam traços marcantes da organização.

Por outro lado, quando uma organização não desenvolve esses mecanismos de coordenação, maior é o risco de que os seus membros se abstenham de cooperar, ou até pior, que entrem em rota de conflito e disputem os recursos limitados que estejam à disposição da organização. O que se observa, assim, é um processo de fragmentação, cenário no qual cada parte da organização passa a buscar maior autonomia, evitando depender de outras partes desse conjunto. Isso gera maior predisposição à formação de grupos isolados que acabam por minar a cooperação interna, desmotivando a participação em projetos integrados ou outros tipos de movimentos que seriam importantes para o desenvolvimento saudável da organização (FLECK, 2009).

Nesse sentido, Fleck (2009) alerta que a propensão à fragmentação é crescente à medida que a organização cresce. Daí a importância de que a organização responda adequadamente ao desafio da diversidade, resposta que deve incluir um conjunto de ações integradas, de modo a estimular a sinergia entre as partes que a compõem, buscando a manutenção da unidade organizacional, frente à crescente pressão por fragmentar-se e ao potencial risco à sua existência enquanto organização una.

Para que a organização se mantenha coesa, um fator muito importante é a construção de um senso de propósito organizacional, um elo de maior profundidade e consistência que una suas distintas partes. Atentos a isso, os serviços gerenciais de uma organização deveriam

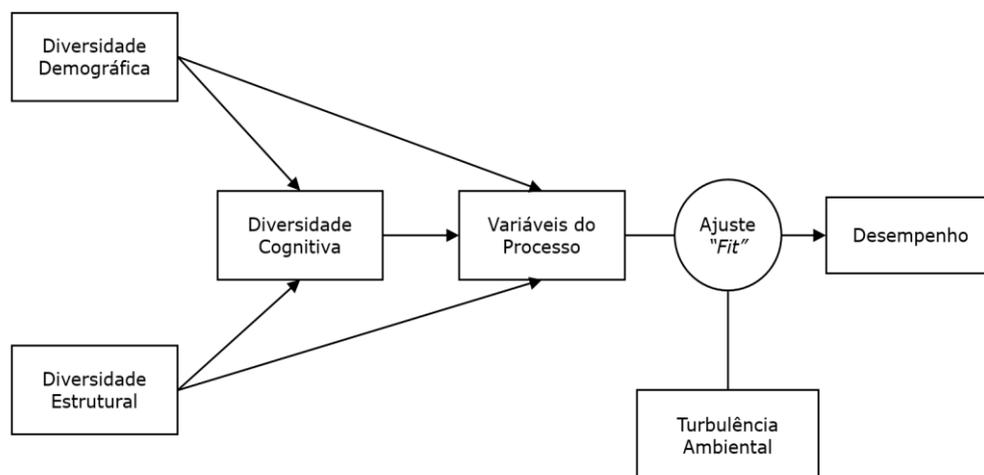
desempenhar a relevante função de fornecer respostas a essas questões, acompanhando o ritmo no qual a diversidade organizacional se amplia, com a finalidade de conservar sua coesão e seu sentido de propósito (FLECK, 2009).

No caso da Fundação Oswaldo Cruz, a diversidade é um ponto que merece destaque na análise, dada a grande variedade de unidades que a compõem, cuja dispersão se dá por diferentes localidades geográficas, além do fato de que essa organização apresenta uma ampla gama de funções, assumidas ao longo de sua existência.

Dada a importância do desafio de gerenciamento da diversidade na análise desse estudo, buscou-se uma classificação mais detalhada que contemplasse os diversos aspectos e evidências observadas, no sentido de se entender como a Fiocruz lida com esse desafio.

Em pesquisa realizada por Glick, Miller e Huber (1995), na qual foram entrevistados mais de 120 *chief executive officers* (CEOs) de várias empresas, os autores procuraram observar como a diversidade encontrada no alto escalão organizacional influencia o desempenho da organização. Nesse trabalho, eles elaboraram um modelo teórico geral, testado e aperfeiçoado com dados de 79 unidades de negócios estratégicas, que permite a visualização das relações que os diferentes aspectos da diversidade apresentam nesse processo.

Na visão de Glick, Miller e Huber (1995), é possível destacar três principais conjuntos de características que constituem a diversidade presente em um contexto organizacional: demográfica, estrutural e cognitiva. Segundo esses autores, essa divisão em três conjuntos estaria em concordância com as mais relevantes correntes de pensamento que perpassam a Teoria Organizacional e a Sociologia. A Figura 2.2 traz um resumo do modelo teórico apresentado pelos autores, no qual eles buscam examinar a forma como cada um desses três tipos de diversidade afeta a organização.



Fonte: Livre tradução e adaptação de Glick, Miller e Huber (1995)

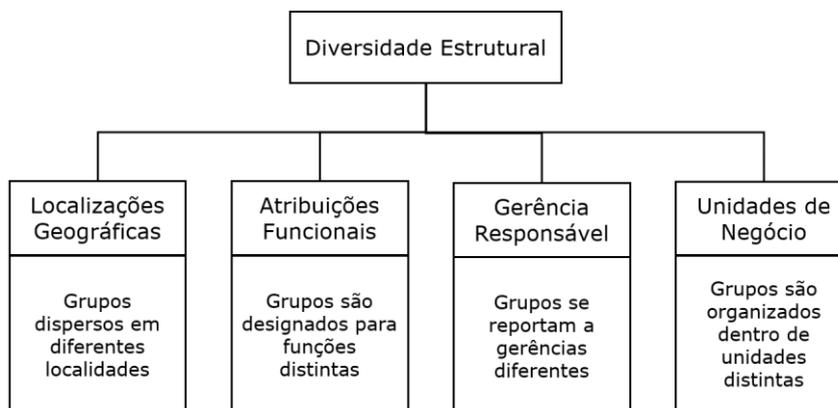
Figura 2.2 – Modelo teórico geral dos efeitos da diversidade do alto escalão

A diversidade demográfica diz respeito às diferenças entre as características presentes no conjunto de pessoas que constitui a organização, como, por exemplo, idade, gênero, exercício de função (*tenure*) e *background* funcional.

Já a diversidade estrutural, de acordo com Glick, Miller e Huber (1995), pode ser caracterizada de várias maneiras, incluindo, dentre outros, os seguintes tópicos relacionados à variação da estrutura organizacional:

- Forma e grau de departamentalização (SEILER, 1963; WALKER e LORSCH, 1968; DUNCAN, 1979);
- Forma e grau de diversificação (CHANDLER, 1962; DANIELS, PITTS e TRETTER, 1985);
- Grau de diferenciação entre as distintas unidades que compõem a organização (LAWRENCE e LORSCH, 1967).

Para Cummings (2004), ao estudar a diversidade estrutural em grupos de trabalho, afirma que esta pode ainda ser classificada em quatro tipos: localizações geográficas, atribuições funcionais, gerência responsável e unidades de negócios (Figura 2.3).



Fonte: Livre tradução e adaptação de Cummings (2004)

Figura 2.3 – Tipos de diversidade estrutural em grupos de trabalho

Por fim, uma definição abrangente para diversidade cognitiva, fornecida por Miller (1990), seria a variação observada tanto nas crenças ligadas às relações de causa e efeito quanto nas preferências relacionadas aos objetivos organizacionais.

Para a análise das respostas dadas pela Fiocruz a esse desafio, serão utilizados como eixo de sustentação os componentes **geográfico** e **funcional** da diversidade.

### 2.1.5. DESAFIO DA GESTÃO DA COMPLEXIDADE

O último desafio descrito pelo modelo de Fleck (2009) diz respeito à gestão da complexidade, sendo esse desafio justamente aquele cuja resposta tem impacto sobre o modo como a organização responde a todos os outros desafios.

A complexidade de uma organização aumenta de maneira direta com a sua expansão, ou seja, à medida que esta cresce, torna-se ainda mais complexa, assim como também aumenta a complexidade dos problemas com os quais a organização precisa lidar. Nesse sentido, Selznick (1957) afirma que quanto maior é a complexidade de uma organização, maior é a importância da sistematização dos processos na tomada de decisão da organização, com a finalidade de se evitar pôr em risco a integridade organizacional, em função de uma decisão pautada em julgamentos fomentados por análises parciais.

Assim, o desafio de gerenciar complexidade representa a capacidade organizacional de resolver problemas de complexidade crescente, caracterizados por uma ampla gama de processos e de variáveis interdependentes, evitando falhas que ameacem a existência da organização (FLECK, 2009).

Para que isso ocorra, a organização deve procurar, de forma sistemática, a resolução de problemas, incentivando a busca e o desenvolvimento de soluções que alimentem o aprendizado organizacional, dada a importância do comportamento sistemático no processo de coleta de informações para auxílio à tomada de decisões, apontada por Pfeffer e Salancik (1978). Assim, a sistematização nessa busca por soluções permite que a organização venha a adquirir as capacitações necessárias para responder com sucesso aos desafios de empreender, de navegar, de gerir a sua diversidade e de aprovisionar seus recursos humanos (FLECK, 2009).

Visto que o controle e a análise de dados são indicados por Chandler (1977) como fatores que fomentam o crescimento, o processo de aprendizado organizacional permite uma adaptação contínua às mudanças no ambiente, uma vez que as mudanças assimiladas pela organização podem auxiliar na incorporação das alterações ambientais seguintes (FLECK, 2009). Dessa forma, como exposto por Penrose (1959), o processo de crescimento

organizacional pode ser descrito como evolucionário, com base no acúmulo de conhecimento coletivo.

Além disso, Fleck (2000) chama a atenção para o fato de que o tipo de crescimento experimentado pela organização pode influenciar o modo como progride a complexidade, um processo que leva em consideração dois quesitos: a variação na quantidade de conexões necessárias à organização para a condução de suas atividades e a velocidade com a qual responde às demandas que lhe são postas por essas conexões.

Enquanto que o crescimento do tipo inercial, caracterizado pelo foco massivo na replicação de processos e produtos previamente estabelecidos, não é capaz de promover alterações significativas no nível de complexidade da organização; o crescimento do tipo dialético proporciona à organização maior diversificação de mercados, além de mais oportunidades para o uso de novas tecnologias ou para a adoção de novos processos, o que, por outro lado, pode exigir uma quantidade maior de informação e um prazo mais reduzido para que a organização tome as suas decisões (FLECK, 2000).

Em um mundo no qual a corrida pela inovação tecnológica se intensifica cada vez mais, o acesso à tecnologia representa um aspecto expressivo na variação do nível de complexidade nas questões relacionadas ao processo de crescimento da organização. Nesse contexto de concorrência pela inovação, barreiras ao acesso podem ser estabelecidas, como, por exemplo, o controle de tecnologias relevantes, de matérias-primas necessárias ou até dos bens de produção essenciais, de modo que os obstáculos com os quais organização precisa lidar se tornam mais complexos (PENROSE, 1959).

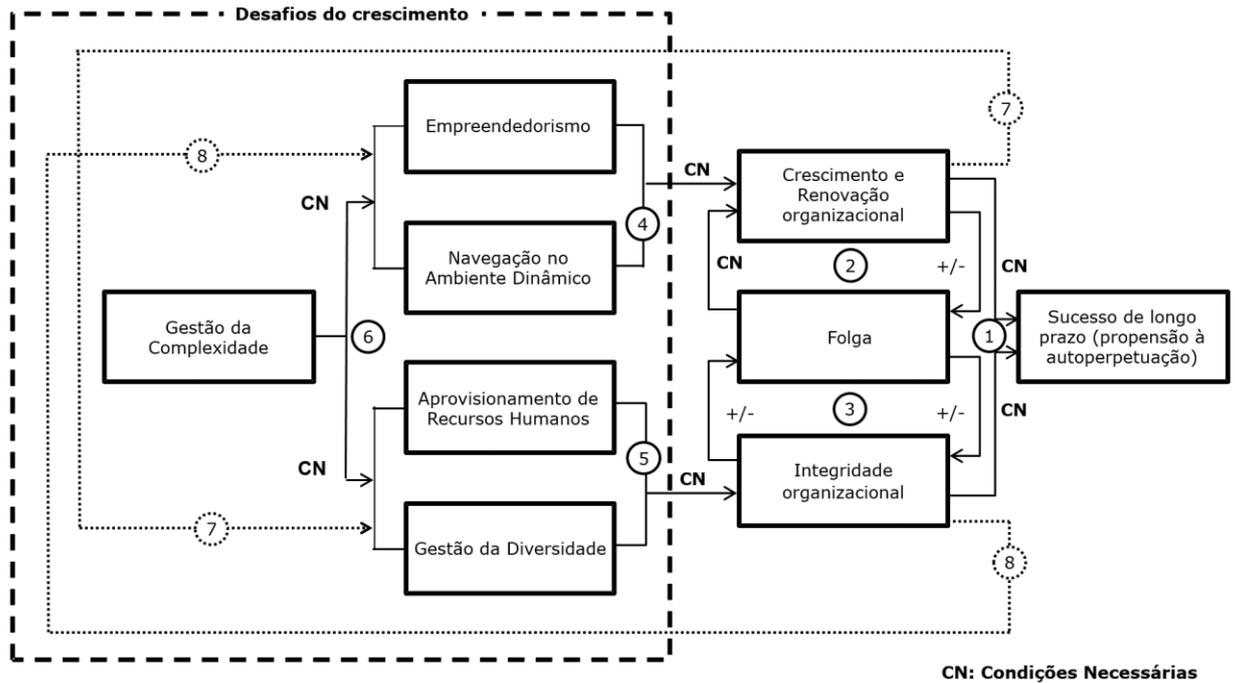
A complexidade também é influenciada por mudanças na dimensão institucional do ambiente no qual a organização atua. Um exemplo disso pode ser visto com a criação de novas instâncias representativas tanto no governo como na sociedade, trazendo elementos adicionais a serem considerados pela organização ao equacionar suas questões, já que esta

precisa se relacionar com tais instâncias e a elas prestar contas de suas atividades. Outro exemplo é observado na esfera das regulamentações, uma vez que a promulgação de novas leis e normas pode alterar o nível das exigências legais e regulatórias às quais a organização deve responder, o que pode impactar significativamente no grau de complexidade das questões enfrentadas pela organização (FLECK, 2014).

Quando a organização adota um padrão de resposta *ad hoc* ou casuístico para a resolução de problemas, de maneira que a sua busca é focada em soluções de curto prazo e imediatistas, a aprendizagem organizacional é prejudicada (FLECK, 2009). Esse padrão de comportamento pode conduzir a organização na direção de tentar reduzir a complexidade de seus problemas por meio da simplificação de suas decisões, um processo descrito por Miller (1993) e que, segundo esse mesmo autor, faz com que a organização acabe ficando alheia às mudanças do ambiente.

Para evitar esse movimento, Fleck (2009) ressalta que a organização precisa resolver seus problemas com base em processos de aprendizado contínuo, caracterizados por uma busca constante e abrangente de soluções criativas, favorecendo a capacidade de resposta organizacional aos outros desafios. Portanto, o modo como a organização responde a esses desafios, ela pode estar seguindo no sentido da autoperpetuação ou da autodestruição.

Essa interconexão entre os desafios é apresentada na Figura 2.4, na qual os desafios funcionam como engrenagens que movimentam a organização para um dos dois sentidos. O modelo de Fleck (2009) mostra ainda as condições necessárias à condução da organização ao sucesso de longo prazo e ao desenvolvimento de propensão à autoperpetuação, trajetória que está diretamente conectada à capacidade organizacional de gerir a folga e de fomentar seus processos de crescimento e de renovação, preservando a sua integridade.



Fonte: Adaptado de Fleck (2009)

Figura 2.4 – Modelo teórico dos requisitos para a propensão à autoperpetuação

Para que uma organização trilhe a trajetória de sucesso de longo prazo, é preciso que a sua expansão se dê em um ritmo que esteja de acordo com a sua capacidade de acessar recursos financeiros, operacionais e gerenciais, necessários às suas atividades e às suas aspirações de crescimento (PENROSE, 1959). Contudo, não basta apenas observar o limite dos recursos que lhe estão disponíveis, é importante também que a organização monitore a manifestação de traços não saudáveis que venham a surgir nesse processo, comprometendo o desenvolvimento de uma propensão a se autoperpetuar (FLECK, 2009).

## 2.2. CONCEITOS COMPLEMENTARES RELACIONADOS AO PROCESSO DE CRESCIMENTO

Depois de descritos os desafios do crescimento, a última parte desse capítulo de apresentação do referencial teórico se propõe a trazer outros conceitos que servem de apoio para o modelo apresentado por Fleck (2009), de maneira a contribuir, complementarmente, ao entendimento das diversas questões que envolvem o *framework* dos “Arquétipos do Sucesso e do Fracasso Organizacional”, arcabouço central da análise desse estudo.

Em sua obra intitulada “*Strategy and Structure*”, Chandler (1962) aborda as questões relacionadas ao processo de mudança estrutural de uma organização, tendo como base o seu crescimento. Dessa forma, a expansão organizacional não deve envolver apenas o foco no uso eficiente dos recursos produtivos, mas requer também uma adequação dessa estrutura em vista do aumento da complexidade de suas operações. Além disso, é importante frisar que a organização, ao utilizar esses recursos, lida com diversas condições ambientais, associadas a mudanças demográficas, tecnológicas ou de renda, fazendo com que ela busque uma nova estratégia ou uma nova estrutura, sempre visando manter a eficiência no uso dos recursos.

Os achados do trabalho de Chandler (1962) apontam para o fato que, em geral, o processo de adequação da estrutura organizacional a essas mudanças é mais lento do que a elaboração de uma nova estratégia. Nesse estudo, o autor define estrutura organizacional como sendo o desenho administrativo da organização, englobando os seus níveis hierárquicos e o fluxo de informação que os permeia. Em suma, a estrutura tem como papel principal a administração das atividades e dos recursos de grande porte da organização (CHANDLER, 1962).

Dentro do campo da Administração, há uma corrente de pensamento que considera a possibilidade de que um conjunto de características recorrentes nas organizações possa ser encontrado e traçado. Essa linha teórica é constituída principalmente por autores do ramo da Sociologia Organizacional, dentre os quais destaca-se, no presente estudo, Selznick (1957).

Selznick (1957) observa a presença de características, que aparecem com frequência ao longo da trajetória da organização e são percebidas, principalmente, pelo modo como se dá os seus processos de tomada de decisões e de execução das ações. No entendimento do autor, seria possível detectar padrões de comportamento que influenciariam as decisões de uma organização, de maneira que decisões passadas podem interferir nas futuras.

No trabalho de Selznick (1957), essas características recebem a denominação de “traços organizacionais”. Para o autor, esses traços podem ser encontrados de forma mais evidente em organizações que tenham passado pelo processo de institucionalização.

Uma organização entra em vias de se institucionalizar no momento em que esta passa a ter uma identidade própria que a distingue das demais, um processo no qual ocorre a apropriação por parte da organização de um conjunto de valores, condutas e crenças que esta considere relevantes para a sua própria salvaguarda (SELZNICK, 1957).

Ao construir e adquirir uma identidade, a organização se vê detentora de um caráter próprio que a define como uma instituição. Segundo Selznick (1957), a formação do caráter organizacional é uma importante atribuição desempenhada pelo líder dessa organização, sendo a liderança um elemento fundamental para a institucionalização da organização, levando-a no sentido do sucesso continuado. Acrescenta-se a isso um fator descrito por Barnard (1968): a necessidade de um objetivo comum que auxilie a organização, em suas diversas instâncias, a desenvolver uma disposição à cooperação, de modo que todos os envolvidos acreditem que esse objetivo seja o propósito da organização. Disseminar essa crença em um propósito organizacional comum, na visão desses autores, constitui uma função executiva de fundamental relevância para a organização.

Portanto, para Selznick (1957), a liderança de uma organização tem como papel essencial o de ser agente norteador do processo de institucionalização, guiando a organização na direção de esta se tornar uma instituição. Ao exercer uma força no sentido da coesão

organizacional, o líder cria condições favoráveis à segurança institucional, permitindo que a organização alcance seus objetivos futuros. Para isso, a liderança deve se responsabilizar pela definição e difusão dos valores relacionados à missão e ao propósito dessa organização, assim como zelar pela integridade organizacional, defendendo-a por meio do gerenciamento dos conflitos internos. Dessa forma, assumindo tais responsabilidades, o líder procura assegurar a estabilidade no interior da organização, ao mesmo tempo em que dá condições para que esta se prepare para as mudanças que venham a ser necessárias em sua trajetória (SELZNICK, 1957).

Outro autor que ressalta a importância do processo de construção dos traços organizacionais é Stinchcombe (1965). Tentando desenvolver uma teoria que correlacionasse a idade com a estrutura de uma organização, Stinchcombe (1965) buscou compreender as razões que levavam distintas organizações, fundadas em um mesmo período, a apresentarem características semelhantes. Em seu estudo denominado “*Social Structure and Organizations*”, ele aborda algumas das possíveis hipóteses que forneceria explicações para o fato de determinadas características presentes na organização persistirem ao longo de sua história.

Uma dessas hipóteses é a de que a forma original pela qual a organização seguiu seu processo de evolução seria aquela de maior eficiência para um dado propósito. Outra hipótese seria a de que elementos, como forças tradicionalistas (“*traditionalizing forces*”), a outorga de interesses (“*the vesting of interests*”) ou direitos adquiridos (*vested rights*) e as ideologias vigentes (“*the working out of ideologies*”), possam estar conduzindo à preservação dessa estrutura organizacional. Por fim, uma terceira hipótese diz respeito a uma situação na qual a organização se encontra em um ambiente sem competidores, em que pode se estabelecer um monopólio natural, não exigindo desta a adoção de mudanças em sua estrutura com o intuito

de buscar sua sobrevivência, o que acaba por conservar essa estrutura (STINCHCOMBE, 1965).

Ao descrever o processo no qual as organizações incorporam elementos presentes em seu ambiente fundacional e a maneira como esses elementos persistem para além dessa fase de fundação da organização, Stinchcombe (1965) é considerado o precursor do conceito que, posteriormente, viria a ser chamado pelos estudiosos da área de Pesquisa em Organizações de *imprinting* organizacional (MARQUIS e TILCSIK, 2013).

Dentro dessa lógica inaugurada por Stinchcombe (1965), a formação de importantes traços organizacionais estaria diretamente conectada ao momento inicial da organização, um período no qual a organização estaria sujeita à forte influência das forças do ambiente e dos valores trazidos a ela pelos seus primeiros gestores. O conceito de *imprinting* organizacional é, portanto, uma ideia que busca esclarecer o fato de que, em algumas organizações, é possível observar a presença de valores que remontam aos tempos de seus fundadores.

Conforme pode ser observado no modelo de Fleck (2009), exposto anteriormente nesse capítulo, tanto os processos que envolvem o crescimento e a renovação organizacional como aqueles que visam garantir a manutenção da integridade da organização são elementos que dependem de outro importante conceito, o de folga organizacional ou *slack*.

Segundo Penrose (1959), a existência de um conjunto de serviços produtivos, recursos e conhecimentos não utilizados em suas atividades forneceria à organização os estímulos internos que a movimentariam no sentido de sua expansão, o que constitui o cerne do conceito de folga organizacional. Por outro lado, esse conjunto de elementos não utilizados pela organização, ao mesmo tempo que pode garantir um suporte ao crescimento, também pode ser considerado desperdício, caso a organização não faça um uso produtivo nem obtenha nenhum tipo de vantagem competitiva com eles.

A folga organizacional é produzida no momento em que a soma de todos os recursos de uma organização excede o nível requerido para o adequado funcionamento de suas atividades. Dessa forma, o crescimento organizacional é alimentado pela produção de folga, uma vez que são gerados recursos subutilizados que se juntam aos recursos que sustentam a expansão organizacional (PENROSE, 1959).

Além disso, a folga também tem como função a manutenção da coalisão dentro da organização, facilitando a resolução de conflitos e reduzindo o grau de incerteza (CYERT e MARCH, 1963). Outro importante papel da folga é o de favorecer tanto o surgimento de condições para a inovação quanto para um processo de tomada de decisão, pautado em mecanismos de coordenação e integração das diversas partes da organização. Por outro lado, a folga pode fortalecer disputas políticas internas por recursos, o que pode levar a organização a um estado de fragmentação (FLECK, 2009).

Os recursos provenientes da folga também podem garantir à organização uma capacidade de se auto renovar, dado que o excesso de recursos acumulados pela organização pode ser aplicado em novas atividades, originando movimentos de expansão para outras áreas de atuação (empreendedorismo e gerenciamento da diversidade) ou em resposta às mudanças do ambiente (navegação). Nesse sentido, o processo de crescimento contínuo fornece a renovação necessária para que a organização possa lidar com as alterações no ambiente que ela venha a enfrentar (FLECK, 2009).

Assim como a manutenção dos traços organizacionais é necessária para assegurar a integridade organizacional, o processo de renovação por meio do crescimento contínuo também precisa ocorrer, visto que a organização deve responder às mudanças do ambiente. Essa renovação é promovida pela resposta que a organização dá aos desafios de empreender e de navegar no ambiente dinâmico. Uma vez que a organização não seja bem sucedida tanto no

estímulo à atuação de seus serviços empreendedores quanto no monitoramento e na resposta ao ambiente, ela estará falhando em seu processo de renovação (FLECK, 2009).

Um outro aspecto destacado pelo modelo de Fleck (2009) é o de que a renovação organizacional acaba aumentando a pressão sobre os desafios do provisionamento de recursos humanos e do gerenciamento da diversidade, visto que, à medida que a organização se expande, ela passa a necessitar de novos gestores e de uma otimização de seus mecanismos de coordenação e integração.

Dada a perspectiva longitudinal adotada no presente estudo e a premissa de que o padrão de ação da organização varia ao longo do tempo, o capítulo de referencial teórico teve como objetivo trazer clareza para a análise conduzida nesse trabalho de pesquisa. Aqui foi feita uma exposição do modelo dos desafios à longevidade de Fleck (2009), nossa principal lente de análise dos padrões observados na Fiocruz, além de também terem sido abordadas, de maneira complementar, algumas referências relacionadas às dinâmicas que envolvem o modo como se comportam as organizações.

### **3. MÉTODO**

Tendo em vista a natureza incerta, ambígua e inesperada inerente ao processo de pesquisa, tomou-se como base para fundamentação desse estudo os quatro pilares ou *building blocks* propostos por Fleck (2013): a pergunta de pesquisa, o referencial teórico, o objeto de estudo e o método, não definidos necessariamente nessa ordem.

#### **3.1. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Como primeiro passo no processo de pesquisa, optou-se por se fazer a seleção do objeto de estudo, utilizando como parâmetro/filtro inicial para essa escolha a característica de ser uma organização com atuação no setor Saúde, dado o interesse e a curiosidade do autor em estudar organizações pertencentes a esse segmento. Em seguida, procedeu-se com a demarcação de qual organização seria estudada, optando-se pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), como escolha comum do autor e de sua orientadora, em função da convergência de suas curiosidades para esse objeto, pelo fato de ser uma organização centenária de relevância no cenário nacional e internacional, dentro do setor Saúde. Soma-se a isso o fato de que o autor foi estudante da referida organização entre os anos de 2003 e 2005, o que poderia facilitar o acesso a informações e a contatos no interior da organização, aumentando a possibilidade de um estudo em profundidade se tornar viável.

#### **3.2. DEFINIÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA**

Uma vez escolhido o objeto a ser estudado e dadas as suas características, o passo seguinte foi a formulação da pergunta de pesquisa, a partir dos *insights* e da curiosidade que

este objeto despertava nos condutores do presente estudo. Dessa forma, considerando o objetivo dessa dissertação, elaborou-se a seguinte pergunta para o estudo:

*Como a Fundação Oswaldo Cruz tem respondido, ao longo de sua existência, aos desafios que se apresentam em seu processo de crescimento, considerando o contexto histórico no qual essa organização esteve inserida ao longo do tempo?*

Os capítulos seguintes (Capítulos 4 e 5) procuram trazer com maior detalhamento o conjunto de evidências reunidas na tentativa de se responder à pergunta central da pesquisa, fazendo-se uso das estratégias de narrativa histórica, periodização e mapas visuais (descritas mais adiante, no tópico que trata da estratégia de pesquisa adotada nesse estudo), de maneira a facilitar a compreensão do leitor sobre as relações observadas entre as respostas aos desafios dadas pela organização e a sua evolução ao longo do tempo.

### **3.3. DEFINIÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO**

O próximo passo foi a escolha do arcabouço teórico que estaria sustentando uma análise em profundidade dos pontos mais relevantes na trajetória da Fiocruz e que pudesse auxiliar de maneira efetiva no entendimento do processo de crescimento dessa organização. Nesse sentido, foi selecionado como eixo central de análise o modelo teórico dos arquétipos de fracasso e sucesso organizacional, desenvolvido por Fleck (2009), além de outras teorias ligadas ao campo do crescimento e estratégia empresarial, de modo a complementar a análise.

### **3.4. DEFINIÇÃO E EXECUÇÃO DO MÉTODO (ESTRATÉGIA DE PESQUISA)**

Para o passo seguinte, era preciso decidir qual seria a abordagem mais adequada na condução do estudo, uma vez que existem diferentes estratégias para análise de fenômenos relacionados às organizações, como exposto por Yin (1989), e cuja escolha depende da finalidade da pesquisa. Dessa maneira, é importante levar em consideração alguns aspectos como o tipo de pergunta que o estudo almeja responder, o grau de controle que se pode ter sobre o objeto estudado e o foco empregado na delimitação dos eventos observados (contemporâneos ou históricos). A Tabela 3.1 apresenta as principais características que distinguem cada estratégia de pesquisa.

Tabela 3.1 – Aspectos relevantes para cada tipo de estratégia de pesquisa

Estratégia	Forma de Pergunta de Pesquisa	Requer controle sobre eventos comportamentais?	Tem foco em eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Questionário/ Amostra	Quem, o quê, onde, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos ( <i>Archival Analysis</i> )	Quem, o quê, onde, quanto	Não	Sim / Não
Análise Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (1989)

Por se buscar compreender como se deu o processo de crescimento da organização selecionada, ao longo dos seus mais de 100 anos de existência, a estratégia empregada combinou características do Estudo de Caso e da Análise Histórica (métodos apropriados para

estudos nos quais a questão da pesquisa é do tipo “como e por que” e para investigações que não necessitam de controle sobre o evento).

De maneira a assegurar maior rigor na análise e garantir a qualidade dos achados do presente estudo, o desenho da estratégia de pesquisa procurou atender aos quatro pontos, destacados por Yin (1989), como precauções a serem tomadas no uso da estratégia de estudo de caso: **validade do construto**, **validade interna**, **validade externa** e **confiabilidade**.

Verificar a **validade do construto** consiste em se estabelecer um conjunto operacional de medidas que permitam a definição dos principais termos e variáveis do estudo, de forma que se saiba com clareza aquilo que se deseja mensurar ou descrever. Para isso, recomenda-se a utilização de múltiplas fontes de informação, estabelecendo cadeias de evidências.

Para confirmar a **validade interna**, é preciso testar a coerência interna entre as diferentes partes que compõem o estudo: as proposições, inicialmente colocadas pelo estudo, devem ser coerentes com os resultados encontrados pela pesquisa. Dessa forma, é possível estabelecer o nível de confiança em relação à causa e ao efeito entre as variáveis estudadas.

Por sua vez, a **validade externa** diz respeito ao grau de generalização dos achados da pesquisa. É importante verificar a coerência desses achados com os resultados apresentados em outras investigações similares. Em estudos de casos, esse tipo de validade se dá ao se generalizar os achados de pesquisa com aqueles observados na teoria. Nesse sentido, a presente pesquisa utilizou o modelo teórico proposto por Fleck (2009), teoria previamente testada e replicada em outros estudos similares.

Finalmente, a **confiabilidade** consiste em demonstrar que as etapas do estudo podem ser repetidas, de forma a apresentar os mesmos resultados, obtendo-se as mesmas descobertas e conclusões. Recomenda-se tanto o desenvolvimento de um protocolo de estudo quanto a estruturação de um banco de dados da pesquisa, como formas de assegurar a confiabilidade

do método. Assim, para garantir a confiabilidade do presente estudo, as etapas que compõem o método de pesquisa foram documentadas e descritas ao longo desse tópico.

A presente pesquisa adotou ainda uma visão de processo, descrita por Langley (1999), além de utilizar estratégias genéricas combinadas de maneira a atender os objetivos de precisão e de simplicidade na apresentação dos resultados do estudo (LANGLEY, 1999).

Desse modo, a execução do método contemplou as seguintes etapas:

- **Coleta de dados** – Busca de dados primários (entrevistas em profundidade) e de dados secundários (livros, documentos, artigos, reportagens, dissertações, teses e bases dados).
- **Processamento e codificação dos dados** – Transcrição das entrevistas, leitura cuidadosa dos textos, elaboração de planilhas de fatos e codificação dos fatos relacionados a cada desafio.
- **Análise das evidências** – Elaboração da narrativa histórica, organização das séries históricas dos dados, elaboração dos mapas visuais e caracterização das respostas aos desafios.

O desenvolvimento de cada uma dessas etapas é apresentado a seguir.

#### **3.4.1. COLETA DE DADOS**

A etapa de Coleta de Dados consistiu de duas atividades chaves: buscas virtuais por dados secundários em diferentes bases de dados digitais e idas a campo, tanto para a busca de documentos, cuja versão digital estava indisponível, como também para a realização das entrevistas em profundidade com os profissionais ligados à organização estudada.

A utilização de múltiplas fontes de informação teve como objetivo a realização da **triangulação** entre os dados obtidos nessas diferentes fontes (EISENHARDT, 1989; YIN, 1989), assegurando tanto a validade quanto a confiabilidade do presente estudo (YIN, 1989).

Como o período de análise escolhido abrangia toda a existência da Fiocruz (de 1900 até 2014), o principal desafio dessa etapa foi recorrer à maior diversidade de fontes possível, para tentar garantir quantidade e qualidade de evidências suficientes, de modo a assegurar a robustez e a consistência da análise.

Nas buscas virtuais, a lista de fontes de dados secundários consultadas inclui os seguintes itens:

- Livros em versão digital;
- Pesquisas acadêmicas (teses de Doutorado e dissertações de Mestrado), publicadas e disponibilizadas nos sites de suas respectivas instituições de ensino e pesquisa;
- Artigos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais;
- Relatórios de atividades e de gestão da organização, em versão digital, disponibilizados no site da Fiocruz;
- Reportagens, notícias e matérias sobre a Fiocruz e suas unidades, veiculadas nos portais dos principais meios de comunicação nacionais e internacionais.

Quanto às idas a campo, as atividades incluíram visitas ao Departamento de Arquivo e Documentação da Casa de Oswaldo Cruz, para busca de documentos oficiais históricos nos acervos da Fiocruz; idas a sebos e livrarias para aquisição de livros sobre a história da Fiocruz cujas versões digitais eram indisponíveis ou inexistentes; visitas à Biblioteca de Ciências Biomédicas da Fundação Oswaldo Cruz, conhecida também como Biblioteca de Manguinhos, para busca dos Relatórios de Atividades da Fiocruz, das décadas de 1970, 1980 e 1990, que,

até aquele momento, também não tinham passado por processo de digitalização, sendo encontrados apenas em versão impressa; e, por fim, os encontros agendados com os profissionais que se disponibilizaram a participar do presente estudo, para a realização das entrevistas em profundidade.

Em relação às entrevistas em profundidade, procurou-se diversificar o perfil dos profissionais entrevistados, de maneira que fosse possível o acesso mais amplo a uma variedade de perspectivas a respeito da organização estudada, provenientes de fontes primárias de informação. Assegurar essa diversidade de olhares, em certa medida, pode trazer maior consistência para a análise das questões relacionadas à Fiocruz. O desafio na execução dessa tarefa foi mapear e contatar pessoas que fossem estratégicas para essa fase de entrevistas, por meio de uma rede prévia de contatos (dado que o autor já havia sido estudante da organização no passado). A Figura 3.1 apresenta, marcadas no organograma, as diferentes unidades da Fundação Oswaldo Cruz que foram cobertas nesse processo de entrevistas (cobertura vertical e horizontal das perspectivas dos diversos *stakeholders* no interior da organização).

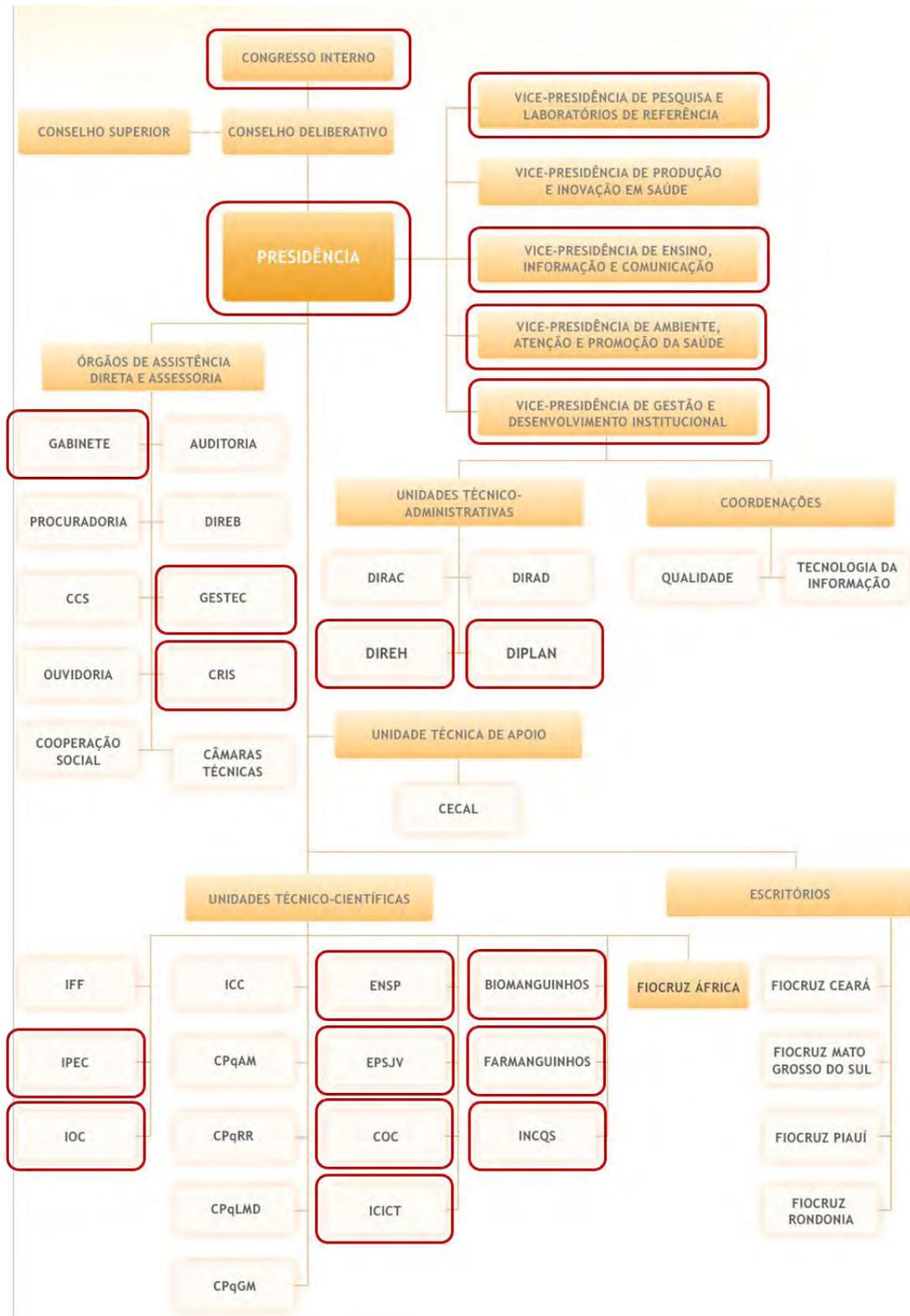


Figura 3.1 – Cobertura das entrevistas dentro da Fiocruz (unidades cobertas assinaladas)

Ao final dessa fase, foram realizadas 44 entrevistas, contando com 42 entrevistados e totalizando mais de 57 horas de gravação. Uma lista simplificada, apresentando o perfil dos entrevistados, pode ser observada na Tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Perfil dos entrevistados

Nº	Unidade	Organização	Categoria	Duração (em hh:mm:ss)	Data
Entrevistado 1	IOC Vice-Presidência de Pesquisa	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	01:05:50	06/03/2013
Entrevistado 2	ENSP Vice-presidências de Recursos Humanos e de Ensino Presidência	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:51:06	08/03/2013
Entrevistado 3	EPSJV Asfoc -SN	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:59:07	12/03/2013
				01:43:44	28/05/2013
Entrevistado 4	IOC Presidência	FIOCRUZ	Assessoria e Secretariado (assessores, ex- assessores, secretários, ex-secretários)	01:28:34	27/03/2013
Entrevistado 5	Bio-Manguinhos Presidência	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:57:10	02/04/2013
Entrevistado 6	ENSP Presidência Vice-presidência de Serviços de Referência e Ambiente da Fiocruz	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:49:00	02/04/2013
Entrevistado 7	ENSP Vice-presidência de	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores,	02:03:09	03/04/2013

	Desenvolvimento Canal Saúde		presidente, ex-presidentes, vice-presidentes, ex-vice-presidentes)	03:44:33	08/10/2013
				02:14:01	19/11/2013
Entrevistado 8	COC	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex-pesquisadores, professores, ex-professores)	00:15:51	04/04/2013
Entrevistado 9	IOC Vice-Presidência de Pesquisa Presidência CDTS	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex-presidentes, vice-presidentes, ex-vice-presidentes)	00:36:25	10/04/2013
Entrevistado 10	COC	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex-presidentes, vice-presidentes, ex-vice-presidentes)	01:12:48	11/04/2013
Entrevistado 11	Bio-Manguinhos	FIOCRUZ	Corpo Terceirizado (funcionários e ex-funcionários terceirizados)	00:34:47	05/07/2013
Entrevistado 12	Coppe	UFRJ	Entrevistado externo (profissionais de outras organizações em contato com a Fiocruz)	01:06:40	06/08/2013
Entrevistado 13	Bio-Manguinhos	FIOCRUZ	Corpo Terceirizado (funcionários e ex-funcionários terceirizados)	00:44:48	23/08/2013
Entrevistado 14	INCQS Asfoc –SN Direh FioSaúde	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex-presidentes, vice-presidentes, ex-vice-presidentes)	01:06:44	28/08/2013
Entrevistado 15	IE	UFRJ	Entrevistado externo (profissionais de outras organizações em contato com a Fiocruz)	00:36:08	02/09/2013
Entrevistado 16	ENSP	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex-pesquisadores, professores, ex-professores)	01:49:50	14/09/2013
Entrevistado 17	IPEC	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex-presidentes, vice-presidentes, ex-vice-presidentes)	05:08:32	17/09/2013
Entrevistado 18	ENSP	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex-presidentes, vice-presidentes, ex-vice-		

			presidentes)		
Entrevistado 19	ENSP	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex- pesquisadores, professores, ex- professores)	01:32:33	18/09/2013
Entrevistado 20	EBAPE	FGV	Entrevistado externo (profissionais de outras organizações em contato com a Fiocruz)	00:33:10	19/09/2013
Entrevistado 21	Presidência	FIOCRUZ	Assessoria e Secretariado (assessores, ex- assessores, secretários, ex-secretários)	01:43:47	19/09/2013
Entrevistado 22	ENSP	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex- pesquisadores, professores, ex- professores)	02:33:18	23/09/2013
Entrevistado 23	ENSP	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:31:29	25/09/2013
				00:23:58	27/09/2013
Entrevistado 24	COC	FIOCRUZ	Média Gerência (coordenadores, ex- coordenadores, chefes de departamento, ex- chefes)	00:36:00	30/09/2013
Entrevistado 25	COC	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex- pesquisadores, professores, ex- professores)	00:39:38	30/09/2013
Entrevistado 26	Editora Fiocruz	FIOCRUZ	Corpo Administrativo (analistas, ex-analistas, cargos executivos)	01:30:02	03/10/2013
Entrevistado 27	Iciet	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex- pesquisadores, professores, ex- professores)	01:34:57	08/10/2013
Entrevistado 28	ENSP	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vices)	03:12:27	10/10/2013
Entrevistado 29	COC	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:48:46	11/10/2013

Entrevistado 30	Diplan	FIOCRUZ	Corpo Administrativo (analistas, ex-analistas, cargos executivos)	00:53:46	15/10/2013
Entrevistado 31	ENSP COC	FIOCRUZ Finep	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex- pesquisadores, professores, ex- professores)	01:02:02	16/10/2013
Entrevistado 32	Gestec	FIOCRUZ	Média Gerência (coordenadores, ex- coordenadores, chefes de departamento, ex- chefes)	01:14:42	21/10/2013
Entrevistado 33	IESC	UFRJ	Entrevistado externo (profissionais de outras organizações em contato com a Fiocruz)	00:42:17	21/10/2013
Entrevistado 34	ENSP	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex- pesquisadores, professores, ex- professores)	00:54:47	22/10/2013
Entrevistado 35	ENSP Farmanguinhos	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	01:14:35	25/10/2013
Entrevistado 36	ENSP	FIOCRUZ	Corpo de Pesquisa (pesquisadores, ex- pesquisadores, professores, ex- professores)	01:20:20	29/10/2013
Entrevistado 37	Farmanguinhos	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:58:44	31/10/2013
Entrevistado 38	ENSP Vice-presidência de Ensino Presidência CRIS	FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:34:03	31/10/2013
Entrevistado 39	COC Presidência	UERJ FIOCRUZ	Alta Direção (diretores, ex-diretores, presidente, ex- presidentes, vice- presidentes, ex-vice- presidentes)	00:46:55	05/11/2013
Entrevistado 40	Presidência	FIOCRUZ	Assessoria e Secretariado (assessores, ex- assessores, secretários, ex-secretários)	00:37:14	05/11/2013

Entrevistado 41	ENSP	FIOCRUZ	Assessoria e Secretariado (assessores, ex-assessores, secretários, ex-secretários)	00:36:32	06/11/2013
Entrevistado 42	Presidência	FIOCRUZ USP	Assessoria e Secretariado (assessores, ex-assessores, secretários, ex-secretários)	01:20:19	17/11/2013

As Tabela 3.3 e 3.4 apresentam um resumo dos dados dos entrevistados, organizados em função da classificação elaborada pelo autor de acordo com os cargos/funções observados e em relação ao período do primeiro contato com a organização.

Tabelas 3.3 e 3.4 – Estatísticas dos entrevistados (cobertura vertical e longitudinal das entrevistas)

Categoria		Quantidade	Década (Entrada na organização)		Quantidade
Alta Direção		18	1960		5
Média Gerência		2	1970		10
Assessoria e Secretariado		5	1980		17
Corpo Administrativo		2	1990		2
Corpo de Pesquisa		9	2000		3
Corpo Terceirizado		2	2010		1
Entrevistado Externo		4	Total		38
Total		42			

É importante destacar que, dentro desse conjunto de 42 entrevistados, 38 pertencem ou pertenceram à organização, e 4 pessoas compõem o grupo de profissionais externos à organização (pertencentes ao quadro de outras instituições de ensino e pesquisa), mas que, de alguma forma, tiveram um contato mais próximo com a FioCruz, seja por meio de cooperações com profissionais dela, seja por meio de pesquisas que também tiveram como

objeto de pesquisa a Fundação Oswaldo Cruz. Essa composição de entrevistados, abrangendo profissionais internos e externos, enriquece a análise, fornecendo maior diversidade de perspectivas e olhares sobre a organização estudada.

A condução das entrevistas se deu por meio de perguntas abrangentes, tratando a respeito das experiências profissionais e das carreiras na organização de cada um dos entrevistados, não havendo um roteiro rígido. Apenas alguns tópicos genéricos, relacionados ao referencial teórico utilizado nessa pesquisa, pautaram as conversas, de modo que essas entrevistas pudessem trazer informações que viessem a preencher as lacunas do estudo histórico. Esse método de história oral busca evitar direcionar as respostas dos entrevistados, de maneira que o diálogo sobre o tema pudesse ser fluido, deixando os entrevistados confortáveis para expor suas vivências na organização estudada.

Todas as 44 entrevistas foram gravadas e, após gravação, todas foram integralmente transcritas para, em seguida, serem analisadas, selecionando-se os trechos mais relevantes para o estudo.

### **3.4.2. PROCESSAMENTO E CODIFICAÇÃO DOS DADOS**

Dando sequência ao método de pesquisa, foi feito o tratamento dos dados obtidos nas fontes textuais e nas entrevistas, preparando o suporte no qual se daria a análise.

Foram elaboradas planilhas no programa Excel, organizando os fatos e os dados, destacados das fontes textuais e das entrevistas transcritas, a serem considerados na análise. Desse modo, o processo de elaboração das planilhas, além do recorte dos trechos relevantes, passou também pela classificação dessas informações selecionadas, correlacionando-as com o eixo central de análise, o modelo teórico dos arquétipos de fracasso e sucesso organizacional,

















No processo de tratamento dos dados obtidos com as entrevistas, foram destacados e catalogados 878 trechos, retirados das transcrições. Essa associação dos dados selecionados aos diversos tópicos que compõem o referencial teórico proporcionou o substrato necessário para a fundamentação da análise, descrita no quinto capítulo desse estudo (Capítulo 5: Análise das Respostas aos Desafios à Longevidade).

Além disso, com as informações coletadas nos documentos de execução orçamentária da Fiocruz, foi possível traçar uma curva de crescimento organizacional, utilizando um indicador de tamanho relativo da organização em relação ao PIB. A elaboração dessa curva teve como base o trabalho realizado por Fleck (2001), no qual a autora propõe uma medida para avaliação do tamanho das empresas General Electric e Westinghouse, durante o período 1916-1999, de modo que pudesse ser verificado o comportamento dessas companhias em relação à economia dos Estados Unidos, ou seja, se estas cresceram, permaneceram estagnadas ou contraíram.

Adaptando essa medida proposta por Fleck (2001) ao caso da Fiocruz, foi construída uma curva de crescimento, utilizando-se um indicador de tamanho relativo da organização em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, dividindo as despesas totais da organização (execução orçamentária), em dado ano, pelo valor do PIB do Brasil, referente àquele mesmo ano, obtendo, assim, uma série de valores para o período estudado.

Como a Fiocruz é uma organização pública, gerida pelo governo federal, optou-se por utilizar os dados de sua execução orçamentária, representando as despesas totais, realizadas pela Fiocruz ao longo dos anos, como porcentagem do PIB. Dessa forma, é possível verificar como a organização se comportou em relação à economia brasileira.

Para o cálculo do indicador, no caso da Fiocruz, os valores da despesa total da organização – obtidos em relatórios anuais da Fiocruz, no banco de dados do site do Senado

Federal sobre as leis orçamentárias (SIGA Brasil - Portal do Orçamento) e no fundo de Prestação de Contas que consta do acervo do Departamento de Arquivo e Documentação da Casa de Oswaldo Cruz – foram divididos pelos valores do PIB brasileiro, extraídos do site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Por fim, multiplicou-se o resultado obtido por 100, para que, assim, fosse possível obter o tamanho relativo da Fiocruz, representado por meio de suas despesas totais (execução orçamentária) como porcentagem do PIB do país.

### 3.4.3. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Como métodos empregados para facilitar a análise e a organização das evidências obtidas, foram adotadas as estratégias de narrativa histórica, de *temporal bracketing* ou periodização e de mapas visuais (LANGLEY, 1999).

A estratégia de Narrativa Histórica consiste na construção de um texto narrativo, detalhando a trajetória do objeto de estudo, a partir dos dados obtidos na coleta, enquanto que, na estratégia de Periodização, os eventos descritos na narrativa são agrupados em períodos, possibilitando a comparação de unidades dentro de uma mesma estrutura de análise (LANGLEY, 1999).

Já a estratégia de Mapa Visual possibilita a representação de um grande volume de informação em um espaço pequeno, sendo um instrumento útil para verificação das ideias teóricas no processo de análise (LANGLEY, 1999).

As estratégias descritas nesse tópico são utilizadas nos próximos capítulos (Capítulos 4 e 5), como forma de reunir e dar maior clareza ao grande volume de evidências encontradas ao longo dessa pesquisa.

Assim, com o uso dessas estratégias, buscou-se facilitar o entendimento do leitor sobre o processo de crescimento estudado, levando-se em consideração as respostas aos desafios dadas pela organização e a sua evolução no tempo.

#### 4. HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

O presente capítulo (Capítulo 4) e o próximo (Capítulo 5) têm como objetivo trazer as evidências encontradas a respeito de como a organização estudada tem respondido aos desafios do crescimento, de maneira a responder a pergunta de pesquisa.

No quarto capítulo, é apresentada a história da Fundação Oswaldo Cruz, organização escolhida para o estudo. Nesse capítulo, foram adotadas as estratégias de Narrativa Histórica e de *temporal bracketing* ou periodização, propostas por Langley (1999).

No quinto capítulo, fazendo uso da estratégia de mapas visuais (LANGLEY, 1999), é apresentada a análise, pautada nas evidências encontradas, de como a organização tem lidado com os cinco desafios do crescimento, propostos pelo modelo de Fleck (2009).

A história da organização, hoje conhecida como Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), tem seu início com a criação do Instituto Oswaldo Cruz, um processo que se deu na transição do Século XIX para o XX. Com os seus mais de 100 anos de existência, a organização, além de ser um dos principais centros de pesquisa do país, se destaca como referência na definição de políticas públicas em Saúde no Brasil.

Ao estudar a sua história, observa-se que determinadas características da organização mudaram ao longo do tempo. Para que seja possível acompanhar essas mudanças de uma forma mais clara, dentro de uma perspectiva longitudinal, foram selecionados alguns marcos que delimitam os períodos pelos quais a organização passou e vem passando, conforme apresentado no esquema a seguir (Figura 4.1).

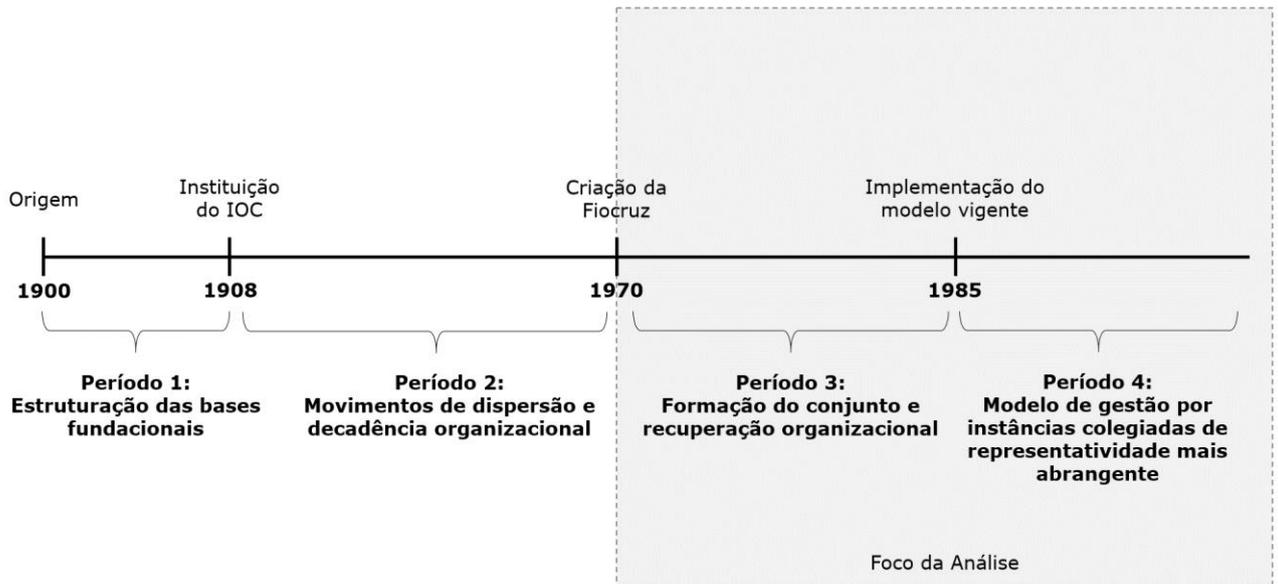


Figura 4.1 – Marcos referenciais dos períodos pelos quais a organização passou ao longo da sua história

Além disso, ao longo do tempo, também é possível observar a formação de algumas funções ou “pilares” que constituem os ramos centrais de atuação da organização, sendo elas as seguintes: produção, pesquisa, ensino, serviço e comunicação. A Figura 4.2 traz uma representação gráfica dessas funções que compõem a estrutura da FioCruz.

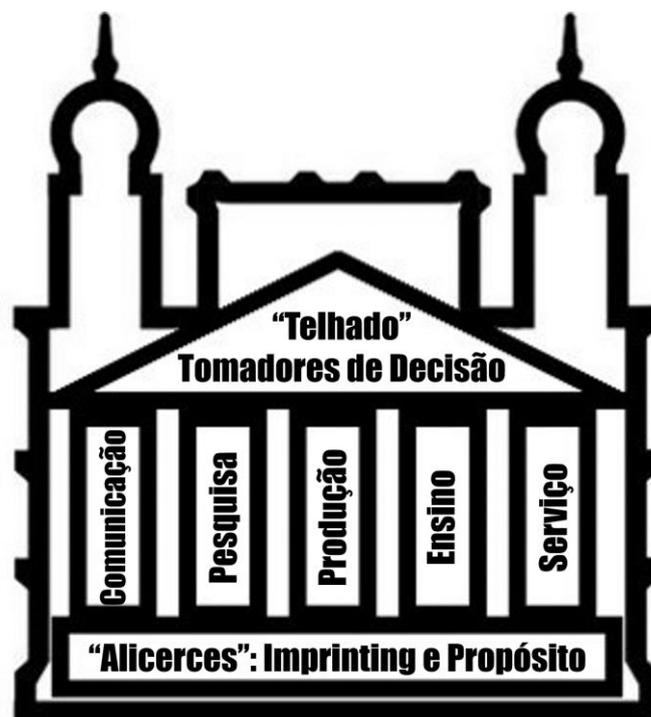


Figura 4.2 – Esquema ilustrativo das funções que constituem os principais ramos de atuação da FioCruz

Inspirado na estrutura do Instituto Pasteur, de Paris, Oswaldo Cruz busca implantar na organização, desde a sua criação (*imprinting* organizacional), o tripé **produção-pesquisa-ensino**, observado por ele em sua passagem pelo instituto francês. A autonomia financeira que o instituto brasileiro vivenciou em seus primeiros anos, proporcionada pela venda de produtos biológicos, possibilitava a contratação de pessoal e o incremento da pesquisa desenvolvida no interior da organização, pois esses recursos permitiam a aquisição de equipamentos e outros dispositivos tecnológicos de ponta na época. Ao estar calcado nesse tripé, o modelo apresentava, inicialmente, uma complementaridade entre as suas funções, possibilitando uma realimentação mútua entre cada uma das partes do tripé (HAMILTON, 1989). Um outro ramo que também é possível notar, desde o momento inicial da organização, está relacionado ao desenvolvimento das atividades de **serviço**, por meio das campanhas para erradicação de doenças em diversas localidades do território nacional, dentre outros serviços prestados tanto aos órgãos públicos como às empresas privadas (BENCHIMOL, 1990). Além disso, observa-se ainda uma atuação no ramo de **comunicação**, por meio de iniciativas como a criação do periódico científico Memórias do Instituto Oswaldo Cruz (MARTINS, 2003) e a realização dos dois primeiros filmes científicos brasileiros de que se tem conhecimento, imagens que foram apresentadas por Oswaldo Cruz no Pavilhão Brasileiro da Exposição Internacional de Higiene de Dresden, na Alemanha, em 1911 (MONTEIRO, 2013).

O entendimento de como se deu o desenvolvimento de cada uma dessas funções no tempo é mais um aspecto que enriquece a análise das respostas da organização, em uma perspectiva longitudinal.

Antes de se fazer uma descrição das transformações ocorridas no interior da organização, é importante entender que a história da organização faz parte de um contexto maior, cujos acontecimentos tanto em nível nacional quanto internacional a conduziram às

diversas configurações que ela apresenta no tempo. A história dessa organização se mostra intimamente interligada ao próprio desenvolvimento da Administração Pública do Brasil, em que, por diversos momentos, as várias alterações introduzidas com as reformas administrativas do Estado afetaram a sua dinâmica organizacional, exercendo uma interferência mais ou menos contundente no decorrer da sua trajetória.

#### **4.1. PERÍODO 1: ESTRUTURAÇÃO DAS BASES FUNDACIONAIS**

Por muito tempo, o avanço do conhecimento das Ciências Biológicas se deu de modo mais retardado, se comparado à evolução de áreas ligadas ao campo da Física, uma vez que era dominante o conservadorismo de dois grandes grupos de indivíduos – os agricultores e, especialmente, os médicos – cuja preocupação estava voltada em maior grau para aplicações práticas do que para o desenvolvimento de uma base teórica (HOBSBAWM, 2010).

Em um exame retrospectivo da segunda metade do século XIX, Hobsbawm (2010) faz uma breve descrição do desenvolvimento da área biológica, citando Claude Bernard, como sendo o maior dos primeiros fisiologistas, por seu trabalho ter contribuído para fomentar toda a base da Fisiologia e da Bioquímica modernas. Além disso, ainda segundo o autor, Claude Bernard teria escrito “uma das melhores análises de processos da Ciência já feitos”, em sua “Introduction à l'étude de la médecine expérimentale”, de 1865. Entretanto, embora este cientista seja honrado e admirado, especialmente em sua terra natal, a França, suas descobertas não tiveram uma aplicabilidade imediata, de maneira que a sua relevância para as Ciências Biológicas, à época, acabou sendo menor do que a de seu compatriota Louis Pasteur. Na visão de Hobsbawm (2010), Louis Pasteur, juntamente com Darwin, poderia ser

considerado como “o cientista mais conhecido pelo público em geral, em meados do século XIX”.

No final da década de 1840, a partir do momento em que Louis Pasteur passa a se dedicar ao estudo da fermentação, um novo campo de conhecimento é aberto para exploração, favorecendo o desenvolvimento de diversos trabalhos de pesquisa que trouxeram importantes avanços para os setores, como a indústria, a agropecuária, a saúde pública e a medicina, além de proporcionarem contribuições significativas para a construção do conhecimento científico (PONTE, 2012).

Buscando entender melhor o fenômeno da deterioração da cerveja e do vinagre, questão que até aquele momento a análise química era incapaz de elucidar, Pasteur foi adentrando o campo da Microbiologia, da qual se tornou um dos principais pioneiros, junto com Robert Koch (1843-1910), um médico do interior da Alemanha (HOBSBAWM, 2010).

Os estudos desses cientistas forneceram os subsídios para profundas transformações nos hábitos seguidos tanto por indivíduos como por sociedades, alterando valores e padrões de comportamento vigentes, de maneira a destacar a influência do conhecimento científico na vida cotidiana (SANTOS, 1999).

Um exemplo disso é o impacto que as pesquisas de Pasteur têm sobre as atividades de importantes setores da economia francesa, como as indústrias do vinho e da seda. Ao atender as demandas dessas indústrias, seus estudos favoreceram o avanço das Ciências Biológicas (SANTOS, 1999).

Ao estudar as criações de bicho-da-seda, Pasteur deu um passo decisivo na compreensão das doenças infecciosas, pois foi nesse trabalho que ele conseguiu demonstrar pela primeira vez a capacidade que um microrganismo tem de causar doença em outro ser vivo (MARCHAND, 2005).

Com o desenvolvimento da Teoria Microbiana, Pasteur trouxe respostas a vários problemas relacionados ao controle de doenças em animais, como o cólera das galinhas e o carbúnculo dos carneiros. No entanto, a repercussão das descobertas de Pasteur somente alcançaria maior destaque entre os membros da sociedade francesa, no momento em que ele foi capaz de lograr sucesso no controle da raiva, por meio da aplicação de uma vacina que salvou a vida do menino Joseph Meister. Esse episódio foi um marco fundamental para que fosse possível suscitar a iniciativa de se criar o Instituto Pasteur (SANTOS, 1999).

Dessa forma, no ano de 1886, uma proposta para criação do Instituto é conduzida por uma comissão, composta por membros da Academia de Ciências francesa, cuja ideia original do projeto era que se estabelecesse um centro de pesquisa, focado, inicialmente, em atividades para o controle da raiva (SANTOS, 1999).

Em 14 de novembro de 1888, é inaugurado oficialmente o Instituto Pasteur, fruto de uma mobilização de vários segmentos da sociedade francesa e que também contou com doações de colaboradores estrangeiros. O sucesso desse empreendimento se deve, em grande parte, à ressonância que este encontrou nos objetivos que orientavam os projetos políticos do império colonial francês: a necessidade de consolidação de um modelo que garantisse tanto progresso industrial do país como a disseminação dos produtos franceses internacionalmente, além de que fosse capaz de assegurar o controle de doenças epidêmicas que assolavam as suas grandes cidades e as regiões colonizadas nos continentes africano e asiático (SANTOS, 1999).

Em 1894, com a descoberta das propriedades terapêuticas do soro antidiftérico, o Instituto Pasteur se expande, abrindo novas subscrições que possibilitaram a ampliação de sua capacidade produtiva, contando com novos laboratórios de pesquisa, instalados graças ao retorno financeiro obtido com a venda de produtos destinados tanto ao uso veterinário como à medicina humana. Essa fonte de financiamento permitiu ainda que fossem construídos um novo hospital e uma nova sede para o instituto (BENCHIMOL, 1990).

Assim, dotado de recursos financeiros e apoiado por diversos estratos da sociedade francesa, o Instituto Pasteur conquistou autonomia para desenvolver os seus projetos (BENCHIMOL, 1990).

Então, tinham as doenças, é... epidêmicas, né... especialmente a febre amarela, que era a que atingia mais diretamente talvez o comércio, porque atingia diretamente a imigração estrangeira. Isso era uma questão que tinha irrompido com muita violência a partir de meados do século XIX e se tentou de tudo dentro de um determinado paradigma médico que é o paradigma miasmático-ambientalista e tal...quer dizer, a chegada dessa instituição não é simplesmente mais uma etapa desse esforço, é uma reviravolta desse esforço. A primeira reviravolta se dá nos anos 1880, que é quando entram em cena os micróbios, a microbiologia, propondo explicações alternativas. Só que no caso da febre amarela, as explicações alternativas propostas, elas eram, viria a saber-se depois, furadas, porque supunha-se que fossem bactérias, bacilos, fungos, né... teve um camarada, muito em evidência, que propôs uma vacina. Tiveram outras vacinas em discussão. Então, nos anos 1880 e 1890, saiu-se do terreno dos miasmas, mas entrou-se em um terreno igualmente pantanoso. E aí tem uma outra virada, que é na virada, na viradinha do século, que é quando, a partir do modelo da malária né, os americanos verificam a transmissão da febre amarela por mosquitos, porque a gente não sabia qual era ainda. E isso mudava totalmente o modo de enfrentamento da doença. O Instituto surge para internalizar uma coisa muito recente que era o soro e a vacina contra a peste bubônica. Há uma pandemia de peste bubônica que vem varrendo o mundo. Os pasteurianos vão no encalço dessa pandemia, desenvolvendo né...encontram o bacilo né...os franceses e os japoneses...é... depois veem que é...entendeu...que ele é transmitido pela pulga do rato. Desenvolvem o soro, desenvolvem a vacina, tudo muito...à medida que a pandemia vai se espalhando, eles vão equacionando a coisa, tudo muito recente. (ENTREVISTADO # 8)

Nessa mesma época, surgia no Brasil uma nova geração de médicos, interessados pelo projeto de Pasteur e por este influenciados. Eram profissionais que começavam a dar os seus primeiros passos nesse campo de atuação, tendo o microscópio como um de seus principais instrumentos de trabalho. Ao aderirem às teorias propostas por Pasteur, eles abandonam as antigas linhas de pensamento que colocavam os miasmas como origem dos processos de doença, passando a buscar, então, o micróbio, como o fator causador dessas enfermidades (PONTE e FALLEIROS, 2010).

Essa geração conta com nomes como os de Emílio Ribas, Adolfo Lutz, Vital Brazil e Oswaldo Cruz, que se destacariam por suas atuações, a partir do momento em que as suas trajetórias se cruzam em 1889, devido a um surto de peste bubônica que atingiu a cidade portuária de Santos, no litoral paulista (PONTE e FALLEIROS, 2010).

A peste que, em um momento inicial, afetava apenas a saúde de imigrantes, acaba se alastrando e passa a assolar também os habitantes da cidade. O agravamento desse quadro, dado o aumento das ocorrências de peste em torno do porto de Santos, responsável por parcela significativa do escoamento da produção de café do país, rapidamente despertou a atenção das autoridades sanitárias brasileiras. Tanto o Serviço Sanitário de São Paulo como a Diretoria Geral de Saúde Pública (DGSP), órgão vinculado ao governo federal, se reúnem para mobilização de esforços no sentido de se evitar que o surto ganhasse proporções ainda mais drásticas, tornando-se um quadro epidêmico e deflagrando uma crise sanitária (PONTE, 2012).

Para dar prosseguimento a uma investigação, a respeito da natureza dessa doença, que pudesse trazer esclarecimentos e propostas para o seu controle, os órgãos citados enviam um grupo de especialistas a Santos, composto pelos seguintes pesquisadores: Adolfo Lutz e Vital Brazil, nomeados pelo Estado de São Paulo, e Oswaldo Cruz, indicado pela União. Havia um quarto pesquisador que, mesmo acompanhando à distância, tinha especial interesse pelos resultados que iam sendo obtidos pelo grupo de investigadores em Santos: era Emílio Ribas, diretor do Serviço Sanitário de São Paulo (BENCHIMOL e TEIXEIRA, 1993).

É... então, era um negócio fatal naquela ocasião, uma diarreia (...), mas hoje tem hidratação, essas coisas todas que você tira o sujeito (dessa condição), mas naquela época era uma doença muito grave da Ásia, Índia, era uma doença gravíssima, e o Brasil, parece que tinha tido isso aqui na Guerra do Paraguai, é... depois não teve mais, houve um silêncio e tal, ou melhor, casos que pegaram lá no Rio Paraná na Guerra do Paraguai e, mas aí, entrou, acho que veio de Hong Kong ou alguma coisa dessa. Aportou no Porto de Santos, morreram alguns casos e Oswaldo Cruz tinha chegado do Instituto Pasteur, de Paris, e ainda não era daqui do Instituto. Então, ele foi designado pelo... não sei se pelo Rodrigues Alves, o presidente da época, né... para ele, o Vital Brazil e o Lutz, Adolfo Lutz, para estudarem essa situação, porque estavam vendo que, se está ali no Porto de Santos, vem pra cá, porque os navios estão vindo, aquilo tem rato, tem tudo junto, uma coisa, né... quer dizer...e aí tinha peste bubônica também, que era transmitida pelo rato e tal... (ENTREVISTADO # 1)

Mesmo sendo jovens, esses profissionais estavam em contato direto com os principais avanços da época no campo da Microbiologia, uma vez que Adolfo Lutz e Oswaldo Cruz

havia recebido treinamento nas técnicas mais avançadas, em suas passagens pelo Instituto Pasteur, acrescentando-se ainda o fato de que Oswaldo era recém-chegado de sua estada no instituto parisiense (PONTE, 2012).

Em um diagnóstico elaborado por Adolfo Lutz e Vital Brazil e confirmado por Oswaldo Cruz, a investigação conclui que o surto em questão era de peste bubônica, enfermidade caracterizada por uma elevada taxa de mortalidade em sua passagem pela Europa, em épocas anteriores (PONTE, 2012). Essa notícia não é bem recebida pelos governantes locais que, inconformados com o resultado, passaram a questionar a validade do diagnóstico que havia sido apresentado pelos jovens pesquisadores. Para essas autoridades, o parecer dos especialistas trazia uma imagem negativa ao porto de Santos, o que poderia acarretar em prejuízos à economia regional, além de, possivelmente, representar a necessidade de que fossem tomadas medidas rígidas, de caráter impopular, para controle da enfermidade, como, por exemplo, a adoção de quarentenas (PONTE, 2010).

Para sanar as dúvidas levantadas e tentar pôr fim aos questionamentos, Adolfo Lutz, que, à época, dirigia o Instituto Bacteriológico de São Paulo, enviou a institutos europeus algumas amostras de culturas, contendo os microrganismos que o grupo de pesquisadores brasileiros havia identificado em Santos. Os resultados das análises desses institutos corroboraram com os pareceres oficiais emitidos anteriormente (PONTE, 2010).

A preocupação das autoridades brasileiras passou a ser, então, o combate ao surto da doença em Santos, de modo a controlar o aumento das ocorrências e evitar que houvesse um alastramento da contaminação para outras localidades do país (PONTE, 2010). Algumas iniciativas governamentais já haviam sido tomadas anteriormente, representadas na criação do Instituto Bacteriológico do Estado de São Paulo, em 1893, e do Instituto Vacínico Municipal em 1894, na cidade do Rio de Janeiro (SANTOS, 1999).

Então, quando a pandemia chega aqui, é... já vinha uma discussão muito forte, já vinha uma discussão com relação à necessidade de se criarem instituições pra operacionalizar essa nova medicina bacteriana. Então, cria-se o Laboratório Soroterápico em São Paulo e no Rio, os dois né. Um vai virar o Butantan e o outro vai virar Manguinhos. (ENTREVISTADO # 8)

Nesse sentido, ainda no ano de 1899, a fim de impedir que a peste chegasse ao Rio de Janeiro, capital da República na época, o prefeito da cidade, Honório Gurgel, determinou que se criasse um laboratório soroterápico, responsável pela produção do soro antipestoso que seria utilizado no tratamento dos casos de peste bubônica. Dessa forma, é indicado por Gurgel convidou o nome do Barão de Pedro Affonso para a direção geral desse novo laboratório, uma vez que o Barão era o proprietário do Instituto Vacínico Municipal, órgão que tinha como atribuições produzir a vacina contra varíola e distribuir o soro antidiftérico, atendendo as demandas do Distrito Federal (PONTE, 2012).

Para compor a equipe do recém-criado Instituto Soroterápico, Pedro Affonso entra em contato com Emile Roux que, à época, ocupava o cargo de vice-diretor do Instituto Pasteur, na busca por indicações de profissionais qualificados que tivessem interesse em integrar o corpo técnico do novo laboratório. Emile Roux indica, então, o nome de Oswaldo Cruz como candidato a ocupar a posição de diretoria técnica do laboratório, o que viria a ser confirmado posteriormente, com a sua nomeação para o cargo (PONTE, 2012).

Para sediar as instalações do novo instituto, foi destinado um terreno localizado em Manguinhos, subúrbio da cidade do Rio de Janeiro, onde antes havia uma antiga fazenda. Entretanto, no ano de 1900, a prefeitura da cidade do Rio de Janeiro solicita a transferência do controle do novo instituto para a esfera da União. Em 23 de abril de 1900, essa proposta é, então, encaminhada pelo prefeito Antônio Coelho Rodrigues ao ministro da Justiça, Epitácio Pessoa, durante a gestão do presidente Campos Sales. Formalizada a transferência, são iniciadas as atividades do Instituto Soroterápico Federal, em 25 de maio de 1900, sendo mantidos Pedro Affonso na direção geral e Oswaldo Cruz na direção técnica (PONTE, 2012).

Então, eles resolveram... aqui tinha o laboratório, aqui nesse campus, nessa fazenda, chamada Fazenda de Manguinhos, tinha o laboratório municipal de higiene, alguma coisa assim, e, então, eles resolveram, os três lá fazer um laboratório lá em São Paulo, específico para a parte de cólera, né, peste bubônica e tal, e fazer esse laboratório, era mais peste bubônica, né, fazer esse laboratório aqui, que se chamava... era o Laboratório Soroterápico Federal, naquele livro você vai encontrar essa história... mas aí o Oswaldo Cruz viu, o Oswaldo Cruz era um homem ligado à pesquisa e ele resolveu fazer, acho que não podia ter um instituto só para produzir soros e vacinas, se não tivesse uma parte de pesquisa como base, né... e aí começou a pesquisar primeiro o negócio dos mosquitos, porque aqui tinha febre amarela e outras doenças aqui. A febre amarela era tão importante aqui que os navios passavam ali, o mar vinha ali, tudo é aterro, né, vinha ali. Aí dizia assim no navio: “Direto a Buenos Aires”. Porque o Porto daqui era interdito... morriam centenas de pessoas e tal. (ENTREVISTADO # 1)

Contudo, a gestão de Pedro Affonso à frente do instituto foi breve, dada a intensidade das divergências que surgiram entre ele e Oswaldo Cruz em relação ao estabelecimento de prioridades para o instituto (PONTE, 2012).

Tem muitas histórias assim de...como a briga aqui é muito forte, porque quando o Oswaldo Cruz foi chamado para Diretor Técnico e o Diretor (Executivo)... um barão... Barão de Pedro Afonso. E como, para Oswaldo Cruz, o barão ia muito devagar... o Oswaldo Cruz... criou-se uma crise entre eles... ele (Oswaldo Cruz) pediu para comprar um bocado de coisas aí e o barão disse... mandou comprar metade...aí ele (Oswaldo Cruz) pediu demissão... o barão (também) pediu demissão. Depois ele (Oswaldo Cruz) foi readmitido, o barão sobrou... foi aí pra algum lugar, né. (ENTREVISTADO # 1)

Mesmo contando com o apoio de autoridades federais, Pedro Affonso deixa a direção do instituto no final do ano de 1902, porém permanece sendo o proprietário do Instituto Vacínico Municipal. Enquanto, Pedro Affonso argumentava que o Instituto Soroterápico deveria estar focado em um conjunto específico de atividades e de produtos, o que limitaria o portfólio oferecido pelo instituto, tornando-o mais restrito, Oswaldo Cruz discordava, uma vez que a sua expectativa era a de expandir a gama de atribuições da organização, diversificando a oferta de produtos e serviços, seguindo o modelo que ele havia observado em sua passagem pelo Instituto Pasteur. A ideia de Oswaldo Cruz era a de transformar o Instituto Soroterápico Federal em um centro de pesquisa referência nas áreas da Medicina Experimental e da Microbiologia (PONTE, 2012). Dessa forma, tanto o comando técnico quanto o político do Instituto de Manguinhos passam a ficar concentrados na figura de

Oswaldo Cruz que rapidamente dá início ao processo de implementação de seu projeto idealizado para a organização. Esse projeto logo desperta o interesse de alguns profissionais, muitos deles jovens médicos, recém-formados pela Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro, que desejavam aprofundar seus estudos nas propostas científicas levantadas por Pasteur. Eles buscavam uma formação que não encontravam na Faculdade de Medicina, visto que esta se concentrava em formar médicos clínicos, e não pesquisadores da área da Microbiologia (SANTOS, 1999).

Aí começou a... o Oswaldo Cruz a desenvolver, ele juntou-se à Faculdade de Medicina da Universidade do Brasil, quer dizer que não tinha... naquele tempo, a base de pesquisa lá era muito pobre e os alunos de lá vinham para cá. Naquele tempo tinha doutorado... para você receber o diploma, tinha que fazer uma tese de doutorado. Aí vem muito desse pessoal, Chagas... Carlos Chagas... Oswaldo Cruz é esse do meio aí [entrevistado aponta para os quadros com as fotografias dos pesquisadores no alto da parede]... veio o Henrique Aragão... o Lutz veio depois, né... e eram vários aí... faziam a tese de doutorado, aqui na Universidade, ele fez isso aqui praticamente uma Universidade... (ENTREVISTADO # 1)

Por apresentarem essas vocações distintas, o Instituto de Manguinhos e a Faculdade de Medicina entrariam em rota de conflito por diversas ocasiões, ao longo das suas histórias. Divergências que iriam influenciar o posicionamento dessas organizações em relação à adoção de diversas políticas de Saúde, no período da Primeira República, indo até o final da década de 1920, “assumindo um caráter polêmico e, muitas vezes, litigioso” (SANTOS, 1999).

Oswaldo Cruz, então, dá início à campanha, enfrentando...então, enfrenta muita resistência, a campanha contra febre amarela e inicia a fabricação desses produtos e logo de outros produtos. É preciso ver que essa Medicina, ela não tem um efeito homogêneo sobre todas as doenças. Pra algumas funciona mais, para outras funciona menos, né. Abriu um campo de problemas. O modelo é o modelo pasteuriano, que é o tripé (pesquisa, ensino e produção) né, é principalmente o que caracteriza esse modelo... ao contrário da Alemanha né, onde essas instituições surgem no âmbito das Universidades, há uma forte relação das Universidades com essas instituições de pesquisa né, uma ligação muito estreita de Universidade e indústria. Na França, ela (instituição de pesquisa) enfrenta muita resistência das Escolas Médicas, então ela se constitui assim meio como um corpo autônomo né, é... à custa de muito conflito, né. Trazia o ensino para fora da Universidade, pra dentro (da instituição de pesquisa) né... um ensino diferente do que era dado nas Universidades. (ENTREVISTADO # 8)

Em 23 de março de 1903, Oswaldo Cruz assume a direção da Diretoria Geral de Saúde Pública (DGSP), respaldado por membros da comunidade científica brasileira, como o médico Salles Guerra que tinha proximidade com a Presidência da República. Oswaldo Cruz passou, então, a acumular as duas direções, a do Instituto de Manguinhos e a da DGSP (SANTOS, 1999).

Em sua gestão na DGSP, Oswaldo Cruz aplica a mesma linha de pensamento de diversificação de atividades que adotou no Instituto Soroterápico, passando a se dedicar a várias frentes de atuação, não apenas na cidade do Rio de Janeiro, mas também em outras regiões do Brasil (SANTOS, 1999). Dentro dessa lógica, Oswaldo Cruz começa um movimento duplo de mobilização de esforços: em um sentido, busca fomentar um projeto de reforma para a Saúde Pública brasileira e, em outro, procura estimular o desenvolvimento do Instituto de Manguinhos, cujo propósito seria o de trazer respostas para os graves problemas de saúde observados no país e contribuir para o fortalecimento da ciência brasileira (PONTE, 2012).

Em um contexto de crescente urbanização e de aumento da população residente na cidade, sem contar com uma infraestrutura adequada para esse crescimento, o município do Rio de Janeiro, capital da República e principal porta de entrada do país, projetava uma imagem negativa para os estrangeiros, uma vez que a cidade sofria com o agravamento dos problemas decorrentes dessa falta de infraestrutura urbana de saneamento. Essa repercussão negativa no exterior estava trazendo prejuízos para a economia brasileira, muito dependente de seus portos.

Na gestão de Rodrigues Alves, iniciada em 1902, à frente da Presidência da República, há um direcionamento dos esforços no sentido de mudar essa imagem negativa que o Brasil estava transmitindo aos outros países. Em seu programa de governo, cuja execução estava a cargo de Pereira Passos, prefeito do Distrito Federal, e de Oswaldo Cruz, diretor da DGSP,

Rodrigues Alves tinha como objetivo melhorar tanto a infraestrutura do porto quanto a da cidade do Rio de Janeiro, por meio de um projeto que, de um lado, visava o remodelamento do tecido urbano da cidade e, de outro, o combate às epidemias que assolavam a população residente (PONTE, 2012).

Na esfera da DGSP, Oswaldo Cruz procurou desenvolver um projeto de reforma dos serviços de Saúde que viesse a dar conta de superar a dualidade vigente entre os governos municipal e federal, na qual as atribuições ficavam dispersas entre esses entes. Além disso, Oswaldo tinha uma proposta para reestruturação do próprio órgão, na qual era previsto o reaparelhamento da DGSP, por meio da contratação de pessoal e da adoção de uma série de legislações que trouxessem maior poder de decisão para essa diretoria e para o conjunto das autoridades sanitárias, um arcabouço legal que deveria incluir até o estabelecimento de uma instância jurídica própria para assuntos sanitários (BENCHIMOL, 1990).

Na época de Oswaldo Cruz, conta-se, vamos dizer assim... história que ele que recebia o dinheiro direto do governo e mandava fazer o que ele queria, né. E aí ele (Oswaldo Cruz) fez (o projeto do castelo, o Pavilhão Mourisco) sem a autorização de ninguém. Ele era muito autoritário, mas por isso que ele fez isso aí. E aí ele mandou fazer o... contratou um arquiteto português, né, e mandou fazer os... começou a fazer os alicerces... aí foi denunciado, que ele tinha feito o negócio sem autorização do governo federal. Aí mandaram o Ministro da Justiça vir aqui. Ele (Oswaldo Cruz) mandou cortar umas árvores e cobrir o alicerce. Aí, quando chegou o Ministro, ele (Oswaldo Cruz) disse: “Olha, isso aqui, é o seguinte: é o alicerce que mandei fazer e mandei cobrir pro senhor não ver”. Aí perguntaram ao Ministro e ele (disse): “Eu vi lá umas árvores caídas lá” e disse: “Olha, manda legalizar isso aí”. Ele (Oswaldo Cruz) tinha muito prestígio para fazer isso, né. (ENTREVISTADO # 1)

Oswaldo Cruz era um tipo notável, conseguia fazer as coisas e construiu esse Castelo com... acho que ele deve ter (...) por aqui, comprado a imprensa com os seus romances...mas enfim, ele fez o Castelo com material importado, tijolos de Marseille (Marselha), louça inglesa, azulejo português...um fausto! (ENTREVISTADO # 2)

Na gestão do Instituto Soroterápico, Oswaldo Cruz atuava, muitas vezes, à revelia do Congresso e do governo federal, iniciando um processo de expansão independente, no qual o instituto passaria a assumir atividades observadas no modelo pasteuriano (PONTE, 2012). Mantendo a sua autonomia diante das Escolas Médicas, o Instituto de Manguinhos estimulava

o desenvolvimento de um ambiente acadêmico, em conjunto com as rotinas exercidas em seus laboratórios. Um exemplo disso era a realização de sessões científicas, que ocorriam às quartas-feiras, nas quais havia um debate a respeito das publicações mais recentes e relevantes naquele momento. Eram encontros coordenados por Oswaldo Cruz, responsável também por designar o integrante que iria fazer a exposição dos artigos para o grupo, independentemente da especialidade da pessoa ou do idioma no qual o artigo foi publicado (SAHIONE, 1997).

Nesse momento inicial do Instituto de Manguinhos, não havia uma divisão clara ou qualquer tipo de especialização das atribuições dos pesquisadores, de modo que estes desempenhavam uma multiplicidade de tarefas, que iam da pesquisa ao ensino, além da produção de produtos biológicos (SAHIONE, 1997).

Nesse sentido, é possível observar uma rápida expansão das atividades de produção do instituto que, no período entre 1903 e 1904, conseguiu aumentar o número de unidades produzidas do soro antipestoso, indo de 11.250 para 14.700 frascos, além de dar um salto na sua produção de vacinas, de 7.000 para 54.000 doses. Ainda no ano de 1904, é iniciado pelo instituto o fornecimento da tuberculina aos órgãos de fiscalização da prefeitura, para o diagnóstico das condições dos gados bovinos que serviam para abastecimento de leite e de carne à população da cidade. Já em 1906, é iniciada a fabricação dos seguintes produtos: o soro antidiftérico, o soro antitetânico, a vacina anticarbunculosa e a maleína, sendo que esses dois últimos produtos eram formulações que haviam sido desenvolvidas por Pasteur (BENCHIMOL, 1990).

Em 1903, ao encaminhar para o Congresso a proposta de reforma dos serviços de Saúde, Oswaldo Cruz tenta aproveitar essa oportunidade para discutir com os congressistas o projeto de institucionalização do modelo por ele idealizado para o Instituto de Manguinhos. Essa primeira tentativa, porém, não é bem sucedida, pois, para a maioria dos membros do Congresso, a existência de um laboratório produtor de soros e vacinas já era condição

suficiente para o atendimento das demandas de Saúde, de maneira que não seria necessário que o Estado assumisse o compromisso de investir na ampliação das atividades do instituto. Por outro lado, mesmo tendo o seu projeto negado pelo Congresso e sendo por este acusado de estar tentando obter privilégios pessoais e financeiros, devido ao acúmulo de cargos das diretorias do Instituto e da DGSP, Oswaldo Cruz conseguiu que o Congresso aprovasse um aumento no orçamento do Instituto Soroterápico, sendo duplicada a sua dotação orçamentária, cujo valor era de 60:000\$000, passando a 120:000\$000. Entretanto, o Instituto não teria autonomia financeira nem administrativa sobre esses recursos (SANTOS, 1999).

Outros pontos importantes encaminhados por Oswaldo Cruz ainda sofreriam a rejeição do Congresso, como, por exemplo, a permissão para que o Instituto Soroterápico pudesse contratar pesquisadores estrangeiros que viessem a contribuir com os seus conhecimentos para o desenvolvimento das pesquisas realizadas pelo instituto, o que auxiliaria a torna-lo um centro de referência na Microbiologia (SANTOS, 1999).

Os vetos do Congresso à sua proposta, porém, não foram suficientes para impedir o ímpeto de Oswaldo. Aproveitando os poderes e os recursos que o governo de Rodrigues Alves lhe havia concedido para a execução das campanhas sanitárias na cidade do Rio de Janeiro, Oswaldo Cruz deu prosseguimento ao seu projeto, dotando o Instituto de Manguinhos com as condições técnicas e materiais necessárias, para que este rapidamente se expandisse, superando a sua configuração restrita original (BENCHIMOL, 1990).

Dessa forma, as verbas excedentes do orçamento da DGSP sustentaram a expansão da infraestrutura do Instituto de Manguinhos, com a construção das edificações do conjunto arquitetônico inicial da organização. Além disso, essas “sobras” orçamentárias fomentaram o crescimento das atividades de produção, incentivando o desenvolvimento de novos produtos, de pesquisa, equipando os laboratórios e contratando pessoal, e de ensino, qualificando seus

recursos humanos. Tudo isso era feito de maneira independente em relação às esferas dos poderes executivo e legislativo (BENCHIMOL, 1990).

Como diretor da DGSP, Oswaldo Cruz realizaria ainda uma série de expedições pelo território nacional, passando por diversos pontos do litoral brasileiro e também do rio Amazonas, com o objetivo de realizar inspeções nos portos marítimos e fluviais do país e orientar as medidas sanitárias a serem adotadas pelas autoridades portuárias. No período de 1905 a 1906, Oswaldo Cruz visitou os seguintes portos: Cabo Frio, Vitória, Caravelas, Porto Seguro, Santa Cruz, Salvador, Penedo, Aracaju, Maceió, Tamandaré, Recife, Cabedelo, Paraíba, Natal, Mossoró, Assu, Camocim, Fortaleza, Amarração, São Luís, Belém, Santarém, Óbidos, Parintins e Manaus (PONTE, 2012).

O diagnóstico do quadro sanitário brasileiro, proporcionado pelas viagens ao interior do país, repercutiram tanto nos meios políticos como também na intelectualidade brasileira. Um exemplo disso foi a reformulação que Monteiro Lobato deu ao seu pensamento a respeito do personagem Jeca Tatu, representação da sua visão do povo do interior do Brasil. A imagem inicial que Monteiro Lobato havia delineado era a de um Jeca Tatu improdutivo por ser preguiçoso. Porém, o autor passa a entender a improdutividade de Jeca Tatu como um problema causado pela doença, sendo esse homem do campo uma vítima do descaso de seu país que o deixa à mercê da malária e de outras enfermidades. Essa mudança de opinião de Monteiro Lobato teria sido incentivada pelo seu contato com alguns pesquisadores, defensores do saneamento, dentre os quais o mais próximo seria Belisário Pena, sanitarista que posteriormente fundaria a Liga Pró-Saneamento do Brasil, no ano de 1918. Essa realidade trazida à tona pelas expedições realizadas por Oswaldo Cruz, ao mesmo tempo em que chocava a opinião pública, provocava certo constrangimento ao governo (SANTOS, 1999).

Foi justamente em uma dessas viagens que Carlos Chagas fez a descoberta de uma nova patologia. No ano de 1907, em uma localidade no norte do Estado de Minas Gerais,

chamada Lassance, Carlos Chagas trabalhava no combate a uma epidemia de malária que estava assolando os operários de empreendimentos conduzidos pela companhia Estrada de Ferro Central do Brasil na região. No entanto, ao conhecer mais a realidade das pessoas que viviam naquela região, o cientista se depara com alguns casos de uma enfermidade que, até aquele momento, era desconhecida pelo meio científico. Após aprofundar seus estudos sobre essa doença, observando os diversos aspectos de sua patologia, Carlos Chagas conclui, então, em 1909, a sua descoberta, dando o nome de tripanossomíase americana à essa enfermidade desconhecida. Posteriormente, viria a se detectar que essa doença era endêmica em diversas regiões do Brasil e do continente americano, sendo mais tarde denominada de Doença de Chagas em homenagem ao cientista que a descreveu (PONTE, 2012).

Ao mesmo tempo em que acompanhava atentamente o andamento das pesquisas sobre a tripanossomíase americana, Oswaldo Cruz continuava a articular seus esforços no sentido de consolidar mecanismos que permitissem a sustentação do seu projeto para o Instituto de Manguinhos, pois preocupava-se em garantir tanto a independência financeira quanto a autonomia política do instituto. Assim, Oswaldo Cruz tenta novamente encaminhar ao Congresso outro projeto de lei, elaborado conjuntamente com o deputado José Cândido de Albuquerque Mello Matos, mesmo congressista que o havia auxiliado na tentativa anterior em 1903. Esse projeto, apresentado pelo deputado em 30 de junho de 1906, tinha como objetivo transformar o Instituto Soroterápico Federal no Instituto de Medicina Experimental de Manguinhos, colocando-o dentro da pasta do Ministério da Justiça e Negócios Interiores, o que deixaria o instituto no mesmo nível hierárquico da Diretoria-Geral de Saúde Pública. Além disso, esse projeto de lei ainda previa, pela primeira vez, a criação de um plano de carreira para os profissionais da pesquisa científica, permitindo também uma ampliação dos quadros da organização (PONTE, 2012).

Com esse projeto, Oswaldo Cruz buscava ainda a autorização para que as receitas obtidas com a venda dos produtos e a prestação de serviços realizados pelo instituto fossem a este destinadas, de forma que o instituto pudesse gerir esses recursos com maior autonomia (PONTE, 2012).

Contudo, essa tarefa de estabelecer maior grau de autonomia ao instituto não foi fácil. Oswaldo precisou enfrentar a resistência imposta por uma parcela dos membros do Congresso, expressa em debates “calorosos” ao longo dos anos de 1906 e 1907 (SANTOS, 1999). Algumas lideranças políticas e representantes de setores econômicos relevantes da época se opuseram a ele, pelo entendimento que tinham de que investir no projeto de Oswaldo seria um desperdício de recursos, dada a discordância que esses setores apresentavam ao fato de que um órgão do Estado tivesse o controle da fabricação de produtos biológicos. Além disso, congressistas que representavam a categoria dos médicos observavam com desconfiança a independência que o instituto tinha, em relação à Faculdade de Medicina, para exercer suas atividades de ensino de maneira autônoma (BENCHIMOL, 1990).

Esse projeto só não teve o mesmo desfecho que o anterior de 1903 devido à repercussão internacional que o instituto alcançou em sua apresentação na Exposição de Higiene do XIV Congresso Internacional de Higiene e Demografia, realizado em Berlim, no mês de setembro do ano de 1907. Nesse evento científico, o Instituto de Manguinhos recebeu a premiação mais alta concedida aos participantes do encontro: a medalha de ouro, que foi entregue pela própria imperatriz da Alemanha a Oswaldo Cruz (PONTE, 2012).

(...) e desenvolveu, para época, isso de forma tão importante que em 1907, o Rocha Lima, que é esse de bigodinho aqui [entrevistado aponta novamente para os quadros com as fotografias no alto da parede], que era diretor do instituto lá em Hamburgo, na Alemanha, resolveram candidatar o Instituto a um prêmio internacional de higiene e saúde pública, e o Instituto em 1907 teve esse prêmio e aí subiu. No ano seguinte, foi dado o nome de Oswaldo Cruz, Instituto Oswaldo Cruz, e cresceu. (ENTREVISTADO # 1)

Por meio da publicação do Decreto nº 1.812, em 14 de dezembro de 1907, foi criado o Instituto de Patologia Experimental de Manguinhos, um ato do governo federal em reconhecimento à capacidade demonstrada pelo instituto em produzir conhecimento científico de relevância para Saúde brasileira (SANTOS, 1999).

Ele (Oswaldo Cruz) levantou um Instituto... de repente passou a ser um Instituto de renome internacional, de ganhar o prêmio internacional de higiene... essas coisas que você faz com o nome, como Carlos Chagas pegou com o nome da descoberta de uma doença não conhecida... foi até...conhecido. (..)Controlou a febre amarela! O pessoal deixou de morrer. Morria gente, que era enterrada em valas...de febre amarela. Então, isso criou um... saneou o Rio de Janeiro, fez o saneamento do Rio de Janeiro, isso aqui era uma... E (Oswaldo Cruz) era totalmente autoritário, então pra febre amarela, ele dizia: “Olha, muda da sua casa, que nós vamos jogar enxofre aqui pra ficar 3 dias coberta”. “Mas pra onde eu vou?”. “Isso é problema seu. É problema seu! Porque eu não tenho lugar pra você ir”. E o cara saía, ia pra casa de parente, ia pra rua... mas acabou com a doença. Quer dizer, foi um mal menor. Mas, não tinha nada de democracia, né. (ENTREVISTADO # 1)

Ainda sob a influência desse prestígio adquirido, dadas as suas experiências exitosas como diretor da DGSP e do Instituto, em 19 de maio de 1908, Oswaldo Cruz é homenageado pelo então ministro da Justiça e Negócios Interiores, Tavares Lyra, que rebatiza o recém criado Instituto de Patologia Experimental com o nome de Instituto Oswaldo Cruz (IOC) (PONTE, 2012).

O decreto previa ainda a seguinte divisão de cargos no IOC: a direção do instituto ficava sob a tutela de Oswaldo Cruz; a chefia dos serviços com Figueiredo de Vasconcelos e Rocha Lima; e, como assistentes, estavam relacionados os nomes de Cardoso Fontes, Alcides Godoy, Henrique Aragão, Carlos Chagas e Ezequiel Dias (SANTOS, 1999).

De maneira a utilizar essa imagem do sucesso em Berlim a seu favor, a administração federal encarrega Oswaldo Cruz de conduzir as missões diplomáticas do governo, com o objetivo de estimular a atração de imigrantes e de capitais para o país. Oswaldo, por sua vez, aproveita a oportunidade para fazer a divulgação dos trabalhos desenvolvidos pelo instituto, além de buscar vínculos para o estabelecimento de intercâmbios científicos com relevantes instituições de pesquisa pelo mundo. Dentre os centros visitados por Oswaldo, estão a

Academia de Medicina Francisco Guilherme e o Instituto de Higiene de Berlim, conhecidos durante o XIV Congresso Internacional de Higiene, além do Instituto Pasteur de Paris e das Escolas de Medicina Tropical de Heidelberg, Hamburgo e de Londres. Em sua passagem por Nova York, Oswaldo conheceu o Instituto de Pesquisas Médicas fundado por Rockefeller, tendo ainda um encontro com o presidente dos Estados Unidos, Theodore Roosevelt (BENCHIMOL, 1990).

Outro ensejo proporcionado ao instituto por essa conjuntura legal favorável foi a criação do Curso de Aplicação de Manguinhos, representando a institucionalização no Brasil do primeiro curso voltado para área da Microbiologia (SANTOS, 1999). Criado em 1908, esse curso tinha como público alvo os profissionais graduados pelas Faculdades de Medicina. Dessa forma, a atividade de ensino que já existia de maneira informal no instituto desde o ano de 1901 passou a ser uma fonte ainda maior de atritos com a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro. Assim, o instituto passou a formar novos bacteriologistas para os seus quadros, capacitando-os para o exercício das atividades relacionadas à Medicina Experimental, uma vez que a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro resistia em alterar os seus currículos, mesmo estando defronte a um cenário de mudança dos conhecimentos clínicos em que novos paradigmas da Medicina emergiam (SANTOS, 1999). Com o estabelecimento do curso, era formalizada, então, uma conquista que Oswaldo considerava peça chave para a reprodução do modelo institucional por ele idealizado, fornecendo também as condições necessárias para que a área da Microbiologia pudesse se expandir para outros centros no país (PONTE, 2012).

Marcado por sua rigidez tanto na estrutura quanto na disciplina, o Curso de Aplicação de Manguinhos era concluído por uma parcela pequena daqueles que se propunham a fazê-lo, dado o seu elevado grau de dificuldade, além de exigir uma dedicação de tempo integral e não ser remunerado. A conclusão desse curso era um requisito básico para que o pesquisador pudesse vir a ingressar nos quadros do IOC (SANTOS, 1999).

Simultaneamente a isso, o Instituto dava prosseguimento à ampliação de suas outras atribuições, como a expansão de sua atividade produtiva que, além contar com a fabricação dos produtos que já constavam em seu portfólio, passou a incorporar também as inovações provenientes das pesquisas originais de seus laboratórios (SANTOS, 1999).

É nessa época que o instituto inicia a fabricação, em escala industrial, de dois produtos veterinários de grande importância, originados das pesquisas de seus laboratórios: a vacina para o combate à espirilose das galinhas, desenvolvida por Henrique Aragão; e a vacina para o tratamento do carbúnculo sintomático ou peste da manqueira, desenvolvida por Alcides Godoy (BENCHIMOL, 1990).

A descoberta de Godoy, médico do Serviço de Profilaxia da Febre Amarela que havia sido transferido para o instituto no final de 1905, constituiria o primeiro grande sucesso de vendas da organização (BENCHIMOL, 1990).

A manqueira era uma doença bovina comumente encontrada em diversos estados da federação, além de também afetar animais em outros países da América do Sul. Essa enfermidade estava acometendo parcela significativa do gado, prejudicando as atividades da pecuária brasileira (PONTE, 2012).

Acumulando prejuízos, os pecuaristas mineiros encomendaram a pesquisa realizada pelo Instituto de Manguinhos que culminou com descoberta da vacina por Alcides Godoy, representando a primeira inovação tecnológica de Manguinhos. Essa e outras invenções posteriores permitiriam ao instituto alcançar uma situação de auto sustentação financeira, por meio das receitas originadas com a venda desses produtos e com os royalties provenientes dos direitos de propriedade industrial (SANTOS, 1999). Esse acontecimento significou uma novidade no âmbito das instituições públicas do país, uma vez que questões relacionadas ao patenteamento de produtos e à partilha de royalties passaram a entrar nas rodas de discussão da esfera pública e a fazer parte das reflexões no interior da organização (PONTE, 2012).

Alcides Godoy foi orientado por Oswaldo Cruz a registrar a patente da vacina, em 24 de novembro de 1908 (Carta patente nº. 5.566, publicada no Diário Oficial de 6 de dezembro de 1908). Após o reconhecimento da originalidade e da autoria de seu trabalho, Godoy faz a transferência do direito de comercialização de sua criação para o Instituto de Manguinhos, por meio de escritura lavrada em cartório, em 11 de dezembro de 1908, cuja condição era a de que os recursos originados dessa exploração comercial fossem aplicados para o favorecimento das atividades científicas do instituto, sob pena de tornar essa concessão sem efeito. Em ato paralelo a esse, Oswaldo Cruz faz um acordo verbal com Godoy, no qual é estabelecido que o inventor teria direito a 5% da renda bruta obtida com as vendas da vacina até o ano de 1917, e após essa data, passaria a ser de 8% (PONTE, 2012).

Entretanto, o portfólio do instituto não estava restrito apenas à produção da vacina contra manqueira, contando com outras atividades que também representavam importantes fontes de recursos financeiros, captados tanto na iniciativa privada como em outros órgãos públicos, o que aumentava a sua independência em relação aos recursos que provinham dos cofres da União (PONTE, 2012).

Desde os seus primeiros anos de existência até a conquista de um estatuto próprio, em 1908, o Instituto de Manguinhos se dedicou à prestação de serviços a diversas empresas privadas e a outras instituições públicas de fora da capital federal. Em função de sua relevância, é possível destacar alguns desses trabalhos realizados pelo instituto em várias localidades do território brasileiro: o combate à peste na cidade de São Luís, atendendo a demandas do governo do Estado do Maranhão; o atendimento de medicina preventiva fornecido à Companhia Docas de Santos, para prevenção do paludismo nas oficinas da empresa em Itatinga; o combate do paludismo na região destinada ao prolongamento da linha férrea até Pirapora, cuja obra estava a cargo da companhia Estrada de Ferro Central do Brasil; a organização dos serviços profiláticos de prevenção à malária na região da Baixada

Fluminense, a pedido da Inspetoria Geral de Obras Públicas; e o combate à malária nas obras da companhia Estrada de Ferro Noroeste do Brasil (PONTE, 2012).

#### **4.2. PERÍODO 2: MOVIMENTOS DE DISPERSÃO E DECADÊNCIA ORGANIZACIONAL**

O novo ordenamento jurídico da organização, conquistado em 1908, além de legitimar as práticas já existentes no instituto, permitia-lhe também ter maior capacidade de intervenção, como visto no aumento de suas atividades de prestação de serviços, o que reforçava a sua autonomia ao abrir novas oportunidades de ampliação das suas fontes de receitas (PONTE, 2012).

Em 1909, ao criar o periódico científico intitulado Memórias do Instituto Oswaldo Cruz, o diretor do instituto tinha como motivação o registro formal de todos os avanços e contribuições científicas que as pesquisas conduzidas pelo instituto estavam trazendo, como um meio de reforçar a legitimidade da instituição (SANTOS, 1999). Assim, o primeiro volume dessa publicação trazia a pesquisa de autoria de Carlos Chagas, contendo um extenso conjunto de dados, reunidos por ele em sua investigação em Lassance, de maneira que o seu texto trazia uma ampla descrição do novo parasito descoberto e seu ciclo evolutivo (PONTE, 2012).

Nós já começamos dentro de um viés internacional. Vou explicar como e por isso. Porque o Oswaldo Cruz, já no combate à febre amarela, ele já estava trabalhando com a missão francesa que veio... uma missão alemã que veio pro Brasil, então já tinha uma interação dentro das técnicas de como é que a gente estava debelando o mosquito, então já tinha... Depois, nós participamos de eventos internacionais, ganhando prêmios, etc. Depois, nós recebemos ainda como instituição embrionária, ainda começando no início... Chagas estava descobrindo a doença de Chagas, em 1907/1908... pesquisadores que já vieram pra cá, pra saber que instituição era essa, trabalhando com pesquisadores dessa instituição, que já estava descobrindo, fazendo, realizando um monte de coisas interessantes. Então, o primeiro periódico nosso é bilíngue: alemão/português. Então, toda essa nossa... a gente... a própria instituição já tem um viés internacional, muito interessante. (ENTREVISTADO # 29)

Outra preocupação de Oswaldo Cruz era que essa publicação, além de sua atribuição de divulgação científica dos trabalhos realizados no instituto, pudesse também funcionar como um instrumento que dotasse a organização de uma “dimensão histórica cristalizada nas suas memórias”, conforme pode ser observado no próprio nome escolhido para o periódico (SANTOS, 1999).

Ainda em 1909, uma alteração na legislação federal passou a tornar proibido o acúmulo de cargos, o que fez com que Oswaldo Cruz tivesse que deixar a direção da DGSP. Ele indica, como seu substituto, o nome de Figueiredo de Vasconcelos que também fazia parte dos quadros do IOC. Uma vez que o instituto havia sido alçado, pelo decreto anterior, a uma posição hierárquica semelhante à da DGSP, estando subordinado diretamente ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores, Oswaldo Cruz conseguiu indicar o seu sucessor para a DGSP, sem maiores constrangimentos e problemas para o IOC (PONTE, 2012).

Além disso, o cenário político passou por transformações, quando o IOC sofre um forte revés com a morte de Afonso Pena, em 14 de junho de 1909, e a posterior eleição de Hermes da Fonseca para a Presidência da República, em março de 1910. Hermes da Fonseca era um intenso opositor das ideias defendidas por Oswaldo Cruz, desde 1903, quando este ainda era o diretor da DGSP. Hermes deixa clara a sua oposição à Oswaldo em mensagem enviada ao Congresso Nacional, em junho de 1911 (PONTE, 2012).

Mesmo com essas oscilações políticas encontradas na máquina do Estado, o IOC estava ancorado na chamada “verba da manqueira”, cujos recursos eram diretamente arrecadados e contabilizados pelo instituto, sem que estes tivessem que passar pelo orçamento federal destinado à instituição (PONTE, 2012).

Entretanto, ainda que estivesse auferindo os benefícios obtidos pela comercialização dessa vacina e de outros serviços prestados à iniciativa privada, o IOC via com preocupação o crescimento da sua contribuição a outros órgãos públicos do país, sem que isso repercutisse

em um aumento de suas dotações orçamentárias, que permaneciam estacionadas, ou pior, quando estas eram eventualmente reduzidas ou perdidas devido a atrasos no repasse dos recursos federais (PONTE, 2012).

Tendo sido contido no âmbito da DGSP e estando apreensivo com a manutenção de seu projeto para o instituto, Oswaldo Cruz passa a dedicar maior atenção e esforços às ações realizadas fora da capital da República (PONTE, 2012).

Nesse sentido, atendendo ao pedido de Percival Farquhar, foram realizadas expedições à Amazônia, iniciadas em 1910, para o diagnóstico da situação sanitária enfrentada pelos trabalhadores nas obras da Ferrovia Madeira-Mamoré (PONTE, 2012).

Aproveitando essa ida dos pesquisadores do IOC à região, o Governo do Pará solicita a Oswaldo Cruz que conduzisse uma campanha de combate à febre amarela na cidade de Belém, cujo início se deu no ano de 1911. Além disso, o governo do estado solicitou ainda que Oswaldo cuidasse dos estudos que analisariam as condições de salubridade dos vales dos rios tributários do Amazonas, por meio do contrato com a Superintendência de Defesa da Borracha. Essa pesquisa resultaria nas expedições realizadas por Carlos Chagas, Pacheco Leão e João Pedro de Albuquerque, à região Amazônica, entre os anos de 1912 e 1913 (PONTE, 2012).

Além dessas, outras viagens científicas foram feitas em regiões centrais do país e no Nordeste brasileiro. Dessa forma, em paralelo ao que ocorria no Pará, foram percorridos os vales do São Francisco e do Tocantins, em estudos realizados para a companhia Estrada de Ferro Central do Brasil, entre 1911 e 1912. Ainda no ano de 1912, uma expedição chefiada por Astrogildo Machado e Adolfo Lutz foi conduzida a localidades situadas entre Pirapora e Juazeiro, em trechos do vale do rio São Francisco, por solicitação da Inspetoria de Obras Contra as Secas. Outra expedição, dirigida por João Pedro de Albuquerque e Gomes Farias, passou pelos Estados do Ceará e Piauí, enquanto que a viagem chefiada por Arthur Neiva e

Belisário Penna, que seria a mais extensa delas, foi a diversos lugares, passando pelos sertões dos Estados da Bahia, Pernambuco, Piauí e Goiás, percorrendo uma distância total de sete mil quilômetros (PONTE, 2012).

Outros serviços prestados pelo IOC, dessa vez no Sudeste e no Sul do Brasil foram os seguintes: o instituto é contratado pela Companhia Light and Power em 1911, para realizar uma investigação a respeito de uma epidemia de malária que acometia os trabalhadores da construção da represa de Ribeirão das Lages, situada entre os municípios de Pirai e São João Marcos, no Estado do Rio de Janeiro; ainda em 1911, o IOC destina uma expedição ao Estado de Santa Catarina, a pedido da Diretoria de Veterinária do Ministério da Agricultura, com o objetivo de combater uma epidemia de raiva que acometia os rebanhos bovinos e equinos da região (PONTE, 2012).

Outra atividade que se deu para a divulgação do IOC, em âmbito nacional, foi a criação da Secção de Propaganda da Vacina contra a Peste da Manqueira em 1913, devido ao sucesso comercial do novo produto e uma vez que Oswaldo Cruz estava insatisfeito com as ineficiências observadas no processo de distribuição e venda conduzido pelo Ministério da Agricultura e outros órgãos estaduais e municipais. A responsabilidade dessa secção ficaria a cargo de Eduardo Dale (PONTE, 2012).

Embora fosse crescente o envolvimento do IOC com uma gama maior de atividades em atendimento às demandas sanitárias do país, não era possível perceber, nos primeiros momentos de existência da organização, uma divisão rígida de trabalho, de modo que cada pesquisador era responsável por diversas áreas, dedicando o seu tempo a várias tarefas necessárias para que a organização pudesse se consolidar como um centro de referência em pesquisa, produção e ensino nas Ciências Biomédicas e da Saúde (PONTE, 2012).

Ao mesmo tempo em que continuava a atender às demandas do governo no combate às grandes epidemias, o IOC dava sequência ao seu projeto de implantação de novas áreas de

conhecimento e linhas de investigação, como pode ser observado nos episódios da pandemia de gripe espanhola em 1918 e do retorno da febre amarela na década de 1920, momentos nos quais houve uma expansão de vários laboratórios, dentre eles destacando-se o laboratório de anatomia e histopatologia da febre amarela, aproveitando as condições favoráveis do ambiente institucional (SANTOS, 1999).

Entretanto, a visibilidade do instituto começou a se esvaír, no momento em que, passadas as primeiras décadas do Século XX, há um decréscimo da intensidade com a qual as grandes epidemias estavam afligindo as cidades brasileiras (PONTE, 2012). Além disso, com o precoce falecimento de Oswaldo Cruz, em 11 de fevereiro de 1917 (BENCHIMOL, 1990), perde-se a força de uma liderança que tinha peso político e científico, não havendo uma reposição à altura pelas gerações seguintes. Outra mudança se deu no âmbito do cenário político nacional que, conseqüentemente, leva a uma redução dos investimentos destinados ao instituto, em função da carência de uma política que desse amparo ao desenvolvimento científico do país, passando a vincular a dotação orçamentária da organização ao atendimento de demandas pontuais e de caráter imediato (PONTE, 2012).

Dessa forma, diferentemente de sua configuração inicial e em consequência dessas alterações no ambiente institucional, o IOC passou a cada vez mais focar a expansão de sua produção na direção do estabelecimento de uma rotina em sua cadeia produtiva, provocando um distanciamento dessa área com as outras atividades do instituto. Assim, foi sendo perdida a sinergia entre os processos de bancada realizados nos laboratórios de pesquisa e os procedimentos que compunham a rotina da produção, fato que era verificado anteriormente e que proporcionava vantagens à organização (PONTE, 2012).

Por outro lado, havia um entendimento por parte de diversos pesquisadores de que o futuro da organização estava no seu direcionamento para a pesquisa básica, devendo estar

livre da burocracia que envolvia as demandas comuns a um centro voltado para a fabricação de produtos para a saúde humana ou veterinária (PONTE, 2012).

Outro acontecimento que marcou de forma impactante as relações dentro da organização foi o concurso interno realizado para preenchimento da vaga de Chefe de Serviço do IOC, processo que gerou várias divergências em relação à aferição da competência dos candidatos. Antes de falecer, Oswaldo Cruz havia definido, então, que a escolha deveria ser pautada pela análise da qualidade e quantidade de trabalhos científicos publicados, sendo que tanto o julgamento quanto a legitimação dessa escolha ficariam a cargo do corpo técnico do instituto (SAHIONE, 1997).

Ao ficar na primeira colocação nesse concurso interno, Carlos Chagas é escolhido para assumir a posição de Chefe de Serviço, entrando na vaga que antes era ocupada por Rocha Lima, mas este havia se exonerado do cargo (SAHIONE, 1997). Com a morte de Oswaldo, ocorre o processo de sucessão, sendo, então, Carlos Chagas conduzido à direção do IOC, cuja gestão se deu ao longo do período entre 1918 e 1934, ano da morte deste (BENCHIMOL, 1990).

A crise institucional desencadeada no processo sucessório da direção do IOC teve origens no ano de 1910, no momento em que se deu a saída para a Alemanha de Rocha Lima, um dos fundadores do Instituto de Manguinhos e então Chefe de Serviço do IOC, função que assumia conjuntamente com Figueiredo de Vasconcelos. A exoneração de Rocha Lima levou Chagas a ocupar a vaga por meio do já citado concurso interno. Para Rocha Lima, Oswaldo Cruz teria favorecido Carlos Chagas em detrimento a outros candidatos mais antigos que supostamente teriam méritos maiores que os de Chagas, sendo que, na visão de alguns pesquisadores, o nome de Henrique Aragão seria o mais indicado. Em razão disso, Rocha Lima rompe definitivamente os laços com Oswaldo Cruz em 1912 (SANTOS, 1999).

Outro episódio, envolvendo conflitos internos, ocorreu em 1915 quando começa a ganhar repercussão externa o caso protagonizado por Artur Moses, em que este tenta, fazendo uso de pressões políticas, efetivar o seu vínculo profissional no IOC, sem prestar concurso e à revelia de Oswaldo Cruz. Tal foi a repercussão que o caso foi objeto de uma emenda à Lei de Orçamento, aprovada pelo Congresso, porém ignorada por Oswaldo, que opta por abrir o concurso para a vaga. Moses acaba indo para o Ministério da Agricultura, no qual consegue uma colocação (SANTOS, 1999).

A morte prematura de Oswaldo, mesmo previsível, foi fonte geradora de diversas inquietações tanto no âmbito do IOC, no que dizia respeito à sobrevivência da organização na ausência de seu fundador, quanto no âmbito das políticas públicas de Saúde, que estavam sendo reivindicadas por outros setores que estavam atentos aos resultados das expedições científicas do instituto pelo interior do país (SANTOS, 1999).

Quando morreu o Oswaldo Cruz, houve uma competição grande pra substituição dele, porque era a turma do mesmo nível. E o Chagas que era o sujeito politicamente mais importante... tinha feito a descoberta... era casado com filha de senador... naquela época, em 1915 e tal, tinha mais prestígio...e foi nomeado. E em consequência, começou uma divisão interna aqui e ele aguentou aquele negócio. Quando ele morreu, houve uma queda grande, né. Depois esse Aragão (Henrique de Beaurepaire Rohan Aragão) tentou... que participou dessa desarmonia também...porque ele era competidor do Chagas, ele era um pesquisador tão ou mais importante que o Chagas, embora não tivesse feito uma descoberta específica assim, mas tinha muitos, muitos trabalhos. (ENTREVISTADO # 1)

Nesse contexto de turbulência, era crescente a contestação à designação de Carlos Chagas para assumir o lugar de Oswaldo, em detrimento aos nomes de Figueiredo de Vasconcelos, que, para alguns, era considerado o candidato natural à sucessão, ou de Cardoso Fontes, outro pesquisador tido como um forte candidato. Esse processo sucessório gerou uma cisão da organização, fragmentada em facções que travariam embates até o ano de 1937. Outro cientista que rompe com Chagas é Arthur Neiva, que toma essa decisão logo após a nomeação da nova direção do IOC e passa realizar suas pesquisas em São Paulo (SANTOS, 1999).

Oswaldo Cruz deixaria como legado de sua atuação uma instituição reconhecida mundialmente por sua excelência na produção científica, além de ter formado uma geração de sanitaristas que dariam continuidade ao seu trabalho, fosse nos laboratórios do IOC ou em outras organizações pelo Brasil (BENCHIMOL, 1990).

Como sucessor de Oswaldo Cruz, na direção do IOC, Carlos Chagas tentou manter a mesma linha de atuação de Oswaldo, buscando estimular a produção científica do instituto como forma de assegurar a relevância da instituição no cenário acadêmico nacional e internacional (SANTOS, 1999).

Se, por um lado, o processo sucessório do IOC gerou dissidências internas e ressentimentos entre os membros do instituto que jamais foram esquecidos, em razão da suposta preferência de Oswaldo Cruz por Carlos Chagas; por outro lado, desde o ano de 1908, um pouco antes de Oswaldo ter deixado a direção da DGSP, o IOC não recebia maiores volumes de investimento para a sua expansão, fato que se deu até 1918 (SANTOS, 1999).

Em 1918, é publicado o Decreto nº13.000 que permitia o crescimento da produção de insumos terapêuticos, por meio da criação do Serviço de Medicamentos Oficiais, tendo como uma de suas principais finalidades a fabricação de quinina para o tratamento profilático da malária. Esse decreto é reforçado com a promulgação do Decreto nº 13.055, também de 1918, que institucionalizava os esforços para o controle de algumas endemias, como a uninariose, a malária e a doença de Chagas (SANTOS, 1999).

Além disso, em 1921, depois de algumas tentativas, o IOC acaba absorvendo o Instituto Vacínico Municipal, anteriormente de propriedade do Barão de Pedro Affonso, incorporando-o em sua estrutura produtiva, passando a produzir também a vacina contra a varíola (SANTOS, 1999).

Ainda durante a gestão de Carlos Chagas, seriam aprovados dois novos regulamentos para a organização, sendo o primeiro em 1919 e outro em 1926, procurando estabelecer uma

divisão formal do trabalho e das rotinas para as atividades de pesquisa, ensino e produção, no interior da organização.

O regulamento aprovado no ano de 1919 trazia a proposta de criação de um mecanismo que possibilitaria uma remuneração extra aos profissionais da instituição, sendo legitimado um percentual que corresponderia à metade do valor obtido com as receitas da comercialização de qualquer pesquisa, análise ou trabalho realizado pelo grupo de profissionais do instituto envolvidos em cada projeto. Essa forma de pagamento já havia sido adotada anteriormente, conforme observado no caso da venda da vacina contra a manqueira, em que 8% dos resultados sobre essa receita eram destinados ao pesquisador que havia realizado a descoberta do produto (SAHIONE, 1997).

Tem trabalhos a esse respeito, Liga Pró-Saneamento...que vai...eles pleiteiam um Ministério pra Saúde, conseguem um Departamento Nacional de Saúde Pública né, em que Manguinhos continua mantendo um estatuto privilegiado né. O Chagas continua mantendo, né, essas duas instituições unidas...e, mas enfrenta um fogo cerrado né, por causa da cultura política e também por essa questão de permitir que os cientistas auferissem lucros. Uma característica desse período, dos anos 1920, é o fato de que se multiplicam os laboratórios privados, se multiplica a imprensa médica privada. Essa medicina do laboratório vira uma atividade muito lucrativa. Isso cria problemas, entendeu, assim...se no começo tem uma áurea heroica dos caras que abrem mão da clínica, abrem mão da ideia de ganhar dinheiro para se dedicar a essa coisa assim né que... nos anos 1920 já não é bem assim...Então, muitos dos cientistas aqui começam a abrir laboratórios privados para fazer vacinas, para vender produtos, não é, laboratoriais. Isso gera...isso é mais um fator de turbulência. (ENTREVISTADO # 8)

Fonte de novas polêmicas, esse regulamento foi mais um elemento gerador de divergências entre os pesquisadores do IOC, uma vez que alguns deles estavam tirando proveito da imagem do instituto, para a obtenção de ganhos financeiros pessoais, por meio da abertura de consultórios particulares ou ainda com a venda de produtos fora da organização. A direção do IOC justificava a adoção dessa política, utilizando o argumento de que esta seria uma maneira de recompensar o profissional por seus esforços, dedicados à descoberta de novos produtos (SAHIONE, 1997).

Entretanto, mesmo com esses estímulos, o crescimento das atividades de pesquisa e produção do instituto foram insuficientes para dar conta da crise econômica que chegaria no Brasil, na década de 1920. A forte recessão e a inflação acelerada levaram a uma defasagem nos preços de seus produtos, o que provocaria uma acentuada queda na receita do instituto, reverberando de forma negativa nas suas finanças (SAHIONE, 1997).

Além disso, uma série de críticas direcionadas ao instituto começaram a ser veiculadas pela imprensa, em meados de 1925, questionando o que seria uma tendência do IOC a praticar determinadas práticas, consideradas à época como “mercantilização da ciência”. O impacto dessas críticas sobre a opinião pública fez com que Carlos Chagas alterasse alguns procedimentos da instituição, publicando novas regras no regulamento de 1926. Uma dessas alterações consistia na obrigatoriedade de que todos os estudos publicados pelos cientistas do IOC passassem a registrar a expressão “Trabalho do Instituto Oswaldo Cruz”. Ainda, por meio desse novo regulamento, ficava proibida a veiculação de propagandas, de caráter comercial, nas quais constassem o nome do IOC. Outro exemplo de medida disciplinar que passou a vigorar com as novas regras foi o controle mais rigoroso do horário de trabalho dos profissionais do instituto (SAHIONE, 1997).

No que tange os aspectos relacionados às políticas de Saúde Pública desse período, percebe-se a incapacidade da DGSP em lidar o ressurgimento de epidemias, anteriormente consideradas sob controle. Nesse contexto, a Fundação Rockefeller iniciou as suas atividades no Brasil, no ano de 1917, atuando em conjunto com o Governo do Estado do Rio de Janeiro. Essa fundação era uma organização filantrópica, originada nos Estados Unidos e subsidiada por meio dos recursos fornecidos pela Standard Oil Company, considerado à época o maior conglomerado petrolífero do mundo (SANTOS, 1999).

Com a criação de postos de profilaxia espalhados por diversas localidades rurais do Brasil, a Fundação Rockefeller expandia as suas atividades, por meio de convênios com os

Estados, atuando em ações para o controle das endemias que assolavam essas regiões, como a ancilostomose, a malária e a febre amarela. Essas intervenções da fundação traziam uma perspectiva de internacionalização aos problemas de Saúde vivenciados pelo país (SANTOS, 1999). A Fundação Rockefeller teria ainda papel fundamental nas ações de Saúde Pública no Brasil, ao longo das décadas de 1920 e 1930, até o encerramento de suas atividades no país em 1942 (LABRA, 1985).

Nesse cenário no qual as ações para saneamento das áreas rurais voltavam a ter relevância, é criada a Liga Pró-Saneamento, no ano de 1918, cuja fundação se dá exatamente no primeiro aniversário da morte de Oswaldo Cruz. Tendo como presidente a figura de Belisário Pena, esse grupo defendia a ideia de que o saneamento rural era um elemento essencial para impulsionar o desenvolvimento do país, de maneira que seria necessária a adoção de medidas mais efetivas por parte do poder público, no sentido de priorizar o “binômio instrução/higiene” (SANTOS, 1999).

Ainda em 1918, as demandas da Liga ganharam maior impulso ao ser criado o Serviço de Profilaxia Rural, durante o governo de Wenceslau Braz. Esse Serviço era chefiado pelo próprio Belisário Pena, estando primeiramente vinculado à DGSP e, posteriormente, ficando subordinado diretamente ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores (SANTOS, 1999).

Nesse mesmo ano, a pandemia da gripe espanhola alcançava diversos países no mundo, provocando milhares de mortes, inclusive no Brasil. Esse episódio deixou claras as ineficácias presentes nos serviços públicos de saúde, fortalecendo o argumento daqueles que defendiam uma intervenção do governo federal a nível nacional, cujas ações estariam organizadas na figura de um ministro da Saúde (SANTOS, 1999).

Em razão desse acontecimento, a proposta levantada pela Liga Pró-Saneamento para a criação de um Ministério da Saúde ganhou ainda mais força, sendo apresentado um projeto ao

Congresso pelo deputado Azevedo Sodré. Porém, essa proposta foi derrotada ainda dentro da Comissão de Saúde Pública do Congresso (SANTOS, 1999).

Paralelamente a isso, em função do desgaste sofrido pelo governo federal, dada a sua incapacidade de sanar os problemas trazidos pela gripe espanhola, é feita a nomeação de Carlos Chagas ao cargo de diretor da DGSP, já na gestão de Eptácio Pessoa à frente do governo federal. Dessa forma, Chagas, assim como Oswaldo, também passou a acumular as duas direções: a do IOC e a da DGSP (SANTOS, 1999).

Como uma tentativa para abrandar o conflito de interesses existente entre a autoridade nacional e os poderes locais, é criado o Departamento Nacional de Saúde Pública (DNSP), por meio do Decreto nº 3.987, de 02 de Janeiro de 1920. Esse órgão ainda não contava com um status ministerial, mas permitia uma atuação nacional da União, sem que houvesse maiores conflitos com os Estados, uma vez que estes voluntariamente solicitavam o auxílio da DNSP, por meio da formação de convênios entre o governo federal e as autoridades estaduais. Carlos Chagas seria ainda mantido no cargo dessa nova diretoria (HOCHMAN, 1996).

Alguns meses após o decreto de criação da DNSP, um novo Código Sanitário é aprovado, por meio da promulgação do Decreto 14.354, de 15 de Setembro de 1920. Nesse documento havia um extenso e minucioso projeto que seria conhecido como a Reforma Sanitária de Carlos Chagas (SANTOS, 1999).

Mesmo existindo um consenso quanto à implantação da proposta para a Reforma da Saúde Pública contida no Decreto, os poderes conferidos a Carlos Chagas por meio de sua nomeação à direção da DNSP faziam vir à tona novamente as antigas rivalidades, tanto nas relações internas do IOC como nas externas, dado o conflito latente entre o instituto e a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro (SANTOS, 1999).

Foram vários os episódios durante a gestão de Carlos Chagas que iriam marcar o processo de fragmentação da organização, dados os embates entre diversos grupos de

cientistas, muitas vezes, chegando ao ponto de se instaurarem rixas pessoais. Esses conflitos viriam a impactar o curso da história do IOC, como destacado pelos eventos descritos a seguir (SANTOS, 1999).

Nos primeiros anos da década de 1920, é instaurada uma polêmica, no interior da Academia Nacional de Medicina, quanto à validade científica da descoberta realizada por Carlos Chagas. Foram levantados questionamentos em relação a dados referentes à extensão das áreas afetadas pela tripanossomíase americana e às formas de transmissão, sendo questionada ainda a própria autoria do trabalho. Alguns cientistas contestavam o reconhecimento dado a Chagas, afirmando que, na verdade, o autor da descoberta teria sido Oswaldo Cruz (SANTOS, 1999).

Os principais nomes do grupo que se posicionava contra Chagas eram os seguintes: Figueiredo de Vasconcelos, que acreditava ter sido preterido na sucessão do IOC; Henrique Aragão, que também considerava ter sido negligenciado por Oswaldo Cruz; Parreiras Horta, outro que se mostrava inconformado com a gestão de Chagas no IOC, por influência de Afrânio Peixoto; e o próprio Afrânio Peixoto, acadêmico da Faculdade de Medicina, que tinha o desejo de assumir o comando da DNSP. Por sua vez, Chagas contava com o apoio de Clementino Fraga, também docente da Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro (SANTOS, 1999).

Esse embate na Academia Nacional de Medicina se arrastaria de 1922 a 1923, sendo que todas as críticas de seus contestadores foram refutadas por Chagas. Entretanto, o episódio deixaria graves sequelas, observadas no decorrer dos acontecimentos posteriores (SANTOS, 1999).

Outro embate ocorreria no contexto da Reforma do Ensino, em 1925, cuja proposta era a de inclusão de algumas diretrizes do pensamento higienista no currículo da formação médica. Dentre as disposições presentes nessa proposta, aquela que mais gerava contendas

estava relacionada à criação do Curso de Higiene e Saúde Pública. Segundo essa disposição, o novo curso estaria vinculado à Faculdade de Medicina, contudo a responsabilidade por sua administração ficaria a cargo do IOC que também deveria organizar os conteúdos e ministrar as aulas. Esse curso ainda teria como pré-requisito a aprovação do candidato no Curso de Aplicação do IOC. Além disso, o nome de Carlos Chagas havia sido indicado, por decreto do Presidente da República e sem a realização de concurso, para assumir a cátedra de doenças tropicais, uma das nove cátedras com as quais a Faculdade de Medicina havia sido provida pela Reforma (SANTOS, 1999).

Ainda em 1925, o pronunciamento feito pelo Ministro da Agricultura, Miguel Calmon, desencadeia novas críticas à gestão do IOC, sendo os questionamentos à instituição levantados, principalmente, por Maurício de Medeiros, figura ligada a Afrânio Peixoto. Nessa oportunidade, diversos setores da imprensa tanto leiga quanto especializada alimentaram os intensos debates em torno da continuidade do fornecimento de produtos veterinários por parte do IOC. Em um de seus discursos, Medeiros argumenta que essa atribuição deveria ficar a cargo do Ministério da Agricultura, órgão que teria a competência técnica para produção desse tipo de produto. Dessa maneira, estava sendo posto em cheque o principal pilar de sustentação financeira do IOC e, conseqüentemente, atingindo a fonte dos recursos que garantiam a sua autonomia científica (LABRA, 1985).

Outro cientista que, anteriormente, havia deixado os quadros do IOC e agora engrossava as fileiras contra a instituição era Moses, que, ao não ser efetivado por Oswaldo Cruz em 1915, passa a fazer parte justamente do Ministério da Agricultura (SANTOS, 1999).

Mesmo em face à turbulência política enfrentada pelo IOC, no âmbito do ambiente institucional em que estava envolvido, a gestão de Carlos Chagas consegue manter o processo de crescimento do instituto, no qual são abertas novas seções científicas, aproveitando as atribuições conferidas pelo Código Sanitário de 1920. Desse modo, foram ampliadas as

atividades de ensino e de produção, sendo que esta última atividade ainda contou com um aumento da oferta de produtos veterinários (SANTOS, 1999).

Em 1926, Chagas acaba deixando a direção da DNSP, quando Washington Luiz assume a Presidência da República. Clementino Fraga, que tinha ligações com Chagas, viria a ser o seu substituto como diretor da DNSP, ali permanecendo até 1930, ano em que ocorre a Revolução que conduz Getúlio Vargas ao poder. Dentro dessa nova conjuntura política, trazida pela Revolução de 30, o IOC veria declinar o seu predomínio nas decisões que envolviam as políticas de Saúde Pública (SANTOS, 1999).

A capacidade de produzir e vender vacinas e auferir rendas com isso, e um programa de pesquisas independente, né, das instituições existentes. E esse é o modelo que Oswaldo Cruz traz, o que é uma coisa muito *sui generis*, muito original, em termos de instituição pública, especialmente, a capacidade de auferir rendas próprias. Isso, eu acho que é o grande diferencial de Manguinhos por muito tempo, até a época Vargas, que aí ele (Getúlio Vargas) tira esse negócio. Esse é o grande diferencial. (ENTREVISTADO # 8)

No período que compreende as décadas de 1900 e 1930, o IOC foi capaz de desfrutar de considerável autonomia financeira e administrativa em relação ao Estado, além de ter mantido um grau de independência diante das instâncias universitárias. Como resultado desse momento da organização, tem-se o registro das relevantes conquistas científicas, dentre as quais a descoberta da Doença de Chagas, e a produção de 36 produtos, comercializados no ano de 1925 (BENCHIMOL, 1990).

Ao enfrentar uma nova ordem política que surgia, desfavorável aos seus objetivos, o IOC passou a sofrer ainda mais com o enfraquecimento dos pilares que o sustentavam (SCHWARTZMAN, 1979).

Com a precoce morte de Carlos Chagas em 1934, Cardoso Fontes, vinculado ao grupo contrário a Chagas, assume a direção do IOC, provavelmente devido ao apoio de Belisário Pena (SCHWARTZMAN, 1979).

O governo de Getúlio Vargas retomaria o projeto das campanhas sanitárias no ano de 1935, ao promulgar a Reforma Barros Barreto, dando novo direcionamento à política nacional de Saúde por meio de um novo componente, os Serviços Nacionais de Saúde: órgãos responsáveis por diagnosticar os problemas sanitários, com a realização de inquéritos epidemiológicos (SANTOS, 1999).

Encabeçada por Barros Barreto, a nova proposta de política para a Saúde, que marcou as ações do governo federal entre 1935 e 1941, tinha como foco principal a realização de levantamentos epidemiológicos para o planejamento das campanhas sanitárias, sendo estas executadas por meio de convênios com as Secretarias Estaduais de Saúde ou, ainda, contando com a participação de instituições internacionais, sempre com autorização e tutela do governo federal (SANTOS, 1999).

Assim, o novo governo imprimia novamente o modelo, adotado anteriormente na época de Oswaldo Cruz, no qual as campanhas sanitárias constituíam importantes elementos para a elaboração de respostas às demandas da Saúde Pública, articuladas a um modelo de desenvolvimento econômico (SANTOS, 1999).

Esse contexto, propiciado pela Reforma Barros Barreto, garante uma relativa sobrevida ao IOC, porém não interrompe o processo de deterioração vivenciado pela organização, uma vez que esta encontrava-se amparada apenas pelas estruturas construídas em seus tempos passados de apogeu (SANTOS, 1999).

Durante esse período, é possível observar a resposta do IOC às demandas do Estado por campanhas sanitárias, entre 1934 e 1937, momento em que há ocorrência de um surto de febre amarela que atinge 12 estados brasileiros. Com financiamento da Fundação Rockefeller e do governo brasileiro, é construído no IOC um laboratório para produção de vacinas contra a febre amarela, em 1938 (SANTOS, 1999).

Outro exemplo de atuação do IOC em campanhas se deu no combate à hanseníase. Em 1934, é criado um Centro Internacional de Lepra, conforme diretrizes da Sociedade das Nações, de modo a ampliar as pesquisas a respeito dessa enfermidade. Na época de sua criação, Carlos Chagas ainda era vivo, sendo ele o responsável pela direção dos estudos realizados pelo centro, em vista de ser o representante institucional do IOC no quadro dirigente desse centro. Antes de falecer, Chagas seria ainda um dos responsáveis pela elaboração das estratégias científicas, utilizadas em campanhas posteriores à sua morte, tanto no combate à malária, entre os anos de 1935 e 1937, cujo enfoque era a Região Nordeste do país, como no controle da tuberculose, cujo início se deu no ano de 1935 (SANTOS, 1999).

Essa política de retomada das campanhas sanitárias, durante a década de 1930, não chegou a ser um consenso entre os membros da comunidade científica, muitos dos quais frequentemente criticavam o processo de burocratização das campanhas, sendo que, para eles, estas estavam pautadas em um caráter provisório, de atendimento a demandas transitórias e de ausência de articulação entre as regiões atendidas (SANTOS, 1999).

Em 1937, com a constituição do Estado Novo, a administração pública passa a ficar marcada pela burocratização dos processos, sendo de responsabilidade restrita ao governo federal: a elaboração do orçamento anual de todos os órgãos a ele vinculados, assim como a realização de concursos para o preenchimento das vagas nesses órgãos. É nesse período também que é criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão que viria a reforçar o processo de centralização administrativa em torno da figura do governo federal (ROSENBERG e OHAYON, 2006).

No Estado Novo, foram implementadas ainda medidas que teriam forte impacto sobre a autonomia anteriormente vista no modelo do IOC (SANTOS, 1999). Processo iniciado com a perda da autonomia financeira do instituto, a partir do veto à comercialização dos produtos por ele produzidos (ROSENBERG e OHAYON, 2006). Dessa forma, ficava proibida a

obtenção de recursos por meio da venda daquilo que era produzido ou pela arrecadação proveniente dos royalties de suas patentes (SANTOS, 1999). Essa receita do IOC, que representava aproximadamente 30% do total de seu orçamento, passava a ser recolhida pelo Tesouro, fazendo com que todas as atividades do instituto passassem a estar vinculadas ao orçamento do Ministério (SAHIONE, 1997). Outro golpe à autonomia do IOC foi a cassação de sua competência para atuar no campo da veterinária, questão que já havia sido alvo, anteriormente, de polêmicas na década de 1920. Essa atividade proporcionava ao instituto importantes fontes de receitas, uma vez que diversos dos seus produtos veterinários eram sucessos de venda (SANTOS, 1999).

A instituição passa a ficar, portanto, ainda mais suscetível às mudanças do ambiente institucional, em vista de ter reduzida a sua capacidade de autofinanciamento (SANTOS, 1999).

Ainda em 1937, o Ministério da Educação e Saúde, criado no ano de 1930, passa por reformas durante a gestão de Gustavo Capanema, que introduz diversas diretrizes, dentre as quais está a subordinação do IOC ao Departamento Nacional de Educação, o que fez com que o instituto fosse rebaixado na hierarquia administrativa do governo federal (SAHIONE, 1997).

Outra mudança na organização foi a de que, mesmo ainda estando subordinado ao diretor do IOC, a área de produção da instituição passou a contar com uma estrutura própria, tendo administração, direção e pessoal separados das demais atividades do instituto (SAHIONE, 1997).

Tanto a criação do DASP quanto a Reforma Administrativa do Estado, implementada em 1938, tinham como objetivo racionalizar o aparato estatal, passando a adotar procedimentos que diminuía a autonomia dos órgãos públicos, ao tornar obrigatória, por

exemplo, a realização de concursos públicos para provimento de vagas, além de passar a proibir o acúmulo de cargos no setor público (SCHWARTZMAN, 1979).

A obrigatoriedade de concursos públicos impossibilitava que o IOC recrutasse os seus quadros por meio de critérios internos de seleção, como, por exemplo, a aprovação no Curso de Aplicação, uma vez que o acesso às novas vagas passava a ser universal, além do fato de que a abertura de novas vagas estaria condicionada às decisões do governo federal, e não do instituto (SCHWARTZMAN, 1979).

Outra dificuldade enfrentada pelo IOC no âmbito de seus recursos humanos era o gradual decréscimo na entrada de novos ingressos, dada a rigidez do Curso de Aplicação, o que gerou uma falta de renovação de seus quadros, além de uma carência de novas lideranças. Além disso, tendo o poder aquisitivo de seus salários reduzido e impedidos de poder obter alguma renda extra por meio da acumulação de cargos, muitos pesquisadores acabam abandonando o instituto, provocando um esvaziamento de pessoal qualificado na instituição. Vários deles se transferiram para a Faculdade de Medicina, aproveitando que lá estava sendo criado o Laboratório de Biofísica por Carlos Chagas Filho, espaço no qual poderiam desenvolver suas pesquisas (SCHWARTZMAN, 1979).

Ao não se adequar a tais mudanças observadas na nova conjuntura política do país, trazida pelo Estado Novo, o modelo do IOC, que anteriormente garantia autonomia e autossuficiência, passou a ficar obsoleto, cuja rigidez em sua condução era tal que não permitia que a organização pudesse responder de maneira adequada ao novo cenário que se desenhava à sua volta, tanto no âmbito político quanto na esfera científica (SANTOS, 1999).

Sem poder contar com a autonomia que anteriormente lhe era conferida, o IOC passou a ficar exposto às ingerências políticas externas, além de ver aumentarem as disputas internas por recursos que escasseavam, levando, conseqüentemente, a crises de sucessão e à falta de legitimidade na direção do instituto (BENCHIMOL, 1990).

Dada a ausência de um consenso interno quanto aos rumos que a organização deveria seguir, houve uma fragmentação do corpo técnico do instituto, que passou a se dividir em grupos, cada qual buscando seus apoios externos junto a forças político-partidárias, o que comprometia ainda mais a independência científica do IOC (BENCHIMOL, 1990).

Mesmo submetida ao contexto imposto pelo Estado Novo, a gestão de Henrique Aragão à frente da direção do IOC, durante os anos de 1942 a 1949, foi capaz de se beneficiar de uma conjuntura externa favorável, uma vez que a participação do Brasil na Segunda Guerra Mundial possibilitou o direcionamento de um grande volume de recursos para o instituto, com a finalidade de que novos laboratórios fossem construídos e equipados, para o atendimento às demandas dos esforços de guerra por medicamentos e outros insumos (BENCHIMOL, 1990). Ainda sob a direção de Henrique Aragão, a estrutura do IOC passou a ser configurada em departamentos, sendo mantida quase que sem alterações, até o ano de 1962 (HAMILTON, 1989).

Então, ele (Henrique Aragão) pegou a direção e ele levantou muito o Instituto... construiu esse prédio aqui pra... uma parte lá em cima pra...pro curso que ele chamava Curso de Aplicação de Manguinhos. Construiu lá um negócio para produzir medicamentos que é o pavilhão do quinino. Fez a...foi o segundo país a fazer penicilina no mundo, foi esse Instituto do Brasil, na época da guerra (Segunda Guerra Mundial). Produziu penicilina. Fez um horto de plantas medicamentosas, podia extrair produtos e tal. E um monte de coisas aí importantes. (ENTREVISTADO # 1)

E a instituição, acho que ela vai ficando defasada, cientificamente, a partir dos anos, dos anos 1930 em diante. Ela perde terreno na Virologia, perde terreno na Bioquímica, entendeu? Então, ela começa a ficar defasada. É...e entra num período assim meio opaco, sabe? Apesar das endemias rurais serem uma vertente importante de ação né, é... Durante a guerra (Segunda Guerra Mundial), o Aragão (Henrique Aragão) tenta entrar no campo dos antibióticos, começa a produzir antibióticos aqui, mas ele perde terreno pra isso, quer dizer, esse é um momento em que a indústria farmacêutica, de um modo geral, está sofrendo grandes transformações. E... eu acho que Manguinhos não acompanha essas transformações. Então, eu acho que existe uma fase assim meio opaca, meio sem graça, meio apagada né. (ENTREVISTADO # 8)

Henrique Aragão renuncia ao cargo de diretor do IOC, devido à discordância que tinha com a transferência das instalações, construídas pela Fundação Rockefeller no *campus* do instituto, para o Serviço Nacional de Febre Amarela. Com a sua renúncia, Aragão conseguiu

reverter a resolução do governo federal que tratava dessa transferência (BENCHIMOL, 1990).

Após a saída de Aragão, a direção do IOC passa a ser marcada por sucessivas gestões de curta duração, caracterizadas, mais uma vez, pela ausência de consenso em relação ao projeto institucional a ser adotado pelo instituto (BENCHIMOL, 1990).

Uma vez encerrado esse breve período, no qual a organização pôde contar com uma relativa estabilidade financeira e maior interlocução com o governo federal, o IOC passou a ser visto novamente como um mero órgão funcional, por parte da administração central do país, dada a gradativa perda de prestígio e legitimidade do instituto, tanto na esfera governamental quanto para opinião pública (PONTE, 2012).

Nesse cenário, em que as questões relacionadas ao estímulo de um desenvolvimento científico por parte do Estado eram vistas como algo secundário, as atividades ligadas à pesquisa básica se viram desprestigiadas. As prioridades da área de pesquisa eram determinadas por círculos técnicos e políticos da administração central do governo federal. Dessa forma, o potencial científico da organização era mitigado e a competição interna era crescente, o que aumentava o conflito entre a área de pesquisa básica, a de pesquisa aplicada e a de produção (PONTE, 2012).

O grau de esvaziamento e desprestígio vivenciado pelo IOC era tamanho que, por um breve período, ele chegou a ser anexado pela Universidade do Brasil em 1946, fato também revertido pela atuação de Henrique Aragão (SANTOS, 1999).

Nos anos posteriores, novas mudanças se deram no âmbito do governo federal, mas o IOC continuou em segundo plano. Os governos que viriam adiante, da Redemocratização de 1945 até o primeiro decênio do Regime Militar, trouxeram concepções desenvolvimentistas, as quais não tiveram qualquer efeito significativo sobre o instituto, “configurando um longo intermezzo na conformação de demandas públicas a ele colocadas” (SANTOS, 1999).

Após o evento da Segunda Guerra Mundial, um novo entendimento em relação ao desenvolvimento econômico marcaria a atuação dos governos que antecederam a implantação do Regime Militar no Brasil, ao longo das décadas de 1950 e 1960. Essa concepção fez com que esses governos enfatizassem suas ações na busca por soluções conhecidas como “desenvolvimentistas”, cujas premissas pautavam-se no chamado reformismo social e na ideia de superação das condições que teriam sido herdadas em função do nosso passado colonial. A atuação do Estado deveria focar nos estímulos ao processo de industrialização do país, como forma de reverter os problemas estruturais brasileiros (SANTOS, 1999).

Nesse sentido, durante o segundo Governo Vargas, entre os anos de 1951 e 1954, é criado o Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), um órgão que conjugaria as demandas de uma política industrial e tecnológica, como meio para redução da dependência que o país tinha em relação aos processos tecnológicos internacionais. Além disso, o CNPq deveria fomentar uma aliança entre setores da comunidade científica nacional, setores militares nacionalistas e segmentos da indústria, com a finalidade de dotar o país das condições necessárias para que este pudesse mudar as características de sua economia, fortemente marcada por uma dominância das atividades agroexportadoras, por meio dos incentivos ao desenvolvimento de um parque industrial nacional (SANTOS, 1999).

E de um tempo pra cá, o governo mesmo resolveu botar dinheiro. Teve a fundação de 51 (1951)... por que 51? A fundação do CNPq, que aí começou a dar dinheiro para financiar pesquisa, aumentar salário, bolsas... (ENTREVISTADO # 2)

A criação do CNPq constituiria um passo importante na definição de prioridades para a formulação de uma política científica nacional. Estando diretamente vinculado à Presidência da República, esse órgão tinha ainda como uma de suas principais funções buscar a capacitação científico-tecnológica do país no campo da energia nuclear, área que ganhou

destaque, dado o seu poder bélico, observado nos eventos que marcaram o fim da Segunda Guerra Mundial (SANTOS, 1999).

Além do CNPq, são criados ainda, nesse período, a Eletrobrás, a Petrobrás, a Companhia Siderúrgica Nacional e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). Este último deveria funcionar como órgão para financiamento desse projeto de desenvolvimento nacional proposto pelo governo federal da época, marcado por uma maior participação do Estado na indústria de bens de produção (SANTOS, 1999).

No governo de Juscelino Kubitschek, a estratégia desenvolvimentista da administração federal passou ter o capital estrangeiro como fator essencial para o processo de industrialização do Brasil, enfatizando a construção de um parque industrial voltado à produção de bens de consumo duráveis, como forma de subsidiar uma política de substituição de importações e de atender às demandas colocadas pela classe média brasileira. Esse estímulo ao desenvolvimento pautado no capital estrangeiro fez com que os esforços empreendidos na busca por maior autonomia nacional, no âmbito científico-tecnológico, fossem preteridos, desestimulando a produção de um conhecimento em bases nacionais (SANTOS, 1999).

Tanto no Governo Vargas como no de Juscelino, a trajetória do IOC alterna momentos de maior ou menor prioridade em relação a uma participação mais efetiva no conjunto da inteligência científica nacional, refletindo as características apresentadas em cada um desses períodos. Dessa forma, o instituto teria representação na comissão de 1949 que daria origem ao CNPq, além de também ter participação no primeiro Conselho Deliberativo do órgão, na figura do então diretor do IOC, Olympio da Fonseca Filho (SANTOS, 1999).

Em 1953, com o desmembramento do Ministério da Educação e Saúde, o IOC passava a ficar vinculado ao novo Ministério, o da Saúde. As prioridades desse Ministério eram a

produção de vacinas e a realização de campanhas de Saúde Pública, mais uma vez deixando para segundo plano o investimento em pesquisa básica (SANTOS, 1999).

Novamente a falta de consenso para a formulação de um projeto institucional para o IOC, que fosse capaz de dar conta de todas as funções do instituto, nele observadas desde a sua origem, seria uma característica que se arrastaria até o ano de 1964, momento em que essa crise se agravaria ainda mais (SANTOS, 1999).

Com a implementação do Regime Militar no Brasil, em 1964, a posição do IOC dentro da estrutura do Estado se viu prejudicada, dada a série de inquéritos abertos por autoridades militares, tendo como alvos pesquisadores do instituto, com a finalidade de realizar uma apuração se existiriam opositores ao governo, filiados ao Partido Comunista Brasileiro (PCB), no interior da organização. Sendo infundadas ou não, essas suspeitas do governo militar fizeram com que as atividades de diversos grupos de pesquisa do IOC fossem cerceadas, além de gerar um clima conturbado e de insegurança no interior da organização (PONTE, 2012).

Nesse período, foram realizados três inquéritos direcionados a cientistas do IOC, sendo um deles o inquérito civil dirigido por Olympio da Fonseca, ex-funcionário do IOC, que havia deixado o instituto em função da lei de acumulação de cargos, transferindo-se na época para Faculdade de Medicina. Por ter feito parte em diversas disputas científicas e políticas, a figura de Olympio da Fonseca como responsável pelo inquérito levantava uma preocupação por parte desses cientistas, em relação a possíveis retaliações de caráter pessoal (SAHIONE, 1997).

Esses três inquéritos, quando encerrados, não haviam encontrado nenhum elemento que confirmasse ou comprometesse os pesquisadores aos quais esses inquéritos estavam direcionados, tanto no que tange às questões administrativas quanto ideológicas (SAHIONE, 1997).

Enquanto isso, no Brasil, os centros urbanos continuam crescendo, ainda em um cenário de precárias condições de vida para uma parcela significativa de seus residentes, principalmente as populações de menor poder aquisitivo, às quais restava somente se abrigarem em espaços destituídos de uma estrutura sanitária mínima. Esse processo levou a uma situação em que novamente havia o predomínio das doenças infecciosas no quadro epidemiológico brasileiro, demonstrado pelo aumento do número de casos dessas doenças, assim como o crescente índice de mortalidade infantil. Esse contexto sanitário crítico era um elemento que comprometia a imagem do governo instaurado pelo Regime Militar, além de colocar em cheque as estruturas públicas de atenção à Saúde. (PONTE, 2003).

Somando-se a isso o fato de que o governo precisava lidar também com outros graves problemas de Saúde, encontrados na execução de seus projetos para integração nacional e expansão da fronteira econômica. Em localidades da Amazônia e no Centro-Oeste, para as quais esses projetos estavam direcionados, enfermidades como a malária e a febre amarela, eram endêmicas nessas regiões, de modo que muitos dos trabalhadores dessas obras eram afetados, o que prejudicava o andamento dos planos governamentais (PONTE, 2003).

Era atribuição do Ministério da Saúde nesse cenário, então, executar ações voltadas para a atenção à Saúde, uma vez que era cada vez maior a distinção entre as atividades dedicadas à melhoria das condições de Saúde como um todo, a chamada Saúde Coletiva, sob responsabilidade desse Ministério, e as atividades ligadas à assistência clínica individual, que ficava sob a tutela da estrutura de Previdência Social brasileira. Ao ser dada maior atenção às atividades dirigidas ao atendimento clínico realizado na rede privada, por meio de convênios feitos com os órgãos previdenciários, a participação direta do Estado no atendimento à população foi gradativamente sendo reduzida, o que fez com que a capacidade de resposta dos serviços públicos de Saúde também fosse diminuindo, não correspondendo às demandas postas pelo modelo de desenvolvimento trazido pelo Regime Militar (PONTE, 2003).

As estratégias adotadas pelos governos do período militar no tocante às políticas setoriais voltadas ao desenvolvimento econômico não apresentaram uma linearidade, fosse devido a mudanças na conjuntura internacional ou mesmo em função da própria correlação de forças tanto no interior das Forças Armadas brasileiras quanto nas escolas de pensamento econômico presentes em seus Ministérios. Algumas características semelhantes que os governos desse período apresentavam eram as seguintes: forte estímulo à entrada de capital estrangeiro e de importação de novas tecnologias; aumento da participação do Estado nos setores ligados à infraestrutura industrial; incentivo à atuação dos chamados tecnocratas; redução do poder aquisitivo salarial, com conseqüente aumento na concentração de renda no país (SANTOS, 1999).

No âmbito do controle de doenças endêmicas no território nacional, principalmente nas localidades em que havia o interesse desses governos em implantar as estruturas previstas nos projetos de integração territorial, como foi o caso da região Amazônica, algumas ações foram tomadas pelo Ministério da Saúde, sendo um exemplo delas as medidas prioritárias para a erradicação da malária, a partir de 1965 (SANTOS, 1999).

É justamente nesse contexto de tentativa de superação desses entraves sanitários aos projetos governamentais, que outras medidas são tomadas, durante a gestão do Ministro Raymundo de Brito à frente da pasta da Saúde, como, por exemplo, a reestruturação da Escola Nacional de Saúde Pública, a qual foi transformada em fundação, passando a se denominar Fundação Ensino Especializado de Saúde Pública (FEENSP), além de também direcionar investimentos para a ampliação das instalações fabris do Serviço de Produtos Profiláticos (SPP), no *campus* de Manguinhos (SANTOS, 1999).

Por meio da Lei nº 5.019, de 07 Julho de 1966, é criada a FEENSP, que passava a incorporar em sua estrutura a Escola Nacional de Saúde Pública, de maneira a transferir para essa nova estrutura todas as atividades relacionadas à formação de recursos humanos em

Saúde que antes se encontravam dentro do próprio Ministério da Saúde, o qual procedeu à extinção dos cursos existentes em outros de seus órgãos (SANTOS, 1999).

Criado no ano de 1956, o Serviço de Produtos Profiláticos (SPP), anteriormente vinculado ao Departamento Nacional de Endemias Rurais (DNERu) do Ministério da Saúde, passa a fazer parte do *campus* de Manguinhos em 1960, mantendo ainda o seu vínculo direto com o Ministério até 1970, ano de criação da Fundação Oswaldo Cruz (SANTOS, 1999).

Para o período que compreende os anos de 1967 a 1971, é elaborado pelo governo federal o Programa de Ação do Ministério da Saúde, contendo uma extensa descrição do quadro sanitário brasileiro. Por meio desse Programa, buscava-se estabelecer uma política nacional para prevenção e recuperação da Saúde, contando ainda com o apoio estratégico da Lei Orgânica das Campanhas Sanitárias, elaborada e aprovada por iniciativa do Ministro Raymundo de Britto (SANTOS, 1999).

Entretanto, em função da substituição de Raymundo de Britto por Leonel Miranda em 1967, as propostas trazidas pelo Programa não viriam a ser, de fato, incluídas no plano geral do governo federal, sendo estas substituídas por outro projeto de reformulação do setor Saúde, com a entrada do novo Ministro (SANTOS, 1999).

A outra iniciativa de Raymundo de Britto no Ministério da Saúde, a Lei Orgânica das Campanhas Sanitárias, tinha como foco a centralização do controle das ações do setor Saúde na esfera federal, esvaziando a estrutura dos serviços estaduais (SANTOS, 1999).

Na condição de órgão vinculado ao Ministério da Saúde, o Instituto Oswaldo Cruz deveria se adequar às prioridades colocadas pelo Ministério, cujas ações em Saúde Pública estavam justamente centralizadas na execução das campanhas sanitárias (SANTOS, 1999).

Os próprios gestores do IOC realizariam essa adequação, por meio da supressão de atividades relacionadas à pesquisa básica, que não tivessem desdobramentos para as práticas das campanhas (HAMILTON, 1989), de modo que há o agravamento das divergências entre a

área da pesquisa básica e as funções da organização voltadas à aplicação do conhecimento, cujas lógicas, tempos e características eram distintas. Enquanto a pesquisa básica demandava maior tempo para maturação e, conseqüente, obtenção de resultados no longo prazo, as áreas de aplicação do conhecimento requeriam resultados de curto prazo, dada a necessidade trazida pelas políticas públicas estabelecidas (SANTOS, 1999).

Por meio da Lei de Diretrizes e Bases e pela Reforma Universitária, implementadas durante a gestão de Costa e Silva no governo federal, há uma ampliação da oferta e dos investimentos tanto na pós-graduação quanto na pesquisa científica e tecnológica no país, fomentadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Faziam parte da gestão conjunta desse fundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, por meio do FUNTEC/BNDE, o CNPq e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), órgão criado em 1969 para financiar projetos de grande porte no âmbito do desenvolvimento tecnológico e de aplicação industrial (SANTOS, 1999).

Para a área da Saúde Pública, o enfoque do governo Costa e Silva estava em ações que tivessem impacto imediato nos indicadores de Saúde e no aumento da participação dos setores privados na área da assistência médica individual, cujas políticas para o setor eram conduzidas pelo Ministro Leonel Miranda de Albuquerque, durante os anos de 1967 a 1969 (SANTOS, 1999).

O maior destaque dado ao campo da ciência e tecnologia pelo governo Costa e Silva não se traduz diretamente em benefícios ao Instituto Oswaldo Cruz, uma vez que este estava atrelado à política do Ministério da Saúde, voltada prioritariamente às soluções de curto prazo em detrimento de projetos que tivessem maior foco no do desenvolvimento científico e tecnológico. Nesse sentido, Francisco de Paula da Rocha Lagoa, que havia sido nomeado diretor do IOC em 1964, seria mantido nesse cargo até o início do Governo Médici, quando

passaria a assumir o cargo de Ministro da Saúde, cuja gestão à frente dessa pasta perduraria até o ano de 1972 (SANTOS, 1999).

Funcionário do IOC desde os anos de 1940, Rocha Lagoa assume a direção do IOC, após uma passagem pela Escola Superior de Guerra em 1963. Em sua gestão à frente do instituto, contando com o apoio do Regime Militar, ele adota uma política de centralização das atividades administrativas da organização, restringindo a distribuição dos recursos aos setores que estivessem alinhados às propostas do governo federal (SAHIONE, 1997).

Durante o governo Médici, entre os anos de 1969 e 1974, há uma acelerada expansão da economia brasileira, cujo crescimento alcançava taxas superiores a 10% ao ano, sendo, nesse período, implementados o I Plano Nacional de Desenvolvimento e o I Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, cuja formulação se dava no âmbito da Secretaria de Planejamento da Presidência da República (SEPLAN), estrutura conduzida pelo Ministro Reis Velloso (SANTOS, 1999).

Esses programas governamentais tinham como proposta o aumento dos investimentos direcionados à área de ciência e tecnologia, assim como reestruturar os órgãos de fomento. Dessa maneira, uma dessas mudanças era a de que a Finep passaria a ser responsável pelo FUNTEC, anteriormente gerido pelo BNDE, além de também assumir a gestão do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico (FNDCT) (SANTOS, 1999).

Quando Rocha Lagoa é indicado pelo governo Médici para assumir o Ministério da Saúde, o IOC atravessa o período mais crítico de sua trajetória, sendo um momento marcado pela suspensão de diversas linhas de pesquisa e pela interrupção de atividades de produção, assim como um aumento da evasão de seus quadros (HAMILTON, 1989).

Depois, na década de 1960, houve problemas políticos... cassação de pesquisadores, houve um grande declínio da instituição. (...) Cassou significava aposentar compulsoriamente e tirar o cara daqui. E aquilo era um vazio, uma queda. (ENTREVISTADO # 1)

Brigavam à beça... as figuras importantes brigavam... tinha... houve aí o negócio da cassação... pesquisadores de Manguinhos... foi um momento difícil... muito... (ENTREVISTADO # 2)

Como ápice desse processo de deterioração organizacional, ocorre a cassação de dez importantes cientistas da área de pesquisa básica do IOC, em um processo que envolvia desavenças internas, levadas por Rocha Lagoa ao Ministério. Esses cientistas já vinham tendo as suas pesquisas cerceadas, durante a gestão de Rocha Lagoa na direção do IOC, e, por fim, foram cassados pelo Ministro, com base no Ato Institucional nº 5 (HAMILTON, 1989).

Bom, essa crise toda foi (na época) do Ministro chamado Rocha Lagoa, que... era época dos militares e ele cassou, cassou não, indicou pessoas aqui que foram cassadas, dez pesquisadores importantes, que era um título com horista e tal... e isso aqui ficou o caos, né, ficou o caos. Os salários ficaram congelados e tal... e em 1970, foi criada a Fundação Oswaldo Cruz pelos militares para ver se reabilitava. (ENTREVISTADO # 1)

Em um curto espaço de tempo, passados pouco mais de um mês da cassação desses dez pesquisadores, a então estrutura do IOC seria reformulada, passando a agregar outros órgãos do Ministério da Saúde. Dessa forma, a organização seria transformada na Fundação Instituto Oswaldo Cruz, por meio do Decreto nº 66.624, publicado em 22 de Maio de 1970, orientado no Decreto-Lei nº 200 de 1967 (SANTOS, 1999).

Em 1970, o Governo Militar criou... o Governo Militar tinha... gostava de fazer coisas grandes... só que o Instituto isolado não era bom... aí pegou tudo o que estava solto por aí... Escola Nacional de Saúde Pública; Instituto Oswaldo Cruz, que era a sede; Instituto Fernandes Figueira, que era de mulher e criança lá (em Botafogo); Instituto de Lepra, lá que era aqui no Caju... e fez uma Fundação... pegou o Instituto Aggeu Magalhães, de Recife; Gonçalo Muniz, de Salvador; René Rachou, de Belo Horizonte... então, juntou isso tudo numa Fundação, que se chamou Fundação Instituto Oswaldo Cruz. Depois acharam que esse “Instituto” não era bom e tal, “Fundação” e “Instituto”, aí botaram Fundação Oswaldo Cruz, mas deixaram a sigla FIOCRUZ, FI de Fundação Instituto Oswaldo Cruz, mas hoje é chamada de Fundação Oswaldo Cruz. E esses institutos todos ficaram ligados à FIOCRUZ... de uma forma muito precária, né, porque as verbas eram muito pobres e tal. (ENTREVISTADO # 1)

No contexto da Reforma Administrativa do Estado, implementada pela publicação do Decreto-Lei nº 200, a administração federal passou a enxergar na figura das Fundações um elemento que seria capaz de introduzir uma nova lógica na administração pública. Dessa

forma, o Decreto dotava essas estruturas de maior flexibilidade e autonomia na execução de suas atividades, embora ainda estivessem sujeitas à supervisão ministerial (SAHIONE, 1997).

Esse novo arranjo institucional, concebido pelo Ministro Rocha Lagoa, tinha como finalidade trazer para a organização os mesmos benefícios que o Decreto-Lei nº 200 previa para as demais fundações, de maneira que a criação da Fiocruz garantisse maior autonomia administrativa e financeira. Entretanto, o Decreto nº 67.049, de 13 de Agosto de 1970, que aprovava o estatuto da recém-criada fundação, incluiria também a obrigatoriedade de que a organização repassasse os recursos por ela obtidos ao Fundo Nacional de Saúde, criado pelo Decreto nº 64.867, de 24 de Julho de 1969 (PONTE, 2012).

Além disso, o Decreto nº 67.049 ainda estabelecia as seguintes atribuições para a organização: realizar pesquisas científicas no campo da medicina experimental, da biologia e da patologia; oferecer cursos para formação e aperfeiçoamento de pesquisadores, sanitaristas e demais profissionais de saúde; além de desenvolver e produzir vacinas, medicamentos e outros produtos derivados de processos químicos e biológicos, para profilaxia e tratamentos de diversas enfermidades (SAHIONE, 1997).

O estatuto da Fiocruz previa também a seguinte estrutura administrativa para a organização: um Conselho de Administração, constituído por pessoas indicadas pelo Ministro da Saúde; uma Presidência; e um Conselho Técnico-Consultivo, que serviria como um órgão assessor, contando com membros nomeados pelo Presidente da fundação (SAHIONE, 1997). Desse modo, a estrutura proposta pelo estatuto também não concedia a presumida autonomia administrativa que a organização teria ao ser alçada ao status de fundação, uma vez que o Conselho de Administração da Fiocruz era nomeado e presidido pelo próprio Ministro da Saúde (PONTE, 2012).

É importante ressaltar que o entendimento utilizado na análise do presente estudo é o de que a Fiocruz seria compreendida como a sucedânea do Instituto Oswaldo Cruz, de modo

que a trajetória histórica da organização é observada como algo contínuo. Assim, a agregação de outros órgãos é entendida como um processo de ampliação e diversificação de suas atribuições, embora estivesse disposto no Decreto nº 66.624, de 22 de Maio de 1970, que o IOC seria incorporado à então Fundação de Recursos Humanos para a Saúde, que passava a se denominar Fundação Instituto Oswaldo Cruz, com base nesse mesmo decreto (SANTOS, 1999).

A Fundação de Recursos Humanos para a Saúde era anteriormente conhecida como Fundação de Ensino Especializado de Saúde Pública (FEENSP), transformação disposta no Decreto-Lei nº 904, publicado em 01 de Outubro de 1969. A FEENSP era a estrutura que havia sido criada pela Lei nº 2.312, de 03 de Setembro de 1954, para abrigar em sua estrutura a antiga Escola Nacional de Saúde Pública e outros órgãos congêneres pertencentes ao Ministério da Saúde na época (SANTOS, 1999).

A nova estrutura da organização contava, além do próprio Instituto Oswaldo Cruz, com as seguintes unidades: a Escola Nacional de Saúde Pública; o Instituto Fernandes Figueira; o Instituto Nacional de Endemias Rurais (INERu) e o Serviço de Produtos Profiláticos (SPP), sendo que ambos integravam o Departamento Nacional de Endemias Rurais; o Instituto Evandro Chagas; e o Instituto de Leprologia (SANTOS, 1999).

Por mais que, a princípio, não houvesse nenhuma conexão mais forte entre essas unidades no momento em que elas foram reunidas sob a mesma estrutura, é possível notar ao longo das suas histórias que, em dado instante, esses órgãos tiveram algum vínculo com ideias, ações ou até mesmo braços do antigo IOC (SANTOS, 1999).

A Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) tem suas origens no Curso de Higiene e Saúde Pública, que havia sido criado pela Reforma do Ensino implementada em 1925 e cuja gestão era feita pelo Instituto Oswaldo Cruz, conjuntamente com a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro. A ENSP tem o seu regimento legal criado em 1954, mas sua estruturação se

dá efetivamente apenas em 1958, por meio do decreto que estabelecia tanto a oferta de cursos como a realização de atividades de pesquisa. Ao integrar a Fundação de Recursos Humanos para a Saúde, pelo decreto de 1969, e posteriormente a ingressar na Fiocruz, a ENSP passaria a ser denominada como Instituto Presidente Castelo Branco (IPCB), até o ano de 1976, quando voltaria a ter a sua denominação original (SANTOS, 1999).

Criado em 26 de Abril de 1924, com a denominação de Abrigo Hospitalar Arthur Bernardes, o Instituto Fernandes Figueira (IFF) foi uma iniciativa de Carlos Chagas, então diretor do IOC e do Departamento Nacional de Saúde Pública (DNSP), e Antônio Fernandes Figueira, chefe da Inspeção de Higiene Infantil. Formalmente oficializado por meio da publicação da Lei nº 4.793, em 07 de Janeiro de 1925, o IFF ocupava o prédio do antigo Hotel 7 de Setembro, situado nos fundos do que, futuramente, viria a ser a sede da Escola de Enfermagem Ana Nery. Após o falecimento de Antônio Fernandes Figueira, um de seus fundadores, a unidade passa a adotar sua atual denominação. Em 1949, passa a integrar o Departamento Nacional da Criança, do então Ministério da Educação e Saúde, posteriormente fazendo parte da estrutura do Ministério da Saúde, após o desmembramento desses dois ministérios em 1953 (SANTOS, 1999).

O Departamento Nacional de Endemias Rurais (DNERu) é criado pela Lei nº 2.743, publicada em 06 de março de 1956. Esse Departamento era composto pelos Serviços Nacionais de Malária, Peste e Febre Amarela, além do Instituto Nacional de Endemias Rurais (INERu). Por sua vez, o INERu tinha agregados em sua estrutura centros de pesquisas localizados nas cidades de Recife, Belo Horizonte e Salvador. Além desses centros, havia também o Núcleo de Pesquisas da Guanabara, situado na cidade do Rio de Janeiro, no bairro de Jacarepaguá (SANTOS, 1999).

Criados na década de 1950, cada um desses centros tinha uma história própria, embora fossem originados da mesma proposta de estabelecimento de centros regionais de estudos de

endemias, sugerida por Aggeu Magalhães, um cientista pernambucano, e apoiada por Amílcar Barca Pellon, então diretor da Divisão de Organização Sanitária do Ministério da Educação e Saúde.

Assim, era criado no ano de 1950, em colaboração com o Governo do Estado de Pernambuco, o Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, na cidade de Recife, cuja denominação homenageava o cientista idealizador, que havia falecido pouco tempo antes. Inicialmente, suas atividades eram voltadas ao estudo da esquistossomose (SANTOS, 1999).

Dentro desse mesmo movimento, é criado o centro de pesquisa mineiro, instituído por Amílcar Vianna Martins, cientista que contava com o apoio da Prefeitura de Belo Horizonte, sendo este inaugurado no ano de 1955. Esse centro passa a abrigar também o Instituto de Malariologia, dirigido por René Rachou e anteriormente situado no Rio de Janeiro, transferência que ocorreu nessa mesma época. Com a criação do INERu, em 1956, Amílcar Vianna Martins é nomeado para o cargo de diretor desse órgão, de modo que a gestão do Centro de Belo Horizonte é assumida por Rachou. Amílcar viria ainda a ocupar a direção do IOC entre os anos de 1958 a 1960. A denominação do Centro de Belo Horizonte passaria ainda por uma alteração, em Agosto de 1966, sendo chamado, então, de Centro de Pesquisas René Rachou (SANTOS, 1999).

Após a criação do INERu, é fundado o Centro da Bahia, em meio a uma história conturbada. Tendo suas atividades iniciadas em 1958, essa unidade era conhecida como Turma de Pesquisas da Bahia e contava com o apoio do INERu, da Fundação Gonçalo Moniz, órgão pertencente ao Governo do Estado da Bahia, e do núcleo baiano do DNERu. Quando Octavio Mangabeira Filho, pesquisador do IOC, assume a direção da unidade, ela passa a se denominar Núcleo de Pesquisas da Bahia, vinculando-se ao IOC até 1963, ano em que Mangabeira falece. Na ausência de uma sede própria e sem ter um quantitativo de pessoal

suficiente, o centro tinha uma existência precária dentro do INERu, até o momento em que ingressa na Fiocruz em 1970, quando teria fôlego renovado (SANTOS, 1999).

Além dos centros já citados, o DNERu também incorporava em sua estrutura o Serviço de Produtos Profiláticos (SPP), cuja atribuição era o preparo de produtos destinados ao controle de endemias. Sediado, desde 1948, em Duque de Caxias, junto com o Instituto de Malariologia, o SPP é transferido em 1960 para o *campus* de Manguinhos, embora mantendo vínculo direto com o Ministério da Saúde até 1970. Ao integrar a estrutura da Fiocruz, o SPP absorveu o Departamento de Soros e Vacinas do antigo IOC, compondo, então, o Instituto de Produção de Medicamentos (IPROMED) (SANTOS, 1999).

Tendo sua origem ligada ao Instituto Oswaldo Cruz, devido ao fato de que seu idealizador, Evandro Chagas, era pesquisador do IOC, o Instituto de Patologia Experimental do Norte (IPEN) é criado pelo Governo do Estado do Pará, em novembro de 1936, passando a ser denominado, posteriormente, como Instituto Evandro Chagas. Sediado na cidade de Belém, esse instituto era parte integrante dos esforços mobilizados pelo Serviço de Estudos de Grandes Endemias (SEGE), órgão conduzido por Evandro Chagas entre 1937 e 1940. O SEGE era a representação da continuidade das ações do IOC, direcionadas ao interior do território nacional, por meio de estudos de campo e inquéritos epidemiológicos realizados em diversos estados da federação, como Pará, Amazonas, Ceará e Minas Gerais, cujas atividades contavam com o apoio dos respectivos governos estaduais, além de também receberem suporte financeiro fornecido pela família Guinle. Em 1940, Evandro Chagas vem a falecer tragicamente, vítima de um acidente aéreo, de modo que seu irmão, Carlos Chagas Filho, passa a assumir de forma interina a direção do SEGE, até a sua institucionalização em 1942. Sendo o único braço desse Serviço estabelecido no interior do país, o IPEN realizava pesquisas para entendimento e controle de diversas enfermidades endêmicas dessa região, como a malária, a tripanossomíase americana, a leishmaniose visceral americana, dentre

outras. Em homenagem ao seu fundador, logo após a morte deste, o IPEN recebe o nome de Instituto Evandro Chagas, passando à esfera federal, devido à sua incorporação aos Serviços Especiais de Saúde Pública (SESP), órgão criado no ano de 1942. Em 1970, passa a fazer parte da Fiocruz, mas é posteriormente reintegrado à Fundação Serviços Especiais de Saúde Pública (FSESP), em 1975 (SANTOS, 1999).

Por fim, criado em 1946 e funcionando no interior do Hospital Frei Antônio da Irmandade do Santíssimo Sacramento da Candelária, instituição localizada no bairro de São Cristóvão, na cidade do Rio de Janeiro, o Instituto de Leprologia era um órgão vinculado ao Serviço Nacional da Lepra, cuja finalidade era a realização de pesquisas direcionadas à compreensão e controle da hanseníase. A criação desse instituto era uma forma de retomar as ações nessa área, anteriormente trazidas pela constituição do Centro Internacional de Lepra no interior do IOC, patrocinado pela Liga das Nações em 1934, mas que havia encerrado suas atividades no ano de 1939, em função de a Liga das Nações ter sido dissolvida, por conta do início da Segunda Guerra Mundial. O Instituto de Leprologia que, em 1970, passa a integrar a Fiocruz, posteriormente é absorvido como um laboratório do IOC (SANTOS, 1999).

Portanto, a partir de 1970, o antigo IOC passa a compor um conjunto de unidades, mas que ainda não contavam com nenhuma unicidade do caráter organizacional, nem sinergias entre as suas partes. Porém, alguns traços das histórias dessas unidades se entrelaçavam em certo ponto, de maneira que uma potencial convergência era plausível (SANTOS, 1999).

#### **4.3. PERÍODO 3: FORMAÇÃO DO CONJUNTO E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Embora a organização apresentasse uma nova configuração administrativa, suas unidades eram desarticuladas, sem que houvesse maior esforço para integrá-las de alguma

maneira, uma situação que perduraria ao longo de todo o Governo Médici, mesmo ocorrendo a saída de Rocha Lagoa do Ministério da Saúde em 1972 (SANTOS, 1999).

O governo federal começa a definir uma nova política de propriedade industrial, no início da década de 1970, momento em que é criado o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e é promulgada a Lei nº 5.772 de 1971, que instituía o novo Código da Propriedade Industrial (SANTOS, 1999).

Esse Código trazia disposições para regulação dos procedimentos de transferência de tecnologia, além de estabelecer a competência de INPI, órgão vinculado ao Ministério da Indústria e Comércio (MIC), em elaborar os contratos relacionados às questões de propriedade intelectual, assim como a opção de não conceder a licença e os privilégios de patenteamento a processos ou produtos (SANTOS, 1999).

Ainda em 1971, o governo federal cria a Central de Medicamentos (CEME) como um órgão diretamente vinculado à Presidência da República. Entretanto, as atividades da CEME somente ganhariam maior força no ano de 1973, com a formulação de seu primeiro Plano Diretor. Posteriormente, durante o Governo Geisel, as ações da CEME passariam a ser supervisionadas pela Secretaria de Tecnologia Industrial do MIC (SANTOS, 1999).

Além disso, uma epidemia de meningite estava assolando o maior centro urbano do país, desde 1971, fato que vinha sendo censurado tanto pelo governo federal como pelas autoridades estaduais. Atingindo inicialmente as periferias da Grande São Paulo, afetando as populações mais pobres da região metropolitana, rapidamente a epidemia alcançou outras localidades. Mesmo sendo subnotificada pelas autoridades sanitárias, as estatísticas oficiais dessa epidemia já apresentavam coeficientes de incidência da doença bastante elevados, sendo registrados, no ano de 1974, um total de 12.388 casos e 891 óbitos, somente na área que compreende a região metropolitana de São Paulo (MORAES e GUEDES, 1990).

Ainda em 1974, a epidemia de meningite também atinge outras regiões do país, de maneira que tamanha era a extensão e a gravidade do quadro, que a Fiocruz passa a ter maior visibilidade, em função da sua atuação ao longo dessa crise sanitária, repercutida publicamente pela imprensa na época. A partir desse episódio, maior relevância passa a ser dada às políticas e às ações em Saúde Pública pelo Governo Militar (SAHIONE, 1997).

Nesse sentido, dada a urgência do quadro epidêmico, o Ministério da Saúde realiza uma campanha de vacinação em grande escala, para tentar conter a expansão da doença. Essa campanha contou com a distribuição de aproximadamente 80 milhões de doses de vacinas, que foram importadas pelo governo ao custo de US\$ 40 milhões de dólares, conforme relatos de Vinícius da Fonseca, que na época era o coordenador da área de Saúde do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), sendo também o responsável por viabilizar a aquisição do imunizante, tarefa a ele repassada pela Secretaria de Planejamento da Presidência da República (HAMILTON e AZEVEDO, 2001). Essa campanha de vacinação prosseguiu até o segundo semestre de 1975 (PONTE, 2012).

Tanto os problemas decorrentes da epidemia quanto os gastos do governo, na tentativa de saná-los, são elementos que deixavam evidente, mais uma vez, o descaso com a área de atenção à Saúde no Brasil. Dada a dimensão do desafio enfrentado pelo governo brasileiro, as estruturas do Estado precisavam ser adaptadas para lidar com esse novo contexto de crise sanitária (PONTE, 2012).

Dessa forma, o governo federal mobiliza diversos órgãos ligados ao Ministério da Saúde, como a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), a Fundação Serviços Especiais de Saúde Pública (FSESP) e a Superintendência de Campanhas de Saúde Pública (Sucam), para participar dos esforços governamentais direcionados ao controle da situação. Enquanto a Fiocruz atuava tanto no âmbito do ensino, como na pesquisa e na produção, uma vez que reunia sob a sua estrutura um conjunto de unidades, dedicadas a essas distintas atividades; a

FSESP e a Sucam tinham uma atuação mais operacional, realizando as campanhas sanitárias e executando ações na área da vigilância epidemiológica, tanto no treinamento de recursos humanos como na coordenação de outras atividades de campo (PONTE, 2012).

Fazendo vir novamente à tona um legado de conquistas, acumulado ao longo da história de Manguinhos, nas marcantes atuações de cientistas como Oswaldo Cruz e Carlos Chagas, o governo buscava juntar forças no enfrentamento das condições adversas observadas no quadro de Saúde brasileiro, procurando aproveitar esse legado organizacional para dar maior legitimidade às suas ações no campo da Saúde (PONTE, 2012).

Em 15 de março de 1974, Ernesto Geisel assume a Presidência da República, sucedendo Médici na gestão do governo federal. O novo presidente precisava lidar com um cenário mais conturbado tanto na política quanto na economia. No âmbito político, era maior a pressão pelo retorno do regime democrático, assinalada pelo aumento da ocorrência de protestos e pela articulação de uma oposição nas instâncias políticas, representada em torno da figura do Movimento Democrático Brasileiro (MDB). Por sua vez, na área econômica, havia indícios de uma possível reversão do ciclo expansivo, dados os desequilíbrios externos e internos que apresentava a economia brasileira. Um quadro que, na opinião do novo Ministro da Fazenda, Mário Henrique Simonsen, iria requerer do governo a adoção de um programa de ajuste econômico que tivesse como base a contenção dos gastos públicos (PONTE, 2012).

Essa alteração nos rumos da orientação da política econômica brasileira representaria uma mudança significativa no andamento de diversos projetos conduzidos pela administração federal. Nesse contexto, com a nomeação de Paulo de Almeida Machado para o Ministério da Saúde, o governo Geisel procurava estimular ações voltadas para a prevenção de doenças, uma vez que era percebido um desequilíbrio no setor Saúde, devido a este estar priorizando as atividades da medicina curativa, que enfatiza ações posteriores à ocorrência do problema.

Além disso, havia uma desarticulação geral das ações da rede pública destinadas aos cuidados em Saúde (HAMILTON e AZEVEDO, 2001).

Com a repercussão alcançada pelo agravamento do quadro sanitário brasileiro, Machado aproveita esse fato para inserir um projeto para a recuperação das estruturas da Fiocruz, no II Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (II PBDCT), organização vista pelas autoridades do país como um importante pilar de sustentação do desenvolvimento científico e tecnológico no setor de Saúde brasileiro (PONTE, 2012).

Com a aprovação dos decretos nº 74.878 e nº 74.891, ambos publicados no mês de novembro de 1974, oito meses depois da posse de Geisel, a organização passou a ter a denominação de Fundação Oswaldo Cruz, garantindo também, enfim, a autonomia para gerir os recursos obtidos em suas atividades, por meio da comercialização de seus produtos e serviços (PONTE, 2012).

Entretanto, essa mudança jurídica não representou o encerramento das dificuldades enfrentadas pela Fiocruz, pois ainda era necessário alterar a lógica de sua administração, uma vez que os primeiros dirigentes da organização, após a criação da fundação, não foram capazes de acompanhar o ritmo ditado pelos problemas sanitários que se apresentavam no cenário brasileiro (PONTE, 2012).

Com a nomeação de Vinícius da Fonseca para a presidência da Fiocruz, a gestão organizacional começou a entrar em melhor sintonia com as expectativas do Ministério, para o enfrentamento das questões de Saúde. A figura de Vinícius da Fonseca já era conhecida pelo Ministro Machado, uma vez que ambos haviam trabalhado juntos no planejamento da campanha de vacinação contra a meningite. Foi justamente Vinícius que havia levantado a necessidade de se realizar a importação das vacinas, para que fosse possível dar sequência ao combate da doença e evitar a sua propagação, sendo ele o responsável por negociar a compra junto aos produtores internacionais (PONTE, 2012).

Veio dirigir a Fundação Oswaldo Cruz um economista, Ministro Fonseca. Melhorou os salários um pouco e... veio o Ministro da Saúde que substituiu o Rocha Lagoa, que era o Secretário de Saúde de São Paulo, Mário Lemos. E esse Mário Lemos me convidou, como eu era professor da UFRJ, né, de Doenças Infecciosas, me convidou para fazer um diagnóstico-situação aqui da FIOCRUZ. E eu pedi a ele um experto em pessoal, para parte de quadro, né, que eu não tinha experiência, e um economista, para ver orçamento, coisas desse tipo e tal. A condição era a seguinte: um pesquisador daqui ganhava como se fosse 300 reais hoje... o sujeito, é claro, que ele não trabalhava aqui...ele ia trabalhar no seu laboratório particular. E aí eu disse: “Doutor Ministro, olha... ou você melhora esse orçamento aqui...” Aliás, antes do Ministro, foi um filho do Oswaldo Cruz, Oswaldo Cruz Filho, que assumiu a Fundação, mas ele era diretor da Kibon e tal. Era um comerciante, né, um homem importante. E ele vinha aqui e dava o expediente rápido aqui...era só porque ele era filho do Oswaldo Cruz. Era médico, mas ele lidava com outras coisas, né. Eu me lembro quando eu vim aqui a pedido desse Ministro Mário Lemos... “Ah, o senhor é o novo interventor aqui!”... Eu disse: “Não, sou professor da Universidade e o Ministro me chamou, porque eu sou da área, né, para fazer o diagnóstico-situação”. E eu vim já era... quando eu vim já era esse Ministro Fonseca... e eu disse: “Olha, o senhor tem duas opções: ou o senhor faz um orçamento decente pra cá, ou vende esses terrenos aí pra Julio Bogoricin (naquele tempo era o empreendedor de imóveis no subúrbio, né) e faz o Museu Oswaldo Cruz aí nesse castelo (Pavilhão Mourisco) que fica bonito e tal, e vende essas terras aqui que dá muitos edifícios aí”... Aí ele resolveu... aí eu apresentei um plano a ele feito pelo... plano de pessoal e um plano de orçamento, feito por esse economista. E ele adotou, na realidade, ele adotou... aí a Fundação subiu, realmente subiu... e até esse Ministro me convidou para ser presidente, mas eu estava bem na Universidade, era chefe de departamento, e não tinha experiência administrativa, nem queria ter essa experiência administrativa.  
(ENTREVISTADO # 1)

Na conjuntura internacional, esse período é marcado pela elevação nos preços do petróleo, medida tomada em 1974 pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), majoritariamente composta por países árabes, como uma forma de retaliação ao apoio dado pelos países ocidentais a Israel no conflito bélico, conhecido como a Guerra do Yom Kippur, vencido pelos israelenses no ano anterior. Esse aumento teve um forte impacto sobre a economia brasileira (SANTOS, 1999).

Entretanto, em vez de adotar um programa de ajuste econômico dado o novo contexto mundial, desencadeado com a crise do petróleo, o que poderia gerar uma política de recessão, o governo Geisel opta por buscar a manutenção dos patamares elevados de crescimento da economia brasileira, mas dentro de um novo conjunto de prioridades para a consolidação do parque industrial do país. Para isso, a administração federal elabora uma série de projetos para investimento na atividade industrial nacional, por meio de empréstimos tomados com bancos

internacionais. Com isso, o governo desejava fortalecer a indústria de base brasileira, além de estimular o programa nacional de desenvolvimento científico e tecnológico (SANTOS, 1999).

Nesse sentido, no final de 1974, o governo federal lança o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que vigorou de 1975 a 1979, cuja estratégia era pautada na promoção do investimento de um grande montante de recursos nas seguintes áreas: indústrias de base (segmentos industriais de bens de capital e insumos básicos, como a siderurgia, a metalurgia, a petroquímica, etc.); setores ligados ao desenvolvimento científico e tecnológico; infraestrutura de transportes e comunicações. Eram enfatizados ainda outros pontos como o aumento da inclusão de produtos manufaturados de maior complexidade tecnológica na pauta de exportação; estímulos ao desenvolvimento tecnológico industrial, além da regulação dos procedimentos de transferência de tecnologia (SANTOS, 1999).

Para dar andamento a esse programa governamental, a administração federal estabeleceu também quais seriam as esferas de atuação e o que seria atribuição tanto dos órgãos públicos quanto do setor privado. Dessa forma, ficou estabelecidas como responsabilidades do governo as áreas de infraestrutura da matriz energética, de transportes e de comunicações, com exceção a equipamentos destinados a esses setores. Além disso, também era atribuição do governo investir em ações voltadas para o desenvolvimento social, como Educação, Saúde e Previdência Social; enquanto a cargo do setor privado ficariam as atividades relacionadas às indústrias de transformação e de construção, ao setor agropecuário, ao comércio, ao sistema financeiro e de seguros, com exceção aos bancos oficiais (SANTOS, 1999).

Na visão do governo, era preciso fortalecer a capacidade de competição da empresa nacional, visto que a participação desta ainda era predominantemente voltado aos setores da agricultura, comércio, construção e prestação de serviços, de modo que as multinacionais eram preponderantes na indústria de transformação. Para a administração federal, esse

fortalecimento da competitividade da empresa nacional seria alcançado por meio da concessão de incentivos oficiais, como, por exemplo, abertura de linhas de financiamento público para estímulo à formação de *joint ventures* em setores industriais de base e de tecnologia de ponta. Buscava-se também incentivar a expansão das empresas nacionais tanto por meio do financiamento público como pela adoção de política de fusões e incorporações com incentivos financeiros e fiscais, de maneira que pudessem ser formados grandes grupos nacionais. Ainda havia o apoio à criação de pequenas e médias empresas, por meio do acesso ao crédito para formação de capital (SANTOS, 1999).

Com a publicação da Lei nº 6.629, em 17 de Julho de 1975, era disposta a organização do Sistema Nacional de Saúde, sendo estabelecida a divisão de atribuições entre o Ministério da Saúde e Ministério da Previdência e Assistência Social. Como áreas de competência do Ministério da Saúde, ficariam as ações voltadas à execução de medidas e o atendimento de interesse coletivo, incluindo as atividades relacionadas à vigilância sanitária; enquanto o Ministério da Previdência e Assistência Social estaria direcionado, principalmente, para o atendimento médico e assistencial individualizado (SANTOS, 1999).

No âmbito das atividades de pesquisa, alguns marcos relevantes, estabelecidos pela administração federal, foram a proposta de reformulação do CNPq, a elaboração do II Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (II PBDCT) e do Plano Nacional de Pós-Graduação. Com essas medidas, o governo buscava revigorar as atividades dedicadas ao desenvolvimento tecnológico-industrial do país (SANTOS, 1999).

No mês maio de 1974, com a promulgação da Lei nº 6.036, o governo Geisel tinha como objetivo organizar o seu sistema de planejamento, que passaria a incluir atividades relativas ao desenvolvimento científico e tecnológico, transformando o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral em Secretaria de Planejamento da Presidência da República (SEPLAN). A SEPLAN seria a principal responsável pela condução desse sistema,

por meio da coordenação da política de desenvolvimento econômico e social do país, estando em contato direto com a Presidência da República. Essa estrutura englobava o CNPq, a Finep, o BNDE, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), estando, assim, todos esses órgãos, agências e instrumentos governamentais de fomento, informação e análise, sob o controle da SEPLAN (SANTOS, 1999).

Seguindo essa orientação técnico-administrativa instituída pela gestão de Geisel, são implementados por mecanismos legais o Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT), o Sistema Nacional de Saúde e o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SANTOS, 1999).

Por meio da Lei nº 6.129, publicada em Novembro de 1974, a estrutura do CNPq é reformulada, sendo este transformado em Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, embora mantendo a sua sigla original por questão da tradição e da força da marca. Pela lei, o CNPq seria alçado ainda à condição de fundação, conforme os termos previstos no Decreto-Lei nº 200, adquirindo, assim, maior autonomia administrativa. Com a criação do SNDCT, pelo Decreto nº 75.225, de Janeiro de 1975, o CNPq também teria a responsabilidade de coordenar esse sistema, de maneira a integrar as atividades de ciência e tecnologia desempenhadas por diversos órgãos, vinculados a diferentes Ministérios. O Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PBDCT) era o instrumento que reunia os projetos e as ações de ciência e tecnologia empreendidas no âmbito do SNDCT, financiados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que passou a ser gerido pela Finep, que passaria a ser principal agência de fomento desse sistema, sucedendo ao FUNTEC/BNDE (SANTOS, 1999).

Com a adoção do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), o governo federal define as propostas para a recuperação do setor Saúde, por meio dos programas de saúde e

saneamento, de responsabilidade do Ministério da Saúde e de suas agências, como, por exemplo, a Fiocruz, cabendo, no entanto, a assistência médica individualizada ao novo Ministério da Previdência e Assistência Social (SANTOS, 1999).

De forma a consolidar a estruturação desse setor, o governo federal instituiu o Sistema Nacional de Saúde, por meio da publicação da Lei nº 6.229, em 17 de Julho de 1975. Essa lei dispunha sobre a divisão de atribuições e funções referentes à ação governamental em Saúde Pública, nas esferas federal, estadual e municipal, além de delimitar o papel do segmento privado (SANTOS, 1999).

Nesse contexto, aproveitando-se dessa série de políticas estabelecidas, era iniciado o processo de recuperação da Fiocruz, pelo qual buscava-se restaurar as suas estruturas físicas, ampliar os recursos financeiros a ela destinados e expandir o seu potencial tanto de geração de conhecimento científico como de produção de tecnologias (SANTOS, 1999).

Entre 1970 e 1975, a Fundação Instituto Oswaldo Cruz (Fiocruz) foi gerida por três presidentes, sendo que os dois primeiros, José Guilherme Lacorte e Oswaldo Cruz Filho, também acumulavam o cargo de diretor do IOC, acumulação prevista na legislação de criação da fundação, e o terceiro, Oswaldo Lopes da Costa, havia sido diretor do IPCB. Com a publicação do Decreto nº 74.891, em 13 de novembro de 1974, é retirada a designação de Instituto, passando a Fiocruz a se denominar simplesmente Fundação Oswaldo Cruz, porém mantendo a sua sigla (SANTOS, 1999).

Outro importante marco legal para a organização nessa época, foi a promulgação do Decreto nº 74.878, que permitia à Fiocruz gerir as receitas obtidas pela venda de seus produtos e serviços, como sendo recursos próprios, autonomia que havia sido perdida pela organização há trinta e sete anos, quando, no final da década de 1930, esse preceito tinha sido revogado (SANTOS, 1999).

Com a decisão do governo federal em promover uma campanha de vacinação em massa na população brasileira, como forma de conter o avanço da epidemia de meningite de 1973, o plano de recuperação da Fiocruz ganhava mais força, uma vez que a cobertura a essa enfermidade não estava prevista no Programa Nacional de Imunizações (PNI), que também havia sido elaborado no ano de 1973. No momento de sua criação, o Programa Nacional de Imunizações tinha suas ações concentradas em doenças imunopreveníveis, que afetassem principalmente as crianças, como o sarampo, a tuberculose, a difteria, o tétano, o coqueluche, a varíola e a poliomielite. Dessa forma, para que fosse possível cumprir a meta da campanha, a administração federal resolveu adquirir os lotes da vacina antimeningocócica com um produtor francês, o Instituto Mérieux (SANTOS, 1999).

Sendo a única instituição de pesquisa em Saúde Pública vinculada ao governo federal, além de detentora e herdeira de um legado mítico relacionado à figura de Oswaldo Cruz, a Fiocruz recebe maior atenção do governo Geisel, que resolve revitalizá-la, para que pudesse assumir o papel de agência governamental de produção de tecnologias para o uso público, aliada à sua capacitação científica. Em 1974, a Secretaria de Planejamento da Presidência da República (SEPLAN) seria a grande fiadora desse processo de recuperação, atuando conjuntamente com o Ministério da Saúde nessas ações de restauração da organização (SANTOS, 1999).

Como já citado anteriormente, o Ministério da Saúde propõe que as ações de recuperação da Fiocruz também fossem incluídas na formulação do II PBDCT, em dezembro de 1974. O II PBDCT era o instrumento que delineava as estratégias e os objetivos para o desenvolvimento científico e tecnológico na área da Saúde, tendo a sua versão definitiva publicada em 1976, incorporando algumas alterações à proposta preliminar do Ministério da Saúde, que anteriormente enfatizava a pesquisa biomédica, passando a acrescentar também,

no âmbito das atividades da Fiocruz, aspectos relacionados à formação de recursos humanos e à informação científica e tecnológica em Saúde (SANTOS, 1999).

Vinícius da Fonseca seria o nome escolhido pela administração federal para assumir de perto a condução desse processo de reestruturação da organização. Ele era um economista, com passagem pelo IPEA, órgão pertencente à estrutura da SEPLAN. Sua nomeação para o cargo de Presidente da Fiocruz, constituía um fato inédito, uma vez que se rompia, dessa forma, uma longa tradição de profissionais, ligados à Medicina e às Ciências, ocupando essa posição (SANTOS, 1999).

Isso se recupera como instituição, já como Fiocruz, em 1975, 1976, com o governo Geisel. Aí vem para cá o Vinicius da Fonseca, que... Você leu a entrevista do Vinicius da Fonseca que eu fiz com ele e que está revista Manguinhos? (...) Entrevista do Vinicius da Fonseca. Ele conta lá... a gente editou... Essa entrevista é grande. A gente editou um pedaço dessa entrevista. Esse homem foi muito importante. Nem vou falar dele aqui, porque se você ler a entrevista, você vai ver. Ele é da área do planejamento, do Ministério do Planejamento. Ele era um nome do IBGE, economista de formação e ele veio para cá para reerguer a instituição. O projeto dele era voltar ao tempo do Oswaldo Cruz, botar a instituição orientada para a Saúde Pública, porque, segundo ele, o Instituto Oswaldo Cruz tinha se perdido nos meandros da pesquisa pura, da pesquisa básica e ele cometeu algumas... Ele também fez algumas intervenções aqui complicadas e ele foi muito mal visto durante muito e muitos anos, até que a gente conseguiu recuperar um pouco da imagem do Vinicius. Isso foi a Casa de Oswaldo Cruz que fez, porque a gente fez a entrevista com ele... Eu saí atrás dele. Eu mesma fiz. Acabamos que trouxemos ele aqui, homenageamos ele e tal. A gente tem que colocar as figuras históricas no seu lugar, no seu tempo. Os juízos têm que tomar em conta isso também. O juízo de valor sobre essas figuras históricas. Mas enfim... estou só dando um parêntese. (ENTREVISTADO # 10)

Por originalmente ter estado vinculado à SEPLAN, Vinícius da Fonseca tinha relativa autonomia para a tomada de decisões em sua gestão na Fiocruz, frente ao Ministério da Saúde, uma vez que ele tinha uma articulação direta com essa Secretaria, por ter sido Assessor Especial do Ministro Reis Velloso, desde 1970 (SANTOS, 1999).

Desse modo, respaldado por Reis Velloso, Vinícius da Fonseca tinha amplo acesso à área do Planejamento do governo federal. Por ter atuado diretamente nas ações para a implementação da campanha de vacinação contra meningite, Vinícius estava familiarizado com os principais problemas de Saúde Pública do país, além de também contar com maior

distanciamento em relação aos conflitos internos da organização, uma vez que este não pertencia aos quadros de Manguinhos (HAMILTON e AZEVEDO, 2001).

Diversas autoridades da administração federal estiveram presentes à posse de Vinícius da Fonseca, realizada no dia 21 de agosto de 1975, em Brasília. A cerimônia contou com a presença de Ministros de quatro diferentes pastas do governo federal, além de presidentes das agências de fomento, como o CNPq, a Finep e o BNDES. Assim, contando com o apoio do primeiro escalão do governo Geisel, Vinícius da Fonseca coloca em andamento as ações para soerguimento de uma organização, que mesmo após o estabelecimento da fundação, ainda se encontrava diante de um quadro de falência (PONTE, 2012).

Tamanho era o desafio que representava a restauração da Fiocruz que o então Ministro da Saúde, Paulo de Almeida Machado, ao empossar o novo Presidente, fez referência à organização como “um cadáver insepulto”, tal era a condição de degradação organizacional da fundação (HAMILTON e AZEVEDO, 2001).

Chegou-se a dizer que era um “cadáver” putrefato, né (...), os salários eram muito baixos e... aí veio o Vinicius Fonseca que era muito amigo do Ministro...aquele Ministro do Planejamento...como é... Velloso... Reis Velloso. Tinha intimidade com o Ministro e conseguiu dar um levante. (ENTREVISTADO # 2)

Para Vinícius, a organização havia perdido seu prestígio e legitimidade, conquistados em seus primeiros anos, justamente pelo fato de que ela tinha se distanciado das demandas da população. Na percepção do novo Presidente da Fiocruz, que também já havia trabalhado anteriormente no IBGE, as mudanças demográficas pelas quais o país havia passado, trouxeram alterações importantes no quadro sanitário brasileiro, de modo que a Fiocruz deveria se adequar a esse novo cenário, em que a tomada de novos rumos por parte da organização fazia-se necessária (PONTE, 2012).

Vinícius havia detectado que a organização, além de estar distante das grandes questões nacionais, se mantinha presa a conhecimentos que estavam entrando em

obsolescência, uma vez que seus cientistas não se atualizavam, deixando de assimilar as novas perspectivas que vinham sendo abertas em seus respectivos campos de atuação. Exemplo disso, era o fato de que os setores de pesquisa e tecnologia ligados ao campo biomédico estavam em um momento de profundas transformações, com a ascensão de especialidades como a virologia e a imunologia, enquanto muitos dos pesquisadores da organização ainda empregavam técnicas clássicas da bacteriologia e da parasitologia, conhecimentos de muitas décadas atrás (HAMILTON e AZEVEDO, 2001).

Uma equipe de consultores do CNPq, coordenada por Luiz Walter Abdon do Prado, elaborou um extenso relatório, feito em dez dias de avaliação que o grupo fez na organização, trazendo os dados referentes à precariedade das instalações do *campus*. Esse relatório fazia um diagnóstico das condições de todas as áreas de atuação da Fiocruz, além de sugerir propostas para ações corretivas (SANTOS, 1999).

Mesmo tendo sido elaborado em um tempo curto, esse relatório traçou um perfil de cada parte visitada pelo grupo de consultores, fosse laboratório de pesquisa, curso ou instalação fabril de produção de vacinas e medicamentos. O grupo passou pelas seguintes unidades da Fiocruz: IOC, IPCB e IPROMED. Não foram incluídas no roteiro do grupo as unidades que se encontravam fora do *campus* de Manguinhos: IFF, Instituto de Leprologia e INERu (SANTOS, 1999).

Em relação ao IOC, o diagnóstico realizado mostrava a precariedade da estrutura dos laboratórios, sendo, entretanto, destacada a existência de alguns grupos de pesquisa que mantinham trabalhos que contavam com o suporte do CNPq, nas áreas de bioquímica enzimática e câncer experimental (SANTOS, 1999).

A avaliação do IPCB mostrou que este contava com um corpo docente reduzido, cuja remuneração era baixa, de modo que não estava sendo dada a devida atenção à capacidade

dessa unidade na formação de recursos humanos, uma vez que o IPCB instalações adequadas, porém ociosas (SANTOS, 1999).

Quanto ao IPROMED, que contava com duas principais linhas fabris – a de quimioterápicos e a de vacinas – não apresentava um atendimento adequado aos preceitos de economia de escala nem de eficiência de produção, em ambas (SANTOS, 1999).

A partir das informações contidas nesse relatório, foi iniciada a estruturação de um sistema administrativo único. Dessa forma, os serviços administrativos de cada unidade passariam a responder a um sistema unificado, ocorrendo a junção de seus respectivos orçamentos (SANTOS, 1999).

Em seu Plano de Reorientação Programática da Fundação Oswaldo Cruz, Vinícius fazia um diagnóstico da organização, não se furtando de revelar ao Ministro da Saúde mesmo os aspectos sombrios que a sua avaliação havia detectado (PONTE, 2012).

Nesse sentido, dados os problemas diagnosticados na Fiocruz, Vinícius defendia a implantação dos chamados “Programas Prioritários”, os quais contariam com objetivos bem definidos e seriam executados por equipes compostas por profissionais interdisciplinares, sob supervisão de um coordenador geral técnico-científico e de um gerente de apoio logístico (PONTE, 2012). A ideia dos Programas Prioritários era sistematizar os projetos por afinidade entre as áreas, de modo a uniformizar as ações por meio da escolha de temas e objetivos comuns. Essa proposta é colocada em prática com a implementação da Norma Operacional nº 09/76, de 18 de Novembro de 1976, sendo ainda os primeiros programas definidos pela Resolução da Presidência nº 0011/76, aprovada em 30 Dezembro do mesmo ano (SANTOS, 1999).

Considerando alguns aspectos como a capacidade instalada, o pessoal disponível e a relevância das enfermidades, Vinícius selecionou as pesquisas sobre doença de Chagas, esquistossomose, hanseníase e doenças do grupo materno-infantil, como sendo prioritárias

para a sua gestão naquele momento. Além disso, também sugeriu a criação de instalações no *campus* de Manguinhos, tanto para realização de estudos na área da virologia como para o acompanhamento dos avanços mais recentes no campo da bacteriologia, sendo que, no caso dessa última, os estudos deveriam estar voltados, principalmente, para a compreensão das enterobacterioses (PONTE, 2012).

Ao escolher como prioridades doenças que tradicionalmente já vinham sendo objetos das pesquisas na Fiocruz, Vinícius dava a impressão de estar buscando algo que pudesse trazer uma vantagem adicional, no sentido de contribuir para o aumento da adesão dos quadros técnicos da fundação ao seu projeto institucional. Entretanto, as propostas feitas pelo novo Presidente não receberam um engajamento imediato por parte de corpo técnico, nem foram capazes de promover um movimento que revelasse o potencial científico acumulado pela organização (PONTE, 2012).

Como forma de estimular as atividades de ensino, os cursos da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) passam a ser oferecidos também em diversos locais do país, durante a gestão de Vinícius da Fonseca. Esses cursos ficaram conhecidos como Cursos Básicos Regionalizados de Saúde Pública, concretizados por meio de convênios assinados com as Secretarias Estaduais de Saúde. Dessa maneira, o Ministério da Saúde buscava vincular as atividades da ENSP aos objetivos de interiorização das ações em Saúde. Assim, as atividades de ensino da Fiocruz, representada na figura da ENSP, passavam a ter abrangência nacional (PONTE, 2012). Foram realizados Cursos Regionalizados em diversos Estados, sendo, em um primeiro momento, enfatizadas as Regiões Norte, Centro Oeste e Nordeste (SANTOS, 1999).

Ainda no âmbito do ensino, havia a proposta de aumento na oferta de cursos de especialização, além de ser o momento em que ocorre a abertura dos primeiros cursos de pós-graduação *stricto sensu* da Fiocruz, dentre estes, destacam-se os cursos de Mestrado nas áreas

biomédicas, como um resgate da formação de pesquisadores, um aspecto marcante dos primórdios do IOC (SANTOS, 1999).

Quanto à produção, a gestão de Vinícius da Fonseca realiza o desmembramento do Instituto de Produção de Medicamentos (IPROMED), unidade que havia sido criada em 1970, por meio da fusão do Serviço de Produtos Profiláticos (SPP) do DNERu com o Departamento de Soros e Vacinas do IOC (PONTE, 2012). Dessa forma, a divisão do IPROMED em duas unidades técnicas separadas viria como uma das principais alterações, trazidas pela gestão de Vinícius, por meio da aprovação do novo estatuto da Fiocruz, com a publicação do Decreto nº 77.481, em 23 de Abril de 1976. Com o seu desmembramento, seriam criadas duas unidades autônomas: Bio-Manguinhos, para a produção de vacinas, e Farmanguinhos, para a produção de fármacos e medicamentos (SANTOS, 1999).

É muito interessante e o próprio Vinicius me contou isso. Entre esse pedaço aqui chamado Núcleo Histórico, que é esse de Manguinhos, onde a gente está, e a ENSP tinha um problema: que não se chegava do lado de lá. Ele que abriu paredes. Foi ele que abriu a estrada de comunicação entre o IOC, que ficava do lado de cá, e a ENSP, que ficava do lado de lá. Nessa época, foi criado Bio-Maguinhos, que está instalado até hoje do lado do Pavilhão da Rockefeller, lá embaixo. O Pavilhão Rocha Lima, se não me engano, é o pavilhão de Bio-Manguinhos. Foi ele que criou Bio-Manguinhos. Diz ele que a gente tinha que produzir vacina em escala industrial e não como o IOC produzia nos seus laboratórios de pesquisa. Ele foi muito importante, tá? Pra uma Fiocruz que hoje... Que é a Fiocruz que a gente tem hoje. (ENTREVISTADO # 10)

Ainda em relação à área de produção, destacam-se os seguintes pontos trazidos pelo Plano proposto por Vinícius: a reestruturação da linha de medicamentos e a consequente modernização das instalações de Farmanguinhos; o aperfeiçoamento da produção de vacinas levada adiante por Bio-Manguinhos, com o início das atividades da Usina Piloto de Vacina Antimeningocócica, bem como o desenvolvimento de outras linhas de produtos imunizantes (SANTOS, 1999).

Além da criação dessas duas unidades produtivas, o novo estatuto da Fiocruz, estabelecido pelo Decreto nº 77.481, instituiu a nova estrutura organizacional da fundação,

trazendo outras alterações, como a volta ao uso da designação original da Escola Nacional de Saúde Pública, a extinção do INERu e a elevação da Usina Piloto de Manguinhos ao status de Unidade Especial, conforme previsto pela Norma Regulamentar nº 02/76, publicada em 4 de Maio de 1976. Com a extinção do INERu, os Centros de Recife, de Salvador, e de Belo Horizonte, anteriormente ligados ao INERu, também são alçados à condição de unidades especiais, da mesma forma que ocorreu com a Usina-Piloto de Manguinhos (SANTOS, 1999).

Na visão de Vinícius, para que a organização fortalecesse sua autonomia financeira, era preciso dar atenção especial à área de produção. Além disso, ele acreditava era um equívoco a organização relegar a um plano secundário as atividades ligadas à produção. Para ele, a pesquisa era uma atividade cuja relevância era inquestionável, mas esta não tinha condições de sustentar sozinha nem obter o volume de recursos que um efetivo processo de desenvolvimento institucional iria requerer (PONTE, 2012).

Seguindo essa lógica, a gestão de Vinícius busca promover, com a criação de Farmanguinhos e Bio-Manguinhos, o fortalecimento das áreas produtivas, de modo que essas fossem capazes de fazer a integração da Fiocruz ao parque industrial brasileiro. Isso tornaria a organização apta a receber recursos que a administração federal destinaria às áreas tecnológicas (PONTE, 2012).

Mesmo que também procurasse dotar a organização de investimentos para a reestruturação das suas áreas de pesquisa e de ensino, o período em que Vinícius da Fonseca ficou à frente da Fiocruz foi marcado pelo amplo incentivo à produção de vacinas e de fármacos, como sendo o principal foco de sua gestão. Com isso, Vinícius tinha como objetivo criar as condições para que a Fiocruz pudesse ser incorporada ao Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT) (PONTE, 2012).

Atuando por diversas vezes alheio ao pensamento que predominava no ambiente acadêmico da fundação, Vinícius procurou articular uma aproximação entre a Fiocruz, no

âmbito de suas áreas produtivas, e as ações empreendidas tanto no nível da Central de Medicamentos (CEME) quanto na linha de atuação do Programa Nacional de Imunizações (PNI). Estes dois órgãos eram as instâncias governamentais responsáveis pelas compras dos produtos voltados à Saúde, como medicamentos, soros e vacinas, que abasteciam os serviços públicos de Saúde do Brasil. Dessa forma, Vinícius pretendia que Farmanguinhos e Bio-Manguinhos tivessem maior participação no fornecimento de produtos destinados aos programas do governo federal (PONTE, 2012).

Entretanto, Vinícius da Fonseca não conseguiu lograr o esperado sucesso no caso de Farmanguinhos, uma vez que, de acordo com ele, o quantitativo de medicamentos que eram produzidos pela organização chegava a uma soma irrelevante, perto do que era demandado pelo Ministério da Saúde para a cobertura de seus programas. Outro elemento que dificultava uma experiência bem sucedida em Farmanguinhos, nesse momento, era o fato de que as ações da CEME, à época, estavam predominantemente voltadas para as operações de construção de uma base de dados em custos, com foco na elaboração de planilhas de custo que pudessem auxiliar em negociações com os grandes laboratórios farmacêuticos multinacionais, do que privilegiar ações dirigidas ao estímulo da produção nacional (HAMILTON e AZEVEDO, 2001).

Nesse cenário, marcado tanto pela carência de uma estrutura adequada para a área de medicamentos no interior da organização como pela falta de interesse do governo federal em fomentar a produção desse tipo de produto em Manguinhos, Vinícius da Fonseca passou a concentrar os seus esforços na estruturação e consolidação de Bio-Manguinhos (HAMILTON e AZEVEDO, 2001).

Como forma de buscar o fomento à unidade institucional por meio de uma maior integração entre as atividades de todas as unidades da Fiocruz, mesmo que sob o controle e supervisão da Presidência da fundação, Vinícius da Fonseca procurou articular com a Finep a

concepção e o conseqüente financiamento de dois importantes programas que foram marcantes no processo de recuperação da Fiocruz: o Programa de Estudos e Pesquisas Populacionais e Epidemiológicos (PEPPE) e o Programa de Estudos Socioeconômicos em Saúde (PESES) (SANTOS, 1999).

Mas, então, criamos dois programas, a Finep financiou dois programas para a Fundação, especificamente: um chamado PEPPE, Programa de Estudos Populacionais e Epidemiológicos; e outro chamado PESES, Programa de Estudos Sociais e Econômicos em Saúde. E o PEPPE, que era o programa maior, era um programa que quem montou a estrutura desse programa foi o Eduardo Costa, que depois veio a ser o coordenador desse programa. Nesse tempo, você tinha...quer dizer, nós estávamos no quadro do Vinicius, querendo transformar a Fundação. A Escola meio ali a reboque, não sabia bem o que fazer dali. Acho que nesse tempo, eu não sei se o Oswaldo Costa (ex-diretor da ENSP e ex-presidente da Fiocruz, antes do Vinicius da Fonseca) ainda era o diretor da Escola. Oswaldo Costa foi também presidente da Fundação nessa época, ele foi meio que... o Vinicius é quem o substitui, se não me engano. (...) Enfim, quer dizer, eu sei que, então, montamos esses dois projetos. O Programa de Epidemiologia a cargo do Eduardo, que aí monta uma série de... o programa tinha uma série de projetos em várias áreas, eu me lembro, em me lembro de poucas... me lembro do... que o Eduardo fazia uma pesquisa nacional sobre hipertensão... Tinha vários projetos, focando nas doenças basicamente, chamadas “doenças da pobreza”... eu não me lembro dos outros projetos, porque desse eu não participei muito de perto. E o PESES, que foi um programa voltado para um estudo de determinantes sociais da saúde, determinantes econômicos, ecológicos... E eu, então, comecei a chamar pessoas de várias áreas para realizar estudos e pesquisas sobre isso, pessoas da área da Antropologia, pessoas da área de Sociologia, da área de Economia... O José Carlos Braga trabalhou nesse programa, eu trabalhei com ele em um programa sobre Previdência, sobre enfim... aspectos econômicos da Previdência Social... (...)E montamos ali uma série de programas e eu tinha uma questão que eu estava na Finep, eu coordenava uma área na Finep e tinha vários projetos. Esse daí era um dos projetos que a gente montou. Simultaneamente, eu procurei a UERJ, o Instituto de Medicina Social (IMS/UERJ) e tinha uma linha, quer dizer, financiamos uma linha de pesquisa também lá na UERJ, dentro do Instituto de Medicina Social, com o Ézio (Ézio Cordeiro), Reinaldo (Reinaldo Guimarães), todas pessoas que, de alguma forma, estão por aí já meio se afastando, em processo de se afastar das suas atividades diretas (em fase de aposentadoria). Quer dizer, então, eu precisava encontrar alguém para coordenar o PESES pelo lado da Fundação. Aquilo era uma coisa que era imposta pra Escola, e a Escola não sabia o que fazer. O Vinicius queria que fizesse alguma coisa ali. Foi um momento de vazio ali, enfim, quer dizer, diretivo, e as pessoas não sabiam, realmente não sabiam o que fazer com aquela transformação que o Vinicius estava fazendo. (...) E precisaríamos, então, encontrar uma pessoa. Nessa época, eu fazia Doutorado em Campinas-SP, também simultaneamente, e através de pessoas que eu conhecia lá do Doutorado lá de Campinas, eu cheguei ao Sérgio Arouca, que tinha acabado de romper lá com a... em Campinas, tinha tido um conflito e, enfim... despediram alguma coisa assim. Então, procurei o Sérgio Arouca e propus a ele essa coordenação desse programa. (...) O Vinicius era o que se chama na época, um “tecnocrata”... uma visão tecnocrática das transformações que deveriam ser feitas e assim foi. Isso foi o lado da minha participação nessa transformação da Fiocruz. Foi basicamente isso: montar esses projetos, levar esses projetos ali pra dentro e ter tido a sorte, não foi nada além do que sorte, de ter encontrado uma pessoa que foi capaz de depois implantar mudanças muito mais profundas, que foi o Sérgio Arouca, que depois veio a ser presidente da Fundação e deputado, quer dizer, ele realmente teve uma atuação muito importante na implantação do SUS e na própria Fundação. (ENTREVISTADO # 31)

A origem desses Programas deriva de uma proposta, inicialmente formulada pelo corpo do docente da área de Epidemiologia do ainda chamado IPCB (atual ENSP), no final de 1974, que encontrou ressonância na Finep, por meio da convergência entre objetivos e interesses com o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Social (PROSOCI) dessa mesma agência de fomento (SANTOS, 1999).

Tanto o PEPPE como o PESES, que viriam a ser posteriormente unificados, tinham como finalidade proporcionar a formação de competências e de recursos humanos nas áreas de Epidemiologia e Ciências Sociais aplicadas à Saúde. (SANTOS, 1999).

Olhando pra trás, hoje em dia, quer dizer, a gente olha assim, e hoje em dia seria completamente impossível fazer qualquer coisa parecida com o que nós fizemos naquele momento. Desde esse vazio de poder que se abriu ali e que permitiu que eu entendesse e pusesse as pessoas que queriam, todos de fora da Fundação, porque aquilo foi uma imposição, o programa veio através desse PESES e o PEPPE também era através da Escola, vinha através da Escola de Saúde Pública. E foi.. entende... Os nomes eram dados pela gente. A gente tinha o dinheiro, a gente definia, o Vinicius bancava e impunha. Então, houve uma coisa que poderia ter sido feita... um leque enorme de possibilidades. Aconteceram esses projetos, PESES e PEPPE, que foram vitais na transformação da Fundação, foram absolutamente vitais, porque, não só trouxeram essa visão como reforçou um lado, digamos, mais “à esquerda” perante o quadro que nós estávamos vivendo. Nós estávamos vivendo, era 1973/1975, era esse o período em que a gente estava vivendo, da ditadura. (ENTREVISTADO # 31)

Durante a gestão de Vinicius da Fonseca, seria criada também a Associação dos Servidores da Fiocruz (ASFOC), no ano de 1976. A ASFOC, cujo regimento interno foi aprovado por um ato da Presidência, por meio da Norma Regulamentar nº 12, em 17 de agosto de 1976, era, naquele momento, um órgão atrelado à Presidência da Fiocruz, consistindo em um apêndice desta (SAHIONE, 1997).

Por meio da publicação da Norma Regulamentar nº 18/76, em 28 de Setembro de 1976, é implementada uma política de recursos humanos, com a dupla finalidade de formação tanto dos quadros internos da fundação quanto capacitar o pessoal pertencente a outras instituições de saúde do país, uma vez que a Fiocruz estava vinculada ao Ministério da Saúde e ao SNDCT. Dessa maneira, essa medida colocava o ensino em nível de equivalência à

pesquisa e à produção, destacando o papel da Fiocruz em oferecer uma formação complementar para áreas que não eram cobertas pelo ensino universitário, o qual, de fato, não oferecia cursos nas modalidades de concentração propostas pela fundação (SANTOS, 1999).

Nesse sentido, ainda de acordo com a Norma Regulamentar nº 18/76, houve a estruturação dos níveis de formação de recursos humanos: a pós-graduação *stricto sensu*; a formação em nível de treinamento e aperfeiçoamento no serviço, também destinada a profissionais já graduados; os estágios dirigidos a estudantes universitários; e, por fim, a formação básica e especializada (SANTOS, 1999).

Com isso, são inaugurados os Cursos de Mestrado em Saúde Pública, Parasitologia Médica e Virologia Médica, ainda em 1976, no âmbito da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), que era vista pela Presidência da fundação como a unidade da organização que deveria estar essencialmente voltada para as atividades de ensino (SANTOS, 1999).

Outra atividade de ensino desenvolvida nessa época pela organização foi a criação do chamado Treinamento Avançado em Serviços (TAS). Consistiam em cursos realizados em duas fases, abrangendo um conteúdo que ia desde as áreas de Microbiologia, Parasitologia e Bioquímica até aspectos da Epidemiologia da Primeira Infância, Hanseníase, Saúde Pública e Epidemiologia. No ano de 1978, um dos desdobramentos do TAS em Epidemiologia da Primeira Infância seria a criação da Residência Materno-Infantil do IFF, unidade de atendimento materno-infantil da Fiocruz (SANTOS, 1999).

Em relação aos cursos para formação básica e especializada, eram oferecidos os Cursos de Especialização em Saúde Pública, Básico de Saúde Pública, Engenheiros de Saúde Pública, contando ainda com a criação dos Cursos Básicos Regionalizados de Saúde Pública, ministrados em diversas localidades do país, como Belém, Recife, Salvador e Porto Alegre, conforme registrado em listagem dos cursos oferecidos no ano de 1976 (SANTOS, 1999).

Em Junho de 1976, é realizada a inauguração da Usina Piloto de Manguinhos, em cerimônia que contou inclusive com a presença do próprio Presidente Geisel, além de outras autoridades. Esteve presente também Charles Mérieux, diretor da Instituto Mérieux, interessado em uma possível parceria com a Fiocruz (SANTOS, 1999).

No âmbito das discussões que se davam entre o Instituto Mérieux, a Fundação Oswaldo Cruz e o Ministério da Saúde, um dos pontos discutidos nessa época era a proposta de criação de uma empresa de capital misto Fiocruz/Mérieux (SANTOS, 1999).

Como forma de buscar maior agilidade, necessária à dinâmica de produção industrial, a proposta previa a constituição de uma Unidade Industrial, cujo núcleo inicial seria a Bio-Manguinhos S.A., uma empresa de capital misto, composta por Fiocruz e BNDE-FIBASA, com a possibilidade de ocorrer uma associação ao Grupo Pasteur-Mérieux, que anteriormente já havia fornecido ao governo brasileiro as vacinas contra a meningite, utilizadas no controle da epidemia dessa enfermidade, que assolou diversas localidades do país entre 1974 e 1975. Nesse sentido, se daria a constituição da empresa Fiocruz/Mérieux, para a produção nacional de vacinas por meio de processos tecnologicamente mais avançados (SANTOS, 1999).

Enquanto não havia uma resposta definitiva em relação à associação com o Grupo Pasteur/Mérieux, é iniciado na Fiocruz o processo de cooperação técnica com uma organização japonesa: o Instituto Biken, da Universidade de Osaka. Esse acordo previa ações de intercâmbio entre a Fiocruz e o Instituto Biken, para a produção das vacinas contra o sarampo e contra a poliomielite, sendo que, em 1982, a fundação viria a adquirir desse instituto a tecnologia de produção integral da primeira vacina (SANTOS, 1999).

Em março de 1979, Geisel é substituído na Presidência da República por João Figueiredo. Com a posse do novo Presidente da República, Vinícius da Fonseca deixa a Presidência da Fiocruz, sendo substituído por Guilardo Martins Alves (SANTOS, 1999).

Muito bem... passou esse período... houve a substituição do Vinícius, e o outro Ministro que entrou, também era um baiano, não entendia de nada, mas pegou um amigo meu, professor da Universidade de Brasília... da Bahia... da Bahia, Professor Prata, e pediu indicação para a presidência da FIOCRUZ. E o cara me indicou (...) e me convidou, mas eu não tinha (experiência), não quis... por esse mesmo motivo. Então, depois ele... o Antônio Carlos Magalhães indicou um outro, que era o Guilardo Martins, que era um homem mais da área administrativa, ligado ao governo e tal. (ENTREVISTADO # 1)

Nesse momento, há o encerramento da vigência do II PND e do II PBDCT, sendo editados o III PND e o III PBDCT, cujo desataque dado ao desenvolvimento científico e tecnológico nacional era consideravelmente menor, se comparados às propostas do governo anterior (SANTOS, 1999).

Com a nova escalada dos preços internacionais do petróleo, a administração federal opta por uma política de ajustamento econômico, o que conseqüente leva o país a uma política recessiva, ficando a década de 1980 conhecida como a “década perdida” (SANTOS, 1999).

Dentro desse cenário, o governo de Figueiredo dava seqüência ao gradativo processo de abertura política, inaugurado por seu antecessor. A oposição ao Regime Militar, ao obter a vitória nas eleições estaduais de 1982, passa a reivindicar eleições diretas também para o cargo de presidente. Contando com representantes no Congresso Nacional, o movimento das “Diretas Já” levou à elaboração da emenda Dante de Oliveira, cuja proposta era o retorno definitivo das atividades democráticas, por meio da realização do primeiro pleito sob o novo regime em 1985. Mesmo tendo o apoio de grande parcela da população, a iniciativa não logrou sucesso, sendo derrotada no plenário da Câmara por apenas 22 votos. Embora o movimento não tenha conseguido alcançar o seu principal objetivo, fez com que a base governista ficasse dividida, de modo que houvesse espaço para o lançamento de um candidato de oposição, que tivesse possibilidades reais de vitória no Colégio Eleitoral, no dia 15 de janeiro de 1985 (PONTE, 2012).

Tancredo Neves, ex-governador de Minas Gerais, tinha sido o nome escolhido para representar esse movimento e acabou saindo vitorioso na disputa para a Presidência com

Paulo Maluf. Porém, Tancredo não chegaria a tomar posse, devido ao agravamento do seu quadro de saúde, sendo, então, substituído por José Sarney, seu vice. Em 21 de abril de 1985, Tancredo falece. Com a posse de Sarney, é encerrado, então, o ciclo dos militares na Presidência da República (PONTE, 2012).

Ainda no ano de 1985, em meio ao processo de redemocratização do país, a Presidência da Fiocruz é assumida por Sérgio Arouca. Em sua gestão, Arouca daria andamento a uma nova etapa de expansão da fundação, momento caracterizado pela assimilação de novos campos de conhecimento e pela consolidação do processo de autonomia financeira e político-administrativa. Nesse sentido, Arouca estimula a realização de eleições internas, para a escolha dos dirigentes das unidades da Fiocruz, além de incentivar o fortalecimento das instâncias representativas, de maneira a ampliar a participação dos funcionários da Fiocruz na construção das diretrizes e dos objetivos da organização. Arouca buscou ainda estimular a integridade organizacional, dedicando esforços para conferir à Fiocruz uma identidade própria, que estaria acima de suas diversas unidades (SANTOS, 1999).

Foi no bojo da redemocratização do país inteiro, chegou aqui também. Aí Arouca foi presidente da Fundação. Aí começou a movimentar... essas coisas... fez também eleição pros diretores das unidades... ele teve um papel muito importante nessa época. Mas era no bojo do país inteiro... da redemocratização... (ENTREVISTADO # 2)

Para a nova direção da Fiocruz, mesmo com todos os avanços verificados nas gestões anteriores de Vinícius da Fonseca e Guilardo Martins, a organização ainda carecia de uma maior integração entre as suas unidades, uma vez que estas continuam desarticuladas. Na visão dessa nova gestão, a superação desses entraves viria com a criação de duas instâncias deliberativas: o Congresso Interno, que representaria a instância máxima de deliberação da organização; e o Conselho Deliberativo, composto pela Presidência da Fiocruz, pelos diretores das unidades e pelo representante da ASFOC. Por fim, essas mudanças compuseram

um novo estatuto da organização, elaborado pela gestão Arouca, e posteriormente entregue para a apreciação do governo federal (PONTE, 2012).

Quando Arouca chegou, foi exatamente na época de Redemocratização. Ele chegou nessa época. Ele foi o presidente na Redemocratização. Acho que foi antes ainda da eleição de Sarney, quer dizer, eu lembro que havia uma... quer dizer, a indicação do presidente da Fundação passa pelo presidente da República. Eu me lembro do Arouca me ligando e dizendo “Pô...” ... Eu conhecia, por várias circunstâncias, eu conheci o Fernando Henrique Cardoso, que era senador nessa época... “Pô, vê se consegue falar com o Fernando Henrique pra...”, enfim, quer dizer, eu lembro que consegui fazer através do filho dele... quer dizer, eu não sou amigo do Fernando Henrique, conheço Fernando Henrique, mas sou amigo do filho dele. Então, através do Paulo Henrique, eu consegui falar... quer dizer, tinha toda uma negociação ali... eu acho que era antes, foi antes das eleições... e o período foi esse. Então, foi um período... nesse momento, estabeleceu-se, foi criada toda a estrutura de poder atual da Fundação, que você deve conhecer, Conselho Deliberativo, Assembleia (Congresso Interno)... (ENTREVISTADO # 31)

Com a criação do Congresso Interno e do Conselho Deliberativo, as unidades da Fiocruz passaram a ter um maior grau de autonomia, aumentando o seu peso e a sua participação nos processos decisórios, ao mesmo tempo em que também passariam ter novas responsabilidades, tanto na distribuição e no uso dos recursos quanto no planejamento de suas ações (PONTE, 2012).

#### **4.4. PERÍODO 4: MODELO DE GESTÃO POR INSTÂNCIAS COLEGIADAS DE REPRESENTATIVIDADE MAIS ABRANGENTE**

Nesse período, dois eventos foram marcantes para a reestruturação do setor da Saúde brasileiro: o primeiro foi a realização da VIII Conferência Nacional de Saúde, em Brasília, no ano de 1986, um evento que reuniu milhares de pessoas para a discussão das ideias que estariam compondo a Reforma Sanitária que seria implantada pelo governo; o segundo foi a instalação da Assembleia Nacional Constituinte, que se deu no ano seguinte, para formulação da nova Constituição brasileira, que contaria, dentre outros tópicos, com os princípios

fundamentais da Reforma Sanitária. Nesse processo, o novo governo passou a favorecer a descentralização dos serviços de saúde em níveis municipal e distrital (SAHIONE, 1997).

Também é a partir de 1986 que a Fiocruz deu prosseguimento ao seu processo de reforma administrativa, por meio da reestruturação do seu modelo de gestão, passando a descentralizar aspectos relacionados ao controle, à programação e à execução orçamentária, além de informatizar os seus processos, com a finalidade de garantir maior agilidade e transparência aos seus procedimentos administrativos (ROSENBERG e OHAYON, 2006).

Para conduzir as atividades da VIII Conferência Nacional de Saúde, é escolhido o nome de Sérgio Arouca, dada a projeção que este havia alcançado em sua atuação como forte liderança do movimento pela Reforma Sanitária, assim como presidente da Fiocruz (PONTE, 2012).

A VIII Conferência foi um evento que contou com a participação de representantes de diversas entidades que, de alguma forma, estavam envolvidas com o setor Saúde. O objetivo desse encontro era a aprovação de diretrizes que servissem como suporte para a reestruturação do Sistema Nacional de Saúde, fundamentando o debate conduzido pela Assembleia Nacional Constituinte, convocada por Sarney (PONTE, 2012).

Como resultado da VIII Conferência, foi aprovado um projeto de Reforma Sanitária, cujo principal ponto era a criação de um sistema unificado de saúde para o país. Essa ideia foi posteriormente incorporada, com algumas alterações, à nova Constituição brasileira, promulgada em outubro de 1988. No ano de 1990, seria publicada, então, a Lei nº 8.080, que instituiria a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) (PONTE, 2012).

Outro aspecto trazido pela nova Constituição era a ausência dos mecanismos que dotavam de maior autonomia as fundações públicas, uma vez que ficou estabelecido que estas passariam a seguir as mesmas normas que regem os regimes da administração direta do governo, como era o caso das autarquias (SAHIONE, 1997).

Ainda no ano de 1988, a intensa mobilização no interior da organização levou à realização do I Congresso Interno da Fiocruz, no qual os seguintes assuntos foram discutidos: a elaboração de um anteprojeto para o novo Estatuto da Fiocruz; a ampliação da representatividade no processo de tomada de decisão da organização, por meio da realização de processos eleitorais para escolha de seus dirigentes; o fortalecimento da infraestrutura operacional; a ampliação da captação de recursos; a modernização dos procedimentos administrativos, bem como a melhoria das condições de trabalho de seus funcionários (ROSENBERG e OHAYON, 2006).

Tendo como título “Ciência e Saúde: a Fiocruz do Futuro”, o I Congresso Interno da Fiocruz trouxe diversos debates para o interior das unidades, ao longo de cinco meses, cujo ápice se deu com a realização de uma Plenária Final. Nessa Plenária, os delegados eleitos dentro das unidades eram reunidos em grupos de trabalho e assembleias, para discutir, ao longo de uma semana, as diretrizes para a organização, e, por fim, formular as propostas a serem inseridas no Projeto Institucional e no novo Estatuto (SAHIONE, 1997).

A proposta do novo Estatuto previa a instituição de mandatos para a direção de cada uma das unidades, assim como para a Presidência da Fiocruz, de forma que a organização passaria a estruturar processos eleitorais para escolha de seus dirigentes. Além disso, esse Estatuto estabelecia os seguintes órgãos como componentes da estrutura da Fiocruz: (a) Presidência; (b) Conselho Técnico-Científico; (c) Conselho Deliberativo; (d) Unidades Técnico-Científicas e Técnico-Administrativas (SAHIONE, 1997).

A composição do Conselho Técnico-Científico contava com a presença do Presidente da Fiocruz e mais oito conselheiros reconhecidos por sua competência técnico-científica, mas que não pertenceriam aos quadros da Fiocruz, sendo que quatro deles seriam indicados pelo Ministro da Saúde e os outros quatro, indicados pelo Presidente da Fiocruz. As indicações do

Presidente da Fiocruz deveriam levar em consideração os pareceres do Conselho Deliberativo (SAHIONE, 1997).

O Conselho Deliberativo, por sua vez, era composto pelo Presidente da Fiocruz, pelos Vice-Presidentes, pelos Diretores das Unidades Técnico-Científicas e por um representante da Associação de Funcionários da Fundação Oswaldo Cruz (ASFOC) (SAHIONE, 1997).

Essa proposta de novo Estatuto somente viria a ser aprovada pelo governo federal, muito tempo depois, já durante a gestão do Presidente Lula, no ano de 2003. Dessa forma, o Estatuto da Fiocruz passou a ter validade legal, pois, até então, ele vinha sendo implementado pela comunidade da Fiocruz, mas de uma maneira não oficializada por dispositivos legais, configurando um acordo interno e um consenso entre o seu corpo funcional.

No final da década de 1980, a crise econômica pela qual o país estava passando se agrava, apresentando elevadas taxas de inflação e, conseqüente, aumento do endividamento externo, além do descontrole do déficit público. Uma situação que levou o governo federal a fazer cortes significativos nos gastos públicos, o que acabou por prejudicar o processo de desenvolvimento da Fiocruz (SAHIONE, 1997).

Durante o governo Sarney, a área da saúde sofreu com a instabilidade verificada nesse período, o que pode ser observado pela elevada rotatividade dos responsáveis pela condução da política ministerial. Da mesma forma como ocorreu com o Ministério da Fazenda, em um curto período de tempo, o país passou por quatro administrações no Ministério da Saúde, ao longo da gestão de Sarney, sendo elas as seguintes: Carlos Santana (1985-1986); Roberto Santos (1986-1987); Borges da Silveira (1987-1989); e Seigo Tsuzuki (1989-1990) (PONTE, 2012).

Desde o final da gestão de Waldir Arcoverde, entre os anos de 1979 e 1985, à frente do Ministério da Saúde do governo Figueiredo, não se observaria mais a fase de relativa estabilidade administrativa vivenciada nos períodos de Geisel e Figueiredo. Os governos que

se sucederem a esses seriam marcados pelas trocas de ministros. Um exemplo disso é o fato de que somente no ano de 1992, durante a gestão de Fernando Collor na Presidência da República, o Ministério da Saúde viria a ser ocupado por cinco pessoas diferentes (PONTE, 2012).

Dessa forma, defrontada com um contexto de agravamento da crise da economia brasileira e de indefinição quanto às políticas de Saúde, a Fiocruz passou a adotar uma posição mais crítica em relação ao direcionamento assumido pela administração federal. Por ter conseguido novamente assumir uma condição de protagonismo nas discussões da política nacional de Saúde, a organização aumentava a sua resistência diante de algumas deliberações do governo federal, por se negar a voltar a sofrer com um período de ostracismo, vivenciado até bem pouco tempo atrás (PONTE, 2012).

Em um comunicado, Sérgio Arouca anunciou a sua saída da Presidência da Fiocruz para concorrer às eleições de 1989, como vice-presidente na chapa do Partido Comunista Brasileiro (PCB). Esse fato fez com que a organização voltasse a debater o seu processo sucessório. Para isso, foi convocada a Plenária Extraordinária do I Congresso Interno, composta pelos mesmos delegados da Plenária anterior, de maneira que, ao final dela, foi aprovada a indicação de Akira Homma como substituto de Arouca na Presidência da Fiocruz (SAHIONE, 1997).

Em 1989, é, então, realizada a eleição direta para a Presidência da República, sendo eleito Fernando Collor de Mello (SAHIONE, 1997). Essa vitória de Collor nas eleições deixou a organização em uma posição conflituosa com o governo federal, uma vez que este não referendava a autonomia política que a Fiocruz buscava, desde a gestão de Sérgio Arouca, em meados dos anos 1980. Dessa forma, os anos 1990 começam com a deterioração das relações entre a Fiocruz e a administração federal (PONTE, 2012).

Depois, foi Arouca... foi... quando veio a abertura política. Arouca foi presidente aqui, eu fui vice-presidente. Depois, eu fui presidente numa crise também. A crise é porque, nessa época, a gente forçava para ter eleição. E fizemos a eleição, mas a eleição não era reconhecida, né, não era oficial... não era... Então, então aí, não nomeava... aí teve crise, aí eu fiquei um tempo de presidente da Fundação... muito complicado também... não foi fácil, não, porque tinha que assinar a folha de pagamento, tinha que assinar...aí foi complicado, né. (...) Era o Governo Collor. Inclusive, não aceitaram isso: "porque foi vocês que inventaram". Não tinha oficializado, depois foi oficializado. (...) Teve uma... uma crise. Fizemos uma eleição... Akira foi eleito e aí... eles (Governo Federal) dizem "não"... eles não aceitam, porque... Aí dizem "bom...me dá uma solução". Então, eu era o vice-presidente mais antigo... acho que inventaram isso, não sei se isso é oficial...mas é... "Você que é o presidente"... "O vice-presidente mais antigo vai assumir". Aí eu assumi a Presidência. E... e foi difícil...e fomos rejeitando a coisa. E aí depois conseguiu-se oficializar esse negócio de eleição. (ENTREVISTADO # 2)

Então, foi realmente um momento muito difícil, um momento de conturbação interna. E ficou essa história... Então, Akira não era mais presidente, quando assumiu o Collor "Não aceito mais. Eu vou fazer a nomeação de um novo presidente para a Fundação Oswaldo Cruz", começaram a aparecer candidatos que seria uma de proximidade com o Collor e ele colocaria. O Alcenir que era o ministro dele. O que nós fizemos internamente foi muito engraçado. Não fora extremamente relevante, mas nós indicamos o presidente. Então, nesse momento em que o Akira deixou de ser, porque o ministro não o reconheceu, nós elegemos o Luiz Fernando. Está lá, a gente elegeu o Luiz Fernando. "De hoje em diante, o Luiz Fernando é o nosso presidente". O Luiz Fernando assumiu a presidência, sentou na cadeira do presidente e passou a assinar as coisas. O Luiz Fernando era o presidente. Quem tinha a caneta era ele. E legalmente... mas isso não era o que estava em jogo, não era isso. O que estava colocado era a legitimidade da comunidade escolher. Então, se ele não aceitava o processo eleitoral nosso de 1989, nós não aceitávamos também a imposição dele e colocamos um presidente nosso. (ENTREVISTADO # 7)

O Presidente Collor não reconhece o processo eleitoral da Fiocruz. Seguindo as diretrizes estabelecidas pelo I Congresso Interno, o processo eleitoral interno da Fiocruz havia indicado uma lista tríplice para o cargo do Presidente da organização, que seria submetida ao Presidente da República e ao Ministro da Saúde. Essa lista era composta pelos seguintes nomes: Akira Homma, Arlindo Fábio Gómez de Souza e Carlos Medicis Morel, respectivamente, primeiro, segundo e terceiro candidatos mais votados no processo eleitoral. Collor rejeita essa lista (SAHIONE, 1997).

O Alcenir (Ministro da Saúde do Governo Collor) chamou o Luiz Fernando a Brasília e o Luiz Fernando é avesso, entre outras coisas, a avião. Ele disse "não vou a Brasília. Se ele quiser, ele que venha". Isso foi dito ao ministro e o ministro veio para uma reunião conosco aqui. Nós fizemos uma reunião, eu participei dessa reunião. (...) Então, nós acabamos saindo para uma composição. Qual foi a composição? Tinha pessoas outras interessadas nisso e era importante que nós fechássemos mais ou menos rápido, para que não se apresentasse alguém junto ao Collor, ganhava força, entrava... "e aí, como vamos fazer?". Nesse momento, nós estávamos com problemas de hepatite... alguma coisa assim. E Hermann Schatzmayr, um pesquisador nosso aqui, que também vinha da Escola Nacional de Saúde Pública... Hermann estava muito em evidência, tinha dado algumas entrevistas sobre o trabalho que a fundação fazia e que ele

fazia no laboratório. Era muito reservado, inclusive não era muito de dar entrevista. Ele ganhou notoriedade naquele momento. Então, se chegou a uma composição com o Alcenir e com o Collor. E a composição era essa. Então, era Hermann. Não era ninguém de fora, era alguém daqui, mas também não era ninguém que tivesse participado do processo político. Era um pesquisador reconhecido, etc., isso seria palatável para o Collor e palatável internamente, é assim o foi. (ENTREVISTADO # 7)

Após uma série de negociações entre a Fiocruz e o governo federal, é escolhido, enfim, o nome do Hermann Schatzmayr para assumir a gestão da Presidência da Fiocruz (SAHIONE, 1997).

Durante a gestão de Hermann Schatzmayr, é mantido o processo eleitoral para escolha dos diretores das unidades, assim como o funcionamento Conselho Deliberativo se dá de maneira ininterrupta. A única exceção a isso seria o fato de que Hermann não convoca a realização de um Congresso Interno, sendo este o único ponto que a sua gestão não segue em relação ao que havia sido proposto no Estatuto (SAHIONE, 1997).

No governo Collor, foi feita uma proposta para reforma do Estado brasileiro. Além disso, houve a abertura do mercado interno do país para a entrada do capital estrangeiro, ocorrendo também um forte contingenciamento dos gastos públicos (PONTE, 2012).

As mudanças trazidas pelo governo Collor, como o contingenciamento de recursos destinados aos órgãos públicos, os cortes indiscriminados de quadros pertencentes a esses órgãos e as ameaças de revisão das aposentadorias, aumentaram o cenário crítico no qual essas organizações se encontravam. Um exemplo disso pode ser observado no caso da Fiocruz, que já vinha enfrentando uma carência de investimentos governamentais, além de sucessivas ingerências políticas na forma como eram executadas as suas atividades. Dessa maneira, diversos projetos foram abandonados e muitas iniciativas, anteriormente consideradas bem sucedidas, seriam descontinuadas (PONTE, 2012).

Em 1992, Collor é afastado da Presidência, em meio a uma série irregularidades apuradas em seu governo, que levaram, então, a um processo de *impeachment* (SAHIONE, 1997). Decorrido esse período conturbado do contexto político nacional, que resultou no

*impeachment* do Presidente Collor, há a substituição deste pelo seu vice, Itamar Franco (PONTE, 2012).

Aproveitando a mudança na Presidência da República, uma parte do conjunto da Fiocruz passa, então, a se mobilizar novamente para assegurar que um dos nomes presentes na lista tríplice anteriormente enviada ao governo federal pudesse ser escolhido para substituir Hermann Schatzmayr na Presidência da Fiocruz. Assim, foi montada uma comissão dentro do Conselho Deliberativo, cuja tarefa era a de informar ao novo Ministro da Saúde o modo como funcionava o modelo proposto pela Fiocruz. Essa comissão também entrou em contato com cada um dos três integrantes da lista, para verificar os respectivos interesses em manter seus nomes como candidatos ao cargo, visto que três anos já haviam se passado desde o processo eleitoral realizado pela Fiocruz. Confirmado o interesse dos três em participar efetivamente da lista tríplice, o Ministro Jamil Haddad opta por nomear Carlos Medicis Morel como o novo Presidente da Fiocruz (SAHIONE, 1997).

Em sua gestão, Morel retorna ao modelo proposto pelo Estatuto, aprovado internamente pela organização no final dos anos 1980, dando prosseguimento ao processo de ampliação da participação e da representatividade dentro da organização, ao convocar o II Congresso Interno no ano de 1993 (SAHIONE, 1997).

Em 1994, são feitas novas eleições para a Presidência da República, sendo o nome de Fernando Henrique Cardoso eleito para o cargo de Presidente (SAHIONE, 1997). Os problemas anteriormente vivenciados pela organização, ao longo do governo de Fernando Collor, continuaram a ser observados durante o governo de Fernando Henrique (PONTE, 2012).

Em sua gestão, Fernando Henrique dá prosseguimento à implantação do Plano Real, como forma de estabilizar a economia brasileira. Pautado na política cambial e em elevadas

taxas de juros, o Plano Real buscava reduzir de maneira definitiva a alta taxa de inflação que estava afetando a economia do país (SAHIONE, 1997).

Uma das questões levantadas pelo governo Fernando Henrique tinha como foco o redimensionamento do Estado brasileiro e a reorganização de sua estrutura governamental. Para isso, eram propostas pelo governo reformas constitucionais e alterações na legislação brasileira, aprovadas pelo Congresso Nacional, de modo a colocar em prática esse projeto de reorientação do Estado brasileiro (SAHIONE, 1997).

Dessa forma, em agosto de 1995, uma proposta de emenda constitucional, cujo enfoque era a reforma administrativa do Estado brasileiro é encaminhada pelo governo federal ao Congresso Nacional. Esse projeto vinha sendo desenvolvido pelo Ministro Bresser Pereira, desde o início desse mesmo ano. É proposto, então, o chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com a finalidade de dotar administração pública brasileira de maior eficiência (SAHIONE, 1997).

Nesse contexto, são realizadas as Plenárias Extraordinárias do II Congresso Interno da Fiocruz, nas quais é dado destaque à necessidade de se buscar a estruturação de um modelo de gestão voltado para resultados. Além disso, essas Plenárias Extraordinárias também abordaram aspectos relacionados à proposta de Reforma do Estado feita pelo governo Fernando Henrique, de maneira a retomar as discussões a respeito do projeto institucional da Fiocruz (SAHIONE, 1997).

Em setembro de 1996, o Presidente de Fiocruz convoca a 2ª Plenária Extraordinária do II Congresso Interno, na qual a organização define as suas estratégias em relação à Reforma do Estado, sendo uma das propostas dessa Plenária a adoção de um modelo administrativo pautado em contratos de gestão, além de alterações no Estatuto da organização, para que esta pudesse se adequar ao modelo por contrato de gestão e incluísse o regimento eleitoral (SAHIONE, 1997).

Houve uma grande discussão nesse período a respeito da implementação de uma administração gerencial em órgãos públicos que prestavam serviços considerados como não-exclusivos do Estado. De acordo com a proposta do governo, os setores não-exclusivos deveriam adotar o modelo de contratos de gestão, sendo avaliados, então, por meio da apresentação de resultados, que seriam anteriormente negociados e ajustados entre as partes envolvidas. Essa seria uma forma de, na visão do governo, garantir maior autonomia às organizações públicas. No entanto, para ter acesso aos recursos, estas teriam que atender às metas previamente estabelecidas (PONTE, 2012).

Ganhando impulso na gestão de Bresser Pereira, à frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, a ideia do modelo de contratos de gestão ganha espaço dentro da Fiocruz, servindo até mesmo como base para o estabelecimento de novas formas de relacionamento entre a Fiocruz e Bio-Manguinhos, uma de suas unidades (PONTE, 2012).

Dessa forma, é assinado um termo de compromisso entre as partes contratantes, no qual a Fiocruz se absteria do controle que tinha anteriormente sobre os processos de tomada de decisão no interior da unidade, conferindo a esta maior autonomia e flexibilidade. Assim, Bio-Manguinhos contaria inclusive com maior grau de liberdade para gerir suas questões relacionadas aos recursos financeiros e aos recursos humanos. Como contrapartida de Bio-Manguinhos, a unidade teria o compromisso de fortalecer e aperfeiçoar os seus procedimentos internos para avaliação, controle e planejamento estratégico de suas atividades, além de ter que estabelecer e cumprir metas, previamente acordadas com a Fiocruz (PONTE, 2012).

O termo de compromisso estabelecia ainda que Bio-Manguinhos teria gradativamente incorporados ao seu orçamento os recursos obtidos por meio de suas atividades, verba que deveria ser utilizada para o projeto de modernização de suas instalações e procedimentos. Porém, essa unidade passaria a ceder os recursos do Tesouro que seriam destinados a ela,

cabendo à Fiocruz gerir esses recursos cedidos, com a finalidade de financiar outras atividades e programas no interior da organização (PONTE, 2012).

Além disso, outro ponto previsto nesse termo de compromisso estava relacionado à política de pagamentos de royalties que seria estabelecida entre as partes, acordo no qual Bio-Manguinhos se comprometia a pagar royalties sobre os seus resultados líquidos à Fiocruz (PONTE, 2012).

Em 10 de Outubro de 1997, essas propostas para a gestão de Bio-Manguinhos foram, enfim, aprovadas em uma reunião do Conselho Deliberativo da Fiocruz, que contou com uma votação na qual o projeto foi aprovado por uma diferença apertada, sendo cinco votos a favor, quatro contra e uma abstenção. Com a aprovação do novo modelo de gestão, seria preciso elaborar um novo regimento para a Bio-Manguinhos, que seria submetido novamente a uma nova apreciação do Conselho Deliberativo. Em 6 de Janeiro de 1998, é aprovada, então, a proposta do novo regimento da unidade, após um intenso processo de discussão no interior do Conselho Deliberativo da Fiocruz (PONTE, 2012).

A atual sucessão de presidentes da Fiocruz, nas décadas de 1990 e 2000, tem trabalhado dentro de uma perspectiva gerencial, elaborando diretrizes estratégicas para a Fiocruz dentro das áreas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; ensino em Saúde; produção de insumos em Saúde; serviços de referência; e sistemas de informação e comunicação em Saúde.

No ano de 1999, a Fiocruz passa a participar do Programa da Qualidade no Serviço Público, posteriormente denominado como Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, ou GESPÚBLICA. A ideia desse Programa do governo federal é a de estimular a implementação de ações voltadas ao estabelecimento de um Modelo de Excelência para as organizações públicas. Por meio do uso de instrumentos de auto avaliação da gestão, a organização verifica quais de suas práticas gerenciais têm obtido êxito e o que

precisa ser ajustado. Dessa forma, a organização pode buscar oportunidades para melhoria do modelo vigente, por meio da elaboração de um Plano de Melhoria da Gestão, priorizando as ações que possam levar a um novo patamar de gestão, em conformidade com os critérios do Modelo de Excelência (ROSENBERG e OHAYON, 2006).

Com base no modelo estabelecido pelo Estatuto vigente, elaborado no final da década de 1980 e que continua sendo aperfeiçoado pela organização, a Fiocruz inicia o século XXI, adotando o Plano Quadrienal (PQ-Fiocruz), um instrumento institucional por meio do qual são passadas as diretrizes e os objetivos organizacionais ao conjunto da fundação. Esse Plano tem como finalidade embasar a condução das atividades no interior da organização e definir as principais políticas estabelecidas pela fundação (SILVA, 2009).

Desde a sua adoção no ano de 2001, o Plano Quadrienal estabelece e divulga quais são as principais propostas para os rumos que a organização deve seguir ao fomentar suas políticas institucionais. No PQ-Fiocruz, são ainda estabelecidas as metas para cada uma de suas áreas de atuação, por meio de um processo que envolve a participação de representantes de todas as unidades. Encerrado esse período de discussões, é elaborado um documento que é apreciado pelo Conselho Deliberativo da Fiocruz, para que possa ser finalmente aprovado (SILVA, 2009).

De acordo com as disposições do Plano Quadrienal 2005-2008, a organização tem procurado incentivar a implementação de práticas avaliativas em toda a sua estrutura, como prioridade estratégica de sua gestão. Desse modo, conforme destaca o PQ-Fiocruz 2005-2008, a organização identifica a necessidade de se estabelecer uma infraestrutura adequada e uma mudança de características organizacionais, como forma de estimular o seu desenvolvimento tecnológico. Além disso, o PQ-Fiocruz 2005-2008 também registra que, para a organização alcançar um modelo de uma gestão voltado à inovação, ela precisaria realizar ajustes em seus

processos de trabalho, modelos organizacionais e mecanismos de avaliação (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2005).

Em 2012, com a realização do VI Congresso Interno da Fiocruz, é aprovada a transformação de Bio-Manguinhos em Empresa Pública Federal, ainda vinculada à Fiocruz, como forma de atender a uma antiga reivindicação dessa unidade. Ainda de acordo com as disposições do VI Congresso Interno, essa empresa seria caracterizada por não ter abertura de seu capital e não visar lucro, uma vez que esta deve voltar-se para o desenvolvimento e fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS), servindo como um modelo de excelência para as demais organizações públicas (PONTE, 2012).

O modelo de gestão por instâncias colegiadas de representatividade mais abrangente, iniciado na gestão de Sérgio Arouca, tem sido, desde então, apropriado pela Fiocruz como um traço organizacional, nas gestões que se sucederam, caracterizado pela figura do Conselho Deliberativo e do Congresso Interno. O aperfeiçoamento dessas instâncias de representação vem se dando ao longo das últimas décadas, de modo as últimas gestões da Fiocruz têm como objetivo a consolidação desse modelo organizacional.

Mesmo com as diversas inovações e avanços da gestão pública no país, é importante destacar que a implementação de um modelo de gestão orientado a resultados na Fiocruz ainda encontra-se em uma fase de superação das limitações oriundas da própria gestão pública, na busca por adequar-se ao contexto de modernidade e de mudanças nas demandas sociais no país.

## 5. ANÁLISE DAS RESPOSTAS AOS DESAFIOS À LONGEVIDADE

A Fundação Oswaldo Cruz, ao longo de mais de um século, teve uma trajetória marcada por períodos de ascensão, declínio e recuperação, conforme anteriormente apresentado na narrativa histórica. Dentro dessa história centenária, a presente análise dará maior enfoque à trajetória da organização posterior à criação da Fiocruz, devido à maior disponibilidade de dados relativos a essa fase de sua história, obtidos tanto nos relatórios publicados pela organização como nas entrevistas realizadas durante o estudo.

A Figura 5.1 apresenta o mapa visual com a curva de crescimento da organização relativa ao período de 1970 a 2012, trazendo também os principais marcos históricos e as informações referentes às gestões tanto da Presidência da República quanto da Presidência da Fiocruz. Conforme explicitado no capítulo de Método (Capítulo 3) do presente estudo, para a construção da curva de crescimento, utilizou-se um indicador de tamanho relativo da organização em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, dividindo as despesas totais da organização em dado ano pelo valor do PIB do Brasil referente àquele mesmo ano, obtendo, assim, uma série de valores para o período estudado. Como a Fiocruz é uma organização pública, gerida pelo governo federal, optou-se por utilizar os dados de sua execução orçamentária, representando as despesas realizadas pela Fiocruz ao longo dos anos como porcentagem do PIB.

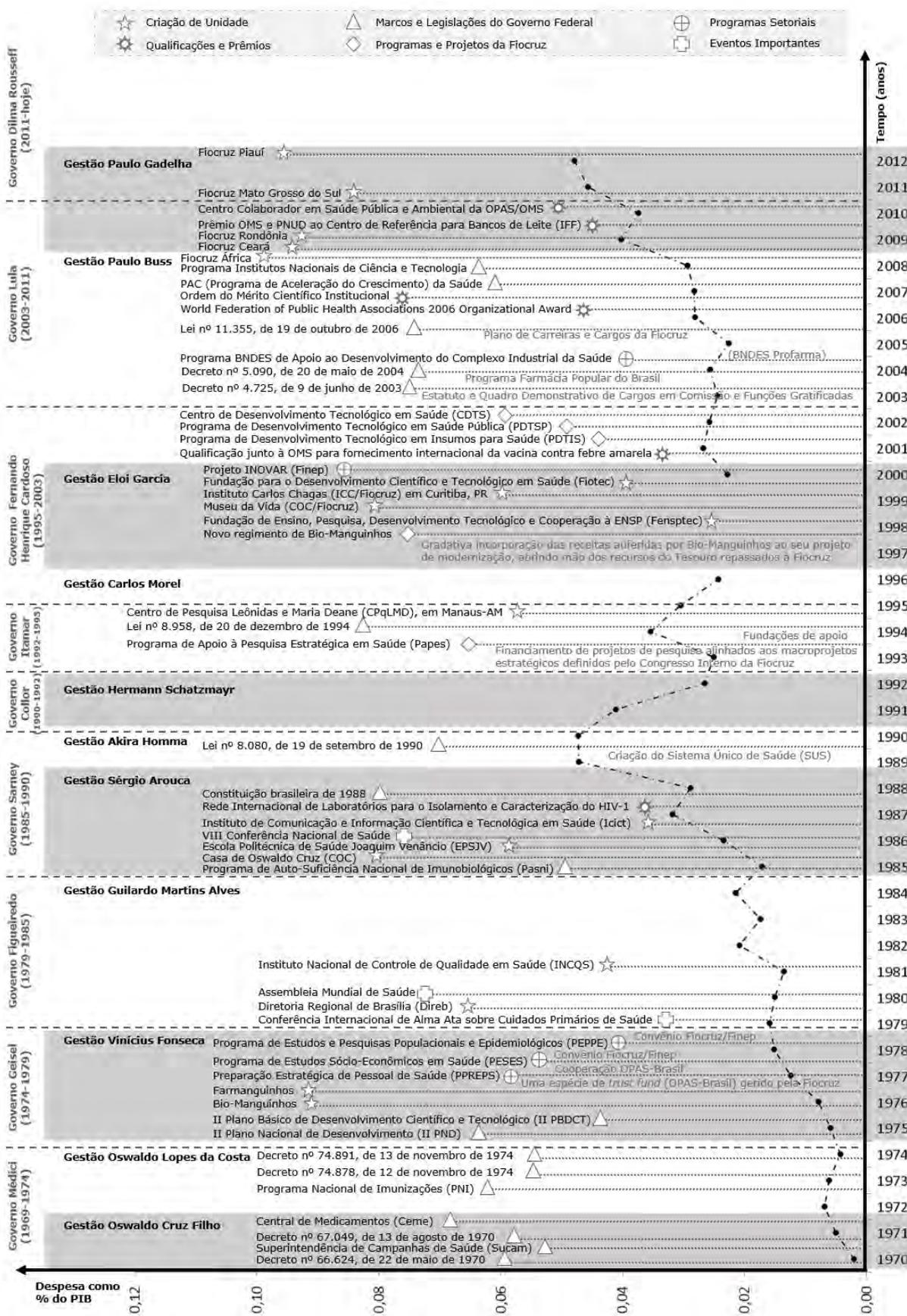


Figura 5.1 – Mapa visual com a curva de crescimento da Fiocruz e os principais fatos, a partir de 1970

Por meio da análise da curva de crescimento, é possível verificar como a organização se comportou em relação à economia brasileira, ou seja, se ela cresceu, permaneceu estagnada ou contraiu.

O formato da curva de crescimento da Fiocruz sugere que organização passou por um processo de ascensão entre os anos de 1975 e 1990, seguido por um processo de declínio, ao longo da década de 1990, que começa a ser revertido de forma mais contundente a partir da segunda metade da década de 2000, sendo observado um processo de crescimento ainda mais acelerado a partir do ano de 2009.

Esta parte da análise tem como objetivo buscar entender os padrões das respostas da Fiocruz aos desafios à longevidade, tendo como referência os polos de propensão a autoperpetuação e autodestruição, apresentados pelo modelo de Fleck (2009). Verificando as evidências obtidas durante essa pesquisa, a análise aqui apresentada procura contribuir para a compreensão das condições que levaram a organização a seguir tal trajetória.

Nos tópicos seguintes, cada um dos cinco desafios à longevidade (empreendedorismo, navegação em ambiente dinâmico, provisionamento de recursos humanos, gestão da diversidade e da complexidade) é analisado, de maneira a destacar as eventuais alterações de padrão de resposta, estabelecidas com o passar dos anos.

## **5.1. DESAFIO DO EMPREENDEDORISMO**

O desafio do empreendedorismo diz respeito ao modo como a organização estimula a atuação de seus serviços empreendedores (PENROSE, 1959) e como esta alimenta as suas motivações produtivas (CHANDLER, 1977), constituindo condições necessárias ao processo de crescimento (FLECK, 2009). Além disso, esse desafio leva em consideração a maneira

como a organização promove o empreendedorismo continuado, com base em estímulos ao impulso organizacional em expandir suas atividades, ao mesmo tempo em que procura prevenir que a organização tenha uma exposição exagerada ao risco (FLECK, 2009).

Analisando a curva de crescimento da organização, é possível notar que, nos dois primeiros anos após instituído o seu caráter de fundação, a Fiocruz parece esboçar um movimento de crescimento, mas que não é sustentado nos três anos seguintes, durante a gestão de Oswaldo Lopes da Costa, de modo que, como visto na narrativa histórica, a mudança jurídica para o *status* de fundação não chegou a representar o encerramento das dificuldades enfrentadas pela Fiocruz. Conforme observado, seus primeiros dirigentes não foram capazes de responder adequadamente às demandas sanitárias que estavam sendo colocadas para a organização, de maneira que a organização não estava se adaptando às mudanças no cenário epidemiológico brasileiro (PONTE, 2012).

Esse panorama se altera com a entrada de Vinícius da Fonseca, momento em que é colocado em prática o plano de reestruturação e recuperação da Fiocruz. Dessa forma, nos dez anos seguintes, período compreendido entre 1975 e 1985, a organização apresenta um movimento de crescimento mais consistente. Nesse período, houve o direcionamento de um volume maior de recursos para a organização, por meio dos programas governamentais II PND e II PBDCT, implementados pelo governo Geisel, e pela estruturação dos programas PESES e PEPPE, realizados pela Fiocruz em parceria com a Finep. Além disso, durante a gestão de Vinícius, foram criadas duas unidades que respondiam pela área de produção da Fiocruz, Bio-Manguinhos e Farmanguinhos, responsáveis pela fabricação, respectivamente, de vacinas e de medicamentos da fundação, atividades que também passaram a receber mais recursos, principalmente a produção de vacinas.

Com a entrada de Sérgio Arouca na Presidência da Fiocruz, esse crescimento da organização se dá de uma forma mais acelerada, até o ano de 1990. Durante a gestão de

Arouca, novas unidades foram criadas, como é o caso da Casa de Oswaldo Cruz (COC), da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) e o Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict), dando andamento a uma nova etapa de expansão da fundação.

Outro aspecto que permitiu esse crescimento acelerado foi a adoção pelo governo federal do Programa de Auto-Suficiência Nacional em Imunobiológicos (Pasni), em 1985, cuja ideia principal era a de que pudesse ser estabelecida uma ação coordenada entre os produtores nacionais, dentre os quais estava Bio-Manguinhos, trazendo investimentos para a melhoria da qualidade das atividades produtivas realizadas por esses institutos nacionais, como forma de atingir a autossuficiência na produção desse tipo de insumo, vinculando essa produção aos programas de saúde.

Aí teve uma outra coisa fundamental também foi a criação do Plano de Autossuficiência Nacional de Imunobiológicos, PASNI. É Plano de Autossuficiência Nacional de Imunobiológicos. É... que **começou a apoiar instituições nacionais, como Butantã, Fiocruz, e outras, no sentido de fazer um parque industrial de vacinas**, né. E isso foi um projeto que passou de governo a governo, não foi um projeto só de um governo, foi projeto que ficou perene, **virou um projeto de Estado-nação**. E com isso conseguiu-se fazer **um investimento maciço ao longo de vários anos**. E começou a se criar estruturas como Bio-Manguinhos, que hoje é um grande produtor de vacinas, Butantã também...levando a um ponto em que **Bio-Manguinhos conseguiu fazer grandes parcerias com grandes produtores internacionais**, como a Glaxo (GlaxoSmithKline – GSK) e a vacina de Haemophilus influenzae (tipo) b (Hib). E qual foi a consequência disso? A consequência disso é que foi um acordo bem feito e que, depois de um tempo, Bio-Manguinhos começou a receber muito mais pela venda das vacinas... que no começo, aquela venda voltava pra Glaxo a maioria, Bio-Manguinhos ficava com pouco, mas, acho que 5 anos depois do contrato assinado e da fabricação iniciada, é... **os rendimentos passaram a ser internalizados por Bio-Manguinhos, o que permitiu um crescimento fantástico de Bio-Manguinhos**. Bio-Manguinhos hoje é uma... inclusive ele nem mais precisa do orçamento da instituição, só... tá virando quase que uma empresa autossuficiente, né. É... Fiocruz hoje tá com quase 12 mil pessoas, acho que (instalada) em umas 7, 8 ou 9 cidades, eu já perdi a conta. (ENTREVISTADO # 9)

É também nesse período que ocorre o isolamento do vírus HIV, pela primeira vez na América Latina, em 1987, fruto do trabalho realizado por um laboratório da Fiocruz, permitindo que a organização passasse a fazer parte da Rede Internacional de Laboratórios para o Isolamento e Caracterização do HIV-1.

Ficou patente também alguns episódios marcantes...quando veio a epidemia de HIV/AIDS, não é, o fato da Fiocruz ter isolado o vírus da AIDS aqui no Brasil, naquela época, teve uma repercussão também bastante grande. (ENTREVISTADO # 9)

Durante a década de 1990, começa um período de declínio da organização, que só é revertido de maneira mais consistente a partir da segunda metade da década de 2000. Ao longo dos anos 1990, as organizações públicas precisaram lidar, por diversas vezes, com situações complicadas, como o contingenciamento de seus recursos, além de cortes em seus quadros de profissionais. Nesse cenário, a Fiocruz carecia de maiores investimentos por parte do governo federal (PONTE, 2012).

No início da década de 2000, durante a gestão de Paulo Buss, foram estabelecidos os programas institucionais que servirão de base para que, a partir da segunda metade dessa mesma década, a organização novamente viesse a vivenciar um período de crescimento acelerado.

O Paulo Buss foi mobilizado na primeira gestão, o tempo todo... A mobilização dele era sobre o lugar da Fiocruz. O primeiro movimento da gestão dele era dar clareza e pertinência em caráter estratégico efetivamente em pesquisas. Ele se debruçou sobre a área da Físio-Biomédica, embora fosse da Saúde Pública. Ele concentrou ali, porque ele percebia: "Pô caceta, o país não pode ficar nessa arena, precisa ter inovação. Não pode ficar nesse reme-reme". Não é à toa que ele **cria o PDTIS (Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde), o PDTSP (Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública), e depois o CDTS (Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde)**. Ele tenta buscar esse processo, **conexão entre processo produtivo com pesquisa biomédica**, chamada inadequadamente pesquisa aplicada, não tem nada a ver. A pesquisa estratégica pode ser inclusive básica, porque ampliação do conhecimento, ela pode ou não pode levar inclusive à inovação, portanto é estratégica. O que não tem sentido é pesquisa sem sentido, ficar na sua reprodução eterna, isso não tem (sentido). (ENTREVISTADO # 3)

Acho que o primeiro desafio foi **fazer da excelência acadêmica um correspondente, digamos, na excelência à contribuição do desenvolvimento do Sistema Único de Saúde**. Então, a primeira medida que eu tive foi **criar o Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública, o PDTSP, e o Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para a Saúde, o PDTIS**. Esses dois, ou seja, pra gente **fortalecer, digamos, a capacidade de gerar novos produtos, vacinas, kits para diagnóstico e medicamentos**. E no outro, o PDTSP, **gerar as grandes inovações no campo dos Sistemas de Saúde**. (ENTREVISTADO # 38)

Então, eu estava te dizendo que além da atividade mais claramente, mais... a face mais visível, **todas as unidades passaram a incorporar o Ensino e a Pesquisa, como elementos fundamentais.** “Ah, mas eu sou produtor de vacinas”. “Tudo bem, mas aí é um campo também de experimentação, de desenvolvimento”. Quer dizer, então, por exemplo, na fábrica de vacinas e na fábrica de medicamentos, certamente a Pesquisa vai estar muito mais relacionado com a parte do desenvolvimento do produto. Já no Instituto Oswaldo Cruz, isso já vai estar mais relacionado com a Pesquisa Básica. **Então, hoje na Fundação está em plena construção, com todas as dificuldades burocráticas, o CDTS, que é o Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde. O quê que é o CDTS? O CDTS é o elo faltante na corrente entre a Pesquisa Básica e o resultado, o produto.** (ENTREVISTADO # 7)

Eu agora, no mês que vem, estou indo lá pra Seattle, para dar uma palestra na Gates (The Bill & Melinda Gates Foundation) sobre o CDTS, devido ao interesse que a Gates (Gates Foundation) está tendo disso. Inclusive talvez de usar Bio-Manguinhos e **o CDTS como plataforma mundial para todo o programa de Gates junto com o governo do Brasil,** não é. Então, está tendo **uma repercussão grande, porque é um investimento pesado...** O próprio NIH (National Institutes of Health) está começando agora o que eles chamam NCATS (National Center for Advancing Translational Sciences), eu me esqueci o que quer dizer a abreviação. É... mas, é alguma coisa com pesquisa translacional. **O NIH está começando agora um projeto que, na realidade, é, digamos, muito semelhante ao CDTS.** Então, é uma necessidade que o mundo todo está sentindo, porque a gente...Foi descrito um **fenômeno chamado “Vale da Morte” (“Valley of Death”)** que é aquela dificuldade entre levar a pesquisa até a inovação. (ENTREVISTADO # 9)

Nós temos... Na discussão, a gente pouco pode influenciar, né, porque nós podemos fazer o diagnóstico, é o que fazemos, apresentamos o problema para o governo, mas quem pode ajudar nisso é o governo, através do financiamento, e ele tem feito. **O Ministério da Saúde abriu uma linha de financiamento para alguns institutos se capacitarem, a própria Fiocruz tem o CDTS (Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde) aqui como um desses institutos que vão ajudar o país a tentar superar esse gargalo (...)** Mas, assim, a ideia já estava colocada, **o Ministério da Saúde já vinha buscando fortalecer essa rede de pesquisadores, clínica, de testes pré-clínicos e clínicos, para poder nos ajudar, do ponto de vista de superação dos gargalos.** Nós... o quê que nós temos feito? **Nós temos procurado, pontualmente, instituições, tanto nacionais como internacionais, que possam articular conosco essa saída. (...)** A gente tem buscado saídas assim... **não tem sido fácil, por causa disso, porque esse é o gargalo do Brasil, você fica com um produto na prateleira e não consegue resolver. Não consegue dar o salto pra ele virar inovação.** Por isso, a gente, infelizmente, **não tem nenhum medicamento que seja uma inovação radical do Brasil. Não, não tem um exemplo.** (ENTREVISTADO # 37)

As respostas construtivas ao desafio do empreendedorismo também devem apresentar elevados níveis de versatilidade, julgamento, levantamento de fundos e ambição, por parte de seus serviços empreendedores (PENROSE, 1959; FLECK, 2009).

Ao fazer a análise do modo com a Fiocruz responde ao desafio do empreendedorismo, buscaram-se evidências que pudessem auxiliar na identificação da presença, ou da ausência, de cada uma dessas habilidades componentes dos serviços empreendedores, de maneira que fosse possível tentar mapear o nível desses serviços, ao longo da trajetória da organização.

**Versatilidade.** Esse componente diz respeito à capacidade que a organização tem em estar constantemente criando novos produtos e serviços (PENROSE, 1959). Dessa forma, a versatilidade empreendedora é o fator que permite o movimento de expansão organizacional, por abrir possibilidades para que a organização siga novas oportunidades de crescimento que sejam capazes de gerar valor aos seus negócios, sendo ainda caracterizada por estar fortemente ligada à imaginação e à visão de oportunidades, características que devem estar presentes em seus serviços empreendedores (FLECK, 2009).

As evidências encontradas indicam que, desde os seus primeiros anos de existência, a organização contava com os serviços empreendedores de versatilidade, atuando de forma relevante, principalmente nas duas primeiras décadas do século passado.

E Oswaldo Cruz... Isso era uma área de incineração de lixo na cidade do Rio de Janeiro. Como era longe, porque a cidade era Centro, São Cristóvão, Catete até Botafogo, no máximo que... as casas que tinham aqui, o pessoal dormia, morava e tal. Então, **ele (Oswaldo Cruz) começou a usar as casas para montar o laboratório. E ele concebeu essa instituição, não só como instituição produtora, essa que foi a grande sacada dele.** Ele falou assim “Não, o negócio (não só) é produzir, é fazer pesquisa, é fazer ensino”. Então, **hoje a Fiocruz tem esse lastro de atividades finalísticas que envolve não só pesquisa, produção, ensino, serviço, informação e comunicação; a visão seminal dele na época abriu pra isso.** Diferente do Butantan, que ficou fundamentalmente como instituição de produção. (ENTREVISTADO # 6)

Então, entre uma série de coisas que produziram, **Alcides Godoy descobriu a vacina contra a manqueira** [em 2008, essa descoberta completou 100 anos; foi a primeira patente registrada pelo Instituto Oswaldo Cruz (IOC), sendo a primeira vacina veterinária desenvolvida no Brasil e o primeiro produto comercializado pelo IOC]. Manqueira (carbúnculo sintomático ou peste da Manqueira) é uma doença que dá em gado bovino e estava matando gado bovino. **Ele descobriu uma vacina absolutamente, altamente eficaz, e salvou a pecuária brasileira. Quer dizer, é o que está escrito aí (nos livros), “salvou a pecuária brasileira”.** E ele... **Com a venda desse produto, a instituição cresceu e cresceu muito!** Porque usava esse dinheiro para pesquisa desenvolvimento e tal, enfim, trazer gente “super boa” aqui e tudo mais. Então... Mas... E aqui também nesse período, Oswaldo Cruz foi tipo Ministro de Saúde. Então, ele tinha uma série de prerrogativas que utilizou a favor aqui da instituição. (ENTREVISTADO # 5)

A versatilidade empreendedora também é uma característica identificada no período atual da organização, o que permite a esta ter maiores possibilidades de aproveitamento das oportunidades de criação de novos produtos e serviços.

Da maneira como opera a Fiocruz, porque numa instituição que também está na sua matriz, né, um campo de **diversidade muito grande de atuação**, ela tem uma possibilidade de ter **inovação vertical**, que pode **pegar da pesquisa, desde a prova de conceito até a produção**. Ao mesmo tempo, **ela age de uma maneira muito forte nas parcerias, não é? Tanto público-público como público-privada.** (ENTREVISTADO # 39)

A gente pretende realmente **transferir tecnologia cada vez mais**, seja comprando, seja fazendo juntos, seja licenciando, seja **estimulando o empreendedorismo de várias formas**, seja criando *spin offs*, seja criando *start ups*, a gente pretende abrir também as outras modalidades de transferência de tecnologia que a gente não tem ou não assumiu até hoje, como essas que eu estou falando, *spin off*, *start ups*, não criar necessariamente uma incubação, mas fazer articulação com incubadoras que tem com alguns projetos e não ir com patente, então incubação iremos. Uma ideia para otimizar, mas a estrutura de poder da gestão institucional, como vem sendo feita hoje, é considerado em todos os discursos como muito importante, estamos em todos os documentos institucionais. **No Plano Quadrienal, está sendo avaliado o fortalecimento do Sistema** (Sistema GESTEC-NIT). Passamos a semana passada toda, avaliando, e a gente vê como a gente faz coisa, a pesar de não fazer outras, por falta de não governabilidade. (ENTREVISTADO # 32)

(...) **duas indústrias, que têm lógicas distintas, têm capacidades distintas**, que têm equipe grande nos NITs, com muita capacidade já, que Bio-Manguinhos, por exemplo, ainda mais do que Far, na parte de contratos; a gente **tem dois hospitais, totalmente diferentes um do outro**, em um a gente está trabalhando fortemente as tecnologias, nosso hospital materno-infantil, que são uma parte de **novos dispositivos hospitalares de baixo valor agregado**, a gente está com dificuldade de achar parceiro, porque não tem dinheiro pra fazer protótipo, então a gente está **buscando capacidade de fazer essa prototipagem**, pra **tentar pôr as tecnologias desse hospital no mercado** e uma está pra ser assinada agora, um copinho para o recém-nascido de altíssimo risco não parar de amamentar na mãe, um copinho que imita o seio da mãe, a gente custou para achar uma empresa, uma empresa do Estado do Rio, chamada Biomed (Biomed Equipamentos de Biomedidas Ltda), a gente está quase fechando esse contrato, a empresa topou fazer o protótipo, ainda pagando bolsista, e a gente está perto de fazer a validação com a pesquisadora lá no hospital. Então, **esse modelo permite um monte de coisa.** (ENTREVISTADO # 32)

**Julgamento.** Componente que representa o modo como a organização faz a leitura do ambiente no qual está inserida, conseqüentemente, afetando suas respostas às distintas situações que venham a acontecer (PENROSE, 1959). Assim, o julgamento empreendedor está ligado ao processo de escolha de oportunidades que a organização deseja explorar, levando em consideração o risco e a incerteza relacionados a cada uma dessas oportunidades, sendo este componente o fator que predispõe a organização a seguir o movimento de expansão (FLECK, 2009).

Em seus primórdios, conforme indicam as evidências, a organização já realizava uma leitura do cenário científico mundial, acompanhando atentamente todos os avanços alcançados pelas instituições internacionais de referência naquela época. Dessa forma, realizando um mapeamento do ambiente, a organização aproveitava as oportunidades que surgiam e desenvolvia as suas competências.

**Manguinhos é construída, no momento em que a agenda de Manguinhos é, ao mesmo tempo, uma agenda internacional.** Era importante para os impérios coloniais enfrentar as doenças tropicais. Então, **a agenda de Manguinhos era agenda do Instituto de Medicina Tropical de Hamburgo, do Instituto de Medicina Tropical de Liverpool, do Instituto Pasteur em Paris.** Então, as principais instituições europeias de pesquisa estavam igualmente mergulhadas... e **o Brasil era o laboratório a céu aberto.** Como eu gosto de brincar, o Rio de Janeiro... **se entregou a Ciência à capital federal, né, mas também se entregou a capital federal à Ciência...** e foi um laboratório a céu aberto. A febre amarela era uma hipótese de 2 anos antes, uma hipótese muito contestada. Então, **tem essa coisa da oportunidade,** né. Manguinhos, quer dizer... que eu acho que tem a ver com as coisas das organizações, **são oportunidades que se criam nessas organizações, aparecem, dentro de uma conjunção, naquele momento ali, e de repente vem “corda suficiente” para seguir.**  
(ENTREVISTADO # 12)

Na fase mais recente da organização, o processo de seleção das oportunidades tem sido aperfeiçoado, conforme apresentado no seguinte relato de uma das entrevistas.

O que a gente faz é uma **busca de parcerias**, a partir de quem tenha tecnologia daquela molécula. Então, a gente vai conversando com várias **empresas nacionais e multinacionais**, elas apresentam as propostas comerciais, a gente discute as propostas comerciais, a gente avalia tecnologia, a gente vê, por exemplo, quanto custará implantar essa tecnologia, para saber se é algo que tenha **relação custo-benefício positiva** pra gente, porque a gente sabe também que muitos desses produtos vão ter uma vida útil pequena, porque daqui a pouquinho vem uma inovação que troca. Então, **não adianta você fazer um grande investimento agora para receber uma tecnologia que pode ficar ultrapassada em pouco tempo**, em 10 anos, aí você não recupera o investimento feito. Então, **todas essas análises, os laboratórios oficiais e nós, em particular, fazemos, para poder fazer as Parcerias.** É claro que isso é um movimento **um pouco mais recente, porque, no início, nós fomos muito guiados pelas oportunidades.** Não dava pra você ficar escolhendo muito, não é? Então, **à medida que apareciam oportunidades que casavam com esses objetivos dos laboratórios oficiais, a gente foi fazendo parcerias.** (ENTREVISTADO # 37)

Entretanto, é importante destacar os riscos que envolvem o processo de escolha da organização, quando esta opta por diversificar suas atividades em seu processo de crescimento, conforme exposto na seguinte fala.

E outro é **como introduzir de fato áreas novas que a Fiocruz não tem ainda devida competência** e que se não alcançar essa competência ela corre um sério risco de diminuir seu peso no sistema de saúde e no sistema de ciência e tecnologia e eu estou falando de novas frentes, mesmo de pesquisa, de produção, de tudo em saúde. (ENTREVISTADO # 23)

Outro ponto que deve ser destacado é o modo como as escolhas feitas por *stakeholders* que se encontram em níveis hierárquicos superiores ao da organização, como, no caso, o governo federal, podem afetar a organização, de maneira que ela pode acabar aproveitando ou perdendo determinada oportunidade.

Está mudando aos poucos, né...quer dizer, é um esforço grande, mas **nós perdemos muitas oportunidades**, não é. A nossa lei de patentes de 1996 foi muito diferente da lei de patentes da Índia. Enquanto que a Índia deu 10 anos de período de graça, que é legalmente reconhecido, um direito dos países soberanos, um tempo que era de 1995 a 2005; os governos poderiam copiar sem serem pressionados pela Justiça. A Índia pegou esses 10 anos de licença de graça e desenvolveu todo um parque farmacêutico muito bom. O Brasil disse que não precisava disso; o resultado: arreventou a indústria nacional, que até hoje luta para se recuperar. Então, quer dizer, **é uma coisa que está muito imbricada, o desenvolvimento de estudos na área de saúde com as políticas de desenvolvimento industrial**. (ENTREVISTADO # 9)

**Levantamento de fundos.** Componente dos serviços empreendedores ligado à capacidade dos gestores da organização em captar recursos, por meio da busca por fontes de financiamento, sendo o fator que instiga a organização a adotar o movimento de crescimento (FLECK, 2009). Conforme argumenta Penrose (1959), o fato de uma organização deixar de se expandir não é algo relacionado simplesmente a uma falta de recursos financeiros, mas sim a uma inabilidade de seus gestores em buscar maior acesso a fontes de capital no mercado, de forma que a autora ressalta o comportamento proativo do empreendedor como um elemento fundamental nesse processo.

É possível identificar, no momento inicial da organização, evidências que apontam para uma atuação proativa de seu fundador, Oswaldo Cruz, na condução dos movimentos de expansão organizacional.

**Oswaldo Cruz também, entre outras qualidades, teria essa de gestor, ainda que tenha feito o castelo todo, entende, com sobras orçamentárias**, dizia ele. Na verdade, diziam outros... Era só como brincadeira, quer dizer, foi desviando recursos do orçamento para a construção, não é, do castelo e foi fechando com tapume. Que na hora que tirou o tapume é que se deram conta que (risos) **tinha construído um castelo, onde era o laboratório**. Então, isso é um pouco, aí já o folclore dessa história, né. (ENTREVISTADO # 7)

É... então, ele... foi **assim que foi feito o Castelo**. Depois, veio uma comissão de inquérito...viu coisas e... (...) ficou assim mesmo. E está aí até hoje, o Castelo. Foi assim. Porque, **nesse tempo, não tinha CNPq, não tinha financiamento, não tinha cátedra...e era... você tinha que se virar com pouco recurso, salário baixo... Depois do Oswaldo... com Oswaldo, o salário era melhor...depois, caiu**. (ENTREVISTADO # 2)

Em uma fase posterior da trajetória da organização, após o estabelecimento do caráter jurídico de fundação, a partir dos anos 1970, foram encontradas algumas evidências, presentes nos relatos dos entrevistados, que apontam para a importância das fontes externas de recursos para o financiamento das atividades realizadas pelas unidades da fundação.

Mas, febre amarela era a única que estava, vamos dizer assim, minimamente estruturada como produção, tinha menos de 20 pessoas, alguma coisa assim. E estava estruturada, continuava estruturada, porque tinha aqui apoio financeiro, **apoio financeiro da OPAS** (Organização Pan-Americana da Saúde). **A OPAS injetava um dinheiro no laboratório e isso possibilitava continuar, né, e em troca de fornecimento da vacina para os países da região**. (ENTREVISTADO # 5)

**No início da década de 1980**, lá com o grupo do Arouca, em que ela fez tipo uma comissão que estava olhando a composição orçamentária, alguma coisa assim. E tem uma coisa escrita e está até em um manuscrito, se não me engano, que ela já identificava que **a maior parte do orçamento da ENSP já era de captação externa, extra orçamentária. É uma coisa que vem de muito tempo**, né. Tinha algum recurso e depois sempre tinha uma captação externa. Não chamava externa... era extra orçamentária... **Naquela época, chamava diretamente arrecadado ou DA**. (...) **O diretamente arrecadado é esse que você arrecada fora o que vem na LOA** (Lei Orçamentária Anual). Eu chamo de extra orçamentária, mas talvez não seja a melhor forma, porque de qualquer jeito você tem que ter orçamento. (ENTREVISTADO # 28)

**O recurso físico quase todo mundo consegue por financiamento nacional, internacional...** Isso é um ofício que a gente fez para cadastrar os projetos. Eu te falei 1987. Então, aqui a gente tinha as unidades que existiam, quem coordenava o projeto, valor e a gente pegava a temática, objeto de estudo, área do conhecimento. **Nessa época, aqui, 50% dos projetos já eram com recursos de fora da Fiocruz**. É um instituto, mas não tem dinheiro para financiar. **Só vai para frente, porque o pessoal tem dinheiro de outras fontes**. (ENTREVISTADO # 27)

Nesse sentido, a capacidade que a organização tem de levantar fundos para as suas atividades é uma característica que a distingue de outras organizações públicas.

**Com o passar do tempo tiveram muito mais oportunidades de financiamentos para projetos de pesquisas, muito mais.** Você vê que é uma instituição rica. Se você olhar os prédios, durante muito tempo a quantidade de construções continua se movimentando, construindo. As estruturas são muito razoáveis aqui. Aquele ar de coisa pública caindo aos pedaços aqui não tem. **Ela está mesmo em desenvolvimento, em crescimento.** (ENTREVISTADO # 36)

Além disso, destaca-se o fato de que a Fiocruz também incentiva o desenvolvimento de suas atividades por meio de editais internos.

Também tem **editais internos para financiamento da pesquisa estratégia**, que tem há alguns anos e é um negócio bacana, né. **A questão do financiamento dos projetos de pesquisa de fato viabiliza você realizar pesquisas de outra monta.** (ENTREVISTADO # 36)

Então, por exemplo, logo que eu cheguei, alguém disse “abriu um edital”... Primeiro, **muitos editais dentro... Eles têm um nível de recurso que é invejável pra qualquer universidade.** (...) **Existem vários editais internos**, que, então, **you concorre a grants de pesquisa dentro da própria Fiocruz.** A Fiocruz repassa para o CNPq e o CNPq abre o edital exclusivo para a Fiocruz. Então, tem muitos editais internos. Quer dizer, uma concorrência mais limitada. (ENTREVISTADO # 34)

Dessa forma, existem duas lógicas que conduzem o financiamento das atividades da organização: o orçamento direcionado à Fiocruz pelo governo, previsto em lei; e a captação de recursos por outras fontes de financiamento. As falas a seguir trazem evidências mais detalhadas a respeito dessas duas lógicas em vigência na organização.

Nós temos um **orçamento em torno de... acho que tá R\$ 2 bilhões e pouco, mais de 1 bilhão de dólares, incluindo pessoal, custeios.** Temos **uma fatia enorme do orçamento nosso que são recursos capitados de projetos de pesquisa, de várias fontes:** CNPq, Banco Mundial, o próprio Ministério da Saúde. (ENTREVISTADO # 6)

**O nosso financiamento é basicamente governamental**, nós somos uma organização pública vinculada ao Ministério da Saúde **com a dependência eu diria da ordem de 90% de recursos orçamentários do governo.** Então, **nós estamos no orçamento da União, é o principal.** Óbvio que a gente tem várias outras linhas de financiamento que são, digamos, associadas, talvez... **90% seja muito, mas não menos que 80%.** Depois, você tem **linhas de financiamentos oriundas de diversas organizações tanto nacionais quanto internacionais:** CNPQ, FINEP, BNDES e órgãos internacionais que fomentam pesquisa e desenvolvimento. Então, é uma matriz, quer dizer, nós estamos dentro do sistema de Ciências e Tecnologia do país. Então, a gente capta CNPQ, FINEP, BNDES, no âmbito brasileiro. Capta as FAPs, as

fundações de apoio, e capta também no âmbito internacional dos grandes e alguns importantes financiadores. (ENTREVISTADO # 23)

**A Fiocruz acabou assumindo também várias responsabilidades, ampliou muito seu orçamento e o orçamento vem junto com os compromissos, né. A maior parte do nosso orçamento, ele vem pela LOA (Lei Orçamentária Anual), pela lei orçamentária. Outra parte vem pelos termos de cooperação, os chamados TC, né, termos de acordo e esses termos de acordo são vinculados a projetos específicos, com início, meio e fim.** A gente opera aqui em duas lógicas, uma a lógica da execução orçamentária do orçamento federal e uma outra a lógica dos termos de cooperação. **Esse termo de cooperação a gente executa com apoio da nossa fundação de apoio. A Fiocruz tem uma fundação de apoio, a Fiotec, né.** Tem duas lógicas aqui. Isso também é um desafio porque uma coisa é executar o orçamento, que é aquele pela LOA (Lei Orçamentária Anual), e outra coisa é executar o orçamento pelos termos de cooperação que tem uma fundação de apoio intermediando o trabalho operacional, o apoio operacional daqueles projetos. Tem a equipe técnica de pesquisadores tocando a parte técnica e tem uma fundação de apoio... **É um desafio enorme para gente.** (ENTREVISTADO # 28)

**Ambição.** Esse componente representa o ímpeto da organização em crescer, sendo o fator que dispara esse movimento de expansão (PENROSE, 1959; FLECK, 2009).

Analisando o caso da Fiocruz, evidencia-se a presença de ambição empreendedora, desde a sua origem, presentes nas ações de seu fundador, Oswaldo Cruz.

Porque **Oswaldo Cruz tinha uma preocupação/obsessão** e, eu acho que pelo menos no meu livro, eu tentei mostrar isso, **produzir e construir uma instituição brasileira comprometida com uma produção de conhecimento por brasileiros, para o Brasil, e que tivesse reconhecimento, mérito e relevância internacional.** (ENTREVISTADO # 12)

No período atual da organização, também é possível observar evidências desse componente (ambição empreendedora), ainda que haja obstáculos a serem enfrentados.

Essa é a questão, e eu digo: **“Nós não estamos satisfeitos com o que nós estamos fazendo, não estamos satisfeitos. Poderíamos fazer muito mais, muito mais”.** Caramba! **Projetos que teríamos que resolver em 5 anos estão levando 20 anos.** Nossa produção atrasa, porque não conseguimos comprar equipamento “X”. Nosso desenvolvimento não vai em frente, porque não conseguimos trazer o cara. As parcerias não vão em frente, porque não tem como coordenar ou como apoiar, como colocar dinheiro. Não podemos usar a Fiotec, porque o Tribunal de Contas (Tribunal de Contas da União - TCU) já disse: “Não”. O Tribunal de Contas: “Não, não pode. Porque você tem que usar Tesouro Nacional, só o Tesouro”. (ENTREVISTADO # 5)

Algumas falas dos entrevistados evidenciam como essa ambição empreendedora, presente na atual fase da organização, impulsionou um movimento de crescimento organizacional acelerado.

A **Fiocruz é gigante**, a Fiocruz não é só Bio-Manguinhos, ela é todas as unidades. Bio-Manguinhos é mais uma unidade da Fiocruz. (ENTREVISTADO # 11)

Então, **isso aqui virou uma “mega instituição”**. Quando eu entrei, tinham **150 funcionários**. Hoje, tem **12 mil**. (ENTREVISTADO # 4)

A presença de serviços empreendedores no interior da organização contribui também para que esta possa criar valor por meio de suas atividades, gerando novos produtos e serviços para o sistema da Saúde brasileiro.

A gente tem que ter orgulho do foco, que é no **uso estratégico do sistema internacional de propriedade intelectual e da transferência de tecnologia, para que o resultado da pesquisa não vire apenas *papers***, um trabalho, e **não apenas forme gente, e também agregue valor, gerando produtos pro sistema**. (ENTREVISTADO # 32)

Para que os seus serviços empreendedores pudessem atuar de maneira a trazer benefícios e vantagens para a organização, a Fiocruz também precisou, ao longo do tempo, desenvolver a sua capacidade de navegação no ambiente dinâmico, para que, assim, também fosse possível garantir as condições necessárias à captura de valor.

## **5.2. DESAFIO DA NAVEGAÇÃO NO AMBIENTE DINÂMICO**

O desafio organizacional de navegar no ambiente dinâmico diz respeito ao modo como a organização lida com os seus diversos *stakeholders*, de maneira que esta possa assegurar a captação de valor e a legitimidade organizacional (FLECK, 2009).

De acordo com o arcabouço teórico utilizado, a organização pode navegar de maneira a moldar o ambiente ou à deriva. Caso a organização adote estratégias adequadas para responder ao desafio da navegação, ela consegue moldar o ambiente, neutralizando pressões e ajustando situações que ocorrem fora da sua esfera organizacional (OLIVER, 1991; FLECK, 2009).

Ao longo de sua trajetória, a Fiocruz teve que enfrentar diferentes fontes de pressão que ameaçaram sua capacidade de reter valor (FLECK, 2010), conforme os fatos trazidos pela narrativa histórica, anteriormente apresentada nesse capítulo de análise.

Além disso, evidências de como a organização respondeu ao desafio de navegação, principalmente no que tange aspectos que dizem respeito às relações entre a Fiocruz e um de seus principais *stakeholders*, o governo federal, podem ser observadas no relato a seguir.

Uma cultura institucional. A cultura institucional, por quê? **Você tem um discurso que vai sendo fabricado ao longo do tempo, que está na lógica do próprio projeto inicial, que foi a lógica de Oswaldo.** Quer dizer, você vai entender isso, quando você ler o primeiro capítulo. **Não havia um projeto governamental de construção de uma instituição científica.** Havia um projeto de construção de um laboratório produtor de vacinas. **Só que o Oswaldo vinha de uma experiência no (Instituto) Pasteur,** havia sido indicado pelo próprio Louis Pasteur, para gerir essa questão das vacinas dentro de um programa de saneamento da capital, que era, então, aqui (no Rio de Janeiro). Só que ele (Oswaldo) **veio munido daquele espírito pasteuriano.** Entendeu? Então, é isso, essa artimanha que ele usa uma situação para construir outra, que é quase... **no início... é praticamente clandestina. De transformar aquilo também numa instituição de Ciência, de produção de Ciência, de produção de conhecimento, e não meramente fabril. E esse é um conflito que se reproduz até hoje, na fundação. Está lá na origem. Então, o governo, o Estado, sempre é visto, ao mesmo tempo que ele é o provedor, ele é visto como um obstáculo, como adverso.** Entendeu? Então, **daí que vem sendo feito todos os discursos e todas as práticas, nas etapas da sua história, onde a relação com o governo é sempre muito ambígua. O governo quer sempre algo imediatista: o cumprimento dos seus planos mais objetivos, num país que, você tem que levar em conta, que é um país que não tem tradição científica, de produção científica. Então, ela é vista pelo governo como algo para atender políticas públicas imediatas. O governo continua vendo a Fiocruz como o lugar, o locus de produção de vacinas, de medicamentos, enfim, dentro dos seus planos, agora, de fábricas de genéricos e não sei o quê e tal. Isso vai... E também as fases de maior ou menor autonomia institucional perante o próprio Estado que a provê.** (ENTREVISTADO # 42)

A fala seguinte corrobora com o argumento trazido pelo relato anterior, de que, muitas vezes, as ações de instâncias governamentais são percebidas como obstáculos à autonomia da organização.

Então, isso acontece no cotidiano de uma instituição como a Fundação Oswaldo Cruz. Então, eu estou te contando, falando muito para te dizer que, sem dúvida nenhuma, a primeira coisa nisso é **o entrave burocrático**, entende, para que você possa, inclusive, chegar, entende, aos objetivos que você pretende. Junto com esses entraves burocráticos, você tem outras coisas, não é? (...) E aí é **a questão da perda da autonomia das Fundações**. Isso é fruto da constituição de 1988, porque antes as fundações contratavam as pessoas através de CLT. Elas tinham um grau... As fundações públicas... E está aí toda essa discussão mais recente que você terá acompanhado das fundações públicas de direito privado que era exatamente isso, quer dizer, qual é o grau de autonomia que a instituição tem? (ENTREVISTADO # 7)

A Figura 5.2 apresenta o mapa visual com os principais marcos históricos na trajetória da organização que influenciaram a sua autonomia perante o governo federal, proporcionando fases de maior ou menor captura de valor por parte da organização.

1900		
1902	<b>“Sobras” das verbas destinadas à Diretoria Geral da Saúde Pública</b>	
1904	(Décadas de 1900 e 1910)	
1906		
1908	<b>Projeto de Criação do Instituto de Medicina Experimental de Manguinhos (1907) / Instituto</b>	
1910	<b>Oswaldo Cruz (1908)</b>	
1912	• Autorização da obtenção de recursos por meio da comercialização de produtos e da prestação de	
1914	serviços	
1916	(Décadas de 1910 e 1920)	
1918		
1920		
1922	<b>“Verba da Manqueira”</b>	
1924	• Destaque para a receita arrecadada com a venda de produtos destinados à terapêutica veterinária	
1926	(Décadas de 1910 e 1920)	
1928		
1930		
1932		
1934	<b>Estado Novo (1937-1945)</b>	
1936	• Proibição da obtenção de recursos próprios, sendo toda a arrecadação recolhida pelo Tesouro	
1938	• Cassação da competência de atuar no campo da veterinária	
1940	(Década de 1930 a 1970)	
1942		
1944		
1946	<b>Segunda Guerra Mundial (1939-1945)</b>	
1948	• Esforço de guerra empreendido pelo Brasil trouxe recursos para a modernização de laboratórios	
1950	(Década de 1940)	
1952		
1954		
1956		
1958		
1960		
1962		
1964		
1966		
1968		
1970	<b>Reforma Administrativa do Estado no Regime Militar</b>	<b>Criação da Fiocruz</b>
1972	• Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	<b>Plano de Recuperação de Manguinhos</b>
1974	• Decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970	• II Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
1976	• Decreto nº 67.049, de 13 de agosto de 1970	• Decreto nº 74.878, de 12 de novembro de 1974
1978	Maior autonomia na gestão dos recursos que viesse	• Decreto nº 74.891, de 13 de novembro de 1974
1980	a arrecadar, mas os recursos deviam ser repassados	Conquista novamente o poder de gerir os recursos próprios
1982	ao Fundo Nacional de Saúde	(Década de 1970)
1984	(Década de 1970)	
1986	<b>Constituição Federal de 1988</b>	
1988	• Seção VI - DA REPARTIÇÃO DAS RECEITAS TRIBUTÁRIAS	
1990	• CAPÍTULO II - DAS FINANÇAS PÚBLICAS	
1992	Mais restritiva que as legislações anteriores em relação à gestão dos recursos próprios	
1994	(Década de 1980 até hoje)	
1996	<b>Fundações de apoio</b>	
1998	• Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994	
2000	• Fundação de Ensino, Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Cooperação à ENSP – Fensptec (1998)	
2002	• Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde – Fiotec (2000)	
2004	(Década de 1990 até hoje)	
2006		
2008		
2010		
2012		
2014		

Figura 5.2 – Mapa visual com os principais fatos que influenciaram a navegação da organização

Desde o período inicial da organização, houve uma preocupação de seus gestores na construção de uma imagem organizacional, com destaque para a figura de seu idealizador, Oswaldo Cruz. Nesse sentido, Selznick (1957) argumenta que as relações entre as organizações e os seus *stakeholders* se dão, não somente pelas suas estruturas físicas, como edificações, equipamentos e serviços administrativos, mas também por meio de aspectos menos tangíveis, como reputação, mitos e percepções comuns sobre a organização.

A imagem construída nas primeiras décadas de existência da organização serve como suporte da legitimidade organizacional até os dias atuais, conforme expressa a seguinte fala.

Naquele meu livro, o que estou chamando a atenção é que não dá para se entender... É... Porque ali eu estou falando da **imagem pública do Oswaldo Cruz**, né, depois da morte dele. E aí está relacionado à repercussão que veio só... **Essa imagem que se criou dele... Não só sobre ele, que virou um mito, né, mas sobre a própria instituição.** E isso fortaleceu a **imagem institucional durante um século. Até hoje faz isso. A Fiocruz até hoje fala do Oswaldo Cruz, como se tivesse alguma coisa a ver com o Oswaldo Cruz.** Ela cria esses... não é? **Tem uma dimensão política, do acionamento, da mobilização dessa figura pública que foi Oswaldo Cruz, para legitimar as ações dela.** (...) Então, eu digo que a dimensão política é uma dimensão importante e aqui, no caso da Fiocruz, do teu ponto de vista, **a figura do Oswaldo Cruz sempre foi um catalizador, né, para legitimidade social daqueles pleitos que ela fez ao longo de um século.** De como ela se colocou socialmente na sociedade brasileira. (ENTREVISTADO # 10)

Em um dado momento de sua trajetória, essa imagem inicial da organização precisou ser resgatada, uma vez que esta passava por um processo de declínio, cujo ápice se deu no final dos anos 1960. Em suas atuações à frente da Presidência da Fiocruz, tanto Vinícius da Fonseca como Sérgio Arouca buscaram justamente o resgate da legitimidade da organização perante a sociedade brasileira. Os relatos a seguir descrevem com mais detalhes como se deu esse processo.

Bom... com essa decisão do governo, entrou **o presidente chamado Vinícius Fonseca**, não é...ele era um economista e foi colocado aqui por indicação do Reis Velloso, que era o ministro do planejamento. **Entrou com carta branca pra começar a fazer da Fiocruz...virar uma instituição...que estava abandonada, isso estava...tinha havido a crise política da cassação dos pesquisadores de Manguinhos, não é. É... era uma instituição que não estava**

sendo vista mais como necessária pela sociedade. E o Vinícius, com o apoio do Velloso e do governo, começou a fazer um trabalho de recuperação física das instalações: renovar os prédios, renovar, enfim, o campus. Então, teve esse período aí, de 1973 até 1985, quando veio a redemocratização, que foi um período, digamos assim, de progresso, seguramente de progresso, comparando com o que tinha antes, mas ainda dentro de uma lógica autoritária, sabe, que você não tinha...é... você não tinha nada...digamos, de responder à sociedade. Era...era...tinha o negócio da meningite e tal, mas era uma coisa meio...meio conservadora. **Com a redemocratização, em 1985**, e a entrada do Arouca, isso mudou completamente, e é um processo que levou anos, não é, mas que, não só **houve uma mudança interna bastante grande**, quanto **a gestão do Arouca**... o próprio Arouca foi um dos grandes, talvez o maior responsável pela **criação do SUS**, pela **construção do Capítulo de Saúde da Constituição**... a **8ª Conferência Nacional de Saúde**, que criou o SUS, né, e que praticamente deu também a...o Capítulo da Saúde na Constituição, foi **obra liderada pelo Arouca**. (ENTREVISTADO # 9)

(...) mas necessariamente **olhar que essa instituição, ela tem que ter um papel junto à sociedade**, e o papel necessariamente era **não ficar fechado, né, em si mesma e liderar processos de alternativas da Saúde para a população, até porque era a principal instituição de Saúde, continua sendo, é... federal**. E aí constitui, então ele (Sérgio Arouca) não só tem o plano interno, como também trabalha, então, a ideia da Reforma Sanitária, que veio a ser depois o Sistema Único de Saúde (SUS) e coordena o 8º Congresso brasileiro, né... a 8ª Conferência Nacional de Saúde que é a conferência chave, emblemática, de 1986, né? Que é a que define, na verdade, os marcos do SUS, é aquela que vai... é ele, é Arouca que vai fazer a defesa do Capítulo de Saúde, acho que é o único caso... que se podia ter emendas populares na Constituição, que depois foi Constituição de 1988... e foi Arouca que fez a defesa da Saúde, não foi nenhum parlamentar, ele foi escolhido pelo movimento, porque foi a emenda popular que foi à plenária com o maior número de coisa... a Saúde que fez esse processo, nenhuma outra conseguiu fazer e foi ele (Sérgio Arouca) que foi fazer a defesa dela, não sendo deputado. Então, não é à toa. Então, **essa liderança, ela está muito clara e isso ajudou o processo da Fiocruz, pra ela se colocar**. (ENTREVISTADO # 3)

Nessa **gestão de Arouca**, foram **criadas algumas Unidades novas**, não é: criou-se a **Casa de Oswaldo Cruz**, criou-se o **atual ICICT** (Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde), né, deu-se **nova feição ao INCQS** (Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde), **enfim, a instituição começou a se modernizar**. É... e a **conseguir mais recurso... o orçamento da Fiocruz tem aumentado continuamente, desde então**. É... um fato mais pra frente... bom... teve coisas assim como a **criação do Museu da Vida**, nisso a Fiocruz ganha um grande projeto...financiamento. É... **isso também trouxe os holofotes**, não é... e uma instituição que **começou a aparecer mais e mais nos jornais**. (ENTREVISTADO # 9)

Então, **começou-se também a passar pra sociedade novamente a ideia daquela Fiocruz do começo do século passado, século XX, que era uma instituição que cuidava dos problemas de Saúde no Brasil**. Isso trouxe mais recursos, não é. É... não só recursos pra melhorar **laboratório, mas inclusive também recursos para melhorar o quadro de pessoal**. Conseguiu-se uma **nova tabela salarial**, conseguiu-se, enfim, **foi-se melhorando por conta das conquistas científicas que foram aparecendo**, né. (ENTREVISTADO # 9)

Alguns momentos de sua história mais recente mostram como a organização soube responder às demandas do governo federal, de modo a assegurar a sua legitimidade frente às instâncias governamentais. Um desses acontecimentos é descrito na fala a seguir.

Eu lembro que, quando o Serra (José Serra) assumiu o Ministério da Saúde, houve um inquérito que a Organização Mundial da Saúde (OMS) fez e que colocava o Brasil numa posição muito delicada no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e nas questões da saúde. O Serra ficou por conta com aquele negócio e num despacho com o nosso presidente, que na época era o Paulo Buss, entregou para o Paulo, irado com aquele troço: “Pô, eu queria que se fizesse uma revisão desse troço”. Aí o Paulo trouxe, chamou o pessoal da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), Departamento de Administração e Planejamento (Departamento de Administração e Planejamento em Saúde da ENSP), eles se debruçaram em cima daquilo, trabalharam, etc. E realmente identificaram... Não é porque era o caso brasileiro ou coisa, não. É que foi... Tanto que a Organização Mundial (de Saúde) refez todo o processo dela e refez os resultados do levantamento feito, porque estava, realmente, metodologicamente estava errado, não é. Então, o Paulo pegou e entregou esse negócio para o Serra, o Serra levou numa assembleia da Organização Mundial da Saúde (OMS), foi véspera de um Conselho da OSM. Levou, fez a crítica, apresentou, etc. etc. e concordaram também que estava errado. Não era só porque o Brasil estava lá embaixo, despencado. E era também, obviamente, por isso, mas estava errado o processo. Desse dia em diante com o Serra, não é, as relações com a Fundação foram as melhores possíveis, porque tinha uma resposta, entende? E não foi só com o Serra, quer dizer, com os ministros posteriores, isso também se deu. Com todas as dificuldades, a Fundação mesmo não conseguindo atingir todos os seus propósitos, todos os seus objetivos, ainda tem um grau de resposta diante das demandas da sociedade, as demandas do Estado brasileiro, entende, que a... digamos, eu diria até que a protegem em termos de qualquer tipo de tentativa de diminuição dos seus recursos, de “embarreiramento” de seus processos. Mas mesmo com isso, mesmo com essa, digamos assim, proteção dada pelo prestígio que ela tem junto à sociedade e junto ao Estado brasileiro, mesmo assim, a gente padece desse mal dessa burocracia. E não é uma constatação só dela, a SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência) tem realizado, né, nas suas reuniões periodicamente discussão sobre esse tema. Então, eu te diria que esses aí são alguns dos problemas mais sérios, né. (ENTREVISTADO # 7)

Atualmente, a questão dos chamados “entraves burocráticos” brasileiros tem sido foco de discussões e de movimentos da organização, no sentido de que esta tem buscado meios para superação desses obstáculos às suas atividades.

Então, nesse momento você tem uma reflexão sobre o quadro nacional e os possíveis avanços que a instituição acredita que ela pode dar. Isso está discutido no Congresso Interno e nós vamos chegar agora na discussão de um projeto a ser encaminhado ao legislativo de estatuto da companhia Bio-Manguinhos de insumos para a saúde. Então, isso deu pano pra manga ao longo desse tempo todo. Então, a formulação da ideia do processo produtivo de saúde, que condições tem o Estado brasileiro hoje de sustentar sozinho essa produção, em que medida isso tem que ser compatível com as parcerias público-privadas. Então, tudo isso tem sido objeto interno de discussão. Então, não é também por outro lado uma coisa isenta do que está acontecendo no mundo, do que está acontecendo no Brasil, o que está acontecendo no Estado brasileiro e no governo. Isso está permeando as discussões e as decisões internas da instituição. Ela se protege a essas interferências à medida que tem o reconhecimento da sociedade como uma instituição que dá resposta, com todas as dificuldades que a gente conhece e sabe que são enormes, são muitas principalmente em relação ao aparelho burocrático, né. Nenhum governo enfrenta essa maldita estrutura burocrática. Não é eliminação de controles, mas essa forma quase que impeditiva de você realizar alguma coisa numa instituição pública. Você vê isso na universidade, como você vê nas instituições de pesquisas, instituições de produções de insumos. (ENTREVISTADO # 7)

Esse é um problema da gestão pública nossa, né. (...) Claramente, nós estamos com uma ausência de projetos, paralisou muito a discussão, em geral, né, pós reforma do Bresser que seja, né, e as instituições tentam resolver isso, cada uma individualmente, o que é muito ruim. Na área de Saúde, o Inca tentando resolver... o outro... Enfim, cada um tentando se resolver. **A Fiocruz tem tido essa discussão, tem um espírito muito forte do compromisso dela com o setor público, mas, para alguns, esse compromisso seria melhor cumprido com uma outra personalidade jurídica, mas para outros não, ela precisa manter a sua identidade como serviço público também.** Teve muita luta assim também... **A Fiocruz lutou muito também pela preservação dos seus recursos, ampliação de recursos,** seja para pagamento de profissionais, seja para poder desenvolver investimentos e tal, **com muito sucesso, durante os governos todos. No governo Fernando Henrique, no governo Lula, em todos eles a Fiocruz não deixou de ser prestigiada. Então, ela fez uma política dentro do governo, eu acho que essa legitimidade que os dirigentes têm capacita eles também a ter um poder de barganha e de negociação muito grande dentro dos governos.** (ENTREVISTADO # 20)

Para estabelecer um diálogo mais próximo com o governo, a Fiocruz utiliza uma de suas Unidades, a Direb, situada em Brasília, de modo que seja possível acompanhar as ações do Congresso Nacional e responder às forças atuantes no ambiente institucional que a envolve.

**A Fundação Oswaldo Cruz tem uma assessoria parlamentar.** Na DIREB, a Diretoria Regional de Brasília... Brasília tem uma diretoria regional, certo? **Na DIREB, entre outras funções ela tem a função de representação da fundação junto com o ministério, coisas operacionais, malotes, transportes, uma série de coisas assim.** Tem também pesquisas no entorno, em Goiás... **E uma dessas coisas é nessa assessoria parlamentar.** Ora ela funciona como uma assessoria parlamentar propriamente dita, em termos de convocar pessoas da fundação... como os ministérios têm as suas assessorias, mas ela mais funciona... Pode ser que eu esteja usando a terminologia equivocada por isso você não ouviu a referência anterior, ela mais funciona sobre a informação dos debates no parlamento, no que diz respeito às questões de Saúde e quando for o caso quando diz respeito às questões da fundação. Então, ela tem mais essa função do que uma assessoria. Ainda que isso aconteça, nas relações com o parlamento, você chama atenção aos parlamentares, seja nas comissões, que a Fundação Oswaldo Cruz tem um estudo disso, a Fundação Oswaldo Cruz está fazendo por você. Convoca a Fundação Oswaldo Cruz, por exemplo, para uma sessão aberta. (...) Mas, **ela funciona muito chamando atenção da instituição sobre o que está em discussão no Congresso.** Ela não é aquela assessoria parlamentar interna do Congresso, onde você tem assessores no Senado, onde o Senador quer fazer um discurso a favor da venda de feijão para o Paraguai, chama o assessor e o cara escreve o discurso. É assim. Mas, menos isso e mais esse tipo de informação. **Informamos sempre o que a fundação está fazendo, os caminhos de possível articulação e por outro lado colocando a instituição a par do que está acontecendo, o debate no Congresso, a assessoria parlamentar.** Então, isso é parte da DIREB. Não chega a se constituir um organograma, você não vai encontrar isso no organograma. **É uma das funções da DIREB Brasília prestar assessoria ou representar a Presidência junto a órgãos do governo.** É ela que faz isso. (ENTREVISTADO # 7)

Outro aspecto a ser destacado na maneira como a organização lida com seus múltiplos *stakeholders* está relacionado ao processo eleitoral interno para escolha de seus dirigentes.

Agora, também se o nosso gestor se posicionar sempre do ponto de vista corporativo, fazer só o cálculo político, ele não vai responder o objetivo dele. Ele vai ser penalizado não internamente, vai ser penalizado pela sociedade, porque a instituição dele está fora. Então, esse é um constrangimento do nosso processo eleitoral. Por outro lado ele tem uma grande virtude, porque, de alguma maneira, ele blindou um pouco a Fiocruz da disputa pelos cargos no governo federal quando ganha eleição. Então, acho que isso coloca a gente num patamar de uma instituição que é uma instituição do Estado brasileiro e não uma instituição do governo que ganhou a eleição. Embora ele tenha vinculação com o Ministério e tenha que ter uma articulação e uma conversa com o Ministro, a gente está fora da disputa. Então, quando a gente vai fazer eleição, não tem aquela disputa "PMDB vai ficar com a Fiocruz". Não tem. Aqui, a gente faz a eleição... Se tiver que fazer isso, esses partidos têm que vir aqui e vão ter que passar por um processo eleitoral. (...) Não dá para dizer que... Evidentemente que qualquer governo vai querer interferir nas nossas atividades, né. A gente tem projetos que eles querem tocar por dentro das instituições. As instituições do Estado vão também operacionalizar projetos de governos, né. O que estou dizendo é que, no nosso caso, temos a possibilidade de fazer uma mediação, porque ele não indica sozinho. Então, posso chegar lá e dizer... Agora, o governo tem um poder enorme sobre as instituições porque ele tem o poder de financiar. Por exemplo, falando desses termos de cooperação que são em formatos de projetos, eles vêm com um objetivo específico que é negociar "é para fazer tal coisa, aquele recurso é para fazer tal coisa, esse recurso é para fazer tal vacina, é para fazer transferência de tecnologia". Isso é também uma forma do governo orientar as instituições, mesmo as instituições do Estado que tem alguma proteção em relação aos governos que vão ganhando as eleições, de influenciar em quais são os projetos, quais são as agendas que ela deve tocar, né. Desse ponto de vista se você tem uma empresa que gera o seu recurso e custeio, teoricamente você poderia ganhar uma maior autonomia em relação ao próprio governo. Mas, isso é em tese, porque o nosso principal comprador é o próprio governo. Então, ele pode também não comprar. Então, não é por aí também que vai. Essa autonomia para mim vai se dar na medida em que você se qualifica junto a sociedade como uma instituição estratégica, importante, de relevância para a sociedade e reconhecida pela sociedade como relevante. (...) A gente também faz marketing, mas não é esse o objetivo. O objetivo é a sociedade reconhecer que a gente... Acho que ela reconhece ainda que é importante para ela. A gente tem alguns exemplos vitoriosos nisso. Se a gente olhar no programa nacional de imunização, que é um programa vitorioso. Se a gente olhar a idade média do brasileiro, você vai olhar. Desde a época do Oswaldo Cruz, qual era a idade média lá, a idade que Oswaldo Cruz morreu e a idade média hoje. A gente conseguiu em um século multiplicar por 3 a idade média, pelos meus cálculos aqui. Os europeus levaram 500 anos, talvez, para fazer isso. Claro que estou fazendo uma comparação errada, porque a tecnologia mudou, a ciência também avançou em algumas áreas que não tinha naquela época, mas o fato concreto é que em 100 anos a gente triplicou a idade média do brasileiro. Acho que isso, de alguma maneira, tem a ver com o programa, tem a ver com a Saúde Pública, tem a ver com o programa nacional de imunização, outros programas vitoriosos como o HIV e AIDS, a própria instituição do SUS. (ENTREVISTADO # 28)

Algumas evidências presentes nas falas dos entrevistados reforçam a ideia de que existe uma preocupação por parte da organização em manter a sua legitimidade, por meio do estabelecimento de uma imagem institucional.

Para mim... eu sempre olhava o castelinho. Mas, ele passou a ser um marco, igual à Igreja da Penha. Você pode nunca ter ido na Igreja da Penha, mas você vê a Igreja da Penha. Você vê o Cristo. Você vê... os marcos de quem entra na cidade do Rio de Janeiro. Então, a Fiocruz fez isso e também começou a investir numa certa face da comunidade, que é a Semana de Vacinação, ela tem o Museu da Ciência, com atividades para as crianças... Aliás, o Museu da Ciência é ótimo, assim, enquanto museu, para as crianças descobrirem as suas, sabe qual é? As coisas da Ciência, essas coisas... **Essa interface também, né, colabora para a criação do nome, de uma marca, vamos chamar assim, a criação da marca. Aí cria-se a marca. E hoje eu acho que a Fiocruz, ela é uma grande marca.** Eu estou falando isso tudo, como pessoa que tem 35 anos de formada, trabalhei em Saúde Pública o tempo todo e estou olhando a Fiocruz de fora, nesse sentido. E ela é uma grande marca, realmente é uma grande marca. (ENTREVISTADO # 34)

**Tem um aspecto simbólico dessa instituição que é o simbólico da sua competência científica, da instituição científica a fundação Oswaldo Cruz. O simbolismo do castelo, por exemplo, ele dá coesão institucional.** Você pode ver que em todos os lugares tem aquele castelo... Assim, tem uma identificação das pessoas com a sua instituição e principalmente com essa... Para fora em termos da imprensa, nos últimos tempos alguém fala de um problema na Fiocruz. Mas na imprensa ela só aparece como "os pesquisadores da Fiocruz falaram isso", como "a verdade sobre". A posição técnica é correta, né. Acho que tem uma coisa que dá... Tem essa imagem para fora que torna-se... **A incorporação do castelinho como símbolo da nossa imagem para fora, da ciência, do desenvolvimento científico do país, da academia no termo positivo da palavra, né. Acho que isso dá também uma certa força para a instituição e para a própria integração das pessoas que trabalham nela.** (ENTREVISTADO # 36)

Além da questão da legitimidade, respostas adequadas ao desafio da navegação também envolvem a verificação regular das pressões ambientais (FLECK, 2009). Como observado anteriormente, a organização utiliza estratégias para o monitoramento do seu ambiente institucional, porém, conforme evidências apresentadas no relato a seguir, a Fiocruz ainda não estabeleceu sistemas adequados que permitam o monitoramento, a avaliação e o controle internos, o que pode prejudicar as respostas dadas pela organização ao desafio da navegação no ambiente dinâmico.

**Nós temos debilidade dos nossos sistemas de monitoramento e avaliação e controle, nós temos fragilidade no sistema, tanto do ponto de vista cultural, a questão da prestação de contas mesmo, da transparência, da disponibilidade da informação e do uso dessa informação dentro do sistema de governança, fazendo os processos mesmo de monitoramento.** E tenho dificuldades, porque também eu tenho fragilidade na infraestrutura de TI, na infraestrutura de sistema de informação, portanto eu preciso ainda inovar esse campo, mas precisa inovar também na capacidade, manter e desenvolver competência na força de trabalho, nos colaboradores. Eu preciso inovar em melhor articular o meu sistema de compras, a minha cadeia logística de suprimento. Então, o tema da inovação ou o tema da melhoria contínua é por aí. São vários exemplos que preciso ter nessa área, eu preciso melhorar as minhas plataformas de serviço em gestão, integrar mais o serviço, superar práticas baseadas em modelos funcionais para práticas

**mais integradoras, mais no plano de plataformas e de gestão.** Enfim, as inovações são muitas, eu **preciso ter uma capacidade de operar melhor o meu sistema de gestão.** (ENTREVISTADO # 23)

Conforme apontado por Penrose (1959), limitações dos serviços gerenciais presentes na organização consistem na principal restrição ao crescimento organizacional. Nesse sentido, a organização precisa resolver a sua carência de serviços gerenciais, por meio de respostas adequadas ao desafio de provisionamento de recursos humanos, elementos fundamentais para o crescimento (FLECK, 2009).

### **5.3. DESAFIO DO APROVISIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

O desafio de provisionamento dos recursos humanos diz respeito à capacidade que a organização apresenta em reter, desenvolver e renovar os seus recursos humanos, de maneira a suprir a demanda por pessoal qualificado para as suas atividades (FLECK, 2009).

Conforme visto na narrativa histórica, em seu momento inicial, o quadro de profissionais que compunham o Instituto de Manguinhos era caracterizado por não apresentar qualquer tipo de especialização, de modo que os pesquisadores desempenhavam uma multiplicidade de tarefas (SAHIONE, 1997). Nesse sentido, o seguinte relato destaca algumas práticas adotadas, nesses primeiros anos da organização, para formação e desenvolvimento de seus recursos humanos.

A questão de Saúde Pública e é o que o **Oswaldo Cruz vai beber na Europa e vai trazer para cá**, não é, e depois **a formação de todo o seu quadro e assim por diante**. Depois, Lutz (Adolfo Lutz) vai fazer isso em São Paulo. Depois vai para Minas Gerais e assim por diante, não é. Quer dizer, essa rede que vai se ampliando. Então, a Fundação ou o Instituto Oswaldo Cruz na época também tem essa função que é extremamente importante, que é de, não só de atacar as questões da Saúde Pública, mas também de refletir sobre a Medicina Experimental e sobre a Saúde Pública como um todo. E **a formação de quadros, começam os cursos aqui**. Além das pesquisas, começa ali no Pavilhão do Relógio e ali naquela Cavalariça, que hoje é o museu (Museu da Vida), a Cavalariça vem exatamente nessa época, né, de necessidade da

produção de soro. Tem o Quinino (Pavilhão Figueiredo Vasconcelos – Quinino), o prédio em frente chama-se Quinino. Então, tudo isso é em função de ações voltadas especificamente para o campo da Saúde Pública, mas com esse componente que é extremamente rico que é de uma reflexão sobre o que você está fazendo. Quer dizer, e acumulando o pensamento científico. E nisso Oswaldo Cruz foi exemplar. (...) E **ele (Oswaldo Cruz) tinha um método muito interessante**. Ele, na biblioteca central, que é aqui no castelo e é lindíssima a biblioteca, aliás, como todo o trabalho do próprio castelo, estilo mourisco. Ele é... Há uma mesa comprida que você... lá você pode ver e nessa... junto das mesas de leitura no centro dela tem até um painel grandão, que é uma fotografia da época dos, digamos assim, dos discípulos de Oswaldo Cruz, não é, os contemporâneos do Oswaldo Cruz. **(O método de Oswaldo Cruz consistia em) Que ele passava na biblioteca, ia pegando o material e ia distribuindo entre os pesquisadores, que trabalhavam mais diretamente com ele, independentemente da língua de que fosse escrito o livro, independentemente da especialidade. Quer dizer, não precisava coincidir com a tua especialidade**, entende. Quer dizer, “Mas, eu não sou entomologista”. “Não importa, o livro que caiu para você é em alemão e é sobre a Entomologia, e na próxima seção, você vai apresentar, então, para nós”. **Então, ele tinha um... quer dizer, com um método dessa ordem, entende, na formação, é uma formação eclética, é uma formação ampla, né, holística, dir-se-ia, não é, e instigadora, né. Mas eram pessoas que não ficavam só na reflexão, faziam a reflexão em cima também da necessidade de uma prática de campo que tinha para se desenvolver**. Isso é importante entender, porque logo depois sai ele (Oswaldo Cruz) e vem Carlos Chagas, etc. Isso vai se mantendo até mais ou menos a década de 1930. (ENTREVISTADO # 7)

Com o passar dos anos, as necessidades de formação e desenvolvimento dos recursos humanos da organização foram se alterando, passando a demandar um maior grau de especialização por parte de seus quadros.

**No Instituto Oswaldo Cruz não era obrigatório ter carreira universitária, Mestrado, Doutorado. O sujeito ascendia aqui pelo tempo de serviço, por publicação e tal. Mas aí as coisas mudaram e passaram a exigir Mestrado e Doutorado para qualificar os novos pesquisadores que vinham**. E isso melhorava o salário, porque Mestrado dava 50% de aumento no salário e Doutorado 105%. **Então, o pessoal foi fazer Mestrado e Doutorado**. (ENTREVISTADO # 4)

Durante a gestão de Vinícius da Fonseca, diversas medidas para retenção e valorização dos recursos humanos da organização foram tomadas, de modo que a fundação passou a atrair profissionais qualificados para os seus quadros.

Aí um dia, **o Instituto Oswaldo Cruz virou Fundação e aí veio um economista dirigir o Instituto Oswaldo Cruz**, não... agora Fundação Oswaldo Cruz. E aí dirigir... ele era um economista ligado ao governo e o parente dele era o Ministro do Planejamento, o Reis Velloso. E aí **uma das primeiras medidas que ele fez... o salário aqui era tão vagabundo, tão miserável, né, que ninguém queria trabalhar aqui... você calcula que, vamos supor... eu não sei se a moeda era cruzeiro, cruzeiro novo, tal... a maioria dos pesquisadores ganhava em torno de 1 mil reais. No mês seguinte, quem ficou aqui como CLT, deixou de ser funcionário público, passou a ganhar 7 mil reais. Ele multiplicou o salário por 7 vezes**. E aí é isso. **Aqui**

**começou a virar um lugar atrativo para vir trabalhar**, e criou dentro dessa Fundação Oswaldo Cruz, começou a atrair todos os órgãos do Ministério da Saúde pra cá: o hospital Fernandes Figueira, o Instituto de Lepra (Instituto de Leprologia), criou o INCQS (Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde) e assim sucessivamente. Isso virou... Ah, Bio-Manguinhos que é esse prédio aqui atrás, Farmanguinhos... **Então, isso aqui virou uma “mega instituição”**. (ENTREVISTADO # 4)

Esse impulso fez com que o quantitativo de recursos humanos da organização crescesse muito ao longo dos anos, conforme registra a fala a seguir.

**Quando eu entrei aqui, em 1979**, toda a FIOCRUZ, eu era vice-presidente e **tinha 1.500 funcionários, hoje tem 12.000 funcionários**, fora os terceirizados e coisas desse tipo. (ENTREVISTADO # 1)

A Figura 5.3 apresenta o mapa visual com os principais dados referentes à evolução dos recursos humanos na organização, desde o ano de 1970 até hoje.

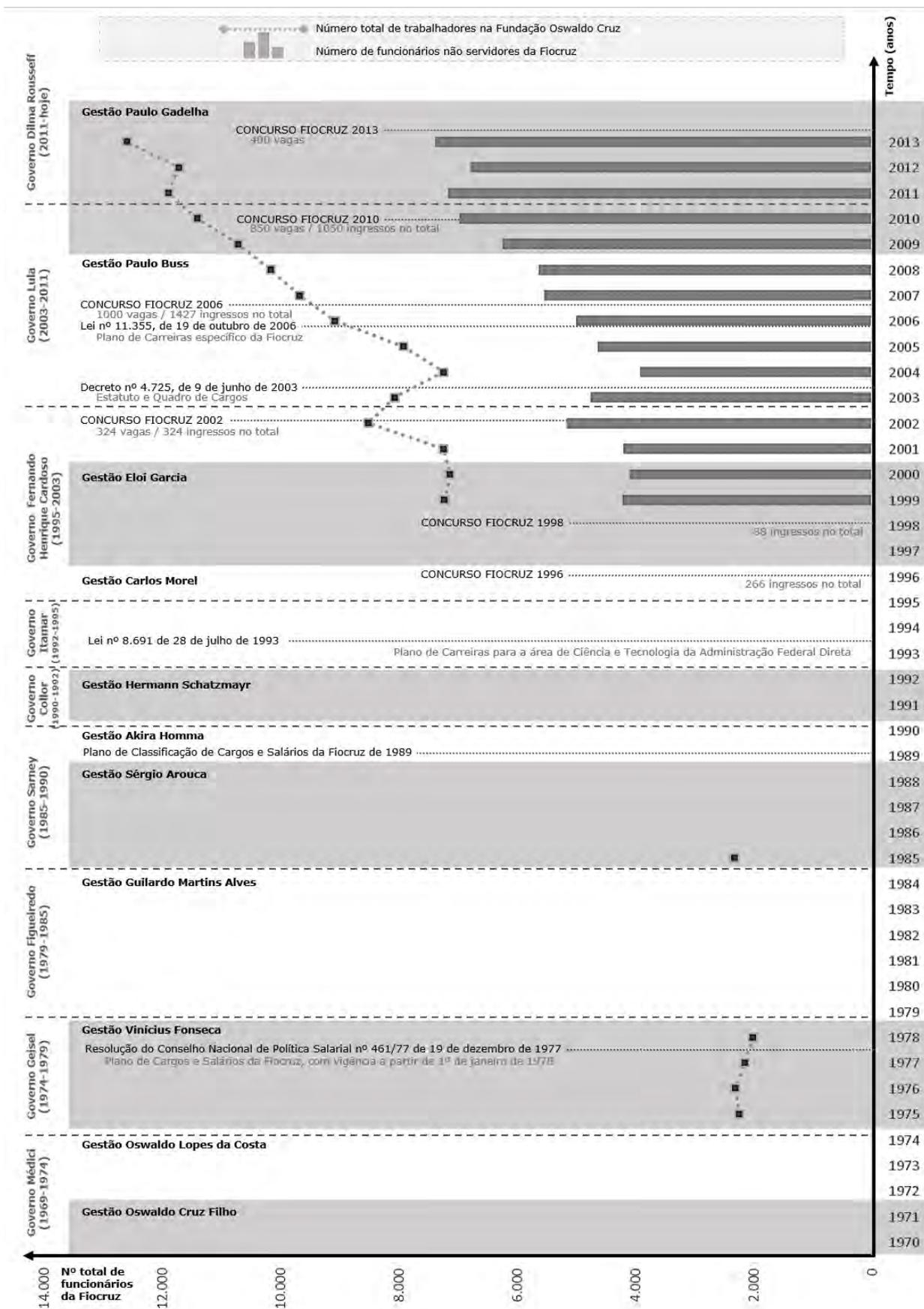


Figura 5.3 – Mapa visual com os principais fatos que marcaram a evolução dos recursos humanos da FioCruz

Ao longo da década de 1990, durante os governos de Fernando Collor e de Fernando Henrique Cardoso, não se observa uma continuidade das políticas de retenção e de valorização dos recursos humanos da organização, anteriormente estimuladas, a partir da gestão de Vinícius da Fonseca, conforme evidências registradas no relato a seguir.

Quando eu saí, eu ganhava R\$ 1.300,00 reais líquidos. Por quê que eu saí? Porque **o Fernando Henrique congelou, 8 anos de Fernando Henrique, os salários foram lá para baixo.** Quando é que eu ganhei mais? Quando eu entrei (nos anos 1980). Que eu não tinha o Mestrado. Quando eu entrei, os salários... aí **os salários foram congelando, congelando... Fernando Collor, depois Fernando Henrique...** R\$ 1.300,00 reais líquidos que eu ganhava, quando eu saí em 1996. R\$ 1.900,00 bruto, R\$ 1.300,00 líquido. (...) **Aí eu saí, mas hoje em dia se ganha muito bem.** Mas, quando veio... Tudo bem, **aí acabou Fernando Henrique... aí entrou o Lula, conseguiu (plano de) carreira de Ciência & Tecnologia, reajuste...** aí você conversa, **mas isso não aconteceu igual nas universidades, mas as pessoas se encontram nos Congressos.** (ENTREVISTADO # 16)

No mapa visual dos recursos humanos da Fiocruz (Figura 5.3), também são destacados dois importantes elementos para a gestão de recursos humanos da organização: os planos de carreira e os concursos públicos, realizados ao longo do período analisado. As falas a seguir trazem informações mais detalhadas em relação a esses dois pontos.

E quando foi em 1993, eu me candidatei ao Sindicato (ASFOC), eu fui para o grupo do sindicato, então eu virei sindicalista, ainda trabalhando aqui na Fiocruz. Os membros do Sindicato continuam trabalhando, eles dividem as atividades sindicais com o (trabalho na Unidade a qual pertencem)... E aí, eu mudo um pouco o meu perfil, mesmo sendo veterinária, e já gestora, passo a me dedicar muito ao RH. Para você entender como que eu cheguei no RH. Passo a fazer... trabalho em Brasília... a Reforma do... **a lei da Ciência e Tecnologia, que foi em 1993, já estava obsoleta... a Fiocruz começou, nessa época, já a discutir um plano próprio para ela, um plano diferenciado, para ela ter autonomia de negociar aumento de salário, benefícios. Era esse o objetivo de a gente ter um plano próprio.** (ENTREVISTADO # 14)

**Eu fui vendo, assim, o quanto foram ficando complexos os cargos,** porque originalmente, era assim: pintor de paredes, motorista, laboratorista, entendeu? Laboratorista é o técnico de laboratório, auxiliar de serviços não sei do que... Pintor de parede foi o que mais me chocou, “ele precisava ficar 30 anos pintando parede? ”, que o cargo dele é pintor de parede. Hoje, se você usar a lógica do desvio de função, não pode fazer outra coisa. O mecânico de carro que tinha, ele só podia ser mecânico de carro. Motorista, ele só podia ser motorista, não podia nem carregar o vidro do pesquisador, ele era só motorista, se você pensar no rigor do cargo. E aí, com o tempo, eu faço, até não sei se eu coloco, que, da dissertação, eu não reli pra gente conversar, não daria tempo, mas eu pensei até, assim, em sugerir, daria uma outra dissertação,

só você trabalhar os cargos da Fiocruz, entendeu? No que eram e no que se transformaram: a **evolução dos cargos**. Seria uma dissertação boa para o RH. Por quê? Porque **eles se tornaram cargos genéricos. Hoje, nós trabalhamos com 5 cargos só, né. Tem 3 carreiras: gestão, desenvolvimento e pesquisa. E os cargos eles passam (pelo seguinte): na gestão, tem um cargo de nível médio e um de nível superior (nível médio é Assistente e nível superior, Analista)**. Aí você imagina toda a gestão: **tem financeiro, tem contabilidade, tem patrimônio, tem várias coisas que são relacionadas à gestão e só tem esses dois cargos. E... no desenvolvimento tecnológico: que é toda assistência, toda produção, toda área de tecnologia da informação, a própria comunicação é considerada área de desenvolvimento; ela também só tem dois cargos, um Técnico e um Tecnologista. E na pesquisa só tem um cargo: que é o Pesquisador. Hoje, a gente tem um especialista que é um cargo, mas é um cargo, que seria o sexto, a partir de 2006, é um cargo mais para trazer do mercado os “seniores”, já preparados: que é o doutor, com mais de 6 anos de experiência. Então, esse cargo, ele não é de carreira, ele já entra pronto aqui, para formar jovens. Ele foi pensado para suprir o gap. (...) A gente criou um gap muito (grande), pois não entrou, não oxigenou as carreiras**. Aí a Fiocruz teve que criar esse cargo, já do cara pronto, para ele chegar para formar, né. **Captar no mercado os seniores para formar os nossos jovens cientistas**. Então, assim... Então, eu vi um pouco essa evolução desses cargos, lendo os relatórios. (ENTREVISTADO # 14)

No que tange ao Sistema de Saúde a discussão também é forte, longe de mim dizer que ela seja fácil. Mas **a ideia de você ter um plano de carreira no SUS, por exemplo, que é uma demanda antiga e que está voltando com muita força aí por conta da discussão do “Mais Médicos”**, você está acompanhando um pouco essa discussão. O que tem de positivo nessa discussão? **Recursos humanos não estava mais na agenda. Há muito tempo ninguém falava nisso. A gente chamava do “calcanhar de Aquiles” do Sistema de Saúde, mas o carro chefe era sempre a questão do financiamento ou do subfinanciamento. Mas, recentemente veio uma discussão que está aterrissando sobre gestão e recursos humanos que era alguma coisa mal situada. O mérito do governo hoje é colocar isso na agenda, ainda que isso seja colocado, do meu ponto de vista, nem sempre de forma razoável. (...)** Agora quais são as dificuldades de fazer um plano de carreira nessa dimensão? Qual é a fragilidade aí? A gente tem um Sistema de Saúde... Se for pensar, por exemplo, no Canadá, o Canadá acho que tem quinze províncias, alguma coisa do tipo, então você teria quinze operadores do Sistema de Saúde a caminho dessas províncias. A gente tem quase seis mil municípios, são quase seis mil operadores do sistema de saúde, porque o sistema é de base municipal. Então, **a descentralização, ela deu força para os municípios, então cabe aos municípios, entre outras coisas, gerir também sua força de trabalho**. Como você faz isso num país com essas discrepâncias regionais? Você tem, de um lado, a prefeitura de São Paulo, e você tem a prefeitura em um município do Piauí ou no estado do Maranhão. Para você produzir uma política de salário que dê conta de realidades tão diferentes, há quem diga que você está fadado ao fracasso. Então, como fazer isso sem também ferir aspectos legais? Você vai reconhecer as singularidades regionais, então **você tem desafios aí que são jurídicos e políticos, para produzir planos de cargos e salários. Os desafios aí dos recursos humanos. A gente tem desafios históricos assim no campo, sobretudo, de recursos humanos e saúde que é um aspecto que tem até que estar chamando atenção da discrepância do Sistema de Saúde**. Isso é um problema que a gente estuda aqui no Observatório, há muito tempo. Para você ter uma ideia, **os primeiros diagnósticos que apontavam para essas problemáticas datam dos anos 1960**. (ENTREVISTADO # 25)

A gente estava no plano anterior, antes desse que novamente unificou tudo, né, porque **é uma instituição que não consegue encontrar o seu plano certo ou adequado de cargos e salários**. Olha, eu passei... Eu entrei lá no Plano Cargo em Vigência, na época que eu entrei. **Em 1989, foi implementado um novo plano. Em 1993, outro, que é o de Ciência e Tecnologia. Em 2000 e alguma coisa... 2006, outro. Passei por 4 planos de carreira**. Por quê? **Sempre foram planos de ocasião que serviram de subterfúgio para aumentar salário**. Entendeu? **Para fugir da depreciação salarial. E não planos que foram adequadamente planejados**. Quer dizer, a coisa toda muito feita... não exige um planejamento. Mas, isso é da cultura do país também. Não se pode culpar só a instituição. Isso é da cultura do país,

**não existe planejamento. Você não tem planejamento nacional. Você não tem nada. As coisas vão se resolvendo no momento em que aparecem. É tudo muito imediatista.** Então, é aquele “a gente vai levando, a gente vai tocando a vida”. A cada desafio que se impõe, assim de imediato. Você não tem... **E isso acaba sendo também a cultura institucional.**  
(ENTREVISTADO # 42)

Algumas evidências sobre como a área de planejamento da organização tem lidado com as questões de recursos humanos podem ser observadas nos relatos a seguir.

Confesso que eu não conhecia muito o “mundo Fiocruz”. Eu tinha feito uma especialização, mas eu não conhecia muito bem as pessoas. **Eu vim direto para a Diplan que é a Diretoria de Planejamento Estratégico.** O concurso era trabalho de planejamento e aqui eu **estou quase sete anos vou fazer agora em janeiro sete anos eu estou como servidora aqui.** E é um setor **que as pessoas entram, saem, levam...** Os novos concursados que entraram junto comigo procuraram outros caminhos. Eu te digo que desse concurso eu permaneço aqui então a minha experiência aqui é assim é um conhecimento da área porque eu **sou uma das poucas que permanece aqui desde esses últimos sete anos. (...)** Nós tivemos aqui **troca de direções, a gente está na terceira diretoria desde que nós entramos, então isso também provoca um pouco de movimento.** As pessoas que vieram para cá elas têm uma ideologia, especialmente pessoas da Diplan, pessoas que vieram do nível central do Estado, então **tem uma certa gana assim de querer fazer muitas coisas e, às vezes, um diretor que chega ele não tem toda essa mesma ideia e aí você acaba... Ou você está junto ou você não está.** Não há **nenhum problema em relação a isso, então as pessoas vão procurar o seu caminho e vão contribuir tecnicamente onde elas podem.** E assim eu permaneço, porque eu **ajudo, eu não tenho muito essa questão de impor ou querer, meu perfil é assessoria, ajudar, não entro muito em conflitos políticos ou ideológicos.** Então, mais ou menos tem essa característica. Então, realmente teve muitos embates de pensamentos e aí quando as pessoas não aguentam, aí saem mesmo. (...) A gente fica aguardando os novos concursados. E vai conversando também com as pessoas. “Você quer vir para cá?” É porque assim **faz parte do nosso dia a dia os conflitos que se passam no planejamento,** você acaba conhecendo todo mundo, então é inegável que você não receba convites de outras unidades. Existe essa questão que leva à diretoria de planejamento, sim. Pessoas capacitadas que passaram por aqui, pessoas muito boas mesmo que estão por aí fazendo o trabalho legal. Também no planejamento acontece isso também. A gente estava falando justamente agora sobre isso, **as pessoas fazem o concurso para o cargo de Analista e ficam aqui, mas o cara é Pesquisador. Olha que conflito. Acaba desviando seu trabalho. Então, já entra com a perspectiva de ser pesquisador, não trabalham como analista de fazer cálculo estratégico, de pegar planilha, de pegar texto e ler... Isso daí é muito difícil querer botar o seu projeto pessoal. Tem isso. Isso existe e é uma das coisas que a gente fica meio preocupado, mas faz parte também da capacitação da pessoa. Contanto que ela utilize isso para o seu serviço... Mas poucas pessoas foram para a pesquisa mesmo, saíram da área de análise.** Mas, é isso.  
(ENTREVISTADO # 30)

Eu tenho gargalos na área de formação de recursos humanos. **Cadê meus planos de gestão de competência e aprimoramento de competências? Isso é um gargalo.** Muito provavelmente eu tenho competências dispersas na Fiocruz que eu não sei onde elas estão e não estou conseguindo utiliza-las e ao mesmo tempo eu preciso dessa competência, elas mal estão mapeadas, isso é outro gargalo. **Minha cadeia logística de suprimento ainda está muito baseada em processos desconexos das atividades finais:** eu simplesmente compro, mas eu não tenho linhas de suprimentos adequadas então eu devo ter perdas em armazenagem, perdas em entregas, perdas em geração de escalas, de compra. Então, não é pouca coisa e isso eu estou chamando de gargalo. (ENTREVISTADO # 23)

**No meu tempo, quando nós chegamos não foi assim, a gente foi aprendendo planejamento no dia a dia.** O diretor colocava nas funções e nós íamos adquirindo aí no próprio dia a dia. Às vezes tinha uma oficina de planejamento estratégico, então levava a gente. Eu, por exemplo, vim pelo concurso de planejamento e estava dez anos na prefeitura, mas eu trabalhava como assistente, assistente de coordenação de área programada, levantava programas de saúde... Fui diretoria de posto de saúde, mas o planejamento estratégico mesmo, eu nunca tinha feito nem nunca tinha vivenciado isso na prefeitura. Mas, acabei fazendo concurso para isso e aí com o título eu acabei passando. Eu confesso que trabalhar no centro de planejamento, com todas aquelas teorias que eu não tinha e fui adquirindo isso ao longo do tempo, nem sou das melhores nesse sentido. Mas, o pessoal novo que chegou, já chegou com curso de especialização. **Agora, nesse último concurso, todos eles que entraram, os dois últimos que ingressaram, eles passaram no curso de especialização e conheceram toda a Fiocruz, a parte estratégica, como foi feita, cada nuance que está ali dentro eles destrincharam como aquilo foi construído. Passaram por todas as áreas da Fiocruz, a área de pesquisa, eles tiveram oportunidade de conhecer o que a Fiocruz faz de pesquisa, cada gestão de pesquisa, de ensino, quais os cursos. Então, eles conheceram bem a Fiocruz. Entraram aqui já entendendo muita coisa e isso é muito legal. Aí eles já se integraram mais, porque você falava alguma coisa já não era novo, eles já sabem o que estão falando. Então, eles têm mais facilidade.** Foi legal. Até hoje tem relacionamento com as turmas deles, quando eles se encontram tem uma parte de atividades. **Então, é importante para eles também, que eles interajam com cada unidade, saibam o que está acontecendo nas unidades, as coisas boas, as coisas ruins.** Então, a gente consegue fazer uma troca. É legal. Foi bom nesse sentido. (...) Eles têm pelo menos 60 horas, porque é **um curso de especialização.** Eu não sei quanto tempo, mas é o suficiente para a carga horária. Tem o TCC (trabalho de conclusão de curso), questões que eles elaboram, que **eles têm que já ir vivenciando dentro da sua prática, já elaboram uma proposta em cima de um problema. Todos eles tiveram que trabalhar um pouquinho já vivendo essa unidade.** (...) **Todos os concursados. Para todas as carreiras.** (...) Tem gente da diretoria, nossa diretoria, ela vai dar aula no curso. Então, **é um curso que tem a teoria, mas tem uma parte prática do dia a dia da Fiocruz, que só mesmo quem está fazendo a gestão ali que pode falar.** E aí sempre tem essa possibilidade de troca. (ENTREVISTADO # 30)

A falta de autonomia no gerenciamento das questões relacionadas aos recursos humanos é outro importante aspecto evidenciado nos relatos dos entrevistados, como pode ser visto nas falas abaixo.

**E aí surgem os problemas do crescimento, né...você é... Como é que você administra uma instituição desse tamanho, sem autonomia de como usa o recurso, sem autonomia de...até um exemplo, comparando com a Universidade: numa Universidade, se uma pessoa se aposenta, morre ou resolve pedir demissão, aquela vaga a Universidade no dia seguinte pode anunciar e fazer um concurso praquela vaga. Fiocruz, não. **Fiocruz tem que pedir periodicamente para repor vagas... e eu me lembro quando eu fui presidente da Fiocruz entre 1993 e 1997, eu encontrei a Fiocruz com um déficit de 600 vagas, que tinham se aposentado, saído tal... E depois de 2 anos de briga, consegui convencer o então Ministro, que era o Bresser Pereira, a me dar 200 vagas.** Quer dizer, tinha 600 vagas (de déficit), ele me ofereceu um concurso de 200. **Então, isso é um impedimento sério. A gente tem uma série de amarras, por ser uma instituição, uma autarquia do sistema federal.****

(ENTREVISTADO # 9)

**Nós conseguimos vários concursos aqui, mas é um processo que tem que... As pessoas vão se aposentando e a gente tem que renovar,** tem frentes novas que você cria e você tem que

ter mais gente, mas você não tem autonomia para isso. Isso é um problema de governabilidade, né, está na política geral. (ENTREVISTADO # 6)

Nesse sentido, algumas falas enfatizam aspectos relacionados à renovação dos quadros de profissionais da organização, outro elemento que faz parte das respostas ao desafio de provisionamento de recursos humanos (FLECK, 2009).

**A Fiocruz ficou muitos anos sem renovação de quadros.** E aí, depois, a partir do governo Lula, fundamentalmente, é que a gente conseguiu, primeiro, ampliar em 3.000 vagas o nosso... e fazer concursos, de tal forma que, **de 2006 pra cá, praticamente metade do quadro da Fiocruz... tem uma exceção... alguns já trabalhavam de uma forma terceirizada, então não... mas, de qualquer maneira, como servidores estáveis do quadro, você tem um período de menos de 10 anos, onde metade desse quadro está (...), então é isso significa um desafio muito grande no processo meio duplo: de aculturação, de capacidade de percepção dessas dimensões históricas, de legado, de projetos, né, e, ao mesmo tempo, o lado em que cria também processos de mudança pela chegada de pessoas com novas ideias, com novas formações profissionais.** Então, isso tem sido muito interessante, do ponto de vista... e **é fundamental pra uma instituição essa capacidade de se renovar.** O que a gente sempre diz é que o que é um risco, né, essa mudança muito abrupta, ela tem na Fiocruz, eu acho que a capacidade de metabolizar isso, de novo para algumas características que eu já aponte. O próprio peso e legado histórico e a visibilidade e o protagonismo que a instituição tem na sociedade já é um atrator muito forte. O processo de gestão participativa é outro... **A capacidade que a Fiocruz tem de criar oportunidades, incentivos, para que as pessoas identifiquem vocações e se desenvolvam na sua estrutura, tanto não só de carreira formal mas na capacidade de realizar projetos, é outra forma também que cria agregações e incorporação...** (...) Se a instituição tem uma forma estruturada e capacidade e tem a sua função social, ela consegue absorver gente nova e fazer esse processo de renovação, eu acho, de uma maneira virtuosa, ao contrário, de outras instituições, onde esse processo poderia ser caótico, poderia ser disruptivo, no sentido da capacidade de absorver um quantitativo grande de pessoas que chegam sem uma tradição, sem uma... não é? (ENTREVISTADO # 39)

**Manter esse laboratório funcionando, que está funcionando há 104 anos. Só que eu vou me embora, pô, e não tem ninguém para ficar aqui.** Porque os caras vão fazendo Mestrado e Doutorado, e aí se julgam “Pô, agora eu tenho Doutorado e tal, eu quero um laboratório pra mim”. Aí não quer... Ele quer chefiar um laboratório, aí vai embora, né. Fica aqui 5, 4, 6, 10 anos e depois vai para outra linha. **Então, eu estou fazendo gente nova, e cada vez que estou fazendo... alguém vai sobrar.** (...) A gente agora não consegue, né. Abre concurso, então entrou uma porrada de cara... Mas eu digo “Vocês estão errados. Vocês têm que trazer o prêmio Nobel lá da Suécia, da Inglaterra e botar aqui, e botar 20 caras trabalhando com esse prêmio Nobel, talvez saia a vacina da malária”. Agora fica cada garoto desses é... vendo que a fração do Trypanosoma (*Trypanosoma cruzi*) inibe... Pô, então está ferrado. (...) **Está fragmentado. E é muita gente competente e jovem, mas que precisa ter ali um cara de mais experiência, né, e inteligente, (com) mais experiência, tudo isso.** (ENTREVISTADO # 4)

**Nós estamos num esforço nos últimos anos, por exemplo, de incorporação de mão de obra, não é, a realização dos “célebres” concursos públicos** e assim por diante, não é. **Eu tenho as minhas dúvidas, entende, se essa é a melhor forma de incorporação.** Tenho, realmente tenho. No campo da pesquisa, do desenvolvimento científico-tecnológico, quer dizer, o velho modelo, entende, do mestre e do aprendiz, ainda não vi, entende, ele ser superado. Mas isso aí evidentemente vai esbarrar numa determinação legal, não é? Então, a dificuldade de incorporação de pessoal, os níveis salariais... quer dizer, nós somos... **A própria**

**Fundação é... tem sido ao longo dos anos formação de quadros profissionais para organismos internacionais, não é, e para o setor privado. Nada contra, claro, quer dizer, essa é uma função dela também, sabe?** Melhorar a capacidade científica e tecnológica das empresas nacionais que estão aí, sem dúvida nenhuma. Vem fazer estágio, vem fazer curso, pega uns alunos, etc. etc. **Mas nós não temos condições de competitividade salarial.** "Pô, mas funcionário público ganha muito". Pô, ganha muito o quê? Pra quê? Comparado com o quê? Não é? Pô, **como é que você retém um quadro, entende, numa instituição, um quadro que leva um período muito longo de formação, entende, porque exatamente no momento em que ele está "prontinho e acabado", pronto, venho e retiro. Então, uma política salarial, entende, tal qual ela está estabelecida no setor público brasileiro, e mesmo... e aí é a questão da perda da autonomia das Fundações.** Isso é fruto da constituição de 1988, porque antes as fundações contratavam as pessoas através de CLT. (...) Então, você pega e vai todo processo de formação interna. O cara faz o curso, não é, aqui no Instituto Oswaldo Cruz, no campo da biologia, estagia num laboratório e depois vai pra Bio-Maguinhos, mas quando ele está prontinho, não é, aí pegam e levam. É mais ou menos assim que a coisa está acontecendo. (ENTREVISTADO # 7)

**A questão de recursos humanos tem esse lado da terceirização principalmente nas unidades produtivas e nos últimos anos em termos dos pesquisadores, nós tivemos alguns, não muitos...** Quer dizer, a Fiocruz como um todo é um número de vagas razoável para cada departamento, são 2, 3, sei lá. Mas teve uma renovação a partir dos... **Teve um pouco de renovação a partir de concursos públicos para a questão dos pesquisadores.** Você tem toda a possibilidade de completar a formação durante o trabalho aqui, né. Na carreira acadêmica as pessoas... Você faz concurso para doutor, mas antigamente tinha muito menos doutores em Saúde Pública, né. Então, as pessoas faziam durante o seu período de trabalho o Doutorado com liberação mais longa, menos longa, dependendo... Como tem também as possibilidades de se fazer o pós-doc no exterior. Não há qualquer impedimento, não tem uma lista de quem faz pós-doc antes ou depois... nas universidades... porque no departamento tem um certo rodízio, né. Aqui não. **Em termos do desenvolvimento acadêmico dos pesquisadores tem uma ampla liberdade. Além disso, tem uma outra coisa que é a ampla liberdade acadêmica.** É muito forte. Estou falando a parte da pesquisa. Aqui na ENSP você tem uma ampla liberdade das temáticas para trabalhar e você pode pesquisar sobre os mais variados temas, as mais variadas formas de exercício profissional. (...) **Também tem a possibilidade de você mudar um pouco de atuação se tiver vontade.** Então, **isso é uma coisa que dá adesão das pessoas ao seu lugar de trabalho. As pessoas preferem trabalhar na Fiocruz do que ser professor na UFRJ, por exemplo. Não sei, deve ser um salário mais ou menos parecido, mas aqui tem a possibilidade de dedicação à pesquisa, não tem a graduação, não é obrigado a dar aula na graduação ou coisa assim.** Aqui tem a possibilidade de pesquisa (...) Então, **tem uma autonomia acadêmica muito importante, uma autonomia intelectual muito importante e isso também faz com que seja uma instituição que possa se renovar, debater novos temas, né. Incorporar novas temáticas, né.** (ENTREVISTADO # 36)

Conforme pode ser observado no mapa visual dos recursos humanos da Fiocruz (Figura 5.3), outra questão a ser enfatizada na gestão de recursos humanos da organização é a terceirização. As falas a seguir abordam esse tema de maneira mais detalhada, trazendo informações importantes em relação a essa categoria profissional que representa um quantitativo significativo no interior da fundação.

**Recursos humanos, eu começo dizendo que é um problema. Nossa força de trabalho hoje gira em torno de 12 mil pessoas e nós somos hoje pouco mais de 5 mil servidores então claramente há um déficit de servidores.** Não que a gente tenha como proposta 12 mil servidores por que do ponto de vista de uma matriz de recursos humanos é razoável que vá continuar com recursos humanos terceirizados em função de determinados serviços que não são mesmo objeto de transformação em condição de serviço de servidor público. Pensa a primeira a coisa, nós temos hoje por ser independente do governo no todo, **não temos autonomia para fazer concurso e a gente fica à mercê das lógicas de liberação, autorização de concurso governamental e que não obedecem a necessária dinâmica que nós temos, seja dinâmica de crescimento, seja dinâmica de renovação de gente.** É um quadro, como eu não renovo há muito tempo, é um quadro com volume importante de pessoal próximo de aposentadoria ou quadros importantes se aposentando. **Tem restrições do tipo, eu aposento um super pesquisador, mas eu não posso fazer concurso para titular, se eu fosse fazer a lei só me autoriza fazer por início de carreira.** Então, eu tenho em recursos humanos uma dificuldade muito grande que nos obriga a algumas pirotecias que é resolver isso mediante sistemas específicos de bolsas. Então a gente opera, eu tenho bolsista de um jeito, eu tenho bolsistas especialistas, eu tenho profissional vinculado a Fiotec, eu tenho terceirizado e esse não é uma dinâmica simples que a gente tem aqui. Há do ponto de vista de política motivacional um plano de cargos que pelo menos eu posso dizer que é melhor do que da Universidade, portanto no mercado científico ele é respeitado e diferenciado, mas ele continua estando aquém.

(ENTREVISTADO # 23)

**Com o governo Lula se colocou a questão que teria que reduzir a quantidade de terceirizados, isso foi bem claro. Aí tiveram concursos para o pessoal administrativo, tanto que as pessoas que entraram administrativo, pessoal para a carreira de gestão, concurso para carreira de gestão, né. O problema é que aqui todo mundo quer ser pesquisador, né.** Uma característica dessa instituição, embora ela seja uma fundação pública e tenha uma autonomia, quase uma universidade, ela não tem um quadro... (ENTREVISTADO # 36)

**Um desafio enorme que a gente tem é a gestão do trabalho. A ENSP tem hoje aproximadamente 200 colaboradores terceirizados e é uma unidade que tem pouco terceirizado. Nas unidades de fábricas, 80% são terceirizados. A Fiocruz assinou um termo, há uns anos atrás, um termo de ajuste de conduta para reduzir esses terceirizados, tivemos algumas autorizações para fazer concursos, mas ainda assim foi insuficiente. Ao mesmo tempo que a gente tem o constrangimento de não abrir concurso, a Fiocruz acabou assumindo também várias responsabilidades, ampliou muito seu orçamento e o orçamento vem junto com os compromissos, né. (...) Os concursos, a Fiocruz não tem autonomia de decidir seu quadro ideal. Então, ela acaba suprindo isso com as terceirizações. Às vezes, esse valor é um valor significativo do orçamento e aí se você não tem a captação externa que são esses termos de cooperação, não daria para suportar, né. (...) Eu faço a licitação, uma empresa ganha, coloco uns trabalhadores aqui terceirizados. A gente paga aproximadamente uma vez e meia a mais do que o salário do trabalhador. Claro, a empresa se responsabiliza por todos os impostos e tal, e tem seu lucro porque é uma empresa e a empresa tem que ter lucro. E tem o risco do negócio dela também, porque isso isenta praticamente a instituição pública dos passivos que eventualmente tiver, salvo raríssimas exceções que normalmente a gente é chamado solidariamente a responder, mas não tem tido ganho de causas, não. A não ser que a gente cometa erros na fiscalização do contrato, né. Se está tudo conforme estabelecido, normalmente a instituição pública fica isenta disso. Então, ele tem um valor a mais que a gente paga. (...) Aí tem toda discussão, né. O servidor público conta para aquele percentual da lei de responsabilidade fiscal, quanto você pode gastar com o pessoal sobre isso. Os terceirizados não contam. No terceirizado tenho muito mais autonomia, né. Se quiser demitir, demite. Se quiser contratar, contrata. Logicamente que do ponto de vista do terceirizado a gente volta a uma situação na prática de muita autonomia para recompor a força de trabalho por esse mecanismo, que para mim é um mecanismo precário. Aumenta a minha necessidade de gestão. A gestão da força de trabalho tem que considerar a diversidade que acabo criando e a complexidade que isso traz: direitos diferentes, por exemplo, questão das férias. O servidor público pode tirar em 3 parcelas, 10, 10**

e 10. Acho que é isso. O CLT não permite e os terceirizados são CLT "Eu quero também dividir as minhas férias. Não pode". A CLT obriga ao empregador a dar 30 dias seguidos. Eu quero tirar 15 agora e 15... Se o chefe dele, o gestor imediato concordar, ele pode fazer. O CLT não pode. **Então, você tem no mesmo local de trabalho esse trabalhador servidor público e o terceirizado**, aí o do setor público divide em dois e o terceirizado não divide "eu queria também. Não pode". O terceirizado tem dissídio e todo ano ele tem uma revisão do seu salário porque são vinculados a um sindicato. O servidor não. O regime celetista é um regime de trabalho bilateral, pressupõe acordo coletivo e se não tiver acordo a justiça vai decidir sobre as questões que não teve acordo. O setor público não, até hoje a tal da data base não está regulamentada e estava colocada lá na emenda 19, que eu acompanhei no momento que estava... Até hoje não fez porque aquilo foi jogado para complementar a lei regulamentar porque precisava, porque tinha que dizer qual é a data base, maior, janeiro, fevereiro, qual índice que vai corrigir, o que vai corrigir. Isso tudo até hoje não tem. Uma série de coisas, né. (ENTREVISTADO # 28)

**Essa é uma grande questão, porque ela tem duas dimensões, não é? Uma dimensão é estritamente legal: é o fato de se convive com a tensão de manter, eu diria, uma ilegalidade, manter uma situação, onde você é tensionado constantemente para reduzir e extinguir as situações de terceirização, que não são acatadas, do ponto de vista da legislação, não é? Por outro lado, esse corpo terceirizado, ele muitas vezes é um corpo que está aí há 10 anos, até há mais tempo.** Depois, ele já é também... já integra essa visão geral da instituição, quer dizer, muitas vezes, não há diferenciação real entre a formal, que é o caso da estabilidade... entre quem está no quadro e quem está terceirizado. As pessoas se sentem da mesma forma como parte da Fiocruz. Esse *ethos*, essa visão, ela está... mas, você tem a tensão de... e esse processo se dá através da ampliação de quadros de concurso público, que é o que a gente está... **Todo esse período que eu te falei aí, de 2006 pra cá, tem sido muito centrado... só que o ritmo da capacidade de geração de vagas de concurso, ele não acompanha uma dupla demanda: que, de um lado, é a demanda de substituição da situação precarizada dos terceirizados, através do concurso público; e, do outro lado, a necessidade de ampliação das atividades da Fiocruz, seja pela própria dinâmica de novos projetos e novas demandas, seja pela ampliação da sua presença nacional.** Então, assim, o número de vagas de concurso não dá conta do quantitativo necessário para fazer essa...então, você acaba tornando quase permanente a necessidade de terceirização. Há várias questões também que a gente está trabalhando aí, no plano legal mais amplo, das modificações legislativas, para tentar dar conta dessa realidade. **A gente está trabalhando lá no chamado Código de Ciência e Tecnologia, da legislação na área de Ciência e Tecnologia... se trabalha em algumas dimensões da Reforma do Estado administrativo, buscando dar conta dessas situações, né.** Agora, por exemplo, um passo muito significativo da questão dos terceirizados vai se dar com a transformação de Bio-Manguinhos em empresa, porque a maior quantidade de terceirizados, chamados não-legalizados, ela está nas áreas de produção: Bio-Manguinhos e Farmanguinhos. O grande percentual está nessas duas áreas. **Na transformação de Bio-Manguinhos em empresa, você vai ter a possibilidade de, pela via da empresa, fazer agregação de concurso público com muito mais flexibilidade, para a incorporação ou substituição da situação dos terceirizados. Nas outras unidades, vai depender do concurso público.** (ENTREVISTADO # 39)

**A terceirização tem lados muito complexos e eu acho que ela é deletéria do ponto de vista da... ela, sim, é deletéria do ponto de vista da integridade da instituição, do funcionamento dela cotidiano, da administração de recursos humanos.** Esse é um ponto gravíssimo, que a Fiocruz eu acho que... Aí eu... **Talvez a gente tenha que compartilhar isso com outras instituições...** também não sei qual é a situação dos terceirizados em outras instituições. **Aqui é muito sério.** (ENTREVISTADO # 10)

**Então, o que a gente está vendo é uma situação que é instável, é muito ruim lidar com isso, eu, especialmente, por algumas razões políticas, é... porque toda democracia da Fiocruz é baseada só no servidor, estável. No caso de Farmanguinhos, que eu dirigi, eram mais ou**

menos, vamos arredondar, 100 servidores públicos e 900 terceirizados, para dar um número redondo. Cara, democracia nenhuma pra terceirizado, né. Então, a gestão fica muito complicada e muita coisa muito chata acontece dentro disso. (...) O cara é empregado de uma empresa, ele... simplesmente a Fiocruz não tem responsabilidade direta sobre ele... Se paga muito mais do que que pagaria de salário e eles são terceirizados, sem direito a qualquer coisa: ser votado... Às vezes, a gente até faz uma coisa assim de botar uns representantes dentre eles e tal para algumas coisas. Então, a situação com o terceirizado é muito difícil. (ENTREVISTADO # 35)

O seguinte relato aborda outro aspecto relevante do desafio de provisionamento de recursos humanos que diz respeito aos processos sucessórios para os postos-chave no interior da organização, notadamente as figuras de seus dirigentes, o Presidente da Fiocruz e os diretores das unidades.

Então, eu acho que a Fiocruz hoje é uma organização bastante maior do que ela era, quando eu ingressei na Residência. Assim, eu acho que ela é enorme, perto do que ela era nos anos 1980. Então, uma big organização, relativamente ao que ela foi naquele momento, mas, eu diria assim, que ela é maior ainda do ponto de vista do espaço que ela ocupa no imaginário da população, é maior ainda, do que ela era naquele momento. Por quê que o Massacre de Manguinhos... Houve um momento em que a Fiocruz, ela ficou menor do que ela era em termos reais. Então, uma organização desse tamanho tem problemas. Eu diria assim que um problema que nos preocupa é sempre a eleição direta na Fiocruz... a sucessão, os problemas sucessórios. Por quê que os problemas sucessórios, elas acabam transbordando do espaço da Fiocruz? Porque é sempre “Nossa! Será que vai mudar tudo? Será que, com uma nova gestão, a Fiocruz muda a sua política?” E se ela muda a política, isso afeta a todos os que estão no entorno, não é? Então, esse é um problema. Um problema da opção da Fiocruz de ter um processo de sucessão pelo voto direto, e mais do que pelo voto direto, pelo voto uni-nominal, porque o voto ali na Fiocruz vale um voto. Diferente até do processo na universidade, porque a eleição, ela é proporcional. Na Fiocruz, a eleição não é proporcional, o que dá sempre possibilidades grandes de haver uma espécie de “assalto” ao poder, né. “Assalto” ao poder por quem? Por parte dos técnicos, dos funcionários, que são de nível mais operacional, e não do nível... enfim... Então, nesses momentos, há sempre uma preocupação de todos. De todos. Que é interessante, que é uma preocupação de todos, que não extrapola pra mídia, mas é uma preocupação. Então, a eleição agora para a Presidência da Fiocruz foi uma preocupação, a eleição pra ENSP foi uma preocupação. É uma preocupação no sentido, enfim, de nós inclusive sermos requisitados, pessoas que estão em volta, para apoiar esse ou aquele candidato, para que a gente de alguma maneira, esse entorno dela também, ele se posicione em relação a isso. Então, esse é o problema. (ENTREVISTADO # 33)

Os postos-chave da organização ainda trazem uma característica que é a questão da indicação dos nomes que ocupam os cargos de gestão, no caso da Fiocruz, em seu organograma, são as posições relacionadas aos “Órgãos de Assistência Direta e Assessoria”, “Unidades Técnico-Administrativas” e “Coordenações”.

E aí, eu sou indicada à diretora, porque essa parte toda de gestão (no Organograma da Fiocruz: Órgãos de Assistência Direta e Assessoria, Unidades Técnico-Administrativas e Coordenações) na Fiocruz não tem eleição (são indicados pela Presidência). Embora a Fiocruz seja uma instituição, quando for ler os nossos documentos, ela passa ainda nos anos 1980, ela tem uma gestão participativa, né. E aí, eu posso explicar um pouco isso, participação dos trabalhadores na gestão, mas os diretores da área administrativa, eles são indicados pelo Presidente (da Fiocruz). (ENTREVISTADO # 14)

De acordo com o relato a seguir, dentro de seu quadro de profissionais, a organização contaria ainda com uma parcela desse quadro, composta por indivíduos capazes de assumir uma multiplicidade de tarefas, de maneira que isso poderia ser uma evidência de folga organizacional ou *slack* (FLECK, 2009). Esses recursos humanos que estariam compondo a folga da organização podem ser mobilizados para os seus movimentos de expansão.

O cara não está fazendo nada do problema da Fiocruz, mas tem lá tanta gente, já fez concurso, que está lá, sempre há especialista em alguma coisa, entendeu? **Você tem especialista pra tudo.** Surge uma coisinha tal, o carinha fala, o carinha sabe falar... Não é da atividade, digamos, permanente dele, mas ele tem a... E **você pode mobiliza-lo pra qualquer coisa e ele está aí em tudo quanto é Congresso... Então, ela tem várias características interessantes aí que ajudam a firma-la como unidade, digamos, brasileira.** (ENTREVISTADO # 35)

Por outro lado, essa variedade de atribuições que a organização vai adicionando ao seu portfólio, quando realiza sua expansão, aumenta a sua necessidade por recursos humanos, o que pode gerar conflitos em relação à distribuição desses recursos entre as diversas unidades que a compõem, conforme expresso na fala abaixo.

Também é **uma briga.** Ele conseguiu **gente para trabalhar** lá. **São vagas que a gente disputa...** Você vai valorizar, “aquilo é mais importante que aquilo”, fica **difícil gerenciar isso,** né. **Uma instituição que tem muita diversidade,** né. **Fica uma briga.** Aqui também são mil vagas em concurso, aí teve um outro concurso... Esse vai ser o terceiro. Como distribui as mil vagas? **Cada unidade pede um monte de coisas,** no fim ainda conseguimos acho que 44 vagas para o Ict. Isso mostra... É até uma coisa que você pode ver, como foi distribuído essas vagas. (...) Você pegar os 3 concursos e ver onde essas coisas foram, se foi para coisa nova, se foi para IOC, se foi mais para tecnologia...(..) Trabalho de campo, né. **Pode não ser uma política aberta, dita, mas na prática é isso que está também, todo mundo esbarra nos recursos humanos. O recurso físico quase todo mundo consegue por financiamento nacional, internacional...** (ENTREVISTADO # 27)

Essa questão da distribuição dos recursos entre as unidades da fundação e outros aspectos relacionados à diversidade organizacional serão analisados mais detalhadamente no próximo tópico.

#### **5.4. DESAFIO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Como foi observado anteriormente, a criação de valor de uma organização está diretamente relacionada aos recursos produtivos e aos serviços empreendedores disponíveis à organização (PENROSE, 1959).

Nesse sentido, quanto maior for a heterogeneidade apresentada por esses recursos disponíveis, maiores serão as possibilidades que a organização terá em combiná-los, de maneira que esta seja capaz de extrair serviços produtivos, indispensáveis à sua criação de valor (PENROSE, 1959).

Dessa forma, o aumento da heterogeneidade de recursos disponíveis é um aspecto que, de modo geral, se faz presente no processo de crescimento de uma organização (FLECK, 2009). Gerenciar as questões da diversidade organizacional representa, então, o desafio ao qual a organização precisa responder para a manutenção de sua integridade, diante das crescentes pressões internas por recursos, que podem acarretar conflitos e rivalidades organizacionais. Além disso, em organizações orientadas ao crescimento, observa-se a diversidade de mercados, produtos, tecnologias e recursos humanos, que requerem da organização a gestão de suas relações internas, por meio do desenvolvimento de uma capacidade de coordenação (FLECK, 2009).

Além disso, conforme foi tratado anteriormente no capítulo de Referencial Teórico (Capítulo 2), a diversidade pode ser entendida por meio de seus diferentes componentes:

diversidade demográfica, referente aos recursos humanos da organização; diversidade geográfica, referente às diferentes localidades em que suas unidades estão situadas; diversidade funcional, referente aos tipos de atividades e de áreas de atuação; entre outros (FLECK, 2010).

Para analisar as respostas dadas pela Fiocruz a esse desafio, os componentes selecionados como eixo de sustentação da análise serão os seguintes: a **diversidade geográfica** e a **diversidade funcional** da organização.

Desde o seu período inicial, a organização manteve várias frentes de atuação, não apenas na cidade do Rio de Janeiro, local de sua criação e onde até hoje se encontra a sua sede, mas também em outras regiões do Brasil (SANTOS, 1999).

A Figura 5.4 apresenta o mapa visual que mostra como se deu a evolução da expansão da organização no território nacional, desde os seus primeiros anos de existência até hoje, destacando-se as alterações proporcionadas com a instituição de seu caráter de fundação e o seu movimento mais recente de expansão internacional, com a criação de uma unidade no continente africano.

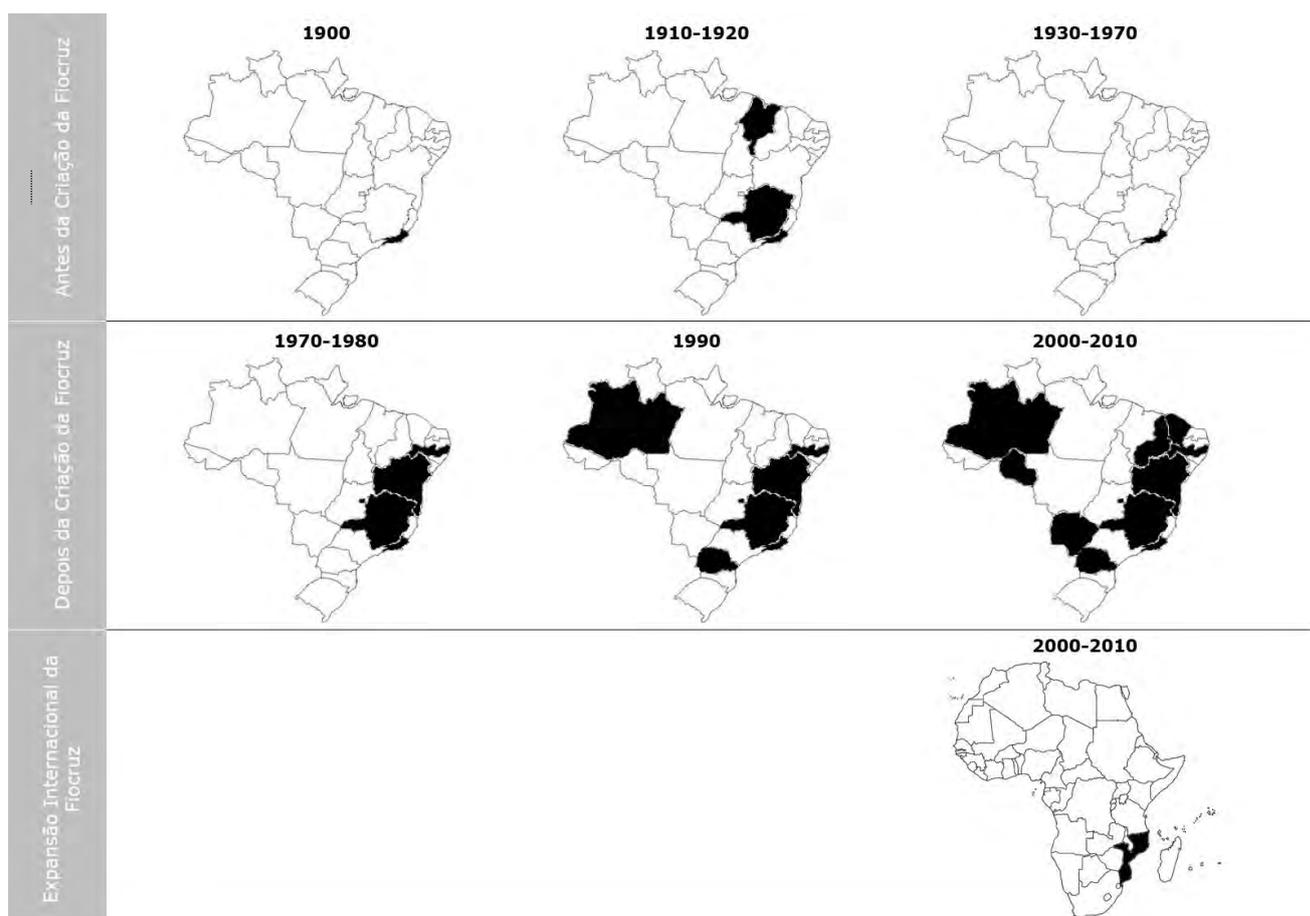


Figura 5.4 – Mapa visual com os movimentos de expansão geográfica da Fiocruz ao longo de sua existência

A seguir, na Tabela 5.1, são descritos os principais fatos da história da organização que marcaram os seus movimentos de expansão geográfica.

Ano	Descrição	Fonte
1907	É inaugurada, em Belo Horizonte, a filial do Instituto Oswaldo Cruz (IOC) em Minas Gerais, a primeira de uma série de centros de pesquisa, criados em outros estados brasileiros, e que passariam a fazer parte dessa organização, ao longo das décadas seguintes.	Oliveira (coord.); Costa; Pessoa (2003)
1919	Em 1919, na gestão de Carlos Chagas, o Instituto Oswaldo Cruz envia a São Luís, no Estado do Maranhão, o cientista Antônio Cardoso Fontes, com o objetivo de organizar o serviço de Saúde Pública nesse Estado. Nesse mesmo ano, é inaugurada nessa cidade a segunda filial do IOC.	Oliveira (coord.); Costa; Pessoa (2003)
1923	Em 18 de abril de 1923, a filial do Instituto Oswaldo Cruz em Belo Horizonte passa a se chamar Instituto Ezequiel Dias, em homenagem àquele que foi diretor dessa filial. Ezequiel Dias era cunhado e discípulo de Oswaldo Cruz e por quem foi designado diretor da filial. Vitimado pela tuberculose, Ezequiel Dias morre em 20 de outubro de	Oliveira (coord.); Costa; Pessoa (2003)

1922.		
1923	Em 5 de dezembro de 1923, é criada uma filial do IOC em Recife-PE, por meio do decreto nº 4.758, mas, ao que tudo indica, essa filial nem chegou a funcionar.	Benchimol (1990)
1931	Em 1931, a filial instalada em São Luís foi extinta pelo governo provisório de Getúlio Vargas, por motivo de contenção de despesas, quando da reformulação do IOC.	Benchimol (1990)
1936	Em 1936, é efetivada a transferência administrativa do Instituto Ezquiel Dias para o governo do Estado de Minas Gerais, por meio de negociações entre esse Estado e a União.	Oliveira (coord.); Costa; Pessoa (2003)
1966	Em 26 de agosto de 1966, por meio do decreto nº 59.149, o Centro de Pesquisas de Belo Horizonte passa a se chamar Centro de Pesquisas René Rachou, em homenagem ao seu antigo diretor, que havia morrido em um acidente. Com a incorporação desse Centro, por força do decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970, pela então Fundação Instituto Oswaldo Cruz, voltou-se assim a uma situação semelhante àquela existente nos primórdios do século XX, quando Manguinhos mantinha uma filial em Belo Horizonte.	Oliveira (coord.); Costa; Pessoa (2003)
1970	Com a criação da Fiocruz, a estrutura administrativa do antigo Instituto Oswaldo Cruz passa a contar também com as atividades do Instituto de Endemias Rurais (INERu), transferidas para dentro de Manguinhos; do Instituto de Leprologia, no bairro de São Cristóvão, na cidade do Rio de Janeiro; do Instituto Fernandes Figueira (IFF), no bairro do Flamengo, também no Rio de Janeiro; do Instituto Evandro Chagas, em Belém, no Estado do Pará; do Centro de Pesquisas René Rachou (CPqRR), atual Fiocruz Minas, em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais; do Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz (CPqGM), atual Fiocruz Bahia, em Salvador, no Estado da Bahia; e do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães (CPqAM), atual Fiocruz Pernambuco, em Recife, no Estado de Pernambuco.	Oliveira (coord.); Costa; Pessoa (2003)
1975	Em julho de 1975, o Instituto Evandro Chagas é reintegrado pelo Governo Federal à Fundação do Serviço Especial de Saúde Pública (FSESP), hoje, Fundação Nacional de Saúde (Funasa).	Oliveira (coord.); Costa; Pessoa (2003)
1994	É criado o Centro de Pesquisas Leônidas e Maria Deane (CPqLMD), com sede em Manaus - AM.	
1998	É criado o Instituto Carlos Chagas (ICC), atual Fiocruz Paraná, com sede em Curitiba - PR.	
2008	É criada a Fiocruz África, em Maputo, capital de Moçambique, sendo este o primeiro escritório internacional da fundação.	
2009	É criada a Fiocruz Ceará, com sede a ser construída no município de Euzébio, limítrofe com Fortaleza - CE.	
2009	É criada a Fiocruz Rondônia, com sede em Porto Velho - RO.	

2011	É criada a Fiocruz Mato Grosso do Sul, com sede em Campo Grande - MS.
2013	É criada a Fiocruz Piauí, com sede a ser construída em Teresina - PI.

Tabela 5.1 – Principais fatos que marcaram a expansão geográfica da Fiocruz

As falas a seguir trazem, mais detalhadamente, alguns pontos relevantes para o entendimento desse processo de expansão geográfica, realizado pela organização.

**A Fiocruz alcança um lugar de prestígio, óbvio, naturalmente, pelas suas qualidades, mas aí um destaque também pela também as deficiências, dificuldades que outras instituições têm, às vezes, não por vontade própria. O próprio processo de crescimento e desenvolvimento desse país, por exemplo, que é enorme, em vez de perceber a diversidade da amplitude nacional, no território nacional, como uma positividade, como fizeram nos Estados Unidos e Rússia, por exemplo, que tem também territórios até maiores do que os nossos, né, China agora mais recentemente, o Brasil sempre teve a mania de achar que isso é um problema, ele não consegue perceber a positividade e o seu desenvolvimento. O seu crescimento, ele foi desigual, ele não conseguiu perceber a sua diversidade, conseguindo colocar processos de desenvolvimento que aproveitassem essas diferenças, essa diversidade.** E você reduziu a pó e a processos desiguais uma série de regiões e populações desse país. (...) **A Fiocruz já tem unidades em outras regionais há muito tempo, Pernambuco, Bahia e Minas são antiguíssimas, mesmo Manaus que seria uma das mais recentes tem 25 anos.** Então aí sim você tem novas unidades agora que tem 5 anos, Paraná, Mato Grosso do Sul, Ceará que está sendo criado, Rondônia, Piauí. (...) Então na ideia nacional, voltando assim, a questão está por um lado em ampliar institutos físicos, colocar institutos lá em base física, fisicamente falando, materialmente falando, construir prédios, contratar pessoas, laboratórios, o que quer que seja feito, definir prioridades, objetos a serem atuados: Saúde Pública, Doenças Infecciosas, os dois... não sei o quê... Tem que ser feito isso. Mas, a colocação da pergunta chave para as unidades que, principalmente, estão sediadas aqui no Rio... que aí a grande questão passa a ser, então, as que estão no Rio, não é mais para as que estão na regional. Regional, ela pode centrar nas especificidades regionais as suas pesquisas, seus processos formativos, o que ela venha a fazer. As prioridades que definiram elas estão definidas num determinado... Inclusive muitas dessas estão fazendo em composição e juntando forças com universidades federais ou estaduais. (...) Mas assim, essa clareza, essas unidades têm e elas também não têm grande questão sobre a ampliação nacional, porque desde que tenha as suas plantas instaladas em bons lugares. O lugar tem mais importância, aí sim uma importância estratégica nacional. No caso dessas unidades, interessa até a sua centralização, não necessariamente por causa delas, mas interessa a um país desenvolver-se também regionalmente. **Fiocruz também é economia, ela ajuda nesse caso. Então, é uma questão também, porque é central, ela pode contribuir para o país. No caso de diminuição de déficit de balança comercial, é um dado, mas ele faria em qualquer lugar, mas também se não centraliza as suas unidades, ela pode gerar emprego e conhecimento, apropriação, como Farmanguinhos está fazendo na África, em Moçambique. Isso é fundamental do ponto de vista de um projeto, uma perspectiva de humanidade menos desigual e mais solidária e mais fraterna.** (ENTREVISTADO # 3)

No caso da Ciência e Tecnologia em Saúde, **prestação de serviço regional, a Fiocruz como instrumento de Estado se alinha a isso e provoca o movimento de expansão regional, nesses últimos 10 anos nós incrementamos nossas unidades que já existiam, elas cresceram e abrimos outras.** Hoje, depois de 10 anos, a gente tem unidade nova robusta em Curitiba, tem unidade importante em crescimento em Campo Grande, tem unidade que a gente incorporou em Rondônia e tem outra em Manaus que essa também tem cerca de 15 anos e tem unidade que a gente está implantando, são meros escritórios, não tem ainda estrutura e pesquisa, em Teresina e em Fortaleza. **Então, a política e expansão nacional é uma política que se alinha a perspectiva do desenvolvimento mais harmônico no país saindo do centro. De algum modo, isso também guarda a similaridade com o histórico da Fiocruz.** Oswaldo Cruz tem isso aqui, mas não... **É do início do século passado, já a presença da Oswaldo Cruz e várias unidades nesse país foram disseminadas,** a partir de polos que Fiocruz própria criou com o Carlos Chagas. Na época não era Fiocruz, era Instituto Oswaldo Cruz. (ENTREVISTADO # 23)

Um outro problema que nós também participamos, né, que esse também mais... eu acho que é um desdobramento, assim, importante, que eu poderia dizer, porque não sou da Fiocruz, é o **fato da Fiocruz ter se proposto a se ter uma expansão pelas unidades federadas, né. Então, aí isso é um problema para nós, porque nós das universidades federais não gostamos disso. Nós não gostamos da ideia de ter uma Fiocruz em cada Estado... e de ter uma Fiocruz em cada Estado, de certa maneira, se superpondo aos trabalhos já desenvolvidos pelas próprias universidades.** Isso a gente pôde expressar... quantas vezes a gente pode expressar... sem ferir suscetibilidades, sem causar... Um problema, além do problema, né, nós procuramos expressar isso. **Quer dizer, de certo modo, essa estratégia, ela é muito polêmica.** Por que, se nós temos universidades federais e etc., por que não reforçar as universidades federais? **Por que duplicar, criar espaços, estruturas que, enfim... Então, essa é uma questão bastante... esse é um problema, de outra natureza... que é um problema de natureza concreta, quer dizer, um problema de natureza das, eu diria assim, das especificidades institucionais, não é?** Eu sou de uma universidade federal e, nesse sentido, é claro que esse meu sentimento de pertencimento é de uma universidade federal, quer dizer, eu não consigo entender por que não se investir na expansão das universidades federais? Até porque as universidades federais, nitidamente, possuem menos recursos que a Fiocruz. Então, assim, o sentimento... que ele é duplo... porque, ao mesmo tempo, que ele tem uma racionalidade, ele tem uma inveja, não é? Porque, assim, enfim... é racional, porque eu considero que há duplicação de esforços institucionais e há uma inveja, porque... Olha, meu Deus, como é que não consegue investir... e a Fiocruz consegue investir? Quer dizer, uma loucura, né, uma loucura do ponto de vista, assim, de uma lógica de organização, territorial, espacial, inclusive com relação à Saúde, não é? Porque, então, a gente fica com várias instituições federais que atuam na Saúde, enfim... Então, é isso. (...) Isso aí é uma preocupação. **Houve esse projeto na época do Arouca, que foi um projeto completamente, completamente querido pelas universidades, porque, na realidade, não era uma duplicação. Foi a Fiocruz em Manaus. E a Fiocruz em Manaus, ela surgiu ligada, completamente ligada à universidade. Ao ponto de um reitor da universidade ser da Fiocruz de Manaus. Então, não havia nenhum problema. Era o contrário. Ao contrário, o que havia era mais um centro de pesquisa, mas completamente ligado, tanto ao INPA (Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia) quando à universidade. Então, esse tipo de ubiquação foi muito bem visto.** Teve concursos. As pessoas foram pra Manaus e etc. Sem problema algum. Nem local, nem nacional. Pelo contrário. Havia um forte apoio das entidades de ensino, pesquisa e etc. **Esse segundo projeto, eu diria, não o conheço bem, na realidade, conheço muito pouco, é importante declarar isso, uma espécie de disclaimer, conheço muito pouco o projeto, mas me parece que ele tem diferenças em relação ao primeiro. Por quê? Primeiro, ele propõe uma unidade da Fiocruz em cada unidade da federação, inclusive nas unidades da federação onde já existe uma perspectiva de estabelecer centros de pesquisa e ensino nessa área da Saúde, especificamente, na área da Saúde, e não há essa acoplagem, quer dizer, na realidade, assim... porque a Fiocruz de Manaus não era subordinada à universidade, não havia essa hierarquia, nem ao INPA, mas ela não era uma competidora, nem da universidade, nem do INPA. Me parece que o novo projeto, ele é um projeto competidor com as universidades. Vou explicar. Por bolsas de CNPq, por recursos para pesquisa, por... enfim... Competição em relação às Secretarias Estaduais, às**

Secretarias Municipais de Saúde, às quais essas unidades, então, da Fiocruz, elas surgem. Então, por exemplo, a Fiocruz em Brasília é um exemplo bastante claro disso. Claro que todos nós somos a favor que a Fiocruz tenha uma representação em Brasília. Assim como as universidades federais, “as” no plural, têm uma representação em Brasília. “As” universidades federais. Agora, o que está acontecendo em Brasília é uma Fiocruz que é uma Escola de Governo, etc. etc. etc., que quase que impede o Núcleo de Estudos de Saúde Pública da Universidade de Brasília (UnB) se desenvolver, né, e se não impede, compete, porque... enfim... não há espaço, inclusive em Brasília... e é importante entender, cada lugar é diferente... mas, não há espaço em Brasília para uma pesquisa de Ciência Básica na Saúde. Então, o espaço em Brasília é para pesquisa iminentemente de políticas de Saúde. Quem faz? Quem é o responsável pelo desenvolvimento dos projetos, de acompanhamento, inclusive projetos de acompanhamento do Congresso Nacional, etc.? Por que não delegar isso para a UnB? UnB que tem feito um esforço grande para ter um curso de graduação, um curso de pós-graduação... Então, essa é uma pergunta assim que fica... No Ceará, a unidade da Fiocruz no Ceará... é muito difícil, porque o sistema todo de Saúde do Ceará, é muito difícil, etc., porque ter uma unidade da Fiocruz no Ceará? Por que não reforçar a universidade? Enfim... Mato Grosso... e assim por diante. **Quer dizer, são locais nos quais o ensino e a pesquisa são incipientes e que seria muito importante que houvesse até um esforço da Fiocruz pra contribuir para o desenvolvimento dessas áreas. Mas, o projeto não é esse, claramente, me parece que essa segunda etapa... como se fosse a primeira etapa em Manaus... essa segunda etapa me parece bastante diferente.** (ENTREVISTADO # 33)

E eu tenho reafirmado muito, né, e isso já está **um pouco dentro da percepção mais coletiva da Fiocruz, que, no período contemporâneo, duas questões foram muito marcantes para a tradução desse projeto: uma foi o processo de construção da Reforma Sanitária, que traduziu a pertinência de movimentos sociais mais amplos, dado o processo de democratização, da constituição de direitos de cidadania, da constituição do SUS, esse foi o grande projeto nacional da Fiocruz no período contemporâneo; um segundo projeto, que é a atualização do projeto nacional da instituição, agora, pensando a tradução disso, com “que visão de Estado nós temos?”, “que visão de sociedade nós temos?” e “qual é o papel que a Saúde e a Fiocruz deva desempenhar nessa concepção de Estado e de país?”, para além, obviamente, da questão setorial que está colocada na Reforma Sanitária.** Então, isso aí tem várias implicações de concepção de Estado, qual é a visão que a gente tem, que se traduz em várias dimensões. A primeira dimensão que a gente trabalhou muito é uma vertente, relativamente nova, mas é uma forma de interpretar e trabalhar essa dimensão, que é a visão do Complexo Econômico-Industrial da Saúde, que é muitas vezes mal entendido, é preciso ter clareza e entender quando a gente está falando dessa dimensão do Complexo. E uma das questões centrais desse processo é justamente como você torna sinérgico e torna articulado toda a dimensão de um projeto social, que é o central no campo da Fiocruz e da área da Saúde, com o projeto de desenvolvimento do país, o modelo de desenvolvimento, especialmente naquilo que diz respeito ao modelo de desenvolvimento no campo da produtividade, da base industrial e na base de serviços, enfim, como é que você modela, né, o projeto de desenvolvimento para que ele seja sinérgico com o teu projeto social. E isso no caso da Saúde é fundamental, porque se você não tiver uma base produtiva, se você não tiver uma base de inovação, se você não tiver uma base de tecnologias sociais, se não tiver bases que deem sustentabilidade à dimensão do projeto da Reforma Sanitária e do SUS, eu falo sempre que você vai ter, na verdade, uma situação onde o projeto social vira retórico, porque ele não tem sustentação, e, ao mesmo tempo, o projeto de desenvolvimento de base produtiva, ele vai acontecer na lógica mais natural e fisiológica do mercado. Então, você vai ter uma verdadeira dissociação: de um lado, uma fala idealizada, utópica, que é fundamental, sem base de sustentação; e de outro lado, um processo que vai gerar cada vez mais o processo da “mercantilização”, o processo de produção de resultados e lucro como o central do projeto de desenvolvimento. Então, é nessa interface que a Fiocruz tem um papel fundamental a desempenhar. **Isso também se traduz com a presença das suas unidades técnico-científicas, de uma maneira mais intensa e mais, eu diria, equânime no território nacional, não é? E aí, foi outro projeto que a gente desenvolveu muito fortemente, que teve início na gestão do Paulo Buss, e que adquiriu uma velocidade e uma dinâmica muito intensa a partir da minha gestão, que é a constituição de novas unidades técnico-científicas da Fiocruz no território nacional, especialmente naquelas áreas onde se identifica lacunas e inequidades**

do ponto de vista, seja da atenção para questões novas do campo da Saúde, seja pra questões vinculadas ao reforço do campo da Ciência e da Tecnologia, e dos arranjos produtivos locais e dos processos de desenvolvimento do Complexo Econômico-Industrial da Saúde, vinculados à área da Saúde. Então, isso desdobrou-se nessa constituição de novas unidades no Estado do Ceará, Piauí, Rondônia, Mato Grosso do Sul, além da consolidação que a gente teve no Estado do Paraná. (...) Então, na verdade, a gente está trabalhando com duas dimensões: uma dimensão que é requalificar e repensar o projeto nacional, isso significa “Qual é o papel de toda a Fiocruz e de todas as unidades, já consolidadas e novas, nessa interface entre o regional e o nacional?”, onde o nacional tem que pensar as questões de especificidade regional e o regional tem que se colocar como uma dimensão do projeto nacional. A outra área também muito significativa que é um desafio da instituição, sempre tomando como base o pressuposto de que ela está colada no projeto de consolidação do SUS, como uma dimensão setorial central, mas que isso transborda para visões ligadas à área de Ambiente (Meio ambiente), à área de Educação, à área de Inovação do campo da Ciência e Tecnologia, etc. (...) O outro grande desafio está no seu projeto internacional. E aí, também diz respeito a uma visão histórica, onde, desde o início, a consolidação do projeto da Fiocruz se deu muito colada à sua associação com a área internacional, do ponto de vista do seu cunho científico, do ponto de vista da discussão de questões globais, do ponto de vista da percepção de que o desenvolvimento científico e as questões da Saúde, elas têm necessariamente um caráter globalizado. E se você não tiver uma presença e uma estratégia muito forte nessa direção, você certamente não vai conseguir responder às questões de natureza nacional. Essa questão internacional, ela está se traduzindo por várias dimensões: uma é de natureza conceitual, “como a gente pensa o campo da cooperação internacional”, e isso a gente já tem toda uma formulação, toda uma estratégia, toda uma dimensão que hoje está, digamos assim, como diretrizes e visão, tanto de concepção ideológica como também de instrumentos de atuação, através da chamada cooperação horizontal, através da ideia de reforço estrutural de áreas centrais, sejam de consolidação dos sistemas de Saúde, seja na área de capacitação de pessoal, seja na área dos Institutos Nacionais de Saúde, com referências que são globais e com muita atuação no campo da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), mas também com prioridades que traduzam a geopolítica brasileira hoje, que é o campo da América do Sul e da África. A outra área também é a atuação na formulação de teses para o campo da Saúde global, e isso significa teses junto à Organização Mundial da Saúde (OMS), Assembleia Geral, com relação ao embate que hoje se estabelece entre a visão da cobertura universal e a visão dos sistemas universais de saúde... tem também uma dimensão muito forte que é no campo do embate da relação saúde e desenvolvimento, onde a gente atua muito fortemente na concepção de... que aconteceu no caso da Rio +20... que está acontecendo agora **no debate sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável e o campo da Saúde... então, essa é uma dimensão que a gente atua fortemente e que é central para o projeto da Fiocruz. E a outra dimensão também é a intervenção, não só no campo da cooperação e desenvolvimento científico, pesquisa, mas também na presença da Fiocruz na área de produção de insumos pra Saúde global. Agora, muito recentemente, a gente deu um avanço significativo na medida em que a gente teve essa cooperação, por exemplo, pra citar apenas uma cooperação que é significativa, com a Fundação Bill & Melinda Gates, de você atuar no fornecimento de uma vacina dupla viral para atender, principalmente, as áreas de África e Ásia, e é onde nossa capacidade técnica de domínio já dessa tecnologia e ampliação do processo, através de investimentos que a gente está tendo da nova área de produção de vacinas, permite a atuação, não só na escala nacional, mas na escala global. E, de novo, lidar com a escala global é fundamental para garantir a sustentação do Programa Nacional de Imunização, a nível nacional, porque você precisa ampliar tua escala, você precisa ampliar tua produtividade, você precisa ter domínio tecnológico cada vez mais avançado em novas áreas, você tem Vacinas, Biofármacos, Diagnóstico, e isso é possível quando você está imerso no campo global, onde as exigências, as demandas e a capacidade de competitividade se tornam muito mais amplas.** (ENTREVISTADO # 39)

**Começam a pipocar centros regionais no Brasil inteiro e depois não há quem administre isso. É uma coisa complicada do ponto de vista gerencial, envolve muita reivindicação de recursos. É como você ter criação de municípios a mais no Estado ou no país, aí você tem que**

ter...(...) Quanto custa para manter uma câmara de vereadores, um prefeito, com as secretarias, não sei o que, **isso aumenta o custo e o custo da atividade meio, e a atividade fim perde recursos. Ao invés de você enxugar administrativamente e ampliar a atividade fim, você encurta a atividade fim e amplia a atividade meio.** (ENTREVISTADO # 18)

O seguinte relato traz uma interessante percepção para a análise da diversidade geográfica da organização, tratando a respeito do que seria o ponto de vista das unidades que se encontram fora do Rio de Janeiro.

**Foram feitas negociações políticas para instalar essas instituições nos Estados...** é Mato Grosso... Amazonas já tem, há muito tempo. Na época em que o Morel foi presidente, no início dos anos 1990, que se instalou (o Centro de Pesquisas) Leônidas Deane lá em Manaus. Mato Grosso, Piauí, Paraná, Ceará e Rondônia. **Tem umas duas semanas que aconteceu uma grande discussão sobre isso e foi muito interessante. Esses lugares estão reagindo à ideia de que eles... Olha, que interessante isso. Há muitos anos, os Centros mais antigos... eu já vou voltar ao ponto... sempre reclamaram que eram tratados como colonizados pela matriz e agora eles se reuniram, tem 1 ano e pouco, e apresentaram um documento nesse último CD da Fiocruz sobre eles, que foi muito interessante. Do ponto de vista organizacional, acho que é um avanço mesmo.** Eles estão dizendo “Nós não somos colônias. Nós temos particularidades e contribuimos”, colocaram números de produção científica, o que fazem. Eles **não são “jovens” que tem que se subordinar a um “senhor mais idoso”, etc. Eles têm contribuições particulares e singulares a esse projeto da “grande instituição Fiocruz”. Grande no sentido que ela agora indo para os Estados, ela vai ser nacional e ter um modelo meio Embrapa, com instituições locais.** O interessante é que essas instituições nos estados não devem e não querem reproduzir a Fiocruz no seguinte sentido: do modelo organizacional, sim, mas as funções... **A ideia é que as necessidades locais, as competências locais é que vão ditar o que aquela instituição vai fazer.** Por exemplo, no Ceará, vai ter uma fábrica de vacinas. Se der certo, vai ser uma coisa muito importante para a população nordestina, porque o Ceará pega ali várias regiões. (ENTREVISTADO # 10)

Em relação ao componente funcional da diversidade organizacional, é preciso entender, primeiramente, os diferentes aspectos que caracterizam cada uma das funções que constituem os ramos centrais de atuação da organização: produção, pesquisa, ensino, serviço e comunicação. A Tabela 5.2 traz um resumo das características que distinguem cada função estudada.

Funções	Características	Objetivos	Horizonte de Tempo (Temporalidade)
Comunicação	Questões relacionadas à liberdade de expressão Garantia de acesso aos meios de divulgação da informação	Criar e garantir acesso ao conteúdo que vá ao encontro das necessidades da audiência/público alvo,	Curto prazo (horas, dias, meses): atividades jornalísticas (Agência Fiocruz de

	<p>Impacto social do conteúdo Efeitos das novas tecnologias de comunicação A informação é um bem público A produção de informação tem uma razão de custo produção x reprodução elevada O valor total de qualquer informação somente pode ser avaliado, após os seus custos de produção serem quase que totalmente contabilizados, sendo que para a sociedade este pode ser muito maior que o valor de mercado e nunca ser totalmente mensurado O baixo custo de reprodução da informação a torna suscetível à pirataria</p> <p>(Alexander et al., 2004)</p>	<p>dos patrocinadores e de outras organizações envolvidas</p> <p>(Alexander et al., 2004)</p>	<p>Notícias) e divulgação científica (Canal Saúde e periódicos)</p> <p>Longo prazo (anos): registro histórico de documentos e depoimentos relevantes (Icict e Casa de Oswaldo Cruz)</p>
Ensino	<p>Crescimento das cadeias de grandes escolas Integração vertical de sistemas de ensino Aplicação de tecnologias inovadoras e de sistemas de ensino e aprendizagem Uso do ensino à distância Importância da marca (<i>brand name</i>) Consumidores no setor de educação sofrem com o problema de assimetria de informação, estando suscetíveis a que indivíduos desonestos tirem proveito de sua ignorância Busca por expansão para mercados locais, regionais e, às vezes, internacionais Integração horizontal (absorvendo outras escolas), lateral (movendo-se para novas áreas da educação ou para a televisão e o rádio) ou vertical (movendo-se para publicação e desenvolvimento de software) Uso da estratégia de franquias (franchising) para a expansão, seja por meio da coleta de royalties, seja por meio da venda de seus materiais pedagógicos Emissão de certificação reconhecida (certificados de formação profissional apoiados por órgãos reguladores e organismos profissionais</p>	<p>Elevar os padrões de desempenho para todos os envolvidos e garantir a melhoria das instituições</p> <p>Reforçar a competência do corpo docente para permitir uma alta performance dos estudantes</p> <p>Garantir que cada estudante seja capaz de ler e entender diferentes tipos de materiais, e aplicá-los ao seu próprio nível de estudo</p> <p>Garantir que cada estudante possa escrever, ler, ouvir e usar a tecnologia da informação para se comunicar</p> <p>Melhorar a competência da força de trabalho</p> <p>(Tooley, 2001)</p>	<p>Curto prazo (horas, dias, meses): Ensino à Distância</p> <p>Longo prazo (anos): Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)</p>

	<p>relevantes)  Programas de responsabilidade social, que auxiliam a comunidade local ou nacional e, ao mesmo tempo, promovem a imagem da organização</p> <p>(Tooley, 2001)</p>		
Pesquisa	<p>A Pesquisa Básica busca ampliar o conhecimento geral, sem, a princípio, ter qualquer propósito específico de aplicação</p> <p>A Pesquisa Aplicada é projetada, desde o início, para a aplicação de seus achados a uma situação particular</p> <p>As preocupações éticas podem surgir em qualquer uma das fases da pesquisa</p> <p>Necessidade de garantir os direitos de privacidade dos indivíduos</p> <p>Natureza voluntária da participação do sujeito de pesquisa (os indivíduos têm o direito de se retirar total ou parcialmente do processo)</p> <p>Consentimento e possíveis enganos dos participantes</p> <p>Manutenção da confidencialidade dos dados fornecidos por pessoas físicas ou participantes identificáveis, além da garantia de seu anonimato</p> <p>Reações distintas dos participantes à maneira pela qual os pesquisadores realizam a coleta de dados</p> <p>Efeitos sobre os participantes da maneira como os dados são analisados e reportados</p> <p>Comportamento e objetividade do pesquisador</p> <p>(Neville, 2007)</p>	<p>Confirmar, esclarecer, dar prosseguimento - ou até mesmo descobrir - novos aspectos de um assunto ou tópico de interesse</p> <p>Auxiliar na resolução de problemas práticos, por meio de um processo de investigação sistemático, metódico e ético</p> <p>Revisar ou sintetizar o conhecimento existente</p> <p>Investigar situações ou problemas existentes</p> <p>Fornecer soluções para os problemas</p> <p>Explorar e analisar questões mais gerais</p> <p>Construir ou criar novos procedimentos e sistemas</p> <p>Explicar novos fenômenos</p> <p>Gerar novos conhecimentos</p> <p>(Neville, 2007)</p>	<p>Longo prazo (anos)</p>
Produção	<p>A produção na área das ciências da vida inclui os produtos farmacêuticos, os produtos para proteção de cultivos e os produtos da biotecnologia moderna</p> <p>As fábricas geralmente utilizam a síntese orientada ao lote ou operações de formulação nas quais o controle de qualidade e a</p>	<p>Assegurar que os seus produtos sejam seguros tanto para os seres humanos quanto para o meio ambiente</p> <p>Fornecer informações suficientes sobre os seus produtos de modo que seja possível tomar as medidas</p>	<p>Longo prazo (anos)</p>

	<p>limpeza do ambiente são críticos As vantagens tecnológicas são extremamente importantes e o gasto com P&amp;D para o setor é um dos mais altos entre todas as indústrias</p> <p>(OECD, 2001)</p> <p>Altos custos de capital para realização das atividades de P&amp;D Longo período de tempo entre o investimento em P&amp;D e a "comercialização" da tecnologia resultante O valor do investimento em P&amp;D pode não ser capturado (no caso de retornos comerciais insuficientes) Elevado risco técnico associado à atividade de P&amp;D subjacente Desenvolvimento e/ou sucesso/absorção da tecnologia pode depender de atores de diferentes setores</p> <p>(Grace, 2010)</p>	<p>necessárias em relação à sua produção, utilização e/ou eliminação</p> <p>(OECD, 2001)</p>	
Serviço	<p>O setor de cuidados em saúde e de assistência social compreende vários subsetores, incluindo os serviços de cuidado ambulatorial, hospitais, enfermarias e instalações de internação, além da assistência social Destaque para o aumento no uso de terapias alternativas, como a acupuntura e a massoterapia A infraestrutura do setor inclui diferentes tipos de instalações, tais como hospitais universitários (hospitais-escola), hospitais comunitários (unidades de pronto atendimento) e hospitais especializados Distinção entre unidades de saúde públicas e privadas Hospitais e sistemas de saúde estão continuamente mudando a sua oferta de serviços, em resposta a diversas forças internas e externas, como questões de reembolso, avanços tecnológicos e mudanças no quadro epidemiológico das populações</p>	<p>Fornecer uma variedade de serviços que contemple as necessidades de saúde de uma comunidade ou de indivíduos</p> <p>Trabalhar no sentido de que desfechos dos serviços fornecidos tenham sempre como finalidade a melhoria das condições de saúde dos pacientes e da comunidade</p> <p>(EPA, 2005)</p>	<p>Curto prazo (horas, dias, meses): Atendimento Clínico</p> <p>Longo prazo (anos): Ensaios Clínicos (Ipec), Criação e consolidação da Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano (IFF)</p>

às quais servem Grande variedade de procedimentos, testes, processos e atividades, abrangendo um elevado número de insumos em saúde  (EPA, 2005)
---

Tabela 5.2 – Principais características das funções estudadas

Em relação à **produção**, trata-se da função original da organização, quando esta foi criada no ano de 1900, sendo revitalizada e reforçada por Vinícius da Fonseca na década de 1970, com a criação de Bio-Manguinhos e de Farmanguinhos.

Chegou até **1970... 1973**, coisa assim, quando teve **uma grande epidemia de meningite**, meningite meningocócica. Você já ouviu falar... A população em geral, eu não vou dizer todo país, mas aqui no Rio, fala em meningite e todo mundo fica com medo, porque teve uma epidemia muito grande mesmo e **pegou o país de calças curtas. Não tinha vacina, ninguém estava envolvido, ninguém sabia muita coisa sobre isso. Não tinha pesquisa sobre isso, não tinha nada sobre isso.** Aí, na verdade, **a instituição estava no chão, estava no chão! Laboratórios todos precários.** E assim, o governo federal de repente, quer dizer, não é bem de repente... também pegou o governo federal de calças curtas. Então, **(o governo) despertou** e disse **“vamos recuperar a Fiocruz”**. E aí foi **o governo Geisel** (Ernesto Geisel), não sei se você lembra... você é muito novo. Ernesto Geisel, esse foi um dos últimos presidentes da ditadura, né. E ele **colocou no plano de desenvolvimento, no planejamento de desenvolvimento do governo como uma das prioridades a recuperação da Fiocruz**, tá? E aí, com isso **a Fiocruz recebeu mais recursos**, aliás, veio em 1975 um presidente economista da Seplan (Secretaria de Planejamento), **Vinícius Fonseca**, e aqui **fez toda uma reorganização institucional**, não sei o quê, com recursos bastante vultosos para recuperar o laboratório, enfim, repovoar. Repovoamento. Houve um repovoamento com a vinda de pesquisadores muito importantes. (...) **Em 1976, esse presidente criou, então, Bio-Manguinhos.** Bio-Manguinhos, separando o departamento de produção que tinha no IOC... o IOC tinha vários departamentos e um dos departamentos era a produção.  
(ENTREVISTADO # 5)

É importante ressaltar que o desenvolvimento das atividades produtivas não se deu de maneira semelhante no interior da organização, de modo que a produção de medicamentos não alcançou os mesmos avanços que a produção de vacinas.

Quando você fala com **África**, então, o papel de você **construir parceria, cooperação internacional**, que, para mim, o tripé da Fiocruz é centralidade, produção e inovação, evidentemente. E aí é uma questão de soberania. **Bio-Manguinhos está fazendo esse papel** e sabe lá até quando dura isso, mas ele está fazendo esse papel e é necessário, **tem tido êxito.**

Êxito até que essas multinacionais nos arrebetem. Quando isso começar a ter valor agregado, quando a parte de biofármacos entrar com mais violência, essas multinacionais potentes que, se for, elas vêm arrebetando com patente, com "diacho a quatro", que a gente não cansa, vem aumentando. **Farmanguinhos vem tentando se reinventar recentemente, porque ele tinha fechado praticamente.** Então, esse papel é um papel relevante e necessário. (ENTREVISTADO # 3)

**Algumas áreas não andam tão bem, por uma série de razões, não é. Você pega, por exemplo, a questão de fármacos. Teve uma decisão governamental que mudou radicalmente a questão de fármacos, pelo seguinte: teve um período que o governo comprava os fármacos todos de Farmanguinhos e distribuía no país todo; mas depois houve a decisão política dizendo “Não, quem compra fármacos são os municípios”.** Ou seja, **uma coisa que era centralizada, virou totalmente pulverizada.** Então, Farmanguinhos que não é uma empresa e não tem serviço de Marketing, não fica por aí oferecendo remédio. Então, isso levou a uma... **é bem diferente de vacina, né: vacina o governo compra e dá na campanha de vacinação. Vacina tem uma porta de aquisição. Já fármacos, não.** Fármaco... em vez de ser comprado em outra “loja” ou aqui, ele compra. **Então, isso levou a demandas diferentes, portanto, desenvolvimentos internos diferentes também.** (ENTREVISTADO # 9)

O relato a seguir aborda algumas das dificuldades enfrentadas pela área de produção de medicamentos da Fiocruz.

Então, **na área de medicamentos e biofármacos, especialmente, as coisas são muito complicadas.** A gente tentou trazer o primeiro biofármaco, eu diria... dois, né... que foram: um num acordo com Cuba e o outro com a Ucrânia. Um é a eritropoietina, que a gente estava fazendo através de Bio-Manguinhos. E, através de Far, foi uma decisão que veio pra Far, que era com a Ucrânia, com o Instituto Indar, para produção da insulina recombinante. Mas, vê que **são coisas muito recentes e baseadas, basicamente, em trazer tecnologia de fora.** Então, a instituição... eu acho que o contraponto importante disso é que, sem querer dizer que é bom ou que é ruim, porque **a natureza de instituição é muito diversa,** foi o sucesso, por exemplo, da Embrapa, né, que, nesse período, pós-ditadura, conseguiu articular uma área de desenvolvimento muito importante, com muitos produtos novos. Então, **nós tivemos aí algumas falhas, eu acho, na estruturação, que não permitiram isso. Talvez a natureza diferente da instituição, mas a verdade é que tem esse... Eu acho que o próprio desenvolvimento do SUS também “atrapalhou” um pouco, embora aparentemente possa ter beneficiado em algumas coisas, mas, no fundo, atrapalhou, ficou muito política a Saúde, no sentido da intervenção de área, e um certo... meio subalterna a questão científica.** (ENTREVISTADO # 35)

A seguir, são apresentados dois mapas visuais: o primeiro (Figura 5.5) traz os dados referentes à produção de vacinas da Fiocruz, destacando os principais eventos que marcaram a evolução desse segmento; enquanto que o segundo (Figura 5.6) aborda as informações relativas à produção de medicamentos da organização, também trazendo os fatos mais relevantes para essa atividade. Ambos os mapas visuais abordam dados referentes ao período posterior à instituição da Fundação Oswaldo Cruz, a partir de 1970.

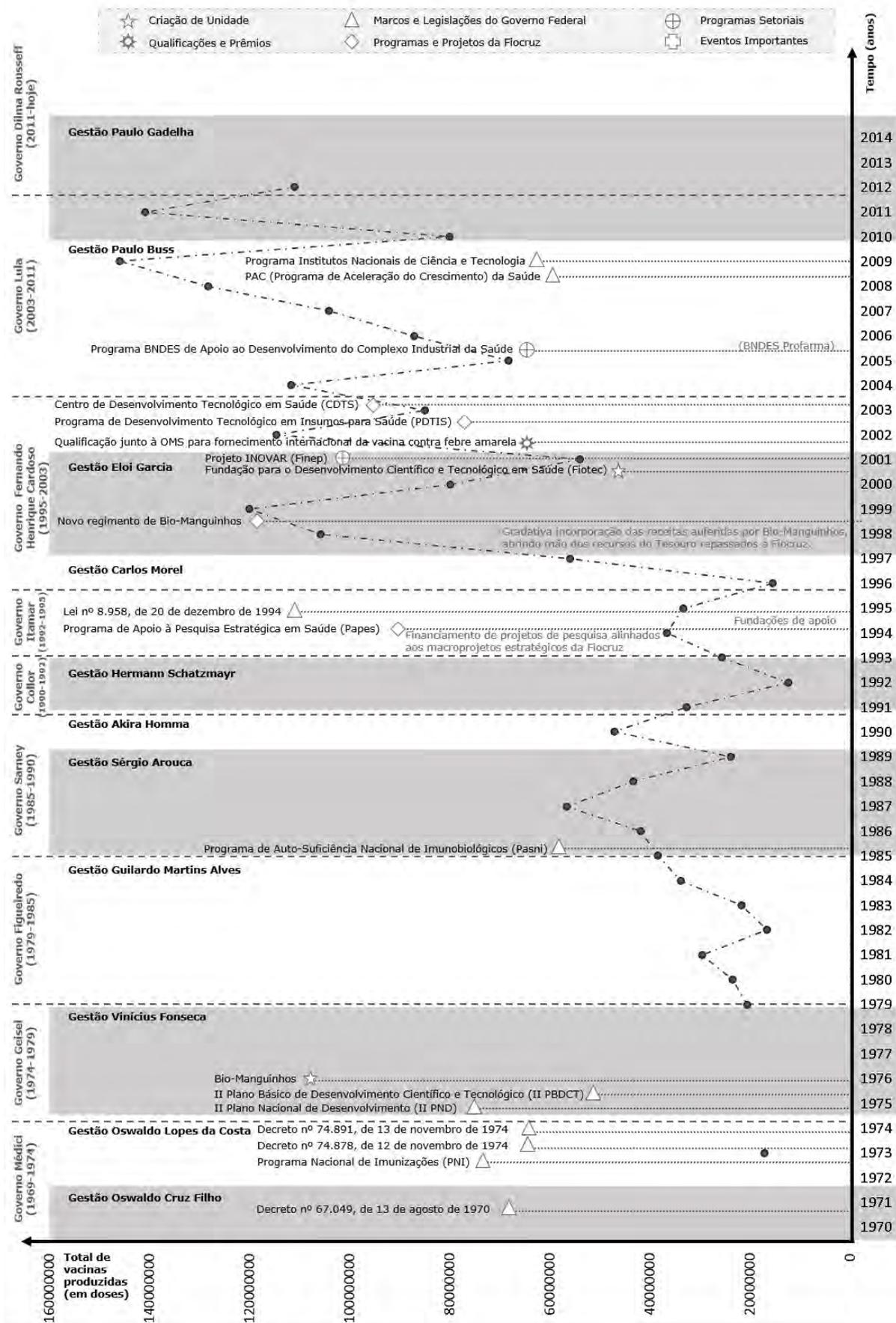


Figura 5.5 – Mapa visual com os dados de produção de vacinas da Fiocruz, de 1970 até hoje

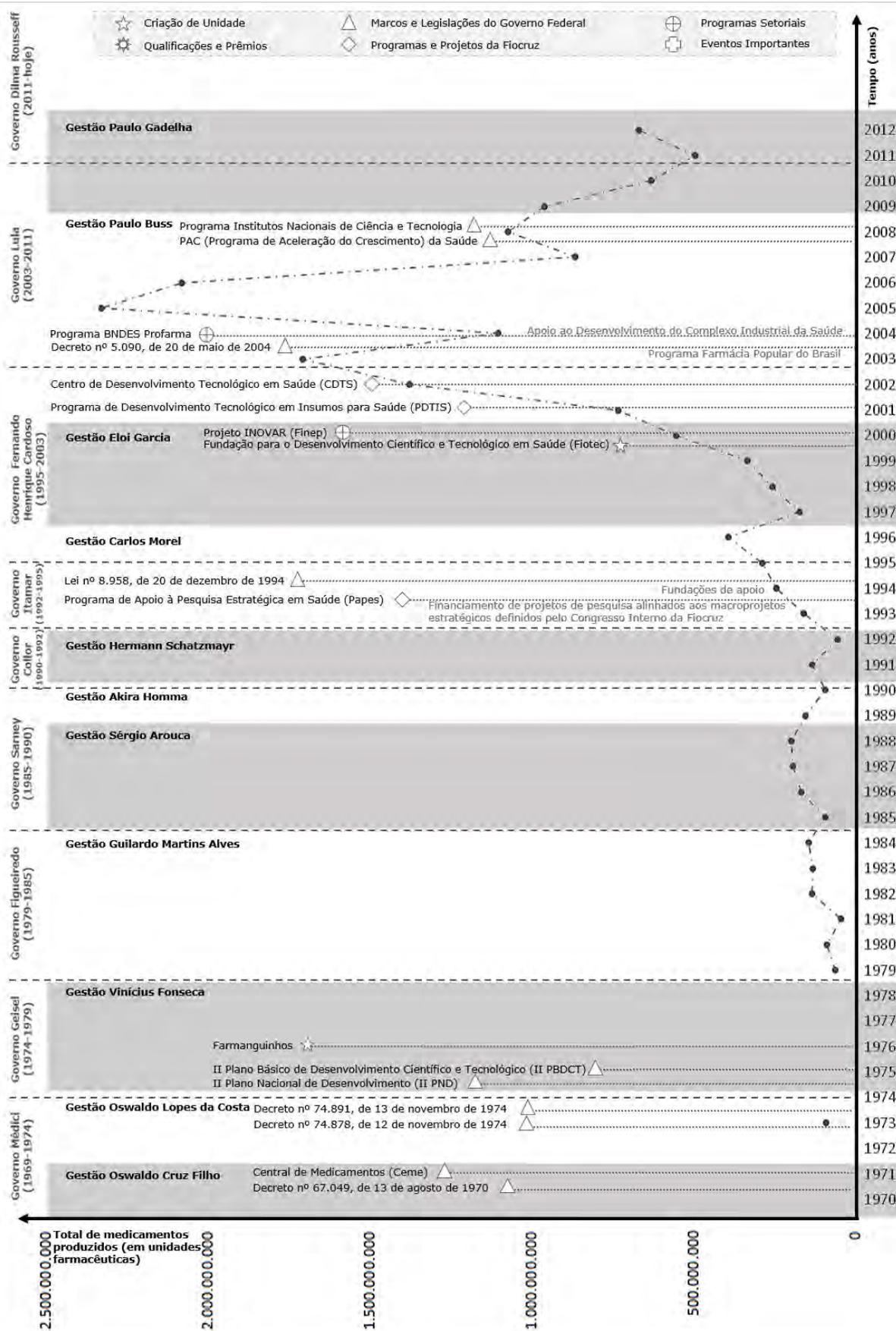


Figura 5.6 – Mapa visual com os dados de produção de medicamentos da Fiocruz, de 1970 até hoje

As falas seguintes trazem mais detalhadamente as questões com as quais a área de produção da Fiocruz tem lidado em sua fase mais recente.

Então, **nos últimos 4, 5 anos**, a gente participou, a gente teve presente nessa **discussão da transformação de Bio-Manguinhos em uma empresa, ligada à Fiocruz. Isso foi uma enorme geração de conflito interno, foi horrível. Muito ruim.** Mas, a gente conseguiu superar isso e estamos apostando politicamente, os contra e os a favor, que isso venha a dar certo. Provamos isso no Congresso Interno, ano passado (2012), e **agora está caminhando na negociação política no Congresso Nacional.** (ENTREVISTADO # 10)

É **uma discussão que se abre em produção** (questão da área de produção), em **criar uma subsidiária na área de produção. Aquilo passou, passou apertado, dividiu a instituição.** Eu **não sei como é que eles vão fazer, porque como foi uma discussão muito acirrada e não foi um (consenso), entendeu, não teve um... Politicamente, não foi uma coisa que teve muita solidez em sua própria resolução...** Por acaso, esse último Congresso foi o único que eu não participei. Participei de todos, desde o primeiro. Eu estava ocupado com uma série de coisas de ruim, não deu para participar. É... Como é que vai ser o desdobramento? Eu estou aguardando, porque houve uma reeleição pra presidente agora, nesse final de ano, e aí, então, vamos ver como é que vai ser. Provavelmente vai convocar outro Congresso agora. (ENTREVISTADO # 6)

**A grande maioria dos que vão votar não sabe das dificuldades de uma atividade de produção.** Não sabem. Eles estão, ou no Ensino, ou na Pesquisa, ou nos Serviços mesmo, aonde no final do mês tem o seu salário, vai e não sei o quê, cumpre, cumpre as coisas assim e enfim. **Nós temos que entregar produto! Não é? Nossa atividade tem que entregar produto de qualidade, à hora (prazo), e ser competitivo!** Não pode ser uma produção de alto custo, que dê... não é, tá certo? Então, a minha primeira questão é que a grande maioria dos votantes não sabe realmente da real dificuldade que nós temos. E eu dizia... e eu digo, com toda a certeza, **se continuar como está, nós vamos perder, porque vão...vai ter falhas de produção, vai ter dificuldade de entrega, vai ter... uma série de razões aqui, de falta de estrutura, falta de modernização. É uma demora terrível em tudo!** Tudo! Em tudo! Não é? Fala em obras, obras que na China faz em 1 ano; aqui leva 5, 6 anos. Pô! Coisa aqui... **Você perde competitividade. Você pode ter boas ideias, você pode ter boas...é... boa tecnologia até, mas não tem resultado.** Bom... isso então. **Primeiro, eu acho que falta conhecimento geral das dificuldades que nós enfrentamos. Segundo, é questão ideológica mesmo. Tem grupos que é... tem uma ideologia de que tem que ser Estado, Estado, Estado e acabou.** E...não é? Bom... e eu vou dizer pra você mais: o que eu escutei nesse Congresso de gente falando “Olha, vocês querem ir embora, vão embora”. Minoria, minoria, mas a gente escutou. Tá? A verdade é que...é... e tem mais... e tem outras questões aí talvez até, enfim, políticas, enfim. (ENTREVISTADO # 5)

Cada um tem uma linha de material. Em Farmanguinhos é bem diversificado. Farmanguinhos é até parecido com Bio-Manguinhos, porque é indústria farmacêutica. (...) As duas que são bem mais críticas são essas duas, a que eu estou (Bio-Manguinhos) e Far-Manguinhos, que é **a área de produção. Tudo é para ontem, tudo é correndo, pediu agora tem que comprar para ontem. Então, são as áreas bem críticas.** As outras é que são mais tranquilas. (...) **É muito imprevisível a área de produção.** É equipamento que quebra, é uma demanda que apareceu de uma fabricação de vacina e tem que comprar material “X” e aí tem que sair correndo. **Tem coisas que são imprevisíveis na área de produção.** (ENTREVISTADO # 13)

Depois, eu saí de lá e passei 1 ano com o Eduardo Costa, **em Farmanguinhos**, que **foi a pior experiência da minha vida**. Realmente foi péssimo. Porque sim. **Porque trabalhar em fábrica é muito difícil. É basicamente por isso. Uma fábrica louca como é Farmanguinhos. Uma fábrica onde as decisões seguem lógicas que não são claramente definidas, não é uma lógica da produção, também não é a lógica da gestão... operária... É a lógica da gestão corporativa, no fundo, é uma coisa confusa, com disputa, uma fragmentação... muito difícil você tocar uma fábrica, quando há poderes fragmentados.** Se você for estudar direito essas coisas lá da Fundação... desculpe, não estou fazendo nenhuma crítica nisso, não... mas, órgãos como Farmanguinhos e Bio-Manguinhos, são órgãos que você tem que prestar muita atenção, porque você tem uma lógica... quer dizer, porque a lógica do Instituto Oswaldo Cruz pode funcionar, pode não funcionar, mas tem lá uma coisa que é o seguinte: existe uma meritocracia. Quer dizer, você, não é que você seja o melhor, é o que parece melhor, é quem tem poder, entende? Quer dizer, é quem parece melhor, é quem tem melhor relações, quem faz mais artigos, quem apresenta mais em Congressos... tem todo um jogo ali que está estabelecido, entende? Não vamos... pra criticar ele, não vai ser sentado num sofá que a gente vai fazer isso. Mas, essa é uma lógica. Agora, você pegar essa lógica e colocar dentro de uma unidade produtiva é complicado. É muito complicado. Muito difícil você fazer... Ao mesmo tempo... Porque ali você não pode ter... Como você tem numa unidade produtiva, você tem uma cadeia hierárquica, entende? Se o presidente diz pra ser assim, estando errado ou não, mas vai ser assim, porque ele é um delegado dos acionistas, tem o poder de fazer isso, entendeu? Pode levar a fábrica à falência, mas a ordem de comando dele tem que ser obedecida. Numa coisa como a Fundação, não. É uma coisa muito complicada. Você tem que passar por... quer dizer, algumas coisas têm que passar por um Conselho Deliberativo, aí o Conselho Deliberativo... aquela pessoa eleita, que as qualidades técnicas dela não são as qualidades técnicas necessariamente as melhores... e aí você **numa fábrica, as qualidades técnicas são fundamentais**. É claro que uma fábrica como Farmanguinhos, na verdade, quer dizer, se você for ver, **as decisões, que são fundamentais, no momento que são tomadas, são tomadas a nível de Ministro**, entende? Quer dizer, **quando o Serra foi Ministro, ele decidiu que Farmanguinhos ia fabricar os antirretrovirais e criou as condições pra isso... contra a AIDS... quer dizer, e foi de lá de cima, e foi lá impôs aquela moça, que não me lembro o nome dela, diretora da época, impôs que ia ser ela, que ela ia ser reconduzida ao cargo, o que não podia, mas foi. Foi uma boa decisão. Transformou o Brasil realmente num país onde o tratamento da AIDS é quase que modelar**. Então, as coisas são confusas. Isso daí acertou. Outras coisas não acerta. Decidem, quando eu estava lá, decidiram que iam fabricar vacina antigripal, da gripe suína. Gastou-se uma fortuna pra fabricar uma vacina para uma epidemia que nunca houve, que os epidemiologistas diziam que “Não, isso nunca vai acontecer. Isso não vai acontecer”. “Não, não. Vamos fazer.” Quer dizer, **é complicado. Eu acho que é mais interessante, só que é mais difícil, mas é mais interessante onde você vai ver... não sei até que ponto você está interessado em verificar contradições nesse modelo... As contradições, eu acho que vão parecer mais plenamente nas unidades produtoras. Mais do que numa coisa como a Escola Nacional de Saúde Pública, que tem uma composição de uma universidade, com toda a sua prática de Assembleias, de Conselhos, de representantes, etc. Mais do que no Instituto Oswaldo Cruz, com toda a sua estrutura de poder baseada numa (...) e meritocracia. Você vai encontrar aí uma porção de coisas, que vão aparecer.** (ENTREVISTADO # 31)

O tema da inovação ganha muita ênfase aqui na Fiocruz eu diria que nos últimos 10 anos e isso tem duas dimensões. Primeiro uma dimensão de natureza mais organizacional, institucional quando a Fiocruz começa a identificar que o seu papel na área de pesquisa precisa ser estendido para a área de desenvolvimento e geração de produtos, portanto inovação. Já no ponto de vista institucional você tem a Fiocruz com a reflexão importante que cresce nos últimos 15 anos de tal modo que ela tem uma inflexão para a sua cadeia de produção. **O seu sistema produtivo incorpora essa dimensão da pesquisa, desenvolvimento e isso é algo que cresce na chamada política institucional, nas diretrizes internacionais, nos programas institucionais e na linha de investimento, isso inclusive com desenvolvimento de novas unidades quase que vocacionadas para o campo da inovação. Hoje a gente tem uma unidade síntese disso que é um Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde que o seu principal papel no sistema produtivo da Fiocruz da pesquisa é produção e entrega de produtos ao sistema SUS, dá conta de ocupar um pouco mais esse espaço que é espaço de**

transformação, conhecimento em tecnologias basicamente nas áreas de imunobiológicos, kits, medicamentos também, mas mais imunobiológicos e kits reagentes que é uma área forte nossa. Então de outro lado também um olhar muito mais atento para aproximação do conhecimento na área de ciências sociais em saúde, para o desenvolvimento de tecnologias assistenciais. Isso é uma coisa, portanto que vem marcando muito fortemente, mas eu diria que **ainda precisando ser amadurecido institucionalmente**, mas isso é uma inflexão importante na Fiocruz que de algum modo, **apesar de ser uma inflexão muito recente, ela é simultaneamente algo que está no “DNA da Fiocruz”, porque se a gente for olhar o nascimento da Fiocruz com o Oswaldo Cruz, essa integração entre conhecimento, desenvolvimento, produto e prestação de serviço já estava, esse era o modelo do nascimento do Oswaldo Cruz.** Ele é capaz de estudar, de gerar o desenvolvimento de produtos, soros e prestar os serviços e vai lá e controla a epidemia ou os riscos. Então esse é um modelo digamos de “DNA”, a outra dimensão que está colocada na Fiocruz que tem um papel de fato de destaque em nível de pesquisa e de fusão de conhecimento que é o próprio arcabouço, eu chamaria de uma matriz teórico conceitual sobre inovação em saúde. (ENTREVISTADO # 23)

Eu acho que a última coisa que eu fiz na Fiocruz, que você é farmacêutico, eu lembrei, né, que eu fui **diretor de Farmanguinhos, em um período importante. E deu para perceber muitos problemas da Fiocruz para lidar com essa atividade, com o tipo de questão que é a produção, né. E é uma área difícil, é uma área que a gente, digamos assim, inovou muito, mas cujos constrangimentos, tanto jurídicos, institucionais e os constrangimentos também do ambiente externo, é uma área muito grande, é muito complicado aquilo ali. Então, é uma experiência importante, inclusive onde eu tenho uma visão de onde ela ficou... o “meu-bem-meu-mal” da Fiocruz, né, onde aquela estrutura, aquela “mancha verde” na Avenida Brasil lança os “tentáculos” ali, né, mas não consegue dar conta realmente daquilo. Ela precisaria de outro tipo de organização pra isso e ela tem tido muita dificuldade em se organizar pra uma atividade... Eu acho complexo.** (ENTREVISTADO # 35)

Em relação à **pesquisa** e ao **ensino**, ambas são funções inseridas por Oswaldo Cruz, no modelo por ele idealizado, com base em suas vivências no Instituto Pasteur. Com o passar dos anos, a área de pesquisa da organização foi sofrendo diversas transformações, sendo uma delas a implantação dos chamados “Programas Prioritários”, na gestão de Vinícius da Fonseca, já na década de 1970.

O Ministro **Fonseca, que era um economista, ele colocou aqui os “projetos prioritários”.** Que eu acho que foi um mal pra instituição, pelo seguinte, porque **ele deserdou a pesquisa básica.** E você não pode ter, **ele só queria projeto aplicado.** Mas você só tem coisa para aplicar, se houver base de conhecimento. E **quando nós assumimos aqui, nós fomos... adotamos uma técnica: o prioritário aqui é o que o pesquisador está fazendo.** (ENTREVISTADO # 1)

Posteriormente, outras mudanças foram sendo inseridas, como, por exemplo, a necessidade de que as unidades da organização também desenvolvessem atividades de pesquisa e ensino, conforme registrado na próxima fala.

Então, você tem **um fortalecimento, a partir de 1985, da parte da própria pesquisa**, não é, novas Unidades dentro da instituição. Você tem o fortalecimento... começa a recuperação de Farmaguinhos ainda timidamente, mas isso vai depois se aprofundar, já nos anos 2000, com a compra da unidade de produção de Jacarepaguá. Bio-Manguinhos, entende, começa a incorporar novas tecnologias de produção de vacinas, não é, e de desenvolvimento de vacinas; continuou com febre amarela, como grande produtor mundial de (vacinas para) febre amarela; e começa a produção de kit de diagnóstico, pesquisa para desenvolvimento de kit diagnóstico. E aí, numa associação, aí começa uma coisa que é interessante, André, é que é esse fortalecimento das Unidades à medida que a integração entre elas vai se dando. Então, **quando o Instituto Oswaldo Cruz, não é, vai trabalhando na área de pesquisa no desenvolvimento de um kit para diagnóstico, não é, ou vai incorporando tecnologias, por exemplo, a primeira vez que se isola o vírus do HIV no Brasil é aqui na Fundação, é no Instituto Oswaldo Cruz, não é.** É o Galvão, Dr. Galvão (Bernardo Galvão) que é o chefe do laboratório em que isso se dá. Então... e daí pra frente você vai no desenvolvimento de kits e ELISA's (um tipo de ensaio sorológico) e traz de fora, incorpora nos programas de Saúde Pública. Então, ela tem, do ponto de vista de pesquisa... ela passa a ter uma atenção maior, entende, para os problemas de Saúde Pública efetivos, não é. **A partir de 1985, que no campo da pesquisa é também a sua recuperação.** Então, ela está preocupada com isso. Ela volta a se preocupar, entende, com **uma pesquisa que procure dar um tipo de resposta, entende, ao problema de Saúde Pública que está colocado, entende, no país.** Então, ela está preocupada com isso, ela volta a isso e vai **nos anos subsequentes, vai ter um fortalecimento à medida inclusive que ser criam projetos especiais de incentivo a determinadas áreas de pesquisa**, não é. Então, **há projetos dentro da instituição que são voltados para incentivar a pesquisa e não só a pesquisa biológica, mas, por exemplo, a pesquisa biológica, a pesquisa social, entende, a pesquisa no campo da assistência, a pesquisa médica e assim sucessivamente. Quer dizer, então, a pesquisa retoma, entende, digamos assim, um vigor perdido, entende, já de algumas décadas, não é. O Ensino se esparrama pelo conjunto das Unidades e as Unidades passam a ter, independentemente do que seja, entende, a sua área, digamos assim, mais... a face mais visível, passam a incorporar o Ensino em suas atividades.** Bio-Manguinhos, não importa, Bio-Manguinhos é produtora de vacinas, mas Bio-Manguinhos vai fazer treinamento de quadros técnicos pra produção de vacinas, Bio-Manguinhos vai ser campo, entende, de desenvolvimento de tese no campo da Medicina, da Biomedicina, entende? Farmaguinhos a mesma coisa. Ou seja, independentemente da, digamos, da finalidade primeira, precípua... (ENTREVISTADO # 7)

Entretanto, nem sempre essas funções se relacionam harmonicamente no interior da organização, conforme expresso pelo seguinte relato.

**Desavenças entre pesquisadores, entre profissionais aqui, que trabalhavam dentro da instituição, sobretudo da atividade de produção.** Então, produção, é... enfim, produção de vacinas, produção de forma geral. É... e eu acho que esse tipo de assunto por ser de interesse, quer dizer, você analisar essas questões. (...) Eu digo pro IOC, que é Pesquisa... **Tem pesquisadores que olham meio atravessado pra gente, mas eu acho que pesquisa tem que crescer! E dependendo da pesquisa, para as nossas coisas, pro futuro dependendo da pesquisa e eu venho batalhando para que o IOC cresça mais, muito mais, muito mais, entende? Do que está hoje. Agora, para crescer também e poder ajudar a gente.** Então, também **tem que ter novas estratégias, novos focos, nova estrutura, novos...** (ENTREVISTADO # 5)

A próxima fala registra os resultados alcançados tanto pela área de pesquisa quanto pelo ensino, descrevendo também algumas características da organização.

(A Fiocruz) Está com o orçamento de mais de 2 bilhões de reais, mais de 1 bilhão de dólares. É... **Uma atividade de Pesquisa que tá beirando 2 mil artigos (publicados) por ano, segundo o Web of Knowledge, né. Você tem uma atividade de Ensino também muito interessante, desde a pós-graduação, ensino à distância... Ensino à Distância, eu acho que tem... são mais de 40 mil (inscritos ou formados?) hoje...o EaD, Ensino à Distância como é que está sendo... É...uma Escola Técnica, o Politécnico de Saúde, né. A gente só não tem ensino de graduação, que isso é da Universidade, mas antes e depois a gente tá praticamente com tudo, né. Então, isso tem criado laços muito estreitos da Fiocruz com a sociedade. Hoje, Fiocruz virou uma marca, não é. Hoje, Fiocruz é uma marca.**  
(ENTREVISTADO # 9)

A seguir, são apresentados dois mapas visuais: o primeiro (Figura 5.7) representa a evolução da área de pesquisa da Fiocruz, trazendo os dados de produção científica da organização; enquanto que o segundo (Figura 5.8) traz informações referentes à atividade de ensino da organização, mostrando o número de alunos egressos de seus cursos ao longo do tempo. Ambos os mapas visuais abordam dados referentes ao período posterior à instituição da Fundação Oswaldo Cruz, a partir de 1970.

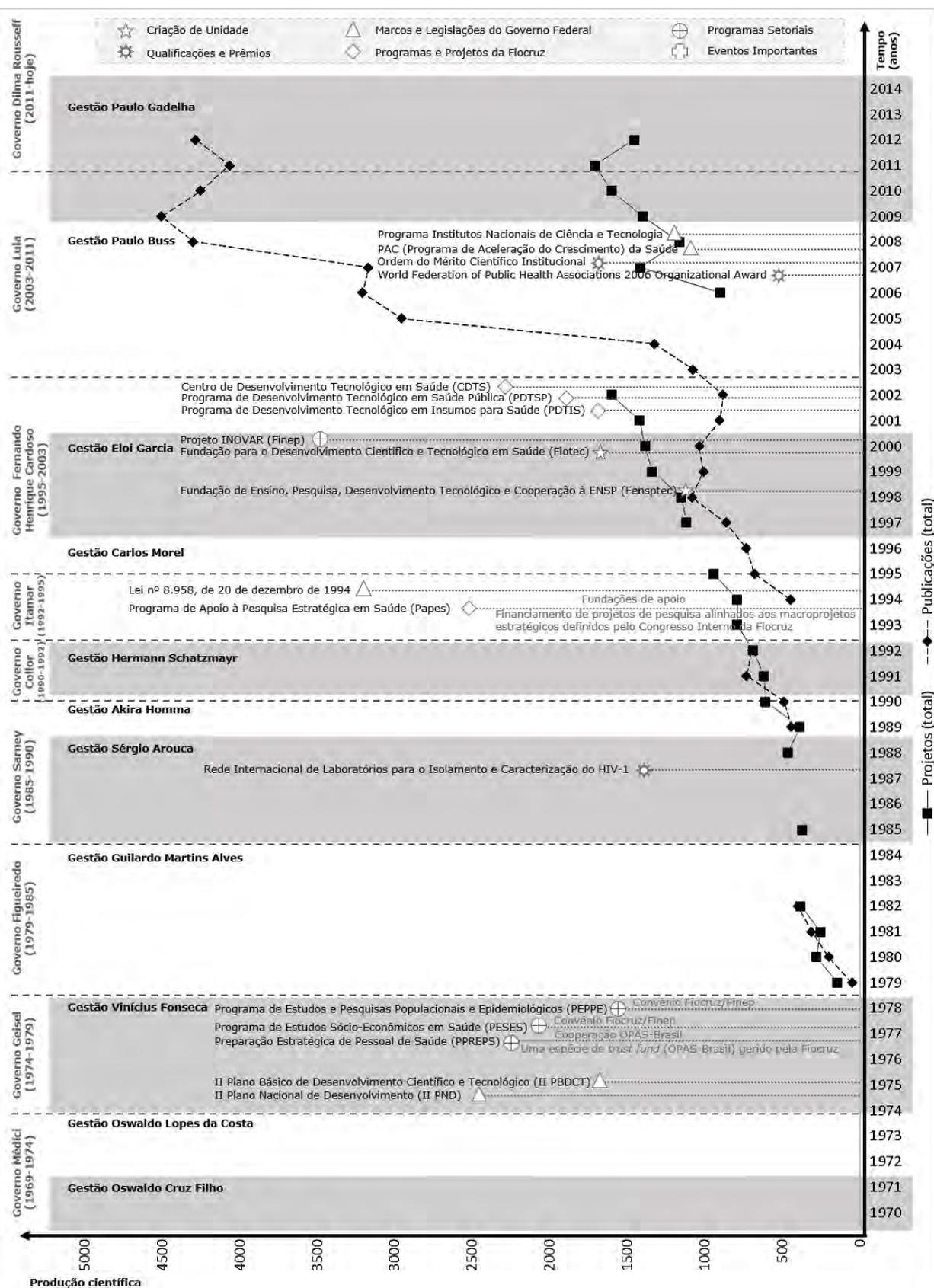


Figura 5.7 – Mapa visual da área de pesquisa da Fiocruz, com os dados de produção científica, de 1970 até hoje

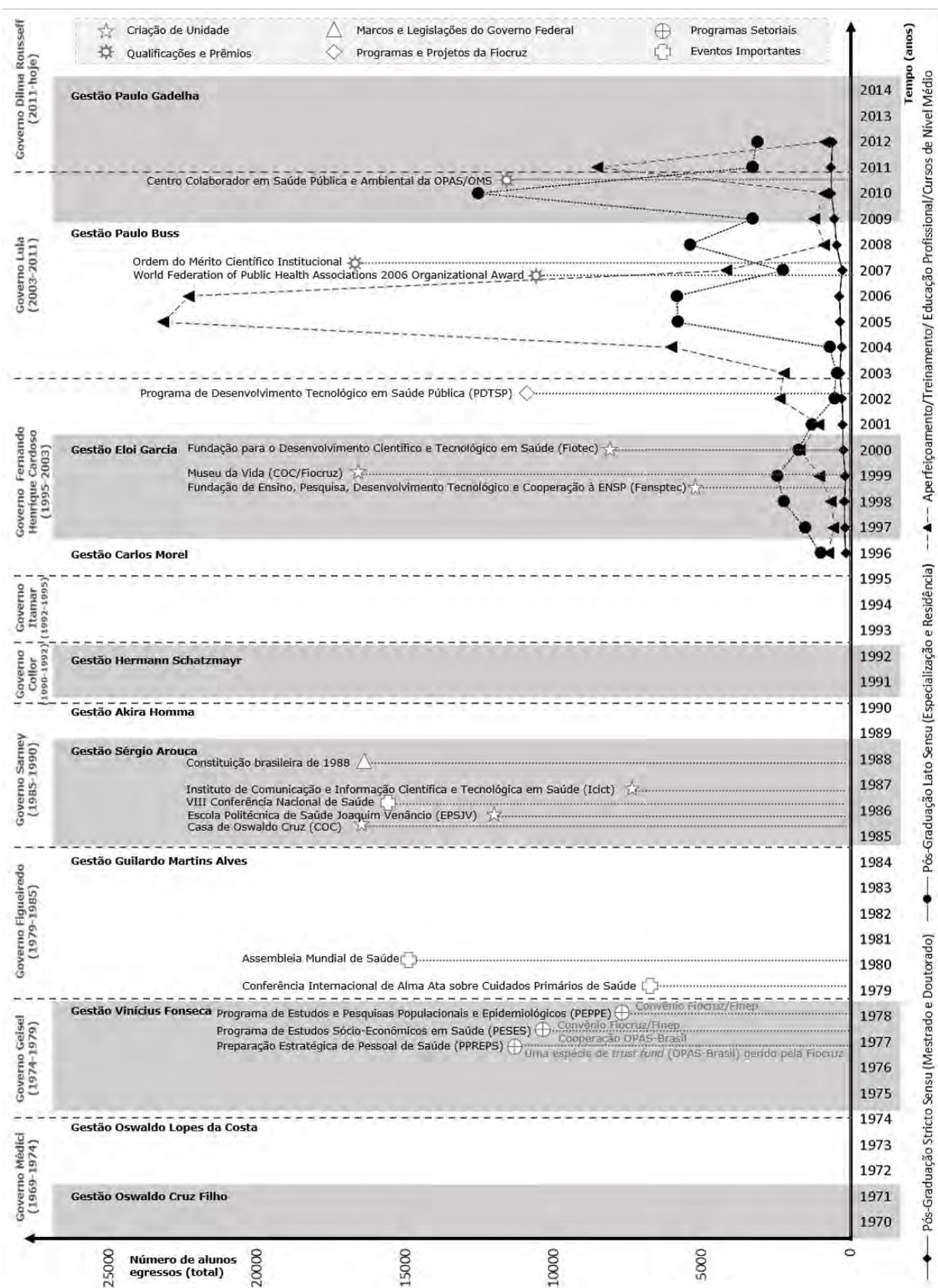


Figura 5.8 – Mapa visual da área de ensino da Fiocruz, com os dados do total de alunos egressos de seus cursos

Em relação ao **serviço**, trata-se de uma função que pode ser observada desde os primórdios da organização, por meio do desenvolvimento de atividades relacionadas às campanhas de erradicação das enfermidades que assolavam o país, dentre outros serviços prestados tanto aos órgãos públicos como às empresas privadas (BENCHIMOL, 1990).

E é um momento em que há um deslocamento né assim, **a passagem pros anos 1920 né, na década de 1910, Manguinhos começa a fazer, com base em contratos quase privados com serviços particulares e públicos, missões ao interior para combater a malária em canteiros de obras, etc.** E eu (instituição) presto serviço... é... serviços pro campo de obras contra a seca, o negócio da borracha na Amazônia e tudo... **eram contratos privados quase, né, então gerava renda pra instituição.** (ENTREVISTADO # 8)

Com o passar dos anos, o setor de serviços da organização também sofreu diversas transformações, conforme a situação descrita na fala a seguir, tratando principalmente da trajetória do Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (Ipec), atual Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas.

**Na década de 1980, esse departamento hospitalar (Departamento Hospitalar do IOC, ao qual o Hospital Evandro Chagas era vinculado) estava em uma tal decadência** que não existia um profissional. Era um hospital de doenças infecciosas, mas não tinha um profissional dessa área. Tinha dermatologista, tinha pediatra, tinha clínico geral, tinha legista para dar plantão, tinha ultrassonografista, ginecologista que virou ultrassonografista e também era plantonista e candidato a diretor do hospital. Quando eu cheguei lá, ele tinha até ganho para ser diretor, mas não tinha um infectologista. A parte do laboratório não tinha um farmacêutico, nas clínicas que nós passamos a chamar de clínicas complementares, mas dando a elas o mesmo status decisório de participação em gestão da clínica médica. Então, não existia clínica farmacêutica, não existia psicologia, serviço social... (...) **E o Arouca ficou nesse dilema, o que fazer, estruturalmente e fisicamente ele precisava terminar a reforma do pavilhão 26 para poder dar a eles condições condizentes com um hospital avançado, aquele que o Oswaldo Cruz gostaria que fosse com as melhores instalações.** Curiosamente, na época em que o Hospital Evandro Chagas... antes... quando se ainda se chamava Hospital Oswaldo Cruz... foi inaugurado tinha ar refrigerado central que tinha vindo da Alemanha e a parte debaixo era um porão que, depois, nós ocupamos todo ele e até hoje ele é ocupado com vários setores. Aquilo era maquinaria para fazer funcionar o tal ar refrigerado. Então, ele estava muito avançado para época... **E o Arouca ficou com esse dilema, o que fazer: fechar ou reestruturar? E optou acho que sabiamente por reestruturar e pediu a 3 pessoas para fazerem um projeto de reestruturação.** (...) Quando houve essa história dos hospitais (da Fiocruz) irem para o SUS, aí nós entramos em campanha que foi realmente brava e de convencimento de que nós pertencíamos ao Hospital Oswaldo Cruz e os outros departamentos, inclusive, nos apoiaram, embora a gente naquela época já pensasse por ideia até do Arouca, inicial, do Hospital ser uma unidade de pesquisa de Fiocruz, porque, de fato, eu conversava com ele e dizia "A gente tem uma certa identidade que é diferente dos demais departamentos do Instituto Oswaldo Cruz". Basta observar a própria questão

**da parte de serviço e, além do mais, as pessoas dos laboratórios, eles não veem os pacientes como uma pessoa integral, eles conhecem os “espécimes”, as “amostras”. (...)** Então é uma identidade diferente e aí terminou que com essa campanha que nós fizemos e, inclusive pela grande visibilidade que a gente deu pelo atendimento ao HIV, que a gente reservou 10 leitos para HIV (...) Então, ia fazer muita falta na época e, enfim, nós fomos bastante defendidos pelo Betinho, todos nós. Essa ideia de hospital que já fazia pesquisa e ensino continuou, e consigo o (apoio do) Fernandes Figueira (IFF), porque na época não fazia pesquisa, só tinha um grupo que fazia pesquisa lá que era sobre placentas, mas patologia e anatomia patológica, mas ninguém fazia praticamente pesquisa clínica, fazia ensino de residência, ao nível de residência. (...) **A gente virou unidade na época do Eloi, por um Congresso Interno que houve, em que os pacientes resolveram...** Como o Congresso Interno na Fiocruz era aberto e as pessoas tinham direito a falar, apesar de ter sido tudo organizado para gente perder a proposta de virar a unidade... O IOC era uma unidade de peso e o presidente da Fiocruz era do IOC. O IOC não queria perder o seu departamento hospitalar por princípio e começou a fazer uma campanha de convencimento a quem eles podiam (...) Terminou a gente ganhando a proposta para levar... (...) No dia seguinte, era a assembleia e aí **os pacientes que participavam do nosso conselho... Criaram uma associação de amigos do EC (Hospital Evandro Chagas). Eles criaram, chamava-se “Lutando para viver”. A maioria era de HIV (soropositivos), tinha alguns doentes de Chagas e alguns de HTLV (Human T-cell Lymphotropic Virus).** Os crônicos que participavam mais dessa associação, porque os que tinham doenças agudas não participavam, porque entravam no hospital e saíam. Os de dengue não tinha ninguém. Os crônicos... A gente tinha mais essa, os pacientes não se desvinculavam, não podiam ter alta definitiva. (...) Os pacientes queriam falar e estavam demorando a dar voz para eles, na plenária que é aberta ao público. A graça da democracia da Fiocruz, pelo menos essa democracia maior... Eles falaram. (...) Conclusão: na hora de botar, aquilo quase não entrou... Se tivesse uma proporção no grupo de trabalho e que perdesse a proposta, ela nem seria levada a plenário para votação. Ela não precisou contar com 2/3 dos presentes, votaram e depois se levantaram, começam a aplaudir de pé, no plenário, os pacientes que estavam sentados na última fila, foi uma coisa profundamente emocionante. (...) **A gente dizia o seguinte "com isso a gente vai estar com o mesmo recurso que a gente usa para fazer os exames laboratoriais e o atendimento dessas pessoas, a gente tem mais dois produtos que são as pesquisas publicadas e os alunos formados tanto em nível técnico, como em nível de pós-graduação *sensu lato*, os residentes, como em nível de *sensu stricto*", porque a gente criou também o Mestrado e Doutorado, só com o nosso corpo de pessoal. Não fizemos isso integrado com nenhuma unidade, para não perder a nossa identidade.** Tudo isso a gente fez nesse período de 5 anos. Um Comitê de Ética em Pesquisa, em 2001. Uma pós-graduação acho que foi em... Agora estou esquecida se foi 2002. Ela foi aprovada em 2001, para começar em 2002, algo assim. A gente queria que fosse interdisciplinar. **A nossa lógica de planejamento era essa, com o mesmo recurso você diferenciar o serviço: você produzir serviço, produzir pesquisa e produzir ensino. E um serviço altamente diferenciado que a gente queria que fosse referência dentro da área de doenças infecciosas, mas com a quantidade de leitos que nós temos a gente não pode responder a uma hierarquização de atendimento como a gente gostaria. (...)** O Ipec hoje tem um índice de produção científica por pesquisador que só perde... Veja só, no *campus* da Fiocruz é a maior taxa por pesquisador, mas perde para o centro de pesquisa de fora, acho que de Recife, Salvador, que estão com mais pesquisas. Esse índice pesquisa científica *versus* pesquisador, eles são melhores. Nós somos o terceiro, estamos com produção científica por pesquisador mais alta do que todos os setores do *campus*, ENSP, IOC. Isso foi uma grande vitória. (ENTREVISTADO # 17)

A próxima fala registra algumas características de outra unidade de atendimento clínico da Fiocruz, o Instituto Fernandes Figueira, atual Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira (IFF).

As linhas de pesquisa, cursos, nós temos hoje uma quantidade de **mais de 15 cursos de pós-graduação**, são **mais de 1.500 alunos entre Mestrado e Doutorado**, pra você ter uma ideia. O **Instituto Fernandes Figueira, esse nosso instituto materno-infantil**, que cuida da mulher e da criança, na época, não tinha pós-graduação. **Para ser um instituto desses que não tem pós-graduação e não tem pesquisa, não tem que estar na Fiocruz, tem que estar dentro do município para atender a população.** Não, mas não vai. E hoje ele tem **Residência, Curso de Especialização, tem Mestrado, tem Doutorado, tem agora linha de pesquisa.** Ele é um **Instituto, ele não um hospital.** (ENTREVISTADO # 6)

Em um movimento mais recente, ao assimilarem as atividades de pesquisa e ensino, as unidades de serviços clínicos da Fiocruz se transformam em institutos de pesquisa, processo descrito no relato a seguir.

Tem a parte dos serviços também, mas não é a questão mais... Para mim, o mais forte, enquanto instituição base, seria a questão da pesquisa em Saúde Pública, Saúde Coletiva em geral e na formação. **Os serviços, para mim, seriam mais uma coisa para apoiar na pesquisa do que a finalidade de prestar o serviço, tanto que todos eles estão se transformando em Institutos de Pesquisa. A forma que eles conseguiram para se manter dentro do... evitar que o Hospital Evandro Chagas virasse um hospital do Estado... A lógica da descentralização seria que a Fiocruz não tivesse um hospital.** A lógica seria que fosse do Estado, município ou alguma coisa assim, **mas transformaram também em Institutos de Pesquisa, como uma das suas principais atribuições, o desenvolvimento de pesquisas.** (ENTREVISTADO # 36)

A Figura 5.9 apresenta o mapa visual que traz informações referentes às atividades de serviço da organização, mostrando o número de atendimentos, ao longo do tempo, a partir de 1970, período posterior ao estabelecimento de seu caráter de fundação.

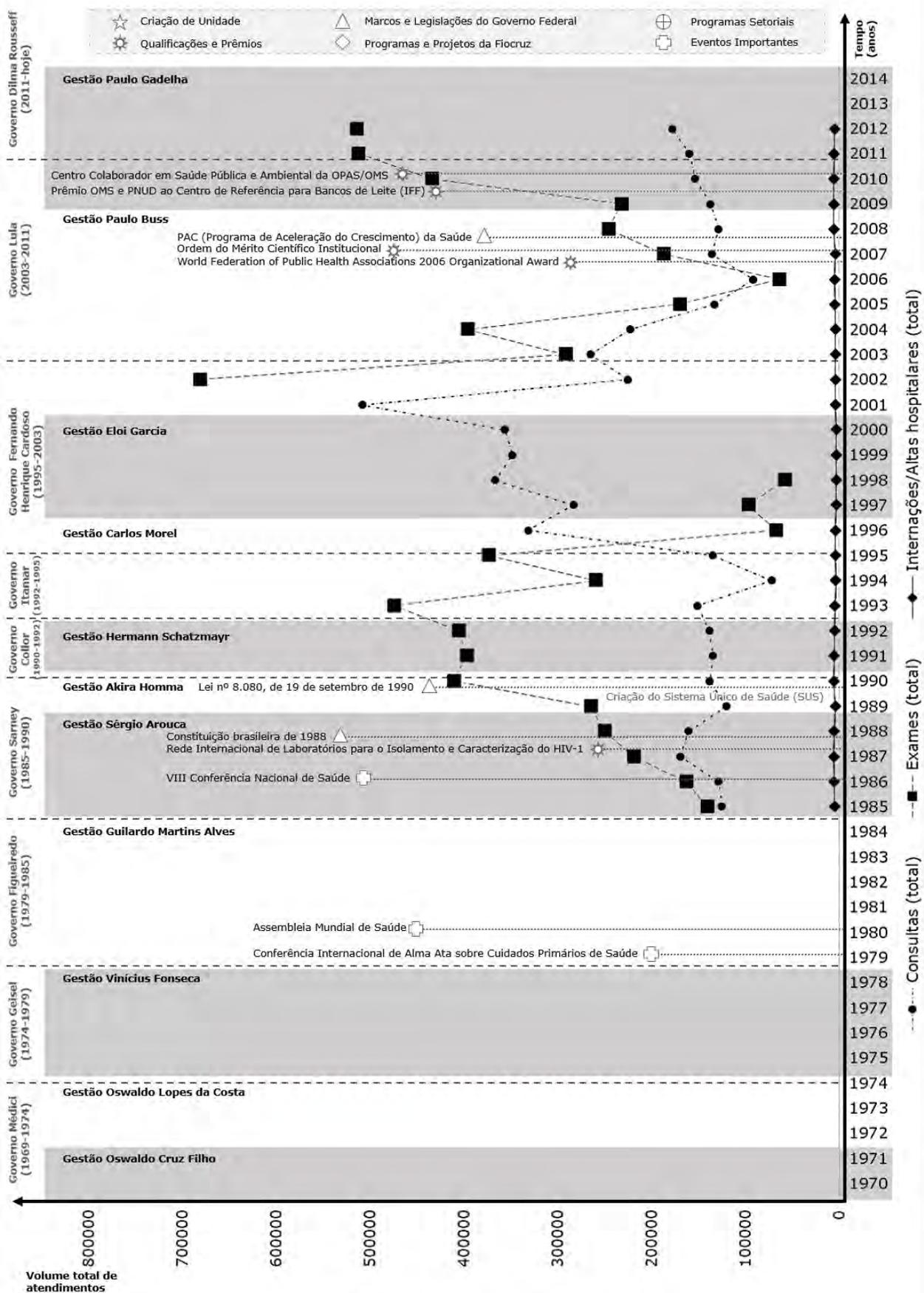


Figura 5.9 – Mapa visual da área de serviços da Fiocruz, com os dados do total de atendimentos realizados

Em relação à **comunicação**, trata-se de outra função que também pode ser observada desde os primórdios da organização, por meio de iniciativas como a criação do periódico científico Memórias do Instituto Oswaldo Cruz (MARTINS, 2003) e a realização dos dois primeiros filmes científicos brasileiros de que se tem conhecimento, imagens que foram apresentadas por Oswaldo Cruz no Pavilhão Brasileiro da Exposição Internacional de Higiene de Dresden, na Alemanha, em 1911 (MONTEIRO, 2013).

Já na época do Oswaldo Cruz, se você pegar, e eu já te falei isso numa entrevista anterior, se você pegar o orçamento do Oswaldo Cruz no início do século além dos recursos para obra do castelo e tudo mais em alguns anos, eu não sei exatamente precisar agora de cabeça, isso você vai ter que correr atrás, no orçamento consta alguma coisa ao redor de 22 a 23% de livros e revistas. E aí quando eu falo em livros e revistas evidentemente que o parque editorial brasileiro é praticamente nulo, se não é nulo, tem algumas revistas de entretenimento e só isso. Então isso é material todo vindo, todo importado, porque o Oswaldo Cruz faz questão disso. Quando você vai à Casa de Oswaldo Cruz, o acervo iconográfico é amplo, certamente o mais completo, hoje, no campo da saúde e, obviamente, particularmente, no que diz respeito à própria instituição e, de novo, ao Oswaldo Cruz. E aí você vai encontrar o J. Pinto que é um fotógrafo que acompanha, durante todo o trabalho do Oswaldo Cruz, quer dizer, “uma ideia na cabeça e uma câmera na mão” ... Era o Oswaldo Cruz na “cabeça” e o J. Pinto do lado tirando fotografia. Então, por onde ele andasse, J. Pinto estaria do lado e isso inclusive no início do século passado, você conhece, sabe, já viu isso em várias exposições de outros fotógrafos também fazendo esse mesmo tipo de trabalho coletando material sobre o Rio de Janeiro... (...) Então, aquilo que você tinha de registro fotográfico... como você tem também Rugendas (Johann Moritz Rugendas), no final do século XIX, com toda a parte de desenhos e assim por diante. Havia já uma tradição nisso e Oswaldo Cruz não nega essa tradição, incorpora dentro da fundação. Então, hoje há um acervo grande já digitalizado, conservado todo, de negativos em vidro, do início do século passado de J. Pinto que acompanhava Oswaldo Cruz. (...) Então, ele (Sérgio Arouca) quis que isso ficasse marcado, porque quando nós mais tarde em 1985, 1986, na Presidência da fundação, o presidente e o vice-presidente, juntos, começamos num processo de ir em direção à informação e à comunicação. Tínhamos uma jornalista Cristina Tavares que estava incorporada e participando ativamente deste processo. Nós utilizamos muito, repito, essa experiência de Oswaldo Cruz, para, entre outras coisas, justificar no orçamento da fundação recursos para informação e comunicação, que não era usual e oferecia resistência por uma razão elementar: dinheiro pouco. Se já está faltando, porque nós vamos colocar mais um para comer nessa mesa.  
(ENTREVISTADO # 7)

Assim como as outras funções, a área de comunicação também passou por mudanças ao longo do tempo. As falas a seguir descrevem aspectos importantes da trajetória dessa função organizacional.

Então, trabalhamos no desenho de uma identidade visual da Fundação Oswaldo Cruz, recuperando a cor do tijolo como a cor básica da instituição e assim sucessivamente. A

partir daí, a coisa andou e aí **baixamos portarias, normas de como fazer papéis timbrados na organização, congressos, conferências**, o “diabo a quatro”, **o que acontecesse nessa área obedecia pelo menos um determinado padrão. Essa qualidade que você vê hoje em qualquer publicação da fundação, ela tem origem aí em 1985**, a partir dessa ideia. (ENTREVISTADO # 7)

E mais uma vez, **na Escola Nacional de Saúde Pública**, nós já tínhamos... na época, eu era diretor do departamento de Ciências Sociais, mas aí a figura central chama-se Sérgio Góes. **Nós tínhamos criado o RADIS, Reunião e Análise, Difusão de Informações em Saúde.** RADIS é essa revista aqui, infelizmente eu não posso mostrar ao gravador, nós estamos usando tecnologias arcaicas com “ch”, arcaicas. Mas, o RADIS... Por que o RADIS é importante? Porque ele se destina nas suas origens... tinha três publicações: Súmula, Tema e Dados. Dados era uma análise qualitativa e quantitativa de dados sobre enfermidades ou outros processos de gestão, ou questões orçamentárias, etc. Tema era, como diz o nome, a escolha de um tema que fosse naquele momento relevante dentro da questão das políticas de saúde. E súmula era mais interessante certamente para quem estava na ponta e estava recebendo o RADIS, que era mais do ponto de vista quantitativo. **Era o seguinte: o RADIS recebia uma série de jornais, o Estado de São Paulo, a Folha, até então os existentes aqui no Rio de Janeiro, o Jornal do Comércio, o Jornal do Brasil, O Globo, O Dia. Revistas, acho que, na época, a Veja, a Isto É. Acho que veio, depois, a Manchete. Aquilo que era mais expressivo em termos de imprensa no Brasil, o RADIS tinha uma assinatura e tinha uma equipe que ficava cortando as notícias sobre saúde.** E, obviamente, além daquilo que estava ali, **se fazia também as informações outras que você tinha que não estavam na mídia corrente.** Então, essa publicação mensal ela trazia uma súmula exatamente do que estava na mídia, sendo discutido em relação à saúde. Coisa que não existia. Então, tinha uma enorme de uma penetração. Então, a ideia era o quê? O profissional que estiver em algum lugar, o dirigente sindical, uma associação de moradores, passe a ter acesso às informações sobre saúde, pelo menos tenha uma ideia do que está acontecendo, porque todos nós sabemos, **quer dizer, quão restrita é a circulação de periódicos no país e quão restrita é para determinada classe social.** (...) Então, o RADIS foi, assim, algo que mais uma vez... não só a dimensão pragmática da difusão das informações como a dimensão também política do campo da saúde, no sentido de discutir a formulação e a proposição de políticas da saúde. Lembra que nós estamos em 1985, 1986. Ah, mas isso já vem da Escola de Saúde Pública antes disso, em 1982, 1983. E isso, então, tem um papel importante também do ponto de vista de formulação de política, não é só da difusão. (...) Mas, **como instrumento de comunicação, certamente o RADIS foi fundamental nessa história, para poder se debater no sindicato, nas associações, nas secretarias municipais, nos espaços de pesquisas, fosse onde fosse. Aí já a questão da saúde que estava na ordem do dia, inclusive, depois, diante de uma Assembleia Nacional Constituinte.** Então, deve-se muito a esse trabalho que o RADIS faz. Então, eu estou acentuando para você que a criação dessas publicações ela nunca foi isolada, entende, de uma perspectiva política muito clara. Então, nós estamos com pesquisadores assistidos, no que se diz respeito à Fundação Oswaldo Cruz pela revista do Instituto Oswaldo Cruz. A Saúde Pública, pelo Caderno da Escola Nacional de Saúde Pública, e agora nós temos, então, o RADIS, que está chegando a profissionais na ponta do sistema, a lideranças sindicais de organizações de base, esse material está chegando por lá. (ENTREVISTADO # 7)

Do lado, digamos, da **assessoria de imprensa** propriamente dita, Cristina Tavares, uma jornalista, veio. Eu já estava trabalhando aqui na fundação. Ela foi chamada para a Presidência e se incorporou na parte de assessoria e **Cristina foi absolutamente fundamental em várias questões. Ela tinha uma capacidade extremamente aguçada de identificar um fato político e nós tínhamos uma consigna que era de conseguir transformar toda matéria administrativa em matéria política e não deixar que nenhuma matéria política se transformasse em matéria administrativa.** Então, isso Cristina fez durante todo tempo com excelência. Tanto que a imagem do Arouca, eu brincava com o Arouca, assim: “Metade do seu mandato vai para a Cristina não esquece disso”. Essa imagem toda... Claro que ele (Arouca) tinha todas as qualidades e qualificações, senão não adiantava também. Mas, Cristina contribuiu muitíssimo para isso. (...) E estamos, além disso, indo trabalhar... e aí eu volto na figura da Teresa Cristina de Aguiar Tavares, porque Cris tinha uma relação... Além de

excelente jornalista, **um relacionamento muito grande no meio jornalístico e uma dessas relações dela de amizade e profissionais era o Lobo, o Luiz Carlos Lobo, da TV Globo.** (...) **O Lobo, então, nos abriu algumas portas através desse trabalho** e eu lembro de ter ido conversar junto com a Cristina... Outro dia, eu ainda estava lembrando isso que eu tinha que ter um nome desse autor de novela na ponta da língua, cada vez que eu fosse me referir a isso. **De uma novela que estava acontecendo na época, já em 1986,** prévia à Oitava Conferência Nacional de Saúde... Eu tenho a imagem dele aqui, mas me falta o nome. Bom, a síntese é que nós acabamos indo conversar com ele, explicando para ele o que era a Conferência, essas questões da Saúde e ele topou. Ele se encantou por isso e **acabou colocando um personagem na novela que dialogava inclusive com o Arouca que na época era o coordenador geral da Oitava Conferência de Saúde. Isso deu uma visibilidade.** (...) **O espaço que existe não está ocupado e, na época, nós procuramos ocupar. Então, essa chamada mídia social ou marketing social, eu creio que começa nessa época.** Começa na TV Globo com Lobo e Cristina Tavares. Eu estou associado nisso, mas a cabeça nessa história é a Cristina Tavares. E o que é? **Fazer com que a Oitava Conferência entre na novela da Globo, de que alguns temas entrem na novela da Globo, a questão da assistência entre na novela da Globo.** Então, isso que você tem hoje de que não se fuma em novela, todo mundo bota o cinto de segurança, todo mundo bota o capacete quando vai subir na moto e assim por diante, etc. **Isso para mim vem, entende, com Luiz Carlos Lobo, de forma organizada, e Cristina Tavares. Eu estou falando como se dá isso com a participação da Fundação Oswaldo Cruz.** Então, repetindo, você tem daquele ponto de vista da incorporação das tecnologias e, desse outro ponto de vista, da ampliação da comunicação da Fundação Oswaldo Cruz. Então, essa é a ideia. (ENTREVISTADO # 7)

Começamos, em 12 de dezembro de 1994. **O Canal Saúde foi ao ar pela primeira vez, então, em 12 de dezembro de 1994.** E era o quê? **Era vídeos desse acervo que nós tínhamos aqui na Fundação Oswaldo Cruz, que Paulo (Paulo Buss) e eu apresentávamos.** Então, **era uma hora por dia que a Embratel nos cedia** e nessa hora por dia diante de uma câmera na casa do Zelito Viana... O Zelito, então, ao troco de meia dúzia de mil réis, porque era o que a gente tinha, a gente não tinha dinheiro para nada, o Zelito fazia as gravações, inclusive fez a primeira marca do canal saúde que está atrás de você. É uma pena que nosso gravador não seja a cores. É aquela primeira à esquerda, o pessoal brincava porque parecia um confete. Era uma ampulheta, com o mapa do Brasil embaixo, e coisas apareciam, como confetes de cores, e formas diferentes passavam por essa ampulheta e saíam por cima, e eram devolvidas ao próprio país. Essa era a nossa ideia. Desde o começo, não quisemos confundir Canal Saúde com a dimensão biomédica, porque o mais natural seria um microscópio com um ratinho ou uma coisa assim. Nós não quisemos isso, por uma razão simples, quer dizer, nós estávamos trabalhando com Saúde e estávamos trabalhando para além da questão da existência e além da dimensão da pesquisa. Estávamos trabalhando com ensino, com pesquisa, na produção e assim por diante e na própria comunicação. Então, buscamos algo que pudesse representar isso. Mas assim nós começamos. (...) **E passamos, então, durante um certo tempo, usando a Embratel que, na verdade, nos cedia duas horas, mas nós usávamos uma hora, porque não tínhamos fôlego para usar mais do que isso. E eu acho de meio dia à uma hora da tarde, e quem tivesse antena parabólica e pudesse acessar esse canal da Embratel, por esse país afora, acompanhava o canal. Mas, nós usamos muito foi a estrutura que a Embratel tinha de salas em todos os estados brasileiros. Então, durante alguns anos, além dessa hora que nós tínhamos na Embratel, nós fizemos muita teleconferência, teledebates. E aí com questões que eram relevantes, que eram importantes, a introdução de novas tecnologias, discussão de novas políticas, etc. Então, avisava-se previamente as secretarias estaduais e as secretarias municipais, então eles se concentravam no que podiam ou em antenas parabólicas para captar o sinal da Embratel ou então os próprios auditórios da Embratel. E realmente funcionava.** Eu me lembro que uma delas que nós fizemos com o Adib Jatene, assim que ele assumiu (o Ministério da Saúde), onde ele foi falar das perspectivas e projetos dele. Nós tivemos oitocentas e tantas perguntas, porque a Embratel nos viabilizava o sistema de chat e você não podia mandar aqui para o Rio de Janeiro onde era feito o debate, você não podia mandar a imagem, mas você mandava a mensagem por fax ou telefone. Foi um negócio louco. E as outras (teleconferências) não eram menos que isso, trezentas ou quatrocentas perguntas iam entrando, para alimentar um debate de duas horas que nós fazíamos. Mas, isso na origem em 1994 e nos anos subsequentes, quando, então, digamos, que

**o nosso carro chefe foram os teledebates e o nosso carro chefe foi um programa chamado Canal Saúde na TVE, do Rio de Janeiro, foi em 1995 que nós começamos.** (...) A Oi quando... Não sei se foi como Embratel, acho que foi como Embratel... A Anatel, Agência Nacional de Telecomunicações, ela controla teoricamente o espectro todo e quem outorga, quem permite, quem autoriza, quem dá o selo, para que funcione uma empresa, como Embratel, Net, Sky, Oi. É a Anatel. Então, foi **o caso da Embratel privada. A Anatel impôs à Embratel a obrigação de colocar pontos de recepção nas escolas brasileiras.** Então, além do que a Embratel teve que pagar uma taxa não sei quantos milhões, foi obrigada também a fazer uma recepção. **Quando foi a vez da Oi,** porque a Oi pediu também para fazer isso no conselho da Anatel, se discutiu a mesma coisa. O que vai fazer e o que não vai fazer. E **no conselho da Anatel estava um personagem, Plínio, que eu citei lá no começo que o Plínio era o representante da Embratel, empresa pública, no COEP, Comitê das Entidades Públicas contra a Fome e a Miséria pela Vida. E o Plínio era conselheiro da Anatel. E aí o Plínio, ele conhecia o trabalho, e realmente ele acompanhava o trabalho do Canal Saúde, e achava que entre outras coisas era prioritário que a área da Saúde também tivesse um canal de televisão nos mesmos moldes que a Educação.** Estou dando nomes inclusive, porque é importante e são pessoas às quais nós rendemos nossa homenagem sempre. Então, **o Plínio está na criação do Canal lá em 1994 e o Plínio está na emissora no Canal Saúde em 2009, quando a Anatel coloca isso como uma obrigação para a Oi.** Então, a Oi tem isso como obrigação. **É obrigação contratual dela de fazer essa rede.** Então, por que é Oi? Por isso. Se tivesse sido uma outra empresa na época e o conselho da Anatel tivesse chegado a essa conclusão... Sempre parte de alguém e eu estou te dando o nome de quem partiu essa iniciativa. Foi dele. Mas o conselho aprovou tanto que nessa portaria ela continua dizendo que... Aqui: “Disponibilizado pelo Ministério da Saúde, em cumprimento do disposto da linha S, cláusula 15, do termo de autorização, assinado em 11 de abril de 2008 e celebrado por intermédio da Agência Nacional de Telecomunicações, a Anatel, e a ATNLCSA, decorrente da autorização outorgada para mencionar a entidade pela Anatel de 13 de outubro de 2003, para explorar o serviço de distribuição de sinais de televisão por assinatura via satélite”. **Então, quando a Oi recebeu a outorga para explorar o serviço da emissão de sinais de TV por assinatura, ela recebeu como contrapartida, quer dizer, ela teve como contrapartida exatamente a obrigação de criar uma rede de recepção e abrir um canal nela Oi. Essa é a razão, porque Oi e porque não outra.** (...) Não estamos fazendo propaganda da Oi, simplesmente dizer que a Oi recebeu como obrigação, por parte da Anatel, de ceder um canal para área da Saúde e criar uma rede de recepção. Isso que ficou, isso somos nós. Quer dizer, a área da Saúde poderia ter ido para qualquer outro lugar, ou se fosse o Ministério da Saúde, poderia ter ido para qualquer outro lugar. Inclusive, isso foi interessante, porque **chegou a passar internamente no Ministério, antes de nós sabermos dessa obrigação da Oi. Isso já tinha rodado no Ministério, até que um dia eu soube lá em Brasília.** Mas, eu disse “Que história é essa?” “Tem um canal de televisão aqui. Não são vocês?” “Que eu saiba até hoje, não.” Aí fui atrás e achei estava lá, na Secretaria de Gestão Estratégica Participativa do Ministério. Era o Antônio Alves. “Antônio, que história é essa?” “Tem aí isso daí.” **Aí começamos, então, a organizar, estruturar junto com eles e depois o Temporário (Ministro da Saúde na época) fez esse ato delegando ao Canal Saúde da fundação.** Você vê que nem é a fundação e já coloca direto Canal Saúde. Então, instituí o Canal Saúde e instituí a emissora de televisão Canal Saúde, independentemente de estar no estatuto da fundação, porque não está, o estatuto vai ser reformado na fundação agora, espera-se no próximo ano. Aí sim o Canal entra (no estatuto da fundação). **Hoje, ele (Canal Saúde) é uma parte da Presidência, mas ele está instituído já, ele está instituído por essa portaria do Ministério. Existimos. Nós estamos fazendo juntos. Eu tenho conversado com o João (executivo chefe da Editora Fiocruz). Na semana passada ainda, encontrei o João e conversamos isso de novo. Ontem, conversei com o Paulo Buss. Paulo que está lá na origem do Canal e também está na origem... Foi, na época, em que o Paulo era vice-presidente que se criou tanto a Editora quanto o Canal. Então, ontem, eu ainda conversei muito com o Paulo sobre isso e tenho conversado com a Presidência. Isso já está de acordo com a Presidência. Ontem, eu conversei com a Procuradoria Geral, conversei com a Diretoria de Administração (Dirad), conversei com o controle interno da fundação sobre isso também. Quer dizer, a necessidade da institucionalização do Canal Saúde, quando da reforma do estatuto no próximo ano. Então, nós estamos indo nessa direção e aí eu estou colocando sempre junto Canal e Editora. Sempre os dois, porque é assim que tem que ser. Na nossa estrutura de decisão, você já deve ter visto isso, tem um Congresso Interno e o Congresso Interno, por estatuto, é que está**

autorizado à proposta de criação de novas unidades e mudanças na estrutura organizacional da fundação. Então, nós vamos ter que levar no próximo Congresso Interno, esse que nós já estamos trabalhando, a proposta da criação e a minha visão é que isso deve ser na Presidência da fundação e não em nenhuma unidade, na Presidência da fundação, **a Editora e o Canal Saúde**. E acho que... Não sei... Ou vinculado a uma vice-presidência. Eu acho que deveria ser vinculado diretamente ao gabinete da Presidência, porque **são áreas de muita visibilidade. O Canal, ele é certamente a área de maior visibilidade da Fundação Oswaldo Cruz. O Canal e as vacinas. Eu não estou falando da importância, eu estou falando da visibilidade. Então, são áreas que tem que ter uma segurança muito grande em quem está dirigindo essas unidades e inclusive nos mecanismos internos de discussão, de debate, não dá para ser um negócio solto** “Vai e faz lá. Se vira lá assume aí a televisão e faz.” Não pode. É a imagem mais escancarada, mais ampla, diária, **não tem outro espaço onde a Fundação Oswaldo Cruz esteja tão exposta quanto o Canal Saúde**. Então, essa discussão que eu estou tendo. Todos aceitam evidentemente e estão de acordo. Temos que levar isso, então, para um Congresso Interno e discutir no Congresso Interno, apresentar a justificativa para que isso aconteça. (ENTREVISTADO # 7)

Então, isso tem que se colocar, **o mundo da ciência**, ele tem que ser preservado, mas ele não é isolado, ele não é independente, ele não é autônomo. Ele **tem que estar articulado com a sociedade**. E eu sei que isso causa impacto e não é só aqui. Quando a gente vai e participa, eu participo de congressos internacionais e o Gadelha vai, o Paulo vai, todo mundo vai ao congresso internacional, quando faz uma apresentação sobre a fundação e diz que tem um canal de televisão, a primeira coisa alguém levanta e pergunta: “Que é isso? O que é que vocês têm a ver com um canal de televisão?” Uma editora científica, chamada científica, todo mundo entende, mas um canal de televisão, não. Aí a gente faz essa preleção que eu estou fazendo para você, claro, que simplificada. **Nós temos que levar a população ao conhecimento da coisa, etc. Mas você tem as TVs universitárias, né, algumas universidades têm as suas televisões que tem também, entre outras coisas, essa ideia de difundir aquele conhecimento que é formulado dentro daquela instituição**. Então, por que na Fundação Oswaldo Cruz um canal de televisão? Essa é a ideia. (ENTREVISTADO # 7)

O processo de criação da Editora foi, na verdade, no meu entender, um gesto de sensibilidade do vice-presidente, do Paulo (Paulo Buss), junto com o presidente em exercício naquela época, o Carlos Morel. Eles perceberam que uma boa instituição científica precisa comunicar achados científicos, fazer com o que conhecimento circule. Não necessariamente o conhecimento institucional. O projeto de formação da Editora é muito interessante, ele já nasce. Se você ler o projeto hoje em dia, ou seja, o projeto é de 1993, já se passaram 20 anos, você vê que ele já prevê outras formas de comunicação, já falava na época em disquete, mas já com outras mídias, outros suportes. **É um projeto bem interessante e que eu acho que ele antecipava o futuro de uma certa forma naquele momento, mas percebendo que o grande ganho seria ter uma editora da Fiocruz para a Saúde e não uma editora para a Fiocruz. Enfim, ela já nasce com a intenção de ser uma editora para o segmento, para o setor, para a área da Saúde e não para escoar a produção somente da Fiocruz, o que eu acho que foi a melhor das visões e foi a melhor das direções.** (...) Enfim, só que criar dentro de um âmbito público, dentro da esfera pública, um projeto que eu costumo brincar que é um “saci de duas pernas”. A perna invisível que ninguém fala e que tem que existir, mas que é meio dissimulada, enfim, é a segunda perna, “o segundo pé” tem que estar no mercado, enfim. **Uma editora não sobrevive, uma editora nos moldes atuais, se não estiver com livros nas livrarias. Então, dentro da esfera pública, criar um projeto que tinha que também caminhar com um olhar, um mercado, um público leitor. Investir não só em qualidade de texto que, para nós, isso é ponto pacífico, é ponto que não se discute, mas também apostar em produto, papel, boas capas. Essa foi minha aposta. Investir no produto, não só no conteúdo... no conteúdo principalmente sempre, a qualidade de conteúdo que a gente estava publicando, mas também na qualidade do produto, enfim, para começar a disputar a prateleira e tentar circular nas livrarias, nos eventos científicos.** Enfim, fazer com que o livro da Editora (Editora Fiocruz) chegasse onde precisava chegar, que era no leitor. (...) Bom, a receita dos livros da editora, o que a gente vende é para

investir na própria editora. Mas, o autor ele recebe seus direitos autorais, como qualquer autor. Uma coisa que o mercado muitas vezes faz e que uma editora acadêmica universitária dificilmente faz é essa coisa de antecipação de direitos, mas ele recebe os direitos. Então, se esse cara esgotar, ele preferir receber seus direitos autorais, porque um doutor acaba preferindo receber seus direitos autorais em livros, em exemplares. Mas, aqui pelo menos na Editora Fiocruz, ele tem opção, ele quer livros em exemplares ou ele quer seus 10% que é o que a lei preconiza, entre 7 e alguma coisa... enfim, a gente pratica o máximo que a lei estabelece que são os 10% de cota de direito autoral e se o cara preferir receber em dinheiro, em dinheiro ele receberá. Se o livro dele vai vender 200 exemplares ou se vai vender, como já aconteceu, 8.000, como já aconteceu aqui. Tem muito mais a ver com a qualidade. É lógico que as escalas são outras, isto eu falo em best-seller. **Em editora de mercado, você não estará falando em um verdadeiro best-seller, você não estará falando em menos de 30 mil exemplares. Se você pega uma escala de uma editora universitária, as editoras universitárias que publicam de 1.000 a 2.000, já publicam muito. Enfim, como eu te disse, há casos aqui de 8.000, 10.000 exemplares e que continuam sendo reimpressos, porque continuam tendo demanda de mercado. São bons livros que são adotados, são inspiradores, são referências, tornaram a ser referências e, portanto, continuam seguindo seu curso.** (...) Eu fui, depois de muito tempo, fazer o meu Mestrado que foi sobre a editora (Editora Fiocruz). Então, eu fiz uma pesquisa, **nesses 20 anos de publicação, e tive a grata surpresa de poder confirmar o que eu já sabia. Mas, dado é dado, ele só é válido, depois que você o confirma. E a maioria do nosso catálogo é de autores externos, não é de autores internos da Fiocruz. E isso me faz afirmar que é uma editora para a Saúde, da Fiocruz, mas para a Saúde.** (ENTREVISTADO # 26)

**A Presidência (da Fiocruz) entende que a dimensão estratégica da comunicação, se você for ler o Plano Quadrienal da instituição e comparar esse Plano Quadrienal atual, os 2 últimos (Planos Quadrienais) com os anteriores, você vai ver que o conceito de comunicação foi ganhando, ao longo do tempo, cada vez mais força dentro do conjunto Fiocruz.** Só um dado, você tem aí fortíssimo, ainda na primeira metade da década de 1990, um presidente e um vice-presidente pensando duas estratégias, ainda que tenha uma questão instrumental, mas duas estratégias muito ousadas, inovadoras de comunicação para dentro do ambiente público: uma editora, um canal de televisão. (ENTREVISTADO # 26)

A seguir, são apresentadas duas tabelas: a primeira (Tabela 5.3) traz informações referentes ao quantitativo de programas de televisão, exibidos pelo Canal Saúde; enquanto que a segunda (Tabela 5.4) traz os dados relativos à produção bibliográfica da Editora Fiocruz.

Programas de Televisão Produzidos pela Fiocruz - Canal Saúde	
Ano	Edições/Programas Exibidos (total)
2003	306
2004	364
2005	382
2006	382
2007	780

2008	342
2009	
2010	
2011	
2012	232

Fonte: Relatórios de Atividades da Fundação Oswaldo Cruz

Tabela 5.3 – Número de programas de televisão exibidos pelo Canal Saúde da Fiocruz

<b>Indicadores - Editora Fiocruz</b>			
<b>Ano</b>	<b>Lançamentos</b>	<b>Reimpressões</b>	<b>Total</b>
2001	15	4	19
2002	15	13	28
2003	19	8	27
2004	18	8	26
2005	15	5	20
2006	31		
2007	43		
2008	22	20	42
2009	21		
2010	15	10	25
2011			
2012			36

Fonte: Relatórios de Atividades da Fundação Oswaldo Cruz

Tabela 5.4 – Indicadores de produção bibliográfica da Editora Fiocruz

Por fim, a Figura 5.10 apresenta o mapa visual que reúne informações relevantes a respeito de como as funções da Fiocruz evoluíram ao longo do tempo, como forma de sintetizar todo o conteúdo abordado na análise do componente funcional da diversidade organizacional.

Comunicação	Ensino	Pesquisa	Produção	Serviço
1903 Biblioteca e serviço fotográfico dividem espaço em um chalé improvisado	1903 Organização, ainda em bases informais, do ensino de bacteriologia, parasitologia, anatomia e histologia patológicas, por Henrique da Rocha Lima		1899 Laboratório Soroterápico para produção de soro antipestoso	
1903 O laboratório fotográfico, dirigido pelo fotógrafo J. Pinto, dispunha dos recursos mais modernos da época para documentação dos trabalhos científicos e das transformações físicas do Instituto			1903/1904 Produção do soro antipestoso passou de 11.250 para 14.700 frascos, e a da vacina saltou de 7.000 para 54.000 doses	
1907 Acervo de 98 títulos de periódicos assinados pela Biblioteca de Manguinhos	1907 Curso de Aplicação de Manguinhos		1904 Tuberculina, para diagnóstico de bovinos na fiscalização dos produtos de origem animal	1905/1906 Viagens de inspeção dos portos marítimos e fluviais do Norte e do Sudeste do Brasil
1909 Acervo de 421 títulos de periódicos assinados pela Biblioteca de Manguinhos		1908 Descoberta da vacina contra o carbúnculo sintomático ou peste da manqueira	1906 Soros antidifitérico e antitetânico, vacina anticarbunculosa e maleína	1907 Medalha de ouro na Exposição Internacional do IV Congresso de Higiene e Demografia, em Berlim, pelas campanhas de saneamento do Rio de Janeiro
1909 Memórias do Instituto Oswaldo Cruz, publicação criada para divulgação de trabalhos do instituto com impressão simultânea dos artigos em dois idiomas (português e, em geral, alemão, ou francês ou inglês)	1909 "Mesa das quartas-feiras", sistema de encontros semanais para disseminação de informação entre os cientistas do IOC, com base na leitura e resumo de artigos de periódicos científicos nacionais e internacionais	1909 Descoberta em Lassance-MG a tripanossomíase americana, mais tarde batizada como Doença de Chagas	1907 Tuberculina para fins terapêuticos humanos, soro antistreptocócico,	1907 Combate à epidemia de malária em Lassance, norte de Minas Gerais, que prejudicava o andamento das obras promovidas pela Estrada de Ferro Central do Brasil
1909 Oswaldo Cruz contrata Assuerus Hyppolitus Overmeer, livreiro holandês, poliglota, para organização da Biblioteca de Manguinhos, à frente da qual ficou 35 anos, aí permanecendo até sua morte, em 1944		1911 Descrição de uma nova espécie do gênero <i>Leishmania</i> , a <i>Leishmania braziliensis</i>	1908 Produção, em escala industrial, de dois produtos veterinários de grande importância: a vacina contra a espirilose das galinhas e a vacina contra a peste da manqueira	1910 Viagens à Amazônia para análise dos problemas sanitários enfrentados na construção da Ferrovia Madeira-Mamoré
1911 Apresentação dos dois primeiros filmes científicos brasileiros no Pavilhão Brasileiro da Exposição Internacional de Higiene de Dresden, na Alemanha		1912 Descoberta da cura da leishmaniose tegumentar	1913 Seção de Propaganda da Vacina contra a Peste da Manqueira	1911 Investigação de uma epidemia de malária por ocasião da construção da represa de Ribeirão das Lages, no interior do Estado do Rio, em virtude de um contrato com a Companhia Light and Power
1915 Somente alguns artigos de Memórias do Instituto Oswaldo Cruz continuaram sendo veiculados em duas línguas			1918 Decreto nº13.000 cria o Serviço de Medicamentos Oficiais, para produção de quinina profilática da malária, permitindo a expansão da produção de recursos terapêuticos	1911 Campanha contra a febre amarela em Belém
		1920 Expansão do laboratório de anatomia e histopatologia da febre amarela	1918 Decreto nº 13.055 estabelece o controle da uninariose, da malária e da doença de Chagas	1912/1913 Contrato com a Superintendência de Defesa da Borracha, para estudo das condições de salubridade dos vales dos rios tributários do Amazonas
	1925 Curso de Higiene e Saúde Pública, vinculado à Faculdade de Medicina da Universidade do Brasil (hoje UFRJ), mas ministrado e gerido por Manguinhos, tendo como pré-requisito de participação a aprovação no Curso de Aplicação do IOC	1921 Carlos Chagas recebe uma de suas quatro indicações ao Prêmio Nobel de Medicina e Fisiologia, sendo o primeiro e único cientista em toda a História a identificar todo o ciclo de uma doença	1921 Absorção do Instituto Vacínico Municipal, de propriedade do Barão de Pedro Affonso, contratado para a produção da vacina contra a varíola	1912 Início das obras de construção do Hospital Oswaldo Cruz (atual Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas)
		1934 Centro Internacional de Lepra, em acordo com a Sociedade das Nações, ampliando estudos e pesquisas sobre a doença	1925 Portfólio de 36 produtos comercializados	1918 Combate à pandemia de gripe espanhola
			1937 Proibição da obtenção de recursos próprios com a venda de produtos e da receita gerada pela exploração das patentes, sendo a arrecadação recolhida pelo Tesouro	1920 Plano para combate ao retorno da febre amarela
			1937 Cassação da competência de atuar no campo da veterinária	1924 Abrigo Hospital Arthur Bernardes, criado por iniciativa de Carlos Chagas e de Antônio Fernandes Figueira, fundador da Sociedade Brasileira de Pediatria
1941 Acervo da Biblioteca de Manguinhos de 2.443 títulos de periódicos especializados		1939 Encerramento das atividades do Centro Internacional de Lepra, por conta da dissolução da Liga das Nações com o início da II Guerra Mundial	1938 Laboratório para fabricação de vacinas no IOC, financiado pela Fundação Rockefeller e pelo Governo brasileiro	1934 Campanha contra a lepra
1944 Acervo da Biblioteca de Manguinhos de 2.600 títulos			1942 IOC volta a receber recursos, como parte do esforço de guerra empreendido pelo Brasil, durante a II Guerra Mundial, para a produção de soros, vacinas, plasma sanguíneo, penicilina, etc.	1934/1937 Participação nas campanhas propostas pelo governo federal no combate ao surto de febre amarela em 12 estados da federação
				1942 Hospital Oswaldo Cruz é rebatizado para Hospital Evandro Chagas
				1946 Abrigo Hospital Arthur Bernardes é rebatizado como Instituto Fernandes Figueira

Comunicação	Ensino	Pesquisa	Produção	Serviço
		1946 Instituto de Leprologia, vinculado ao Serviço Nacional da Lepra, dedicado a estudos de hanseníase, retomando a proposta de atuação trazida pela implantação do Centro Internacional de Lepra no IOC		
	1954 Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), criada pelo Governo Federal (incorporada à Fiocruz em 1970)	1950 Instituto Aggeu Magalhães, no Recife, para estudo e combate às doenças endêmicas (incorporado à Fiocruz em 1970, passando a denominar-se Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães)	1956 Inauguração do laboratório para fabricação de vacinas contra a febre amarela e varíola	
	1958 ENSP é efetivamente estruturada por decreto que dispunha sobre a oferta de seus cursos e a realização de atividades de pesquisa	1955 Centro de Pesquisa de Belo Horizonte (incorporado à Fiocruz em 1970, passando a denominar-se Centro de Pesquisa René Rachou)	1956 Serviço de Produtos Profiláticos, pertencente ao DNERU, para preparo de produtos destinados ao combate a vetores, hospedeiros ou agentes etiológicos das endemias	1956 Departamento Nacional de Endemias Rurais (DNERU), criado pela Lei nº 2.743, de 06 de março de 1956, agregava os Serviços Nacionais de Malária, Peste e Febre Amarela, além do INERU, composto dos centros de pesquisas recém-fundados em Recife e Belo Horizonte e que, viria a incluir mais um, em Salvador
1960 Acervo da Biblioteca de Manguinhos de aproximadamente 4.412 títulos de revistas nacionais e estrangeiras	1966 Inauguração do edifício da ENSP, passando a oferecer cursos de pós-graduação, além de realizar pesquisas e estudos em Saúde Pública	1957 Núcleo de Pesquisas da Bahia, criado por meio do convênio entre o IOC, o INERU e a Fundação Gonçalo Moniz, para estudos de endemias parasitárias no estado da Bahia (incorporado à Fiocruz em 1970, passando a denominar-se Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz)	1964/1969 Elevada produção de vacinas no IOC, em função do pico da Campanha de Erradicação da Varíola	
	1970 As atividades da ENSP na área de Ensino culminam no cancelamento dos tradicionais cursos do Instituto Oswaldo Cruz	1969 Interrupção de pesquisas e evasão de pessoal, com a indicação de Rocha Lagoa para o Ministério da Saúde	1969 Interrupção de linhas de produção e evasão de pessoal, com a indicação de Rocha Lagoa para o Ministério da Saúde	
	1971 ENSP perde o direito de oferecer a pós-graduação stricto sensu, por meio da Portaria Ministerial nº GB-145 de 20.04.72 do Ministro Rocha Lagoa, excluindo os cursos de pós graduação do elenco de cursos a serem ministrados	1974 O quadro de pesquisadores no IOC, que na década de 1960 contava com um total de 140 profissionais, encontrava-se reduzido pela metade	1970 Instituto Nacional de Produção de Medicamentos (Ipromed), resultado da junção do Serviço de Produtos Profiláticos do Departamento Nacional de Endemias Rurais (DNERU) com o Departamento de Soros e Vacinas	1975/1979 Programa de pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental na área biomédica (subprogramas de grandes endemias, doenças das áreas de penetração, micoses, doenças degenerativas, materno-infantil, saneamento, saúde mental, prestação de serviços de saúde, imunizantes)
	1975 Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde (PPREPS), sendo a Fiocruz responsável pela gestão administrativa dos recursos transferidos pelo Ministério da Saúde (uma espécie de trust fund entre a OPAS e o governo brasileiro, gerido pela Fiocruz)	1975/1979 II PBDCT traz investimentos para projetos do Programa de pesquisa fundamental na área biomédica, desenvolvidos pelo IOC	1974 Fiocruz conquista novamente o poder de administrar os recursos obtidos com a venda de seus produtos e serviços, conforme exposto nos decretos nº 74.878 e nº 74.891, de 12 e 13 de novembro de 1974	
	1975 Programa de Cursos Descentralizados, implantado pela ENSP	1975/1979 Programa de Infraestrutura de Pesquisa na Área Biomédica (recuperação física, reaparelhamento de laboratórios, modernização administrativa, treinamento de pessoal, contratação de recursos humanos e suplementação salarial)	1976 Ipromed é desmembrado em dois laboratórios autônomos: Biomanguinhos (vacinas) e Farmanguinhos (fármacos e medicamentos)	1976 Unidade Integrada de Saúde, composta de centro ambulatorial de triagem de pacientes para pesquisa e um centro hospitalar, proposta pelo Plano de Reorientação Programática da Fiocruz
	1976 Cursos de Mestrado em Saúde Pública, Parasitologia Médica e Virologia Médica, no âmbito da ENSP, entendida como unidade precipuamente voltada para as atividades de Ensino	1976 Programas Prioritários de Pesquisa	1976 Usina Piloto de Manguinhos, destinada à produção, inicialmente, de vacinas anti-meningocócicas, com vistas à sua ampliação para a produção de outras vacinas bacterianas	1978 TAS em Epidemiologia da Primeira Infância dá origem à Residência Materno-Infantil do IFF
1976 Memórias do Instituto Oswaldo Cruz deixa de circular por falta de investimento no setor de publicações	1976 Cursos Básicos Regionalizados de Saúde Pública em Belém, Recife, Salvador e Porto Alegre		1978 Recomendação em despacho da Presidência da República para constituição da empresa FIOCRUZ/Mérieux, para produção nacional de vacinas	1979 Residência em Medicina Preventiva e Social, associando a sua primeira turma com a última do TAS, iniciativa apoiada pelo INAMPS, por meio de convênio com a FIOCRUZ
1979 Criação da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), por meio do Ato da Presidência nº 124/79 de 01/12/1979	1976 Treinamento Avançado em Serviços (TAS), nas áreas de Microbiologia, Parasitologia, Epidemiologia da Primeira Infância, Hanseníase, Bioquímica, Saúde Pública e Epidemiologia			
1980 Memórias do Instituto Oswaldo Cruz volta a ser publicada e passa a ter periodicidade regular (quadrimestral), sendo que até 1975 esta era irregular	1978 Programa de Estudos Sócio Econômicos em Saúde (PESES) e Programa de Estudos e Projetos Populacionais e Epidemiológicos (PEPPE), financiados pela FINEP e executado pela Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)			
1982 Programa RADIS - Reunião, Análise e Difusão de Informações sobre Saúde	1980 ENSP participa do "Taller del PAI para Escuelas de Salud Pública", em Washington, promovido pela OPAS			
1985 Cadernos de Saúde Pública, publicação produzida pela ENSP, com artigos em Saúde Pública	1985 Politécnico de Saúde Joaquim Venâncio (PSJV), atual Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	1982 IOC começa a estudar a Aids		1985 Existiam apenas oito bancos de leite humano no Brasil
	1985 Casa de Oswaldo Cruz (COC)			
1988 VídeoSaúde Distribuidora	1986 Programa de Vocação Científica (Provoc), iniciativa da EPSJV na área de Educação para a Ciência	1987 Isolamento do vírus HIV pela primeira vez na América Latina		1987 Inan delega à Fiocruz a função de referência nacional em bancos de leite humano

Comunicação	Ensino	Pesquisa	Produção	Serviço
1992 VídeoSaúde, passa a ter registro do Ministério da Cultura, atualizado para o cadastro da Agência Nacional do Cinema (ANCINE) e marca registrada, no INPI	1988 IFF implementa o Programa de Pós-Graduação em Saúde da Criança e da Mulher (PPGSCM)		1999 Primeiro acordo de transferência de tecnologia formal entre Biomanguinhos e GSK, permitindo o início da produção da vacina conjugada contra <i>Haemophilus influenzae</i> tipo b (Hib)	1992 Existiam mais de 100 bancos de leite humano no país
1993 Editora Fiocruz	1990 Retomada do Doutorado acadêmico na ENSP e o ingresso da primeira turma		2001 Biomanguinhos, em parceria com o Instituto Butantan, dá início ao fornecimento da vacina conjugada de DTP associada à Hib para o PNI	1993 Fiocruz pra Você, evento realizado no Dia Nacional de Multivacinação, detendo um recorde de quase 6 mil crianças imunizadas em um único dia
1994 Câmara Técnica de Informação, Informática e Comunicação	1996 Escola de Governo em Saúde, concebida como uma reorientação estratégica da política, da gestão e dos programas de Ensino da ENSP, no âmbito do lato sensu e da cooperação com o SUS, para formação de quadros	1999 Instituto de Biologia Molecular do Paraná (IBMP), criado em por um convênio entre a Fiocruz e o Governo do Estado do Paraná	2001 Biomanguinhos recebe da Anvisa a certificação nacional de Boas Práticas de Fabricação da vacina contra a febre amarela	1993 Primeiro ensaio clínico em Aids no Centro de Pesquisa Hospital Evandro Chagas, para avaliação da eficácia de um produto candidato à vacina anti-HIV
1994 Canal Saúde (Programa Audiovisual da Fiocruz)	1998 Programa de Formação de Agentes Locais de Vigilância em Saúde (PROFORMAR), coordenado pela EPSJV em todo território nacional	2001 Isolamento do vírus tipo 3 do dengue	2001 Biomanguinhos é pré-qualificado pela OMS para exportar a vacina para febre amarela atenuada (apresentações 5 e 50 doses)	1995 Parceria entre Centro de Pesquisa Hospital Evandro Chagas e IFF na pesquisa da transmissão perinatal do HIV
1994 História, Ciências, Saúde – Manguinhos, publicação de iniciativa da Casa de Oswaldo Cruz, com circulação trimestral	1998 Início das ações de Educação à Distância na ENSP	2002 Programa de Desenvolvimento Tecnológico de Insumos em Saúde (PDTIS), financiado integralmente pela Fiocruz e voltado para a indução e incentivo à pesquisa colaborativa para a produção de insumos em saúde	2003 Biomanguinhos e GSK assinam acordo de transferência de tecnologia da vacina tríplice viral (rubéola, sarampo e caxumba), até então o único imunobiológico presente no calendário básico de vacinação ainda importado pelo Ministério da Saúde	1998 Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano, criada por iniciativa conjunta do Ministério da Saúde e Fiocruz
1995 Memórias do Instituto Oswaldo Cruz torna-se bimestral	2000 EPSJV assume a Secretaria Técnica da Rede de Escolas Técnicas do SUS (RET-SUS), fornecendo apoio técnico e administrativo para o funcionamento da rede	2002 Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane (CPqLMD), em Manaus-AM	2004 Biomanguinhos desenvolve e produz biofármacos (alfaopetina humana e alfainterferona 2b humana recombinantes)	1999 Centro de Pesquisa Hospital Evandro Chagas torna-se uma unidade Técnico-Científica da Fiocruz
1997 Memórias do Instituto Oswaldo Cruz e Cadernos de Saúde Pública ganham edições eletrônicas, de acesso gratuito	2001 Curso de Pós-graduação Lato-Sensu em Educação Profissional, da Escola Politécnica da Saúde Joaquim Venâncio	2003/2004 Transplante de células-tronco em 25 pacientes infectados pela Doença de Chagas, em pesquisa realizada no CPqGM (22 pacientes, antes em estado crítico, regressiram a estados mais brandos da doença)	2004 Farmanguinhos adquire fábrica da GlaxoSmithKline em Jacarepaguá, para implantação do seu novo parque industrial	2001 Rede Nacional de Bancos de Leite Humano (REDEBLH) recebe o Sasakawa Health Prize, oferecido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), para o melhor projeto de saúde pública
1998 História, Ciências, Saúde – Manguinhos: versão eletrônica e um suplemento temático anual	2002 Mestrados Profissionais na ENSP		2005 Transfêrencia de tecnologia da vacina Hib completa, com a produção nacional de todo o ciclo da vacina	2002 É constituído o Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)
1998 Começo das atividades da Agência Fiocruz de Notícias (AFN) com a primeira versão do site da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) da Fiocruz	2004 EPSJV é reconhecida como Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde para Educação dos Técnicos em Saúde	2001/2007 Volume de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais indexados em diversas bases soma 6.359 artigos	2006 Acordo entre Fiocruz e CISC-Indar (instituto ucraniano), conduzido por Farmanguinhos, para transferência de tecnologia para produção de insulina humana recombinante	2008 Unidade de Pesquisa Clínica do IFF, criada para realização de pesquisas clínicas na área da saúde da mulher, da criança e do adolescente
1998 Portaria de Identidade Visual da Fiocruz	2005 Público atendido nos cursos da ENSP: 600 alunos nos cursos presenciais; 35.875 alunos nos cursos à distância	2007 Valores correspondentes ao investimento em Pesquisa: de R\$ 41 milhões (US\$ 12,5 milhões) em 2002 para R\$ 74 milhões (US\$ 39 milhões) em 2007	2007 Biomanguinhos é pré-qualificado pela OMS para exportar a vacina meningite A e C (10 doses)	2009 Laboratórios do Ipec são aprovados em auditoria das entidades internacionais Aids Clinical Trials Group (ACTG) e HIV Prevention Trials Network (HPTN)
1999 Museu da Vida, vinculado à Casa de Oswaldo Cruz (COC)	2005 Escola Politécnica da Saúde Joaquim Venâncio é eleita a melhor escola da rede pública de ensino médio do Brasil	2007 Investimento médio de R\$ 52 mil (US\$ 27,6 mil) por projeto de pesquisa, enquanto que em 2006 o valor era de R\$ 43 mil (US\$ 20 mil) por projeto realizado	2004/2008 Biomanguinhos fornece ao Ministério da Saúde mais de 418 milhões de doses de vacinas para o Programa Nacional de Imunizações (PNI)	2009 Unidade de Pesquisa Clínica do IFF passa a integrar a Rede Nacional de Pesquisa Clínica em Hospitais de Ensino do Ministério da Saúde
2003 Memórias do Instituto Oswaldo Cruz: são oito revistas por ano, além do suplemento temático e da versão eletrônica	2006 Mestrado Profissional representa mais de 13% das dissertações de Mestrado defendidas na ENSP: 128 dissertações do Mestrado Profissional (desde 2002); 818 dissertações do Mestrado acadêmico (desde 1977)	2007 Nova estrutura é aprovada, para extinção gradativa da lógica departamental e estímulo à formação de estruturas mais flexíveis (redes; plataformas de equipamentos; laboratórios flexíveis), além de redução de níveis hierárquicos e agregação de grupos em laboratórios, concebidos a partir dos objetos e temas de pesquisa	2008 Biomanguinhos se torna fornecedor qualificado da vacina de febre amarela na apresentação de 10 doses, exportando-a para cerca de 60 países	2010 Ministério da Saúde define o IPEC como Instituto Nacional de Infectologia (INI), para atuar na formulação de políticas públicas na área da Infectologia
2003 Cadernos de Saúde Pública: distribuída para cerca de 1.200 endereços, incluindo as permutas institucionais, em que se trocam aproximadamente 460 revistas de todos os continentes	2007 4 programas de pós-graduação atingem o nível mais alto do Sistema de Avaliação da Capes		2008 Biomanguinhos e GSK assinam contrato de transferência de tecnologia para produção da vacina de rotavírus	2009 Unidade de Pesquisa Clínica do IFF passa a integrar a Rede Nacional de Pesquisa Clínica em Hospitais de Ensino do Ministério da Saúde
2003 Trabalho, Saúde e Educação, publicação da Escola Politécnica da Saúde Joaquim Venâncio	2012 Fiocruz titula 3.747 alunos de cursos de pós-graduação <i>stricto e lato sensu</i> (84% dos egressos são de cursos <i>lato sensu</i> )	2008 Instituto Carlos Chagas (ICC), originado do Instituto de Biologia Molecular do Paraná (IBMP)	2009 Primeiro lote de Efavirenz produzido no país é entregue por Farmanguinhos, resultado do primeiro licenciamento compulsório realizado pelo Brasil em 2007	2011 Ipec recebe certificação favorável como Hospital de Ensino pelo Ministério da Saúde em conjunto com o Ministério da Educação
2007 Canal Saúde exibe 38 horas de programação semanal	2012 Fiocruz realiza 32 cursos de formação e qualificação profissional em nível médio, titulando 837 alunos (84% destes egressos são da EPSJV)	2008 Presidente da Fiocruz toma posse em Conselho do Fórum Global para Pesquisa em Saúde, eleito como representante das instituições científicas da América Latina	2012 Farmanguinhos recebe certificado em Boas Práticas de Fabricação pela Anvisa	2011 Ipec é selecionado pelo norte-americano Instituto Nacional de Alergia e Doenças Infecciosas (NIAID/NIH), para integrar a rede de Ensaios Clínicos em Tratamento e Prevenção do HIV/Aids nos próximos 7 anos
2009 Biblioteca de Ciências Biomédicas, antiga Biblioteca de Manguinhos, tem um acervo de 7.300 títulos de periódicos, dos quais 915 correntes e 601 considerados raros ou especiais	2013 Todas as unidades técnicas da Fiocruz desenvolvem programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , com cursos de doutorado, mestrado acadêmico ou profissional. Atualmente são 19 programas.	2009 Fiocruz contabiliza 281 Grupos de Pesquisa cadastrados junto à base do CNPq	2012 VI Congresso Interno da Fiocruz aprova a transformação de Biomanguinhos em Empresa Pública Federal, vinculada à Fiocruz	
2009 Biblioteca de Ciências Biomédicas, coordenada pelo Ictit, reúne cerca de 1,5 milhão de volumes, entre livros e periódicos científicos, dissertações e teses, anais de congressos e material multimídia (vídeos, DVDs)				
2009 Canal Saúde exibe 68 horas semanais de veiculação				
2010 Canal Saúde é oficializado como emissora				

Figura 5.10 – Mapa visual com os fatos que marcaram a evolução das funções da Fiocruz

## 5.5. DESAFIO DA GESTÃO DA COMPLEXIDADE

O desafio de gerir a complexidade diz respeito ao modo como a organização busca solucionar suas questões, dado que o processo de crescimento traz também um aumento no grau de complexidade dos problemas com os quais a organização precisa lidar, a fim de que sejam evitados riscos à sua existência (FLECK, 2009).

Dessa forma, quanto maior a organização se torna, mais complexa ela fica, de modo que passa a ser necessária a adoção de uma orientação para a resolução sistemática de problemas, que, conseqüentemente, gere um processo de aprendizagem organizacional (FLECK, 2009).

Portanto, a resposta da organização a esse desafio tem impacto sobre o modo como a organização responde a todos os outros desafios (FLECK, 2009).

Em relação ao desafio de empreendedorismo, as evidências apontam para a existência de serviços empreendedores, mas estes encontram-se dispersos pelas diferentes unidades da organização. Nos últimos anos, percebe-se um esforço na tentativa de aumentar a coordenação dos serviços empreendedores da organização, por meio do fortalecimento de um sistema, chamado Sistema GESTEC-NIT.

Eu propus esse modelo: **a Gestec descentralizar a atividade; criar uma rede de NITs (Núcleos de Inovação Tecnológica), aproveitando a Lei de Inovação**; aí chamamos esse nome desse **sistema de GESTEC-NIT**, para não pôr o nome Rede que, pra mim, já tinha uma poluição de tanta “rede”, eu falei “Não, vamos criar algo, não é bem uma rede, é algo mais sistêmico, mais enfrornado que uma rede. Aí chamamos isso de Sistema GESTEC-NIT, para manter a sigla que já estava muito forte dentro da instituição e pondo uma palavra que é para puxar a Lei de Inovação, que era um momento em que a lei estava sendo implementada, **em 2005, eu propus isso. Aí foi aprovado. E aí então, estamos implementando desde então. (...) Então, a gente começa a implementar esse sistema (Sistema GESTEC-NIT) em 2006. Criamos NITs (Núcleos de Inovação Tecnológica) em várias unidades e isso vai num processo de implementação, que, no momento, a gente tem 20 NITs em 20 unidades. A Fiocruz criou uma unidade nova no Ceará, tem NIT; uma em Rondônia, pelo resultado que**

gera, justificou pôr um NIT às pressas; uma no Mato Grosso do Sul, a gente está pondo mais devagar, porque é uma unidade que gera resultados mais de impacto sócio educacional e não tão tecnológico. Mas enfim... **Todos de alguma forma já tem.** Amazonas, Recife... a gente tem unidades regionais em Minas, em Belo Horizonte; em Pernambuco, Recife; em Salvador na Bahia; em Manaus no Amazonas; na capital de Rondônia; em Mato Grosso do Sul, na capital; no Paraná, Curitiba; criando uma no Piauí, que essa não tem NIT, está muito embrionária; e a do Ceará também, que foi criada e já tem NIT. **Então, tenho um desafio enorme de fazer isso aqui acontecer.** (ENTREVISTADO # 32)

Em relação ao desafio de navegação, as evidências apontam para uma atuação ativa da organização tanto no reforço da sua legitimidade organizacional como na gestão de seus *stakeholders*. Porém, o ambiente institucional no qual a organização se insere, muitas vezes, apresenta obstáculos às atividades da organização, problemas que a fundação não é capaz de resolver sozinha, por estarem relacionados a um nível hierárquico superior na gestão pública.

Temos uma assessoria da **assessoria parlamentar da Fundação Oswaldo Cruz**, junto ao Congresso (Congresso Nacional, em Brasília). É óbvio **que nos remete permanentemente informações.** (ENTREVISTADO # 7)

Em relação ao desafio de provisionamento de recursos humanos, as evidências apontam para respostas *just-in-time* ou posteriores aos eventos que desencadeiam as demandas por pessoal qualificado. Uma resposta adequada a esse desafio envolveria ações planejadas previamente para o suprimento dos recursos humanos necessários à organização, o que, conforme as evidências encontradas, parece não ocorrer.

Em relação ao desafio do gerenciamento da diversidade, as evidências apontam para um aumento expressivo da diversidade organizacional ao longo do tempo, de modo que a organização passa a lidar com problemas cada vez mais complexos.

As falas a seguir apresentam mais detalhadamente como a diversidade e a complexidade organizacional se relacionam, no âmbito da Fiocruz.

E ela (Fiocruz) tem esse crescimento, desses últimos anos aí, especialmente... não são tanto dos últimos anos... mas **houve um crescimento, com agregação de algumas entidades também, que o processo começou lá, quando foi criada a Fiocruz, né, ela foi a junção de vários institutos.** E ela tem essa, sabe, essa indecisão a Fiocruz, entre a sua... eu diria o seguinte: no

começo, se eu falasse com você há 30 anos atrás, eu tinha certeza que eu estava falando de uma grande “ameba” no meio de Avenida Brasil, né, ou seja, todas as funções no mesmo corpo, sem diferenciação, lá dentro evidentemente que tinham diferenciações, mas visto como uma grande “mancha”, tal que se movimenta e tal ali; depois começou esse quadro com “satélites”, né, e nisso que tem as suas relações diretas e tal, começou a se tornar uma coisa complexa. Mas, o movimento que houve de fazer todos esses satélites, de modo geral, à semelhança desse corpo, e não especializado. Entendeu? Então, eles têm que ter tudo. Tudo tem que ter tudo: tem que ter pesquisa, tem que ter ensino, tem que ter produção... tem umas palavras de ordem que são consideradas políticas, né, as palavras de ordem são “unicidade”... (...) Sempre ela (Fiocruz) teve um pouco de dúvida de ser um caminho... A Fiocruz, por vários momentos, passou na hipótese de ser da universidade ou não ser. Então, ela sempre teve num meio de um caminho: entre ser um instituto, num certo sentido, de pesquisa, desenvolvimento seja do que for, e uma universidade. Ela resolveu ser as duas coisas. Então, ela tem essa mistura e domina um pouco os relacionamentos mais tipo universidade, mas as funções dela são um pouco diferentes, né. Especialmente, quando tem junto com ela uma questão significativa e diferenciada que é a questão de produção. Então, essa que é o grande “problema” da Fiocruz, o desafio de, com uma estrutura e a cabeça da “maioria”, pelo menos dos setores de nível superior, que normalmente estão dirigindo a instituição, de conseguir conviver bem... convive, mas não consegue entender uma dinâmica, digamos, produtiva no conjunto, ela é meio segregada, tem que se segregar, e paga um preço por isso, eu acho, enfim... Esses são os pontos em questão. (ENTREVISTADO # 35)

Por quê que a Fiocruz hoje é uma instituição que tem essas 5 linhas estratégicas? **É difícil você ver uma instituição no mundo que tenha isso, que tenha pesquisa, com uma linha estratégica, que tenha ensino, com outra linha estratégica, tenha produção, que tenha serviço e que tenha informação e comunicação, não é?** Nós temos mais de 17 Unidades técnico-científico. Tem um... Essa Escola em que estamos, Escola de Saúde Pública, que é uma escola, por definição faz ensino, mas ela faz pesquisa também. E ela faz serviço. O serviço é a base pra pesquisa e pro ensino. O Instituto Oswaldo Cruz é um centro de pesquisa biomédica com 70 laboratórios, mas faz ensino também, tem cursos de pós-graduação, Mestrado, Doutorado, etc. O nosso... As áreas de serviço no senso estrito, por exemplo, nós temos dois hospitais, dois institutos de pesquisa, um aqui e outro em Botafogo, materno-infantil, o (Instituto) Fernandes Figueira. Eles não são um hospital clássico, como é o do SUS. É uma instituição que tem... O Instituto Fernando Figueira tem mais de 100 leitos, né, pra criança, pra mulher, pra mulher e pra criança, mas ali se faz Mestrado, Doutorado, faz pesquisa, então é um instituto. Então, a linha de serviço faz pesquisa e faz ensino. A linha de produção, nós temos produção de medicamentos, imunobiológicos, vacina, etc. Faz ensino, faz pesquisa. **E essa instituição com essa configuração, ela se desenvolve pela “sacação” de Oswaldo Cruz, há 100 anos atrás, depois ela amadurece, mas ela já amadurece com esse espectro. Isso é uma consideração importante pra você pensar “Que instituição é essa que tem essa lógica?”** Entendeu? É o berço seminal da ciência brasileira. (ENTREVISTADO # 6)

Ela é muito inspirada no Instituto Pasteur, que é pesquisa e produção. Produz vacina, produz... Não obrigatoriamente fármacos, mas imunobiológicos, né. E faz pesquisa. Eu não sei se tem ensino também, né. Que a ENSP é de 1952 ou de 1954, bem posterior. Acho que **você tem uma série de realidades diferentes dentro da Fiocruz e isso é complicado. Não é uma coisa fácil.** (...) E eu acho que tem uma coisa bastante complicada na Fiocruz, essa é minha visão pessoal, que é o seguinte: ela é, ao mesmo tempo, um conjunto de fábricas, Bio-Manguinhos e Farmanguinhos são fábricas; com instituições de pesquisa, como o próprio Instituto Oswaldo Cruz; com hospitais, Evandro Chagas, que são unidades assistenciais, unidade inclusive de saúde, que são unidades assistenciais e outras que devem existir aí pelo Brasil; e instituições de ensino e instituições de pesquisa. Veja só. **O quê que todo mundo diz das universidades públicas: que falta dinheiro, certo? “Não tem dinheiro... que as Universidades públicas estão caindo aos pedaços” ... A Coppead é uma exceção, porque consegue captar dinheiro de empresas, não sei o quê. A Fiocruz, ela é uma exceção. Por quê que ela é uma exceção? Porque as fábricas bancam, alimentam. Só que a lógica de uma fábrica é reinvestir para**

**dentro de si e não para alimentar ENSP, Politécnico, Evandro Chagas. Então, eu acho que é um modelo que deve estar em crise. (ENTREVISTADO # 16)**

Pensar em produzir vacina num mundo de tecnologia, só se você tiver acesso a essa tecnologia, porque, senão, você não está fazendo... é uma brincadeira. **Está cada vez mais complexo construir essa Fiocruz.** Por isso que estou te falando, por uma questão política, por uma questão tecnológica, por uma questão científica. Esse mundo internacionalmente, você deve saber, é dominado pela indústria farmacêutica e é aí que a gente começa entrar em contato com outros seres sociais que são os que povoam o mercado privado. E a indústria farmacêutica, não preciso te dizer, você é farmacêutico e sabe melhor do que eu dessa história. **Então, a Fiocruz, desde o Vinicius, ele tem essa ideia, que a Fiocruz devia andar pela... Ela devia avançar na constituição, na estruturação de uma área de produção de vacinas que fizesse a diferença para o Ministério da Saúde,** porque você sabe que a gente vende para o Ministério da Saúde. Nosso orçamento lá de Bio-Manguinhos é assim. (ENTREVISTADO # 10)

Mas, ou seja, então a área foi crescendo, **a Fiocruz foi crescendo também, uma instituição de extrema complexidade,** eu que, não sei o tanto que você me conhece, mas já um pouco nessa entrevista talvez, já dá pra perceber **o emaranhado de interesses** que eu lido, sempre com uma visão de gestão, uma visão de fazer as coisas acontecerem na prática, a pesar de eu ter uma preocupação conceitual e ser extremamente amplo e muito rigorosa com qualquer conceito que passe na minha frente, se não estiver claro. Quer dizer, a minha experiência e o meu aprendizado foi todo ele construído fazendo, com a prática. (ENTREVISTADO # 32)

**Se você olhar pro país, não há nenhuma que eu saiba de Ciência e Tecnologia, Universidade sim, de Ciência e Tecnologia eu não conheço nenhuma que tenha uma estrutura parecida com esta daqui, não só nas empresas, tipo Embrapa, não é assim, nenhuma das militares, civis, militares, ITA, IME e aquelas coisas todas são assim, nenhum instituto do CNPq, ele é assim e nem os da Fazenda, INPI, Inmetro... nenhum. Não tem nenhuma que tenha este tipo de padrão, não conheço. E as que mais se assemelham são sempre as Universidades,** só que isso aqui não é uma Universidade. As características, aí sim a complexidade da instituição, por mais que ela possa parecer menor, ela **é muito mais complexa que qualquer instituição universitária.** Ela vem de uma produção que não é leve, ela é pesada, né, para também estrutura acadêmica, aí sim que teria semelhança, passando por área de serviço e tudo mais. Então, **ela tem uma complexidade muito mais alta** nesse caso. (ENTREVISTADO # 3)

**O principal desafio é você conseguir alinhar adequadamente os objetivos de médio e longo prazo com o dia a dia,** significa dizer o seguinte, como é que eu transformo, de fato, política, diretrizes em ações concretas, de modo a colocar a organização alinhada nessa direção, **isso não é simples. Uma organização com essa dimensão, com essa diversidade, não apenas grande, mas diversa e com espaço de gestão tão diferenciados e a minha responsabilidade é de gestão. Como é que eu faço difundir, como é que faço alinhar, como é que eu faço com que as ações de tantas diretorias e de tantas unidades tenham uma convergência para os objetivos maiores da instituição? Que em síntese preciso responder por eficiência,** quer dizer, melhor utilização possível de recurso e a melhor utilização possível de recursos em ações que, de fato, tenham caráter estratégico e **mais complexo ainda é quando isso não é, de modo algum, uma mera manutenção da trajetória.** Isso precisa ser uma inflexão da trajetória, isso precisa ser a introdução de novas frentes de trabalho, que estejam mais afetas, mais condizentes com papel da Fiocruz da instituição na sociedade, no campo da saúde, prestação de serviço, no campo da ciência e tecnologia e no campo da produção de insumos estratégicos da saúde. **Isso não é nada simples, além do mais, para manter essa identificação de desafios, eu estou precisando urgentemente de práticas inovadoras na instituição, práticas inovadoras que possibilitem... Eu diria que a questão central é que possibilitem mais eficiência, melhor utilização de recursos e possibilitem**

**superar gargalos que estão aí colocados e que provocam, hoje, pouca sinergia entre as áreas da instituição.** Então, esse é do ponto de vista da eficiência. (ENTREVISTADO # 23)

Apesar de a organização estar tentando buscar formas para solucionar as suas questões de uma maneira mais sistemática, as evidências apontam para uma orientação da organização às ações de curto prazo. Percebe-se, de modo geral, uma habilidade de planejamento insuficiente para os problemas com os quais ela precisa lidar, levando a buscas por soluções rápidas, o que prejudica o processo de aprendizagem organizacional no longo prazo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como proposta a análise de como a Fundação Oswaldo Cruz, uma organização centenária, tem respondido aos desafios do crescimento saudável de longo prazo, à luz do modelo de Fleck (2009) e com base em uma perspectiva longitudinal, de modo a contextualizar a evolução da trajetória organizacional.

Os elementos encontrados no presente estudo em relação aos desafios à longevidade são relevantes também, por trazerem uma perspectiva diferente do que até então vinha sendo apresentado na literatura acadêmica a respeito da organização. As evidências apresentadas neste trabalho se distinguem, primeiramente, por reunir uma série de elementos da cronologia da organização que estavam dispersos em outras obras de referência, de maneira a possibilitar a identificação da origem e da evolução dos processos que compõem a organização estudada. Além disso, outras evidências foram encontradas em fontes primárias de informação, por meio da realização de entrevistas em profundidade, o que enriqueceu a análise e reforçou a sua sustentação.

Em segundo lugar, a utilização do arcabouço teórico, proposto por Fleck (2009), proporciona um olhar abrangente e sistemático a respeito dos distintos aspectos que contribuem tanto para a propensão à autopropetuação quanto à autodestruição. O resultado das análises revelou que alguns desafios precisam ser tratados com maior cuidado e zelo pela organização, para que esta possa produzir as condições necessárias para o estado de longevidade saudável.

### **6.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O CASO DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**

As evidências coletadas para a presente pesquisa permitiram uma abordagem ampla do histórico da organização, sendo este também conferido, por meio de triangulação, com os dados obtidos nas entrevistas e nos relatórios de gestão da organização. Desse modo, foi possível identificar elementos relevantes para a elaboração de uma análise longitudinal, por meio da comparação dessas evidências com os parâmetros fornecidos pelo referencial teórico.

Conforme as evidências encontradas e levando em consideração o modelo dos cinco desafios ao crescimento, proposto por Fleck (2009), a Fiocruz parece estar respondendo de maneira adequada aos desafios de empreendedorismo e navegação no ambiente dinâmico. Já as respostas dadas pela organização aos desafios de provisionamento de recursos humanos, gestão da diversidade e gerenciamento da complexidade parecem estar carecendo de maior aprimoramento, de maneira que esses desafios mereceriam estar recebendo mais atenção por parte dos gestores da organização, com vistas a proporcionar melhores condições para uma continuidade saudável de sua existência.

O Quadro 6.1 traz uma representação gráfica, destacando as respostas dadas a cada um dos cinco desafios. Os desafios, cujas respostas foram consideradas adequadas, foram sinalizados com uma tonalidade mais clara da cor cinza, enquanto que os desafios que requerem maior atenção, por parte da organização, foram marcados com uma tonalidade mais escura.

Quadro 6.1 – Quadro resumo das respostas aos desafios do crescimento organizacional

Desafio	Descrição do Desafio	Polos de Resposta ao Desafio	
		Autodestruição ←	→ Autoperpetuação
Empreendedorismo	Promover o empreendedorismo continuado, por meio do estímulo à vontade de expandir a criação de valor, prevenindo ao mesmo tempo a superexposição ao risco	Satisfatório ou Menos - Baixo nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, inventividade e julgamento; movimentos de motivação nula ou defensiva	Alto - Níveis elevados de ambição, versatilidade, imaginação, visão, inventividade e julgamento; movimentos de estímulo à motivação produtiva

Navegação no Ambiente Dinâmico	Lidar com as demandas e os múltiplos interesses dos diversos <i>stakeholders</i> com os quais a organização interage, assegurando a captura de valor e a legitimidade organizacional	À deriva - Busca por oportunidades fraca; uso inoportuno ou inadequado de estratégias de resposta ao ambiente (manipulação, fuga, aquiescência, compromisso ou desistência)	Moldando - Busca constante por oportunidades; uso de estratégias de resposta apropriadas e tempestivas (manipulação, fuga, aquiescência, compromisso ou desistência)
Aprovisionamento de Recursos Humanos	Selecionar, reter, desenvolver e renovar recursos humanos qualificados	A posteriori - Just-in-time ou posterior ao evento	Antecipada - Ações planejadas previamente
Gestão da Diversidade	Manter a integridade da organização, diante da crescente pressão por recursos, dado o aumento da diversidade de mercados, produtos, tecnologias e recursos humanos, expressa na intensificação dos conflitos e das rivalidades organizacionais	Fragmentação - Falha no estabelecimento de relações internas e de capacidade de coordenação	Integração - Desenvolvimento bem-sucedido de relações internas e de capacidade de coordenação
Gestão da Complexidade	Gerenciar questões complexas e resolver problemas de complexidade crescente, de modo a evitar riscos à existência da organização	Ad hoc - Pouca habilidade de planejamento, levando a buscas por soluções rápidas e impedindo a aprendizagem	Sistemático - Fortes habilidades para resolução de problemas, de maneira sistemática, levando à aprendizagem e à busca contínua por soluções

Fonte: Adaptado de Fleck (2009)

O presente estudo sobre a Fiocruz, ao aplicar o modelo teórico de Fleck (2009), buscou trazer o entendimento de como esta organização, relevante para o setor de Saúde brasileiro, desenvolveu a sua trajetória. Por meio do presente trabalho, também foi possível verificar a abrangência do modelo teórico dos desafios à longevidade, uma vez que, em associação com uma estratégia de pesquisa pautada na visão de processo, este possibilita a observação dos aspectos organizacionais por meio de uma perspectiva longitudinal. Dessa forma, foi possível identificar evidências que contribuíram para o entendimento do processo de crescimento estudado.

Em seus primórdios, a organização estudada se desenvolve em meio às grandes transformações pelas quais passavam as Ciências Biomédicas, devido às proposições feitas por Pasteur sobre a Teoria Microbiana. Conforme visto anteriormente, essa organização participa ativamente, em nível global, dos avanços alcançados nessa área, desde os seus primeiros anos, dado o expressivo intercâmbio que fazia com importantes instituições de pesquisa em todo o mundo. Um aspecto fundamental a ser destacado nessa fase inicial da organização é a marcante atuação de seu líder empreendedor, Oswaldo Cruz.

Essa organização foi protagonista na condução das campanhas de saneamento em diversas localidades do país, incluindo a capital federal daquele período, a cidade do Rio de Janeiro. Além disso, foi responsável pela disseminação, no meio científico brasileiro, dos conhecimentos da Microbiologia e de outros temas na área da Saúde, ainda muito recentes para a sociedade da época. Dessa forma, a organização se tornou uma das principais instituições científicas de seu tempo, dado o prestígio alcançado tanto nacionalmente quanto na esfera internacional.

Entretanto, nas décadas seguintes, a organização passa a vivenciar uma fase de declínio que culmina com uma crise institucional, decorrente da cassação de dez importantes cientistas da organização, no início do ano de 1970.

Por outro lado, é a partir da década de 1970 que se dá o início do processo de recuperação da organização e, desde então, esta segue uma trajetória de crescimento, expandindo a sua estrutura e as suas áreas de atuação.

Esse movimento de expansão da fundação, observado nas últimas décadas (da década de 1970 até os dias atuais) gera uma pressão fragmentadora sobre a organização. Nesse período, a Fiocruz passou constituir mais unidades, espalhadas por diversos Estados da federação (Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Amazonas, Paraná, Ceará, Rondônia, Mato Grosso do Sul e Piauí), além de contar ainda com uma unidade no continente

africano (na cidade de Maputo, capital de Moçambique). Junta-se a isso, a atuação da organização em diversas frentes, executando atividades em segmentos distintos (as funções organizacionais mapeadas de **produção, pesquisa, ensino, serviço e comunicação**).

Nesse sentido, o gerenciamento de sua diversidade torna-se algo de extrema relevância para a organização, uma vez que as pressões por fragmentação desafiam a capacidade de a organização manter a sua integridade.

Conforme visto no modelo de Fleck, 2009, a integridade organizacional é fomentada por meio do desenvolvimento das capacitações para responder aos desafios do gerenciamento da diversidade e da gestão dos recursos humanos. Em um cenário no qual as unidades da fundação contam com um significativo grau de autonomia, na gestão tanto de seus recursos financeiros quanto de seus recursos humanos, é preciso chamar a atenção para os riscos que a descentralização excessiva pode trazer à integridade organizacional e, conseqüentemente, os seus impactos negativos, afetando a sua propensão à autopropetuação.

Em um primeiro momento, essa autonomia de suas diferentes partes pode ter funcionado como um fator gerador de folga organizacional, alimentando o seu processo de expansão, tanto em sua dispersão geográfica quanto em sua gama de funções. A questão é que isso dificulta a articulação e a coordenação entre essas partes da organização, não permitindo que esta possa usufruir, de forma mais efetiva, das potenciais sinergias que venham a estar presentes no interior da organização.

Em lugar de estimular a coordenação, em certas ocasiões, a organização optou pela adoção de processos de arbitragem e acomodação das diferenças, recorrendo à aplicação de recursos que compunham essa folga organizacional, como forma de minimizar as pressões para a fragmentação.

Entretanto, é possível perceber esforços no sentido da promoção da integração dessas partes, de maneira que o grande desafio colocado aos gestores da organização será justamente

o de buscar o fortalecimento dos mecanismos de coordenação das suas diversas unidades, de modo a evitar conflitos e rivalidades, além de trazer para a organização os benefícios a serem obtidos por meio das sinergias e das economias de escala e escopo que essa folga organizacional, acumulada ao longo dos últimos anos, é capaz de gerar. Para isso, seria importante entender como se dá a dinâmica da folga organizacional no interior da organização, um aspecto que o presente estudo não foi capaz de contemplar em sua plenitude, tendo sido encontradas apenas algumas evidências, mas que não foram suficientes para a sustentação de uma argumentação mais consistente a respeito desse tema específico da folga organizacional.

Esse esforço de integração e coordenação está longe de ser uma tarefa simples. Pelo contrário, a tendência é que este desafio se torne ainda mais complexo, dada a crescente diversidade organizacional. Por essa razão, para que a organização venha a desfrutar de uma continuidade saudável, seria essencial que os seus gestores tivessem uma especial atenção com os aspectos relacionados a esta diversidade e os seus efeitos na dinâmica organizacional.

## **6.2. IMPLICAÇÕES DO CASO DA FIOCRUZ PARA OUTRAS ORGANIZAÇÕES**

Como contribuições deste estudo, vale destacar a coletânea de dados referentes à organização estudada, aqui reunidos, uma vez que estes se encontram dispersos em diversas fontes. Além disso, por ser um estudo que adotou um arcabouço teórico abrangente, a presente pesquisa procurou trazer algumas reflexões sobre questões genéricas relacionadas à gestão de organizações, de modo que aquelas que guardem similaridades com a Fiocruz (por exemplo, instituições públicas, organizações do setor Saúde, institutos de pesquisa, universidades, etc.) possam, de alguma forma, vir a se servir dos achados apresentados.

Esses resultados de pesquisa podem ser de interessante tanto aos gestores da Fiocruz quanto aos responsáveis por outras organizações, de forma que os gestores tenham parâmetros úteis na condução de avaliações de como estão respondendo aos desafios do crescimento.

### **6.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

De maneira geral, as limitações da presente pesquisa estão ligadas ao método e à representatividade das perspectivas captadas por meio das entrevistadas, assim como ao tratamento dos dados obtidos.

Por mais que esses achados possam trazer importantes *insights* para os gestores de organizações com características semelhantes às da Fiocruz, é importante ressaltar que as próprias especificidades e singularidades da organização estudada não permitem uma generalização direta dos achados da pesquisa, para os casos de outras organizações. Junta-se a isso o fato de que o método de Estudo de Caso, utilizado no presente trabalho, não se propõe a ser uma representação completa do universo, de maneira que a sua generalização se dá por meio da teoria, sendo, portanto, uma generalização analítica, e não uma generalização estatística.

Como outra limitação do presente estudo, cabe destacar ainda que não foi possível realizar entrevistas com pessoas pertencentes a outras unidades da Fiocruz, espalhadas pelo Brasil, de maneira que a análise não pôde contar com a perspectiva das unidades fora do Rio de Janeiro.

Uma vez que a análise dos dados não pode ser dissociada do *background* e das experiências do indivíduo que está executando essa análise, tanto na seleção quanto no tratamento das informações coletadas, os resultados podem estar sujeitos à subjetividade desse pesquisador. Como forma de minimizar esse viés, a professora responsável pela

orientação da presente pesquisa teve acesso a todas as fontes de dados, contribuindo no questionamento dos dados apresentados. Além da subjetividade dos responsáveis pela condução desse estudo, destaca-se também a subjetividade dos entrevistados, visto que o método de entrevistas em profundidade captura aquilo que compõe a perspectiva pessoal do entrevistado a respeito dos fatos vivenciados por este.

Em relação à representatividade dos entrevistados, que representam uma relevante fonte de dados da presente pesquisa, houve a preocupação em reduzir possíveis vieses, por meio da busca de perspectivas de pessoas com diferentes experiências na organização, o que permitiria acompanhar diversos pontos de vista em relação ao processo estudado. Mesmo assim, destaca-se o fato de que a maior parte do conjunto de entrevistados é composta por pessoas que exerceram cargos na direção de unidades ou na presidência da organização (diretores, ex-diretores, presidente, ex-presidentes, vice-presidentes, ex-vice-presidentes), de modo que o trabalho traz uma perspectiva preponderantemente associada à visão da alta direção da organização.

#### **6.4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Uma importante contribuição desse estudo de caso da Fiocruz é o estabelecimento de uma base para pesquisas futuras, como, por exemplo, a sugestão de se realizar um estudo comparativo entre três institutos de pesquisa contemporâneos – o Instituto Pasteur (1887), na França, o Instituto Koch (1890), na Alemanha, e o Instituto Oswaldo Cruz (1900), no Brasil – à luz do framework dos “arquetipos de sucesso e de fracasso” de Fleck (2009).

Outra sugestão seria a realização de estudos semelhantes, tendo como unidade de análise outras organizações do setor de Saúde tanto públicas, como o próprio Ministério da Saúde, o Inca, o Inco, quanto empresas particulares, como o Hospital Israelita Albert Einstein,

os Planos de Saúde Unimed e Amil, entre outras. Esses estudos poderiam fornecer explicações relevantes para a compreensão de questões relativas às dinâmicas do setor Saúde.

Além disso, ainda como pesquisa futura, sugere-se a ampliação e o aprofundamento do estudo dentro da Fiocruz, abordando a sua diversidade geográfica, como forma de reduzir ainda mais, ou até mesmo eliminar, o viés e a limitação encontrados no presente estudo.

Uma vez que a dinâmica da folga organizacional (*slack*) no interior da Fiocruz não pôde ser contemplada em sua plenitude no presente trabalho, tendo sido encontradas apenas algumas evidências, insuficientes para a sustentação de uma argumentação mais consistente, sugere-se que trabalhos de pesquisa futuros venham a examinar esse tema específico da folga organizacional, como forma de aprofundar o entendimento tanto sobre a folga (*slack*) quanto em relação à falta (*lack*) de recursos e os seus efeitos para a organização.

Por fim, cabe ressaltar que investigações futuras que possam oferecer avanços em termos de geração de ideias e *insights* que auxiliem as organizações e os seus gestores, em lidar com as questões relacionadas ao processo de crescimento, estarão oferecendo relevantes contribuições para o desenvolvimento do conhecimento.

**REFERÊNCIAS**

- ALEXANDER, A. et al. (eds.). **Media economics: Theory and practice**. Routledge, 2004.
- AZEVEDO, N. et al. **Pesquisa científica e inovação tecnológica: a via brasileira da biotecnologia**. DADOS - Revista de Ciências Sociais, v. 45, n. 1, p. 139-176, 2002.
- BARNARD, C. **The functions of the Executives**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- BENCHIMOL, J. L. **Retratos do cotidiano em Manguinhos**. Cadernos da Casa de Oswaldo Cruz, 1 (1), 1989.
- BENCHIMOL, Jaime L. (coord.). **Manguinhos do sonho à vida- a ciência na Belle Époque**. Rio de Janeiro: Casa de Oswaldo Cruz, 1990.
- BENCHIMOL, Jaime L. e TEIXEIRA, Luiz Antonio. **Cobras, lagartos e outros bichos: uma história comparada dos institutos Oswaldo Cruz e Butantan**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1993.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure**. MIT Press. 1962. 396 p.
- CHANDLER, A. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1977.
- CHANDLER, Alfred D. **The Enduring Logic of Industrial Success**. Harvard Business Review. March-April, p. 131-140, 1990.
- CUKIERMAN, Henrique. **Yes, nós temos Pasteur**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2007.
- CUMMINGS, J. N. **Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization**. Management science, 50(3), 352-364, 2004.
- CYERT, R. M., e MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- DANIELS, J. D., PITTS, R. A., e TRETTER, M. J. **Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion**. Strategic Management Journal, 6, p. 223-237, 1985.
- DUNCAN, R. **What is the right structure? Decision tree analysis provides the answer**. Organizational Dynamics. 7, p. 59-80, 1979.
- EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EPA. **Profile of the Healthcare Industry**. EPA Office of Compliance Sector Notebook Project, U.S. Environmental Protection Agency, February 2005.

FLECK, D. L. **The building blocks of growth dynamics**. ENANPAD, Florianópolis, set. 2000.

FLECK, D. L. **The dynamics of corporate growth**. 2001. 358 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculty of Graduate Studies and Research, McGill University, Montreal, 2001.

FLECK, D. L. **Archetypes of Organizational Success and Failure**. BAR Brazilian Administration Review, v. 6, n. 2, p. 78-100, abril-junho 2009.

FLECK, D. L. **Organizational Long-Term Success and Society's short termism: the third crossroad**. 2010 SMS Conference, September 2010.

FLECK, D. L. **Why we should dare to manage growth responsibly**. Management Decision, v. 48, n. 10, p. 1529-1538, 2011.

FLECK, D. L. **Enjoying and Succeeding your Dissertation/Reserach Journey: What can go wrong, Why and What you can and Are supposed to Do about it**. Working Paper, Rio de Janeiro, October 2013.

FLECK, D. L. **Integrating the Strategic Management Field by means of a Panoramic Approach to Strategy**. Paper presented at the 2014 Conference of the European Academy of Management. Valencia, Spain. In: EURAM 2014 Conference, 2014, Valencia. Proceedings of the 2014 EURAM Conference, 2014.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório das atividades referentes ao exercício de 1970-1971**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1972.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório das atividades referentes ao exercício de 1972-1973**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1974.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório das atividades referentes ao exercício de 1974**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1975.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades do Instituto Oswaldo Cruz em 1975**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1976.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório geral das atividades referentes ao exercício de 1978**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1979.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1979**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1980.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1980**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1981.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1988**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1989.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1989**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1990.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1990**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1991.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1991**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1992.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1992**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1993.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1993-1994**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1995.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1995**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1996.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1996**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1997.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1997-1998**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 1999.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 1999**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2000.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2000**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2001.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2002**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2003.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2001-2004**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2005.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2005**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2006.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2006**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2007.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2007**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2008.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2005-2008**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2009.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2008-2009**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2010.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de atividades: 2009-2011**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2012.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Plano Quadrienal 2005-2008**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2005.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Coordenadoria de Comunicação Social/Presidência. **Revista de Manguinhos nº 7**. Rio de Janeiro. Fiocruz, maio de 2005.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Linha do tempo em texto**, Disponível em <http://portal.fiocruz.br/pt-br/content/linha-do-tempo-em-texto>, acessado em 02/12/2013.

GLICK, W. H., MILLER, C. C., e HUBER, G. P. **The impact of upper-echelon diversity on organizational performance**. In: HUBER, G. P. e GLICK, W. H. (eds.) *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. Oxford University Press, New York, p. 176-214, 1995.

GRACE, C. **Product Development Partnerships (PDPs): Lessons from PDPs established to develop new health technologies for neglected diseases**. Great Britain, Department for International Development, Human Development Resource Centre, 2010.

HAMILTON, Wanda. **Massacre de Manguinhos: Crônica de uma morte anunciada**. Cadernos da Casa de Oswaldo Cruz, Fiocruz, v. 1, n. 1, p. 7-18, Rio de Janeiro: FIOCRUZ, novembro de 1989.

HAMILTON, W., e AZEVEDO, N. **Um estranho no ninho: memórias de um ex-presidente da Fiocruz**. Depoimento de Vinícius da Fonseca. In: *História, Ciências, Saúde - Manguinhos*. Rio de Janeiro: Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz, v. 8, mar./jun. 2001.

HOBSBAWM, Eric. **Age of Capital 1848-1875**. Hachette UK, 2010.

HOCHMAN, Gilberto. **A era do saneamento: as bases da política de saúde pública no Brasil**. Tese de Doutorado em Ciência Política apresentada ao Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 1996.

LABRA, Eliana. **O movimento sanitarista dos anos 20: da conexão sanitária internacional à especialidade em saúde pública no Brasil**. Tese de Mestrado em Administração Pública apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 1985.

LANGLEY, A. **Strategies for theorizing from process data**. *The Academy of Management Review*, vol. 24, n. 4, p. 691-710, October 1999.

LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. **Differentiation and integration in complex organizations**. *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 1-47, 1967.

- LENT, Herman. **O Massacre de Manguinhos**. Rio de Janeiro: Avenir Editora, 1978.
- LEPAK, David P., SMITH, Ken G., e TAYLOR, M. Susan. **Value Creation and Value Capture: a Multilevel Perspective**. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, Nº 1. P. 180–194.
- MARCHAND, M.-H. **Louis Pasteur e a criação do Instituto Pasteur**. In: LIMA, N. T. (org.). *Louis Pasteur & Oswaldo Cruz*. Rio de Janeiro: Fiocruz-Banco BNP Paribas Brasil, 2005.
- MARQUIS, C., e TILCSIK, A. **Imprinting: Toward a multilevel theory**. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 195-245, 2013.
- MARTINS, Ruth B. **Do papel ao digital: a trajetória de duas revistas científicas brasileiras**. Dissertação (Mestrado) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- MCCANN, J. e GALBRAITH, J. R. **Interdepartmental relations**. *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, 1981, pp. 60-84.
- MILLER, C. C. **Cognitive diversity within management teams: Implications for strategic decision processes and organizational performance**. (Doctoral dissertation) Graduate School of Business, University of Texas, 1990.
- MILLER, Danny. **The Architecture of Simplicity**. *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18, Nº 1. P. 116-138.
- MONTEIRO, José Carlos. **Imagens de paradoxos**. Resenha do documentário “Cinematógrafo Brasileiro em Dresden”. *RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde*. Rio de Janeiro, v.6, n.4 – Suplemento, Fev., 2013.
- MORAES, J. C. de, e GUEDES, J. da S. **Epidemiologia da meningite por Streptococcus pneumoniae em área metropolitana, Brasil, 1960-1977**. In: *Revista Saúde Pública*. São Paulo: v. 24, no. 5, out. 1990.
- NEVILLE, C. **Introduction to research and research methods**. Bradford: Effective Learning Series, University of Bradford, School of Management, 2007.
- OECD. **Environmental Outlook for the Chemicals Industry**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001.
- OLIVER, C. **Strategic Responses to Institutional Processes**. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- OLIVEIRA, Benedito T (Coord.); COSTA, Renato G. R.; PESSOA, Alexandre José de Souza. **Um Lugar para a Ciência: a formação do campus de Manguinhos**. Editora FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2003.
- PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PFEFFER, Jeffrey e SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. [s.l.]: Harper & Row Publishers, 1978.

PONTE, C. F. **Vacinação, controle de qualidade e produção de vacinas no Brasil a partir de 1960**. In: História, Ciências e Saúde – Manguinhos. Rio de Janeiro: Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz, v. 10, suplemento 2, 2003.

PONTE, C. F. e FALLEIROS, I. (org.). **Na corda bamba de sombrinha: a saúde no fio da história**. Rio de Janeiro: COC-EPSJV/Fiocruz, 2010.

PONTE, C. F. **Pesquisa versus Produção em Manguinhos: constrangimentos e perspectivas de desenvolvimento tecnológico em uma instituição pública**. Rio de Janeiro, 2012. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Estratégias de Desenvolvimento). Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

PRICE, James L. **Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions**. Homewood, IL: Irwin. 1968.

ROSENBERG, Gerson e OHAYON, Pierre. **Um novo modelo de gestão para as instituições públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação: o caso da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz**. Anais do 30º Encontro da ANPAD. Realizado em 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA, Brasil.

SAHIONE, Jorge Luiz Cantarelli. **Gestão Democrática no Serviço Público: o Caso Fiocruz**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE), Rio de Janeiro, 1997.

SANTOS, Sérgio Gil Marques dos. **Estado, ciência e autonomia: da institucionalização à recuperação de Manguinhos**. Dissertação (Mestrado em História Social). Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 1999.

SCHWARTZMAN, Simon. **Formação da comunidade científica no Brasil**. S. Paulo: Cia.Ed. Nacional/Rio de Janeiro: Financiadora de Estudos e Projetos, 1979.

SEILER, J. A. **Diagnosing interdepartmental conflict**. Harvard Business Review, 41 (September-October): 121-132, 1963.

SELZNICK, Philip. **Leadership in administration: A sociological interpretation**. New York: Harper & Row, 1957.

SILVA, Mônica de Souza Gomes da. **Capacitação Profissional em Instituições de Ciência e Tecnologia: a experiência da FIOCRUZ**. Dissertação (Mestrado em Política e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde). Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP). Rio de Janeiro, 2009.

STEPAN, Nancy. **Gênese e evolução da ciência brasileira: Oswaldo Cruz e a política de investigação científica e médica**. Rio de Janeiro: Ed. Artenova, 1976.

STINCHCOMBE, Arthur L. **Social structure and organizations**. In James G. March (ed.) *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, 1965.

SULL, Donald N. **Why Good Companies Go Bad**. *Harvard Business Review*. July-August 1999. p. 42-52.

TOOLEY, J. **The global education industry**. IEA Hobart Paper, (141), 2005.

WALKER, A. H. e LORSCH, J. W. **Organizational Choice: Product vs. Function**. *Harvard Business Review* 46 (6): 129–138, 1968.

WILLIAMSON, O. **The vertical integration of production: Market failure considerations**. *American Economic Review*, 112-123, 1971.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. Free Press, New York, 1975.

YIN, R. K. **Case study research**. California: Sage Publication, 1989.

## APÊNDICES

APÊNDICE A - DETALHAMENTO DA CRIAÇÃO DE VALOR DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (Tabela feita com base no documento “Carta de Serviços ao Cidadão”, elaborado pela Fundação Oswaldo Cruz, versão de Agosto de 2012)

<b>Função</b>
<b>Função delimitada pelo presente trabalho (Função delimitada pelo documento da Fiocruz)</b>
Serviço (Serviços de Saúde)
Ensino (Pesquisa e Ensino)
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)
Produção (Produção e Inovação)
Comunicação (Comunicação e Informação)

<b>Portfólio da Fundação Oswaldo Cruz</b>			
<b>Função</b>	<b>Serviço/Produto</b>	<b>Unidade Fornecedora</b>	<b>Stakeholder Alvo</b>
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviços assistenciais de saúde no Centro de Saúde Escola Germana Sinval Faria (CSEGSF/ENSP)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Moradores cadastrados da Comunidade de Manguinhos
Serviço (Serviços de Saúde)	Academia Carioca da Saúde (Atividades para estímulo da prática de exercícios físicos)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Moradores cadastrados da Comunidade de Manguinhos
Serviço (Serviços de Saúde)	Consultório na Rua	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Moradores de rua na região da Comunidade de Manguinhos

Serviço (Serviços de Saúde)	Núcleo de Apoio à Saúde da Família	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais da Estratégia de Saúde da Família
Serviço (Serviços de Saúde)	Visitas domiciliares (Atendimento por profissionais da Estratégia de Saúde da Família)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Moradores cadastrados da Comunidade de Manguinhos
Serviço (Serviços de Saúde)	Atenção à saúde do trabalhador	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Trabalhadores encaminhados por outros órgãos de referência
Serviço (Serviços de Saúde)	Apoio diagnóstico e terapêutico à saúde da criança, adolescente e mulher	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Pacientes atendidos pelas redes pública e privada de Saúde
Serviço (Serviços de Saúde)	Atendimento ambulatorial (pré-natal, ginecologia, risco de câncer de mama, cirurgia plástica reconstrutora de mama, endocrinologia, histeroscopia diagnóstica, mastologia e patologia cervical)	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Pacientes atendidos pelas redes pública e privada de Saúde
Serviço (Serviços de Saúde)	Atendimento ambulatorial (Pediatria geral e especialidades)	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Pacientes atendidos pelas redes pública e privada de Saúde
Serviço (Serviços de Saúde)	Atendimento ambulatorial (Follow-up, Genética médica, Banco de Leite Humano, cirurgia pediátrica, neurocirurgia, endoscopia, estomatoterapia, saúde mental e serviço social)	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Pacientes atendidos pelas redes pública e privada de Saúde
Serviço (Serviços de Saúde)	Atendimento ambulatorial (Educação em Saúde para adolescentes: hábitos saudáveis, crescimento e desenvolvimento corporal, sexualidade, saúde reprodutiva, DSTs, AIDS, uso de entorpecentes, violência)	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Adolescentes de ambos os sexos, dos 12 aos 19 anos completos, encaminhados por outros setores do IFF, outros órgãos ou por demanda espontânea
Serviço (Serviços de Saúde)	Internação nos serviços de Neonatologia, Obstetrícia, Ginecologia, Pediatria	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Pacientes atendidos pelas redes pública e privada de Saúde
Serviço (Serviços de Saúde)	Atenção à saúde cães e gatos (Zoonoses - Esporotricose e leishmaniose)	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Proprietários de animais domésticos com suspeita de zoonose

Serviço (Serviços de Saúde)	Aconselhamento ao viajante (Saúde do viajante)	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Pessoas com viagem programada
Serviço (Serviços de Saúde)	Aplicação de Vacinas (para casos específicos não previstos no calendário oficial de vacinação, transplantados ou outros imunodeprimidos, viajantes)	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Pacientes encaminhados pelo médico com solicitação de vacinação
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço laboratorial especializado em Doença de Chagas	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Pacientes encaminhados pelo médico com suspeita ou confirmação de caso de Doença de Chagas
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço ambulatorial e laboratorial para atendimento a pacientes com doenças infecciosas (HIV/AIDS, DSTs, HTLV, Doença de Chagas, toxoplasmose, leishmaniose, micoses, tuberculose e outras micobacterioses, doenças febris agudas, além de acidentes com animais peçonhentos)	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Pacientes adultos encaminhados por serviços do SUS
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço laboratorial especializado em esquistossomose mansoni	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Laboratórios Centrais de Saúde (LACENS), instituições públicas de saúde e de pesquisa
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço ambulatorial especializado em filariose	Instituto Aggeu Magalhães - IAM (Fiocruz-PE)	Pacientes encaminhados por serviços do SUS
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço ambulatorial e laboratorial vinculado ao Laboratório de Hanseníase (IOC)	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Pacientes portadores de Hanseníase encaminhados por serviços do SUS
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço ambulatorial especializado em hepatites virais (Tipos A, B, C, D e E)	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Pacientes encaminhados por profissionais de saúde, por suspeita ou confirmação de caso agudo ou crônico de hepatite
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço laboratorial do Centro de Referência Professor Hélio Fraga (CRPHF) especializado em tuberculose multirresistente, outras micobacterioses, e	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Pacientes encaminhados por serviços do SUS

	casos complexos		
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço ambulatorial especializado em leishmaniose tegumentar e visceral	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Pacientes encaminhados por serviços do SUS
Serviço (Serviços de Saúde)	Fiocruz pra Você (Evento anual de Promoção da Saúde, campanhas de vacinação, feira de ciências, atividades culturais e de lazer)	Presidência	Público em geral, aberto a toda a sociedade
Serviço (Serviços de Saúde)	Programa Jovens Aprendizes de Produção Cultural em Divulgação Científica	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Jovens estudantes entre 16 e 21 anos, alunos do 1º e 2º anos do Ensino Médio de escolas do entorno do <i>campus</i> de Manguinhos
Serviço (Serviços de Saúde)	Agentes das Águas (Projeto Social em Saúde e Meio Ambiente)	Coordenadoria de Cooperação Social	Indivíduos pertencentes a um dos 32 municípios do Estado do Paraná e 6 bacias no norte do Estado do Rio de Janeiro, envolvidos no projeto
Serviço (Serviços de Saúde)	Tecendo Redes por um Planeta Terra Saudável - Polo Manguinhos (Projeto Social em Saúde e Meio Ambiente)	Coordenadoria de Cooperação Social	Unidades escolares da rede pública do Sistema Municipal de Ensino do Rio de Janeiro que fazem parte da 4ª Coordenadoria Regional de Educação (4ª CRE)
Serviço (Serviços de Saúde)	Bazar da Solidariedade (venda de objetos doados para arrecadação de recursos financeiros para socorro de doentes em situações extremas atendidos no Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Familiares de dependentes químicos ou de portadores de HIV, tuberculose
Serviço (Serviços de Saúde)	Projeto Social de Indução à Gestão Participativa e Territorializada de Políticas Públicas (propostas com foco no território de Manguinhos)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Indivíduos interessados e pertencentes a uma das 13 áreas de Saúde da Família dentro do território de Manguinhos

Serviço (Serviços de Saúde)	Projeto Social Maleta de Trabalho do Laboratório Territorial de Manguinhos (LTM): Reconhecendo Manguinhos	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Público em geral, envolvido com a dinâmica da Comunidade de Manguinhos
Serviço (Serviços de Saúde)	Projeto Social para a Saúde Mental Ateliê da Saúde (projeto de humanização no tratamento de pacientes de assistência psicológica do IPEC)	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Pacientes inscritos na assistência psicológica do IPEC
Serviço (Serviços de Saúde)	Análise Laboratorial de Referência Nacional em Bacteriologia da Tuberculose (exames diagnósticos)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Serviços de saúde credenciados pelo SUS que encaminham amostras ao Centro de Referência Professor Hélio Fraga (CRPHF)
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço especializado de testes sorológicos e de identificação de fungos	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Outros serviços de saúde que encaminham amostras ao Laboratório de Micologia
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço especializado de testes sorológicos para Leishmaniose	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Outros serviços de saúde que encaminham amostras ao IPEC, conforme termo de acordo estabelecido previamente
Serviço (Serviços de Saúde)	Centro de Referência para hantavirose para a Região Sul	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde, em especial, os Laboratórios Centrais de Saúde (LACENS) da Região Sul
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço especializado de diagnóstico anatomopatológico de biópsias renais e hepáticas	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Serviços de Nefrologia que estabeleceram acordos formais de parceria com o IGM para envio de biópsias, atendendo preferencialmente pacientes do SUS
Serviço (Serviços de Saúde)	Análise Laboratorial de Referência Nacional para o diagnóstico de diversas enfermidades; Identificação de Vetores; Monitoramento da resistência de <i>Aedes aegypti</i> a inseticidas; Referência Regional em Vigilância Entomológica	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Ministério da Saúde, Laboratórios Centrais de Saúde (LACENS), instituições de saúde, secretarias estaduais e municipais que encaminham amostras devidamente identificadas aos

			Laboratórios de Referência do IOC
Serviço (Serviços de Saúde)	Ensaio de proficiência em produtos sujeitos ao regime de vigilância sanitária (realização de ensaio conforme requisitos da qualidade e diretrizes da Norma ISSO IEC 17043:2010)	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Organizações ou indivíduos que encaminhem formulário de cadastro preenchido à Comissão do Programa de Ensaio de Proficiência do INCQS
Serviço (Serviços de Saúde)	Análises laboratoriais para avaliação da qualidade sanitária de produtos, insumos, ambientes ou serviços relacionados à saúde pública	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Instituições públicas
Serviço (Serviços de Saúde)	Assessoria técnica como unidade de referência, à rede nacional de laboratórios de controle de qualidade em saúde	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Rede Nacional de Laboratórios de Controle de Qualidade em Saúde
Serviço (Serviços de Saúde)	Fornecimento de materiais químicos e biológicos de referência para as organizações públicas e privadas (material a ser utilizado como referência, mediante a adesão a requisitos de gestão da qualidade)	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Organizações que solicitem formalmente o material químico ou biológico de referência
Serviço (Serviços de Saúde)	Consultoria e assessoramento em atividades de epidemiologia e controle de leishmanioses junto a Secretarias Estaduais e Municipais do Ministério da Saúde	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Servidores pertencentes aos quadros permanentes e temporários das Secretarias Estaduais e Municipais do Ministério da Saúde; Pesquisadores, profissionais da saúde; laboratórios públicos; ou instituições de ensino

Serviço (Serviços de Saúde)	Serviço especializado na verificação de infecção natural por leishmania dos flebotomíneos em áreas endêmicas, por meio da técnica molecular de PCR (Polymerase Chain Reaction)	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Servidores pertencentes aos quadros permanentes e temporários das Secretarias Estaduais e Municipais do Ministério da Saúde; Pesquisadores, profissionais da saúde; laboratórios públicos; ou instituições de ensino
Serviço (Serviços de Saúde)	Análise laboratorial do Serviço de Referência especializado em identificação taxonômica de triatomíneos	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Laboratórios de entomologia do SUS e pesquisadores
Serviço (Serviços de Saúde)	Projeto Social de Parceria com a Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico Solidário (Sedes), do Município do Rio de Janeiro	Coordenadoria de Cooperação Social	Comunidades de Manguinhos e da Cidade de Deus no Município do Rio de Janeiro
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviços especializados, sob consulta, de identificação taxonômica, caracterização, diagnóstico, fornecimento e depósito de material biológico, treinamento e consultorias em preservação de microrganismos	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projetos de pesquisa aprovados pelas instituições a que pertencem
Serviço (Serviços de Saúde)	Serviços especializados de identificação taxonômica, isolamento, caracterização, fornecimento e depósito de material biológico, assim como treinamento e consultoria, por coleções biológicas institucionalizadas na área de zoologia	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projetos de pesquisa aprovados pelas instituições a que pertencem, com autorização do administrador da coleção
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento e realização de cursos em diversas modalidades e níveis de titulação, montados sob demanda, para atendimento às necessidades do SUS	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Organizações dentro do Sistema Único de Saúde (SUS)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Coordenação da Rede de Escolas Técnicas (RET-SUS), facilitando a articulação entre as 36 Escolas Técnicas do SUS	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Gestores do SUS

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Cursos técnicos integrados ao Ensino Médio	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Indivíduos com escolaridade mínima de Ensino Fundamental completo ou que o esteja concluindo, aprovados e classificados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Cursos técnicos subsequentes ao Ensino Médio	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Alunos que já concluíram o Ensino Médio e pretendem cursar a habilitação profissional na EPSJV
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização técnica nas seguintes áreas: Técnicas laboratoriais em Saúde; Manutenção de equipamentos; Gestão em Saúde; Informações e registros em Saúde; Vigilância em Saúde	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Profissionais de saúde de nível técnico
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Curso Técnico em Biotecnologia	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Indivíduos com idade mínima de 18 anos, com Ensino Médio completo ou estar cursando a última série
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Formação profissional - Estágio na área da saúde	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Estudantes de Ensino Superior ou Médio, selecionados pelo Centro Integração Empresa Escola (CIEE), ou dos cursos das áreas de Biologia, Assistência Social, Farmácia, Enfermagem (técnico), Administração (técnico)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Formação profissional - Estágio supervisionado para médicos residentes nas áreas de nefrologia e de anatomia patológica	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Médicos cursando um programa de residência médica nas áreas de nefrologia ou anatomia patológica credenciado pela Comissão Nacional de Residência Médica, encaminhados pela chefia do serviço no qual realizam a residência

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Formação profissional - Estágio supervisionado para médicos residentes nas áreas de hepatologia e gastroenterologia e de anatomia patológica	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Médicos cursando um programa de residência médica nas áreas de hepatologia e gastroenterologia ou anatomia patológica credenciado pela Comissão Nacional de Residência Médica, encaminhados pela chefia do serviço no qual realizam a residência
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Formação profissional - Programa de Estágio Curricular (PEC)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Profissionais matriculados e que estejam frequentando instituição de Ensino Superior reconhecida pelo MEC ou que estejam cadastrados no Centro Integração Empresa Escola (CIEE)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Programa de Estágio Curricular da Fiocruz conduzido pela Direh para a Formação Profissional de Estagiários (complementação do aprendizado pela prática supervisionada)	Diretoria de Recursos Humanos (Direh)	Estudantes devidamente matriculados em instituição de Ensino Superior ou de Nível Médio, que tenham cadastro junto ao Centro Integração Empresa Escola (CIEE)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento em ciências de animais de laboratório e visita técnica (trilhas de capacitação)	Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL)	Profissionais da área de biotério ou interessados em ingressar nesse campo de atuação
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento - Treinamento em serviço para atuação em Centros de Referência para a Tuberculose Multirresistente e outras micobacterioses	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais de saúde de nível superior de centros de referência para a tuberculose multirresistente e outras micobacterioses
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento na modalidade à distância na área da Saúde	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais de saúde, aprovados em processo seletivo

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento em técnicas de diagnóstico e de controle de doenças e dos vetores, além de diagnóstico complexo, diferencial e/ou específico de alguns agravos relacionados às doenças negligenciadas	Instituto Aggeu Magalhães - IAM (Fiocruz-PE)	Profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS), cujo órgão solicite a realização da capacitação
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento na área de biociências e biotecnologia	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Estudantes de graduação ou pós-graduação das áreas relacionadas, selecionados por meio de análise de currículo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento na modalidade presencial em serviços de laboratório de vigilância sanitária	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Profissionais de instituições públicas, preferencialmente provenientes dos Laboratórios Centrais de Saúde (LACENS)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Capacitação Profissional em Serviços de laboratório de vigilância sanitária	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Profissionais de instituições públicas, preferencialmente provenientes dos Laboratórios Centrais de Saúde (LACENS)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento em controle de qualidade em produtos, ambientes e serviços vinculados à vigilância sanitária	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Profissionais de nível superior inseridos no contexto da vigilância sanitária
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento nas seguintes áreas: Saúde e Jornalismo; Análise Espacial e Geoprocessamento em Saúde; Introdução ao Uso das Tecnologias Interativas na Educação; Indexação da Informação; Comunicação e Saúde; Informação Científica e Tecnologia em Saúde; Gestão e Informação em Banco de Leite Humano; Processamento e Controle de Qualidade do Leite Humano	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict)	Profissionais de saúde e outros profissionais e estudantes de áreas afins, encaminhados pela instituição

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização e capacitação profissional e Programa de Estágio Curricular	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Profissionais de nível médio e superior inseridos no contexto da saúde da criança, adolescente e mulher
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento para o Sistema Único de Saúde (SUS) e Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (SNCTIS)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Sistema Único de Saúde (SUS) e Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (SNCTIS)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento - Curso Internacional de Epidemiologia Molecular em Doenças Infecciosas e Parasitárias Emergentes (EPIMOL)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Profissionais da área de epidemiologia de doenças infecciosas e biotecnologia, atuantes em laboratórios de referência, instituições envolvidas em pesquisa e ensino sobre doenças infecciosas, ou em laboratórios de saúde pública
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento - Curso de Biologia Celular de Patógenos	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Estudantes de pós-graduação stricto sensu e pesquisadores que desenvolvam projetos nas áreas de doenças infecciosas de importância médica no Brasil
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento - Curso Internacional sobre determinantes sociais e ecológicos de saúde (ESDH)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Profissionais de saúde e outros profissionais interessados no tema
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização na modalidade online em manejo clínico da dengue, curso em parceria com a Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS)	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Profissionais da Atenção Básica em Saúde
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento - Curso de Extensão na modalidade online em ações para controle da tuberculose na Atenção Básica, curso em parceria com a Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS)	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Profissionais da Atenção Básica em Saúde

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, Extensão e Aperfeiçoamento em Bioética e Cooperação Internacional em Saúde	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Profissionais da área da saúde ou de áreas afins
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização nas seguintes áreas: Divulgação da Ciência; Tecnologia e Saúde; Preservação e gestão do patrimônio cultural das ciências e da saúde	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em História da Saúde na Amazônia	Casa de Oswaldo Cruz (COC) e Instituto Leônidas e Maria Deane - ILMD (Fiocruz-AM)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Comunicação e Saúde - Informação Científica e Tecnologia em Saúde	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Controle de Qualidade de produtos, ambientes e serviços vinculados à vigilância sanitária e saúde pública	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização nas seguintes áreas: Saúde Pública; Engenharia Sanitária e Ambiental; Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde; Informação e informática em Saúde; Promoção da saúde e desenvolvimento social; recursos humanos para a saúde; saúde mental e atenção psicossocial; Direito Sanitário; Pneumologia Sanitária; Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana; Toxicologia aplicada à vigilância em saúde	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais de saúde com nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização à distância na área da saúde	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais de saúde com nível superior, aprovados em processo seletivo

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Infectologia para médicos estrangeiros	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Médicos estrangeiros com proficiência em Português, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Trabalho, Educação e Movimentos Sociais	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Indivíduos aprovados em processo seletivo que tenham as seguintes características: Ser graduado; Ser vinculado a um assentamento de reforma agrária oficializado pelo Incra; atuar prioritariamente em atividades relacionadas à Educação no campo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização <i>lato sensu</i> em docência em educação profissional em Saúde	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Profissionais graduados que atuem ou pretendam atuar como docentes na educação em saúde, e cujas áreas de formação sejam afins aos cursos técnicos de nível médio em saúde
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Entomologia Médica	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais de nível superior com graduação em Medicina, Biologia, Medicina Veterinária, Farmácia, Química e áreas afins.
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Biologia Parasitária e Biotecnologia	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais técnicos da área de Saúde, Biologia Parasitária ou Biotecnologia
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos (Fito) e em Tecnologias Industriais Farmacêuticas (TIF)	Instituto de Tecnologia em Fármacos de Manguinhos (Farmanguinhos)	Profissionais de saúde com nível superior completo, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em ciência, arte e cultura na Saúde	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais com nível superior completo, dos campos da Educação, Artes e Cultura que busquem uma interface com o campo da Saúde; Profissionais da Saúde que atuem ou queiram atuar articulando esses campos

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Ensino em Biociências e Saúde	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Professores do Ensino Básico, Técnico ou Tecnológico; jovens cientistas; jornalistas e outros mediadores de difusão científica; profissionais de outras áreas interessados em Biociências
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Malacologia	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais de órgãos como FNS, SUCEN, Fiocruz, OPAS, OMS, Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde, assim como biólogos e outros profissionais de áreas afins
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Pós-graduação <i>lato sensu</i> : especialização, residência médica e de enfermagem, cursos de aperfeiçoamento e residência multiprofissional	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Especialização em Políticas Públicas e Saúde ou Governança em Saúde	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Profissionais da área da saúde ou de áreas afins
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado profissional em docência em educação profissional em saúde	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Profissionais graduados que atuem ou pretendam atuar como docentes na educação em saúde, e cujas áreas de formação sejam afins aos cursos técnicos de nível médio em saúde
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado profissional em Saúde Pública	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais de saúde com nível superior completo, aprovados em processo seletivo e encaminhados por instituições públicas as quais estejam vinculados
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado profissional em educação profissional em saúde	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Profissionais graduados que atuem em Educação Profissional em Saúde e demais portadores de diploma de nível superior, interessados nesse campo

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado profissional em Vigilância Sanitária	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Profissionais de nível superior com certificado de curso de especialização em controle de qualidade de produtos, ambientes e serviços vinculados à vigilância sanitária, que atuem na área
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em ciências da saúde, nas áreas de biologia celular e molecular, doenças infecciosas e parasitárias e saúde coletiva	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Saúde Pública, Saúde Pública e Meio Ambiente e Epidemiologia em Saúde Pública	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais de saúde com nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em pesquisa clínica em doenças infecciosas	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Pós-graduação stricto sensu: Mestrado e Doutorado acadêmicos e Mestrado Profissional	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em história das ciências da saúde	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo e encaminhados pelas instituições públicas às quais estejam vinculados
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Doutorado acadêmico em biociências e biotecnologia	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Profissionais com mestrado completo, aprovados em seleção
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado acadêmico em saúde, sociedade e endemias na Amazônia	Instituto Leônidas e Maria Deane - ILMD (Fiocruz-AM)	Profissionais de saúde com nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em vigilância sanitária	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Profissionais de nível superior, portadores de diplomas obtidos, preferencialmente, nas áreas de ciências biológicas, ciências da saúde e ciências sociais

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Biologia Parasitária	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais de nível superior da área biomédica e aprovados no processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Medicina Tropical	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais de nível superior da área biomédica e aprovados no processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Biologia Celular e Molecular	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais de nível superior da área biomédica e aprovados no processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em ensino de biociências e saúde (áreas de concentração: ensino formal em biociências e saúde e ensino não formal em biociências e saúde)	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais que tenham nível superior completo nas áreas de educação, ciência e arte, que atuem na área da saúde ou no ensino de ciências, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Biologia Computacional	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais de nível superior, com formação nas áreas de exatas, ciências da saúde ou ciências biológicas, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Biodiversidade e Saúde	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Saúde Pública, biociências e biotecnologia em Saúde	Instituto Aggeu Magalhães - IAM (Fiocruz-PE)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Informação e Comunicação em Saúde	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos em Saúde da Mulher e da Criança	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos - Programa de Pós-graduação em Patologia (PGPAT)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Mestrado e doutorado acadêmicos - Programa de Pós-graduação em Biotecnologia em Saúde e Medicina Investigativa (PGBSMI)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Residência Multiprofissional em Saúde da Família	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Profissionais de nível superior, aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Residência Médica em Medicina de Família e Comunidade	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Médicos aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Residência Médica em Doenças Infecciosas	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Médicos aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Residência Médica em Pediatria, Neonatologia, Alergia, Cirurgia Pediátrica, Gineco-obstetrícia, Doenças Infecciosas Pediátricas	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Médicos aprovados em processo seletivo
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Atualização, extensão e aperfeiçoamento com foco em Políticas Públicas e Saúde ou Governança em Saúde, curso oferecido pela Escola de Governo em Saúde (EGS)	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Profissionais da área da saúde ou de áreas afins
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Capacitação e Treinamento em coleta, exame e identificação de moluscos do gênero Biomphalaria	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Profissionais ligados à área de saúde pública
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Capacitação e Treinamento em metodologias para o controle químico e vetorial da Doença de Chagas	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Coordenadores de Programas de Controle, ao nível federal, estadual e municipal
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Capacitação e Treinamento para diagnóstico, tratamento e manejo de pacientes com Doença de Chagas	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Médicos que atuem na coordenação de Programas de Controle nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal)
Ensino (Pesquisa e Ensino)	Capacitação e Treinamento para profissionais de saúde na área de sistemática de flebotomíneos	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Pesquisadores, estudantes ou profissionais de laboratórios públicos que atuem na área de entomologia médica

Ensino (Pesquisa e Ensino)	Capacitação e Treinamento para realização do diagnóstico sorológico e parasitológico para os serviços de saúde pública	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Profissionais ligados à área de saúde pública
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Oferta de bolsas da Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico e Científico em Saúde (Fiotec) para o Programa de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica em Saúde Pública (PDTSP) e o Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS)	Vice-Presidência de Pesquisa e Laboratórios de Referência (VPPLR)	Pesquisadores com Doutorado concluído e que atendam às necessidades do projeto, enviando proposta conforme Edital correspondente
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Oferta de bolsas para Pesquisador Visitante (PV) para projetos diversos	Vice-Presidência de Pesquisa e Laboratórios de Referência (VPPLR)	Pesquisadores com Doutorado concluído e que atendam às necessidades do projeto, enviando proposta conforme Edital correspondente
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Oferta de bolsas para Programa de Vocação Científica (Provoc) - apoio a estudantes para o desenvolvimento de pesquisas em saúde, nas áreas Biomédica, Saúde Pública e História e Filosofia da Ciência	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Estudantes de nível médio e técnico
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Oferta de bolsas para Programa de Inovação Tecnológica para projetos em diferentes áreas, alinhados aos macroprojetos estratégicos definidos pelo Congresso Interno da Fiocruz (Inovatec)	Vice-Presidência de Pesquisa e Laboratórios de Referência (VPPLR)	Profissionais de nível superior e/ou pós- graduação, qualificados em atividades necessárias à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à produção em saúde
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Ofertas de bolsas para Iniciação Científica (Pibic)	Vice-Presidência de Pesquisa e Laboratórios de Referência (VPPLR)	Estudantes de graduação, enviando proposta conforme Edital correspondente

Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Oferta de bolsas para Iniciação Científica com viés de tecnologia, inovação ou tecnologia social (Pibiti)	Vice-Presidência de Pesquisa e Laboratórios de Referência (VPPLR)	Estudantes de graduação, enviando proposta conforme Edital correspondente
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Programa Institucional de Iniciação Científica (PROIC)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Estudantes de ensino superior e ensino médio no Estado da Bahia
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas em identificação taxonômica, isolamento, caracterização, fornecimento e depósito de material biológico, assim como treinamentos e consultoria por coleções biológicas institucionalizadas nas áreas de microbiologia, zoologia e histopatologia	Instituto Aggeu Magalhães - IAM (Fiocruz-PE)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projeto de pesquisa aprovado pela instituição a que pertence, realizando solicitações, com a anuência do curador responsável pela coleção biológica
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas em identificação taxonômica, isolamento, caracterização, fornecimento e depósito de material biológico, assim como treinamentos e consultoria por coleções biológicas institucionalizadas nas áreas de microbiologia, zoologia e histopatologia	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projeto de pesquisa aprovado pela instituição a que pertence, realizando solicitações, com a anuência do curador responsável pela coleção biológica
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas em identificação taxonômica, isolamento, caracterização, fornecimento e depósito de material biológico, assim como treinamentos e consultoria por coleções biológicas institucionalizadas nas áreas de microbiologia, zoologia e histopatologia	Instituto Leônidas e Maria Deane - ILMD (Fiocruz-AM)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projeto de pesquisa aprovado pela instituição a que pertence, realizando solicitações, com a anuência do curador responsável pela coleção biológica

Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas em identificação taxonômica, isolamento, caracterização, fornecimento e depósito de material biológico, assim como treinamentos e consultoria por coleções biológicas institucionalizadas nas áreas de microbiologia, zoologia e histopatologia	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projeto de pesquisa aprovado pela instituição a que pertence, realizando solicitações, com a anuência do curador responsável pela coleção biológica
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas em identificação taxonômica, isolamento, caracterização, fornecimento e depósito de material biológico, assim como treinamentos e consultoria por coleções biológicas institucionalizadas nas áreas de microbiologia, zoologia e histopatologia	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projeto de pesquisa aprovado pela instituição a que pertence, realizando solicitações, com a anuência do curador responsável pela coleção biológica
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas em identificação taxonômica, isolamento, caracterização, fornecimento e depósito de material biológico, assim como treinamentos e consultoria por coleções biológicas institucionalizadas nas áreas de microbiologia, zoologia e histopatologia	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projeto de pesquisa aprovado pela instituição a que pertence, realizando solicitações, com a anuência do curador responsável pela coleção biológica
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas e avaliação tecnológica para subsidiar decisões	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Gestores do SUS
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas com patógenos relevantes para a saúde humana (Doença de Chagas, dengue, HIV, HCV, sífilis, hantavírus, entre outros), células-tronco, doenças crônicas e degenerativas, utilizando a biotecnologia moderna com o objetivo de produzir conhecimento e formar quadros especializados para a	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Ministério da Saúde (pesquisa sob demanda); outras instituições cujas atividades de pesquisa se aproximem das linhas de pesquisa do ICC

	sociedade		
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas em Políticas Públicas em Saúde (avaliar e analisar as políticas públicas em saúde para tomada de decisão)	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Gestores do SUS
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Pesquisa básica, Pesquisa aplicada e Pesquisa Clínica, assim como a inovação, avaliação e desenvolvimento tecnológico, nos temas de Saúde da criança, do adolescente e da mulher	Instituto Fernandes Figueira (IFF)	Sociedade
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Desenvolvimento de pesquisas e avaliação tecnológica para subsidiar decisões na área de infectologia	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Gestores do SUS; Pesquisadores de instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais que tenham acordos de parceria
Pesquisa (Pesquisa e Ensino)	Comitês de Ética em Pesquisa (CEP)	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (IPEC)	Pesquisadores da própria unidade; pesquisadores de outras unidades da Fiocruz ou de outras instituições de ensino e pesquisa
Produção (Produção e Inovação)	Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) - Imunobiológicos (orientar a população, esclarecer dúvidas, receber sugestões e reclamações sobre produtos e serviços prestados por Bio-Manguinhos)	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Manguinhos (Bio-Manguinhos)	Público em geral

Produção (Produção e Inovação)	Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) - Medicamentos (informações, reclamações, dúvidas e a suspeita de reações adversas referente aos medicamentos fornecidos por Farmanguinhos)	Instituto de Tecnologia em Fármacos de Manguinhos (Farmanguinhos)	Público em geral
Produção (Produção e Inovação)	Portfólio de Inovação da Fiocruz (informar ao cidadão sobre os projetos inovadores desenvolvidos na instituição)	Coordenação de Gestão Tecnológica (Gestec)	Público em geral
Produção (Produção e Inovação)	Produção de vacinas para o Programa Nacional de Imunizações: poliomielite, tríplice viral, meningites meningocócicas A/C, Haemophilus influenzae B e febre amarela	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Manguinhos (Bio-Manguinhos)	Gestores do SUS (Contratualização de serviços/produtos)
Produção (Produção e Inovação)	Produção e distribuição de medicamentos estratégicos ao SUS, atendendo diversos programas prioritários do Ministério da Saúde	Instituto de Tecnologia em Fármacos de Manguinhos (Farmanguinhos)	Gestores do SUS / Ministério da Saúde ou de Secretarias de Saúde; Farmácia Popular do Brasil
Produção (Produção e Inovação)	Fornecimento de animais e serviços para clientes externos à Fiocruz	Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL)	Pessoa física ou Instituições públicas e privadas relacionadas à pesquisa e ensino
Produção (Produção e Inovação)	Fornecimento de camundongos, ratos, hamsters, coelhos e cobaias para pesquisa, controle e produção de insumos em saúde	Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL)	Unidades da Fiocruz ou outras organizações, com autorização da Comissão de Ética no Uso de Animais (Ceua/Fiocruz) e com cadastro da previsão de consumo no Sistema Informatizado de Controle de Produção Animal (Sicopa/CECAL)
Produção (Produção e Inovação)	Fornecimento de primatas não humanos para pesquisa, controle e produção de insumos em saúde	Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL)	Unidades da Fiocruz ou outras organizações, com autorização da Comissão de Ética no Uso de Animais (Ceua/Fiocruz) e com contato prévio com o Serviço de Primatologia para providências de fornecimento animal

Produção (Produção e Inovação)	Fornecimento de sangue e hemoderivados de diversas espécies de animais	Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL)	Unidades da Fiocruz ou outras organizações, com cadastro da previsão de consumo no Sistema Informatizado de Controle de Produção Animal (Sicopa/CECAL)
Produção (Produção e Inovação)	Realizações de exames de análises clínicas em animais de laboratório (requer agendamento prévio)	Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL)	Unidades da Fiocruz ou outras organizações, com cadastro no sistema da Rede de Plataformas Tecnológicas do Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS) e com submissão de projeto para avaliação técnica
Produção (Produção e Inovação)	Realização e desenvolvimento de atividades de biotecnologia (produção in vivo e in vitro de embriões, criopreservação de embriões e gametas, transferência de embriões e transgenia em animais de laboratório)	Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL)	Unidades da Fiocruz ou outras organizações, com cadastro no sistema da Rede de Plataformas Tecnológicas do Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS) e com agendamento prévio
Produção (Produção e Inovação)	Produção de kits e reagentes para diagnóstico de diversas doenças	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Manguinhos (Bio-Manguinhos)	Gestores do SUS (Contratualização de serviços/produtos)
Produção (Produção e Inovação)	Produção de kits para diagnóstico laboratorial de hantavirose para o Ministério da Saúde	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Ministério da Saúde
Produção (Produção e Inovação)	Desenvolvimento, prototipagem, validação e produção de produtos biotecnológicos e insumos para prognóstico e diagnóstico para vigilância epidemiológica e para atender demandas específicas de programas de saúde pública do Ministério da Saúde	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Ministério da Saúde

Produção (Produção e Inovação)	Produção de insumos para o kit brasileiro NAT HIV/HCV	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Ministério da Saúde
Produção (Produção e Inovação)	Incentivo à formação de spin offs, a partir dos projetos de desenvolvimento, para formação de cadeia de fornecimento especializada em produtos/serviços tecnológicos para o setor de biotecnologia em saúde	Instituto Carlos Chagas - ICC (Fiocruz-PR)	Ministério da Saúde
Produção (Produção e Inovação)	Plataformas tecnológicas multiusuário (Genômica, Proteômica, Bioinformática, PCR em tempo real, Bioprospecção, Bioensaios, Plataforma de anticorpos monoclonais, Plataforma de microscopia)	Instituto René Rachou - IRR (Fiocruz-MG)	Pesquisadores, universidades e instituições de pesquisa, cujas atividades contemplem viabilidade técnica com as linhas de pesquisa do IRR
Produção (Produção e Inovação)	Parcerias e transferência de tecnologia para parceiros públicos e privados	Coordenação de Gestão Tecnológica (Gestec)	Organizações públicas e privadas
Produção (Produção e Inovação)	Serviço especializado para Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) - Desenvolvimento de plugin's e aplicativos para ambientes virtuais de aprendizagem; Adequação de resolução de ambientes virtuais para dispositivos móveis; Difusão de informações e conhecimentos sobre Ensino à Distância (EAD); Desenvolvimento de tecnologias para gestão de identidades e autenticação federativa; Desenvolvimento de tecnologias para gestão de conteúdo digital; Desenvolvimento de tecnologias para certificação de competências profissionais	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Desenvolvedores de aplicativos e ferramentas para suporte às atividades de Ensino à Distância (EAD) da UNA-SUS

Produção (Produção e Inovação)	Estudos especializados de equivalência e bioequivalência, otimização de métodos analíticos e bioanalíticos, validação de metodologias, desenvolvimento analítico para teste de doseamento e dissolução e a caracterização físico-química de medicamentos e insumos farmacêuticos ativos	Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS)	Instituições públicas ou privadas, mediante o estabelecimento de contratos ou convênios, conforme legislação vigente
Comunicação (Comunicação e Informação)	Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) - Fornecer as informações não disponíveis on-line, classificadas como Transparência Passiva	Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)	Público em geral
Comunicação (Comunicação e Informação)	Atendimento ao público em biblioteca especializada em história da medicina, da saúde pública, história, sociologia e filosofia da ciência (consulta local ao acervo)	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Público em geral, atendimento presencial
Comunicação (Comunicação e Informação)	Atendimento ao público em biblioteca especializada na área de divulgação científica, educação, museologia, ciências da vida, saúde e literatura infanto-juvenil (Biblioteca em Educação e Divulgação Científica/Museu da Vida)	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Pesquisadores, profissionais de laboratórios públicos ou indústria, com projetos de pesquisa aprovados pelas instituições a que pertencem, com autorização do administrador da coleção
Comunicação (Comunicação e Informação)	Atendimento ao público em biblioteca especializada na área da saúde	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Público em geral
Comunicação (Comunicação e Informação)	Atendimento ao público em biblioteca especializada - Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) em Bioética e Diplomacia em Saúde	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Público em geral; Profissionais de saúde, gestores dos três níveis de gestão do SUS, pesquisadores, estudantes
Comunicação (Comunicação e Informação)	Serviço especializado na guarda do acervo histórico da ciência em Saúde	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Indivíduos ou organizações que tenham documentação pessoal ou de pesquisa na área de saúde a ser doado à Fiocruz

Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento - Arquivo Histórico	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Público em geral, atendimento presencial
Comunicação (Comunicação e Informação)	Atendimento ao público para popularização da ciência - Museu da Vida	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Público em geral, atendimento presencial
	Atendimento ao público para popularização da ciência	Canal Saúde	Público em geral
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento - Ciência Móvel (Museu itinerante)	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Público em geral dos municípios da região Sudeste do Brasil
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento - Projeto Ciência na Estrada: Educação e Cidadania (Programa de popularização da ciência e divulgação de informações básicas sobre doenças parasitárias)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Público em geral (solicitar visita, conforme orientações disponíveis no web site do Laboratório de Biomorfologia Parasitária- LBP)
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento científico e tecnológico em saúde pela internet, incluindo a Agência Fiocruz de Notícias (contato com a imprensa)	Coordenadoria de Comunicação Social (CCS)	Público em geral, com acesso à internet
Comunicação (Comunicação e Informação)	Banco de imagens sobre saúde, vídeos online e catálogo de vídeos para consulta e aquisição (Vídeo Saúde Distribuidora)	Coordenadoria de Comunicação Social (CCS)	Público em geral
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento científico e tecnológico em saúde, por meio da televisão	Canal Saúde	Público em geral, com acesso à TV via satélite
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento, via internet, sobre a qualidade da água, saneamento e saúde no Brasil (Atlas Água Brasil)	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict)	Público em geral, com acesso à internet
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento, via internet, sobre Educação Profissional em Saúde (Observatório dos Técnicos em Saúde - BEPSAÚDE)	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Público em geral, com acesso à internet

Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento, via internet, sobre Saúde na população jovem (Fiojovem)	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Público em geral, com acesso à internet
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento, via internet, por meio de jogos interativos educacionais para download	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Público em geral, com acesso à internet
Comunicação (Comunicação e Informação)	Laboratório Internet, Saúde e Sociedade (Laiss) - impacto da internet na Saúde e a percepção da população de baixa renda do Estado do Rio de Janeiro; cursos de inclusão digital; programas de escritório, edição de vídeo e internet	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Moradores da Comunidade de Manguinhos, com prontuário único no território (comum ao Centro de Saúde e à Estratégia de Saúde da Família)
Comunicação (Comunicação e Informação)	Coordenação e disponibilização de informações online relativas a conflitos envolvendo injustiça ambiental e saúde no Brasil (Mapa de Conflitos)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Público em geral, com acesso à internet
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação de informações por meio do Portal Web NETHIS - Núcleo de Estudos sobre Bioética e Diplomacia da Saúde (divulgação de notícias, vídeos, documentos de referência, eventos relevantes)	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Público em geral, com acesso à internet; Profissionais de saúde, gestores dos três níveis de gestão do SUS, pesquisadores, estudantes
Comunicação (Comunicação e Informação)	Serviço especializado - Acervo Ares (contribuindo para o desenvolvimento do Sistema UNA-SUS)	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Público em geral; Profissionais de saúde, gestores dos três níveis de gestão do SUS, pesquisadores, estudantes
Comunicação (Comunicação e Informação)	Serviço especializado - Plataforma Arouca (plataforma que busca compartilhar e registrar as atividades de educação permanente do SUS e disponibilizar as ofertas educacionais para os profissionais do SUS)	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Profissionais de saúde, gestores dos três níveis de gestão do SUS, pesquisadores, estudantes

Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento por meio do Portal UNA-SUS	Diretoria Regional de Brasília (Direb)	Público em geral; Profissionais de saúde, gestores dos três níveis de gestão do SUS, pesquisadores, estudantes
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento por meio da publicação de livros na área de saúde (Editora Fiocruz)	Editora Fiocruz	Autores de manuscritos na área de saúde (firmar contrato com a Editora)
Comunicação (Comunicação e Informação)	Publicação de artigos científicos no periódico Cadernos de Saúde Pública (revista científica no campo da saúde pública)	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Autores de artigos originais ou de revisão na área de abrangência da revista
Comunicação (Comunicação e Informação)	Publicação de artigos científicos no periódico Revista Poli (revista científica relacionada à formação de profissionais, estudantes, professores e gestores, atuantes na interface entre as áreas de trabalho, educação e saúde)	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Autores de artigos originais ou de revisão na área de abrangência da revista
Comunicação (Comunicação e Informação)	Publicação de artigos científicos no periódico Revista História, Ciências, Saúde - Manguinhos (revista relacionada à história das ciências e da saúde com artigos, ensaios, resenhas e notas de pesquisa inéditos; reprodução de documentos e imagens de valor histórico; edição de debates e entrevistas)	Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Autores de artigos originais ou de revisão na área de abrangência da revista
Comunicação (Comunicação e Informação)	Publicação de artigos científicos no periódico Revista Memórias do Instituto Oswaldo Cruz (revista científica relacionada à Medicina Tropical, Parasitologia Médica e Microbiologia Médica)	Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Autores de artigos originais ou de revisão na área de abrangência da revista
Comunicação (Comunicação e Informação)	Publicação de artigos no periódico Revista Radis	Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)	Autores de artigos originais ou de revisão na área de abrangência da revista

Comunicação (Comunicação e Informação)	Publicação de artigos no periódico Revista RETS (Revista da Rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde)	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Autores de artigos originais ou de revisão na área de abrangência da revista
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento por meio das Sessões Científicas (para difusão de produções científicas)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Público em geral, interessado na área da saúde, ciência e tecnologia
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento por meio das Sessões da Cidadania (abordando temas gerais da sociedade, informando sobre assuntos relevantes em diversas áreas como saúde, políticas públicas, qualidade de vida, saúde pública, artes, cultura, ética e meio ambiente)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Público em geral
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento por meio da Sessão de Correlação Anátomo-Clínica em Patologia Cirúrgica (promoção de sessão de correlação de aspectos morfológicos com dados clínicos, laboratoriais e de imagens para melhorar a avaliação diagnóstica)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Estudantes de Medicina, patologistas e profissionais de saúde de especialidades afins
Comunicação (Comunicação e Informação)	Divulgação e difusão do conhecimento por meio da Sessão de Correlação Clínico-Patológica em Hepatologia (para discussões anatomoclínicas em hepatologia)	Instituto Gonçalo Moniz - IGM (Fiocruz-BA)	Profissionais da área de saúde, interessados em hepatologia

## APÊNDICE B – CONJUNTO DE DADOS EXTRAÍDOS DOS RELATÓRIOS DA FIOCRUZ

Evolução do total de consultas, exames e internações nos serviços assistenciais da Fiocruz											
Ano	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Consultas (total)	125.296	128.472	169.766	160.386	120.651	137.949	134.639	138.629	151.206	72.339	134.860
Exames (total)	141.339	163.066	219.655	250.024	265.420	410.890	397.331	405.388	474.891	259.523	373.534
Internações/Altas hospitalares (total)	4.848	5.553	5.751	5.444	4.158	5.751	5.459	5.039	4.281	3.694	3.984
Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consultas (total)	331.878	283.244	366.394	348.375	356.447	508.219	225.361	265.401	223.070	132.933	91.544
Exames (total)	67.500	97.327	58.320				681.708	292.005	395.844	170.618	63.786
Internações/Altas hospitalares (total)	3.863	3.263	3.047	2.997	3.020	4.196	4.066	4.068	4.193	4.285	4.799
Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012					
Consultas (total)	136.148	128.528	137.408	153.652	159.733	178.347					
Exames (total)	187.185	246.514	232.011	433.970	512.864	513.912					
Internações/Altas hospitalares (total)	3.917	5.994	5.650	5.585	5.457	5.080					

Farmácias Populares do Brasil - distribuição e número total de estabelecimentos em todo território nacional								
Ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Região Norte	6	23	56	69	75	77	77	77
Região Nordeste	21	88	134	170	177	182	191	195
Região Centro-Oeste	4	12	20	28	30	32	35	35
Região Sudeste	40	95	145	172	185	192	202	203
Região Sul	6	34	48	60	62	64	67	68
Total	77	252	403	499	529	547	572	578

Evolução do total de consultas, exames e internações - IFF												
Ano	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	
Consultas (total)			48.804	51.131				40.277	42.975	46.964	48.114	
Exames (total)												
Internações (total)												
Ano	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Consultas (total)	48.124	50.722	76.591	90.362	87.332	89.382	126.717	96.987	87.229	80.004	82.007	71.917
Exames (total)				2.858	91.742	103.502	124.900	124.879	137.495	143.373	167.692	198.815
Internações (total)				4.534	4.634	5.302	5.419	5.118	4.013	5.429	4.496	4.599

---

 Evolução do total de consultas, exames e internações - Hospital Evandro Chagas (Atual IPEC)
 

---

Ano	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Consultas (total)	8.059	10.538	8.027	9.431	8.616	7.732	11.986	8.701	5.871	10.635	10.984	10.694
Exames (total)	25.216	25.867	27.601	34.896	36.310	43.903	76.832	56.644	60.670	93.973	129.939	110.605
Internações (total)	158	167	140	158	214	251	332	330	145	326	449	440

---

 Registro das Atividades do Banco de Leite Humano - IFF  
 Coleta/Processamento de Leite Humano (em mL)
 

---

Ano	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Total	2.743.797	1.371.989	1.623.990	1.862.780	2.257.640	2.899.300	1.802.620				

Ano	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Total				1.292.000	1.783.000	2.777.270	1.423.000	2.044.370

---

Quadro Geral de Ensino - Cursos Regulares e Atividades Não Regulares - Fiocruz													
Registro do número de alunos <b>matriculados</b> na Fiocruz (total e por tipo de curso)													
Ano	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)	108	168	219	249	110	314	363	318					
Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização e Residência)	1.226	476	717	252	600	832	836	1.187					
Cursos Regionais (Cursos Descentralizados)	510	363		169		460	385						
Cursos de Nível Médio	476	392	302	200	141	145	147	255					
Aperfeiçoamento/Treinamento	100	789	3.412	1.295	1.381	208	207						
<b>Total</b>	<b>2.420</b>	<b>2.188</b>	<b>4.650</b>	<b>2.165</b>	<b>2.232</b>	<b>1.959</b>	<b>1.938</b>	<b>1.760</b>					<b>2.870</b>

Cursos realizados pela ENSP					
Ano	1979	1980	1981	1982	1983
Matriculados (total)	558	624	675	484	404
Concluíram (total)	461	369	422	429	273

Quadro Geral de Ensino - Cursos Regulares e Atividades Não Regulares - Fiocruz											
Registro do número de alunos <b>egressos</b> na Fiocruz (total e por tipo de curso)											
Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)	160	182	193	173	231	249	274	346	293	329	361
Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização e Residência)	1.013	1.538	2.248	2.468	1.767	1.307	549	455	692	5.821	5.844
Aperfeiçoamento/Treinamento/ Educação Profissional/Cursos de Nível Médio	740	554	644	1.032	1.691	1.070	2.370	2.233	6.017	23.160	22.289
Total	1.913	2.274	3.085	3.673	3.689	2.626	3.193	3.034	7.002	29.310	28.494
Ano			2007	2008	2009	2010	2011	2012			
Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)			262	462	529	637	635	600			
Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização e Residência)			2.290	5.421	3.308	12.573	3.294	3.147			
Aperfeiçoamento/Treinamento/ Educação Profissional/Cursos de Nível Médio			4.173	858	1.213	864	8.509	837			
Total			6.725	6.741	5.050	14.074	12.438	4.584			

---

 Produção de vacinas - IPROMED, depois Bio-Manguinhos (em doses)
 

---

Ano	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Total (em doses)	17.177.292						20.635.330	23.573.390	29.610.120	16.709.930	21.800.000	33.898.000

Ano	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Total (em doses)	38.563.000	42.000.000	56.709.000	43.406.000	23.950.000	47.188.000	32.689.096	12.474.157	25.655.998	36.739.639

Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Total (em doses)	33.356.810	15.548.000	56.000.000	105.831.885	120.000.000	79.988.000	54.000.000	114.666.380	84.957.150

Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total (em doses)	111.775.000	68.247.760	87.071.360	104.122.550	128.206.510	145.900.000	80.066.740	140.923.385	111.000.000

---

 Produção de medicamentos - IPROMED, depois Farmanguinhos (em unidades farmacêuticas produzidas)
 

---

Ano	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Total	88.074.370						60.045.050	85.316.500	41.445.350	130.944.515

Ano	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Total	130.612.200	141.444.000	91.765.000	164.398.000	189.716.000	196.188.000	152.323.000	90.900.000	132.491.000	53.383.050

Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Total	156.597.750	243.287.950	286.174.300	391.040.900	170.000.000	255.000.000	332.000.000	551.945.280	731.000.000	1.375.168.000

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	1.707.350.620	1.101.828.290	2.328.910.246	2.078.906.079	863.597.977	1.071.405.524	958.300.000	628.760.597	494.000.000	667.500.000

---

 Projetos de Pesquisa e Publicações desenvolvidos na Fiocruz
 

---

Ano	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Projetos (total)	146	279	257	382			372			466	388
Publicações (total)	50	203	313	400			372				441

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Projetos (total)	607	620	689	792	792	944		1.120	1.153	1.340	1.385
Publicações (total)	491	731	696		450	680	732	863	1.084	1.010	1.037

Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Projetos (total)	1.421	1.601				898	1.415	1.165	1.400	1.602	1.709	1.456
Publicações (total)	905	884	1.077	1.327	2.956	3.209	3.171	4.301	4.504	4.253	4.066	4.284

---



---

 Número total de artigos publicados na Fiocruz em revistas indexadas - Fiocruz
 

---

Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Indexadas no ISI	233	190	236	249	235	318	333	339												
Publicação Indexada (total)	233	190	236	249	235	318	333	791	631	722	916	935	1.070	1.087	998	1.252	1.255	1.272	1.256	1.437

---

Propriedade Intelectual (Indicadores) - Fiocruz																					
Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
Depósitos de pedidos de patente no Brasil	1	1	4	5	5	13	4	4	5	15	10	11	7	5	9	4	1	1			
Depósitos de pedidos de patente no exterior	0	11	0	12	11	5	31	31	18	17	21	31	16	17	9	14	26	42			
Patentes concedidas no Brasil		1	1	7	0	3		1		1		1	7	1		1	2	2			
Patentes concedidas no exterior			3	10	1	3	1	6	7	6		7	2	8	6	12	4	17			
Transferência de tecnologia (contratos e convênios firmados no ano)	6	4	8	11	26	20	14	25	22	20		40		0	5	13	6	11			
Royalties (em R\$)									342.451,56												
Patentes mantidas no Brasil												25	16	91	88	86	71	67			
Patente mantidas no exterior												60	60	89	208	185	91	77			

Tiragem total das Publicações Regulares - Fiocruz															
Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Memórias do Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	8.000														
Cadernos de Saúde Pública (ENSP)	3.000														
História, Ciências, Saúde - Manguinhos (COC)	3.000														
Trabalho, Educação e Saúde (EPSJV)															
Total (tiragem total)	14.000										25.900	38.000	40.500	33.900	41.000

Programas de Televisão Produzidos pela Fiocruz - Canal Saúde											
Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Edições/Programas Exibidos (total)	306	364	382	382	780	342				232	
Horas inéditas de parceiros										288	
Horas veiculadas										3.893	
Horas inéditas veiculadas										544	
Número de Conselhos de Saúde com recepção organizada										827	

Indicadores - Editora Fiocruz												
Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Lançamentos	15	15	19	18	15	31	43	22	21	15		
Reimpressões	4	13	8	8	5			20		10		
Total	19	28	27	26	20			42		25		36

APÊNDICE C – CONJUNTO DE DADOS DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DA  
FIOCRUZ, A PARTIR DE 1970

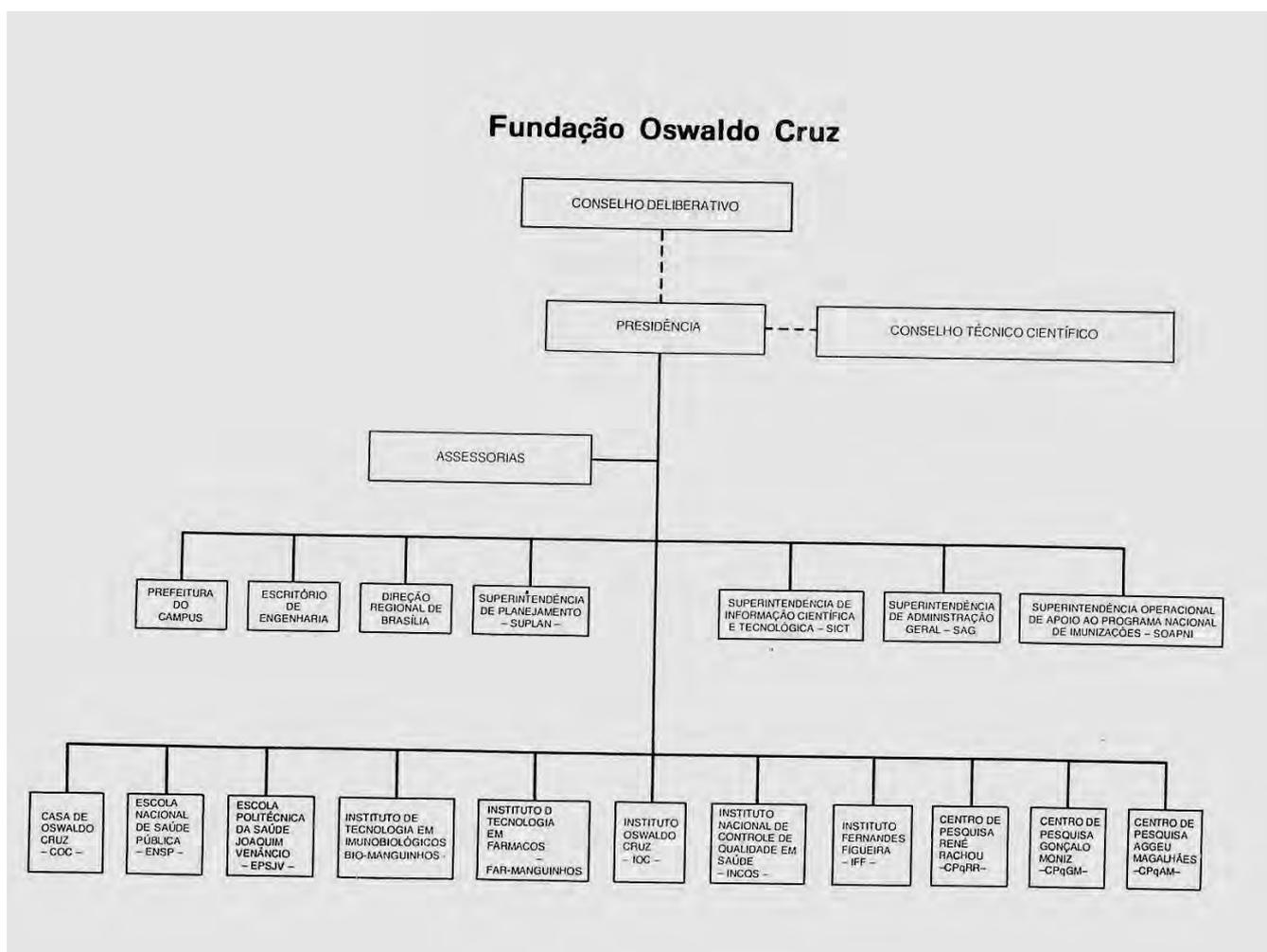
Dados de Execução Orçamentária para a Curva de Crescimento da Fiocruz				
	1970	1971	1972	1973
Despesa - Execução (Fiocruz)	4.067.134,41	13.030.614,82	24.016.119,86	31.369.353,85
PIB (Brasil)	194.315.000.000,00	258.296.000.000,00	346.581.000.000,00	511.834.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0020930625	0,0050448380	0,0069294393	0,0061288140
	1974	1975	1976	1977
Despesa - Execução (Fiocruz)	32.283.621,29	61.699.556,01	129.454.543,58	309.308.419,62
PIB (Brasil)	745.136.000.000,00	1.049.518.000.000,00	1.633.963.000.000,00	2.492.978.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0043325811	0,0058788469	0,0079227341	0,0124071861
	1978	1979	1980	1981
Despesa - Execução (Fiocruz)	551.000.216,65	946.342.678,03	1.885.629.946,42	3.249.662.585,59
PIB (Brasil)	3.617.246.000.000,00	5.961.236.000.000,00	12.508.000.000,00	24.016.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0152325890	0,0158749407	0,0150753913	0,0135312399
	1982	1983	1984	1985
Despesa - Execução (Fiocruz)	10.174.346.320,32	19.102.765.532,96	74.688.779.569,00	225.057.966.456,00
PIB (Brasil)	48.681.000.000,00	109.386.000.000,00	347.886.000.000,00	1.307.719.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0209000356	0,0174636293	0,0214693260	0,0172099638

	1986	1987	1988	1989
Despesa - Execução (Fiocruz)	821.642.170,83	3.541.316.602,79	23.299.516.745,82	553.030.796,61
PIB (Brasil)	3.502.631.000.000,00	11.103.966.000.000,00	80.782.983.000.000,00	1.170.387.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0234578570	0,0318923581	0,0288421099	0,0472519600
	1990	1991	1992	1993
Despesa - Execução (Fiocruz)	15.032.501.389,06	68.242.650.577,40	468.193.569.408,45	9.731.937.420,04
PIB (Brasil)	31.759.185.000.000,00	165.786.498.000.000,00	1.762.636.611.000.000,00	38.767.062.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0473327681	0,0411629725	0,0265621153	0,0251036238
	1994	1995	1996	1997
Despesa - Execução (Fiocruz)	123.802.438,36	215.609.101,04	205.354.784,67	
PIB (Brasil)	349.205.000.000,00	705.641.000.000,00	843.966.000.000,00	939.147.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0354526534	0,0305550699	0,0243321158	
	1998	1999	2000	2001
Despesa - Execução (Fiocruz)			270.079.886,00	348.677.114,59
PIB (Brasil)	979.276.000.000,00	1.065.000.000.000,00	1.179.482.000.000,00	1.302.136.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB			0,0228981778	0,0267773193

	2002	2003	2004	2005
Despesa - Execução (Fiocruz)	380.954.834,21	416.023.733,27	498.084.735,30	484.287.301,99
PIB (Brasil)	1.477.822.000.000,00	1.699.948.000.000,00	1.941.498.000.000,00	2.147.239.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0257781271	0,0244727329	0,0256546613	0,0225539543
	2006	2007	2008	2009
Despesa - Execução (Fiocruz)	667.809.408,02	751.362.368,31	889.677.510,42	1.306.168.778,47
PIB (Brasil)	2.369.484.000.000,00	2.661.344.000.000,00	3.032.203.000.000,00	3.239.404.000.000,00
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0281837484	0,0282324408	0,0293409614	0,0403212683
	2010	2011	2012	2013
Despesa - Execução (Fiocruz)	1.409.784.837,99	1.893.802.241,26	2.112.649.871,77	2.251.252.987,41
PIB (Brasil)	3.770.085.000.000,00	4.143.013.000.000,00	4.402.537.000.000,00	
Despesa (Execução) como % do PIB	0,0373939802	0,0457107482	0,0479871009	



## Organograma da Fiocruz no ano de 1989





## ANEXO B – ESTATUTO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO, APROVADO EM 2003



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**DECRETO Nº 4.725, DE 9 DE JUNHO DE 2003.**

Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a" da Constituição, e tendo em vista o disposto no [art. 50 da Lei nº 10.683 de 28 de maio de 2003](#),

**DECRETA:**

Art. 1º Ficam aprovados o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ, na forma dos Anexos I e II a este Decreto.

Art. 2º Em decorrência do disposto no art. 1º, ficam remanejados, na forma do Anexo III a este Decreto, os seguintes cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e Funções Gratificadas – FG:

I - da FIOCRUZ para a Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: um DAS 101.4; dez DAS 102.1; oito FG-1; cinco FG-2; e vinte e quatro FG-3; e

II - da Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para a FIOCRUZ: oito DAS 101.1.

Art. 3º Os apostilamentos decorrentes da aprovação do Estatuto de que trata o art. 1º deverão ocorrer no prazo de vinte dias, contado da data de publicação deste Decreto.

Parágrafo único. Após os apostilamentos previstos no **caput**, o Presidente da FIOCRUZ fará publicar, no Diário Oficial da União, no prazo de trinta dias, contado da data de publicação deste Decreto, relação nominal dos titulares dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, a que se refere o Anexo II, indicando, inclusive, o número de cargos vagos, sua denominação e respectivo nível.

Art. 4º O regimento interno da FIOCRUZ será aprovado pelo Ministro de Estado da Saúde e publicado no Diário Oficial da União, no prazo de noventa dias, contado da data de publicação deste Decreto.

Art. 5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º Ficam revogados os [Decretos nºs 77.481, de 23 de abril de 1976](#), [84.775, de 9 de junho de 1980](#), e o [Anexo LXXIII ao Decreto nº 1.351, de 28 de dezembro de 1994](#).

Brasília, 9 de junho de 2003; 182º da Independência e 115º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
*Humberto Sérgio Costa Lima*  
*Guido Mantega*

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 10.6.2003

**ANEXO I**  
**ESTATUTO DA**  
**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ**

**CAPÍTULO I**

**DA NATUREZA, SEDE E FINALIDADE**

Art. 1º A Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ, criada pelo Decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970, dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde, com sede na cidade do Rio de Janeiro, com prazo de duração indeterminado, tem por finalidade desenvolver atividades no campo da saúde, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico, devendo, em especial:

I - participar da formulação e da execução da Política Nacional de Saúde, da Política Nacional de Ciência e Tecnologia e da Política Nacional de Educação, as duas últimas na área da saúde;

II - promover e realizar pesquisas básicas e aplicadas para as finalidades a que se refere o **caput**, assim como propor critérios e mecanismos para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e tecnologia para a saúde;

III - formar e capacitar recursos humanos para a saúde e ciência e tecnologia;

IV - desenvolver tecnologias de produção, produtos e processos e outras tecnologias de interesse para a saúde;

V - desenvolver atividades de referência para a vigilância e o controle da qualidade em saúde;

VI - fabricar produtos biológicos, profiláticos, medicamentos, fármacos e outros produtos de interesse para a saúde;

VII - desenvolver atividades assistenciais de referência, em apoio ao Sistema Único de Saúde, ao desenvolvimento científico e tecnológico e aos projetos de pesquisa;

VIII - desenvolver atividades de produção, captação e armazenamento, análise e difusão da informação para a Saúde, Ciência e Tecnologia;

IX - desenvolver atividades de prestação de serviços e cooperação técnica no campo da saúde, ciência e tecnologia;

X - preservar, valorizar e divulgar o patrimônio histórico, cultural e científico da FIOCRUZ e contribuir para a preservação da memória da saúde e das ciências biomédicas; e

XI - promover atividades de pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico e cooperação técnica voltada para preservação do meio ambiente e da biodiversidade.

Art. 2º Para a consecução de sua finalidade, a FIOCRUZ poderá:

I - celebrar convênios, contratos, acordos e ajustes com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais, públicas, filantrópicas ou privadas;

II - propor a constituição ou a participação em sociedades civis e empresas; e

III - estabelecer relações de parceria com entidades públicas e privadas, desde que evidenciados o interesse e objetivos comuns.

**CAPÍTULO II**

## DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 3º A FIOCRUZ tem a seguinte estrutura organizacional:

I - órgãos colegiados:

- a) Conselho Superior;
- b) Congresso Interno; e
- c) Conselho Deliberativo;

II - órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente:

- a) Gabinete;
- b) Diretoria Regional de Brasília; e
- c) Procuradoria Federal;

III - órgão seccional: Auditoria Interna;

IV - unidades técnico-administrativas:

- a) Diretoria de Planejamento Estratégico;
- b) Diretoria de Administração
- c) Diretoria de Recursos Humanos; e
- d) Diretoria de Administração do Campus;

V - unidades técnicas de apoio:

- a) Centro de Criação de Animais de Laboratório; e
- b) Centro de Informações Científicas e Tecnológicas;

VI - unidades técnico-científicas:

- a) Instituto Oswaldo Cruz;
- b) Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães;
- c) Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz;
- d) Centro de Pesquisa René Rachou;
- e) Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane;
- f) Casa de Oswaldo Cruz;
- g) Escola Nacional de Saúde Pública;
- h) Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio;
- i) Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Manguinhos;
- j) Instituto de Tecnologia em Fármacos de Manguinhos;
- l) Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde;
- m) Instituto Fernandes Figueira; e
- n) Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas.

m) Instituto Fernando Figueira; ([Redação dada pelo Decreto nº 6.860, de 2009](#))

n) Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas; e ([Redação dada pelo Decreto nº 6.860, de 2009](#))

~~o) Centro de Referência Professor Hélio Fraga. ([Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009](#)) - ([Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010](#))~~

### CAPITULO III

#### Da Nomeação

Art. 4º O Presidente e os Vice-Presidentes serão nomeados pelo Presidente da República, mediante indicação do Ministro de Estado da Saúde, sendo o primeiro escolhido em lista tríplice, indicada pela comunidade de servidores da FIOCRUZ, de acordo com o regimento interno da FIOCRUZ.

§ 1º O mandato do Presidente da FIOCRUZ será de quatro anos, admitida sua recondução por um período consecutivo, na forma deste Estatuto, em consonância com o § 2º do art. 207 da Constituição.

§ 2º Os Vice-Presidentes serão indicados pelo Presidente da FIOCRUZ ao Ministro de Estado da Saúde, após homologação do Conselho Deliberativo.

§ 3º O Procurador-Chefe será nomeado por indicação do Advogado-Geral da União.

§ 4º A nomeação e a exoneração do Auditor-Chefe serão submetidas, pelo Presidente da FIOCRUZ, à aprovação da Controladoria-Geral da União.

§ 5º Os demais cargos em comissão e funções gratificadas serão indicados de acordo com o regimento interno da FIOCRUZ e nomeados em consonância com as normas da legislação vigente.

### CAPÍTULO IV

#### DA COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS

##### Seção I

##### Dos Órgãos Colegiados

Art. 5º Ao Conselho Superior, como órgão de controle social e composto por representantes da sociedade civil, compete:

I - apreciar o Plano de Desenvolvimento Estratégico e de Objetivos e Metas, proposto pelo Conselho Deliberativo, sugerir modificações àquele Conselho e emitir parecer final ao Ministério da Saúde;

II - recomendar a adoção das providências que julgar convenientes, com vistas a adequação das atividades técnicas e científicas da FIOCRUZ para consecução dos seus objetivos;

III - acompanhar a execução dos Planos de Objetivos e Metas e avaliar os resultados, emitindo parecer ao Ministério da Saúde, contemplando eventuais sanções aos dirigentes da FIOCRUZ no caso de descumprimento não justificado das diretrizes políticas e dos objetivos e metas propostas; e

IV - propor o afastamento do Presidente da FIOCRUZ pelo não cumprimento das diretrizes político-institucionais emanadas do Congresso Interno e do Conselho Deliberativo, por insuficiência de desempenho ou falta grave ao Estatuto da FIOCRUZ ou ao Código de Ética do servidor.

Parágrafo único. Os critérios para composição e funcionamento do Conselho Superior serão determinados no regimento interno da FIOCRUZ.

Art. 6º Ao Congresso Interno, órgão máximo de representação da comunidade da FIOCRUZ, compete:

- I - deliberar sobre assuntos estratégicos referentes ao macroprojeto institucional da FIOCRUZ;
- II - deliberar sobre regimento interno e propostas de alteração do Estatuto da FIOCRUZ; e
- III - apreciar matérias que sejam de importância estratégica para os rumos da FIOCRUZ.

Parágrafo único. O Congresso Interno será presidido pelo Presidente da FIOCRUZ e os critérios para sua composição e funcionamento serão determinados no regimento interno da FIOCRUZ.

Art. 7º Ao Conselho Deliberativo, composto pelo Presidente, Vice-Presidentes, Chefe de Gabinete, por um representante da Associação dos Servidores e pelos dirigentes máximos das unidades técnico-científicas, técnicas de apoio e técnico-administrativas referidas no art. 3º deste Decreto, compete:

- I - deliberar sobre:
  - a) a política de desenvolvimento institucional da FIOCRUZ;
  - b) a programação de atividades e a proposta orçamentária anual definidas no Plano de Objetivos e Metas da Instituição;
  - c) a política de pessoal; e
  - d) a destituição de Diretor de Unidade por descumprimento das diretrizes políticas e operacionais emanadas do Conselho Superior e do próprio Conselho Deliberativo, por insuficiência de desempenho, por falta grave devidamente apurada e comprovada ao projeto institucional, ao regimento interno e ao Estatuto da FIOCRUZ ou ao Código de Ética do Servidor, garantindo-se amplo direito de defesa;
- II - aprovar as normas de funcionamento e organização que constam do regimento das unidades da FIOCRUZ;
- III - acompanhar e avaliar o desempenho das Unidades Técnico-Científicas, Técnico-Administrativas e Técnicas de Apoio e os programas desenvolvidos pela FIOCRUZ;
- IV - recomendar a adoção das providências que julgar convenientes, com vistas a estruturação e ao funcionamento da FIOCRUZ;
- V - pronunciar-se sobre a celebração de convênios, contratos, acordos e ajustes com entidades públicas, privadas, filantrópicas, nacionais, internacionais e estrangeiras; e
- VI - convocar novo processo para indicação do Presidente, no prazo de noventa dias, em caso de impedimento definitivo.

Parágrafo único. O Conselho Deliberativo será presidido pelo Presidente da FIOCRUZ e os critérios para seu funcionamento serão determinados no regimento interno da Fundação.

## **Seção II**

### **Dos Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Presidente**

Art. 8º Ao Gabinete compete:

- I - assistir ao Presidente em sua representação política e social;
- II - articular-se com as demais áreas da FIOCRUZ; e
- III - executar outras atividades que lhe forem cometidas pelo Presidente.

Art. 9º À Diretoria Regional de Brasília compete:

I - representar a FIOCRUZ, nas suas áreas de competência, junto aos órgãos e instituições públicas do Poder Executivo e Legislativo e entidades privadas sediadas em Brasília;

II - estabelecer parcerias com instituições de ensino, pesquisa e saúde, articulando a rede de atuação da FIOCRUZ na Região Centro-Oeste do País;

III - prestar assessoria técnica nas áreas de **expertise** da FIOCRUZ, com ênfase no desenvolvimento de políticas voltadas para a ciência, tecnologia e informação em saúde;

IV - apoiar as ações de interiorização das atividades da FIOCRUZ na Região Centro-Oeste;

V - divulgar os produtos e serviços da FIOCRUZ em âmbito local, regional e nacional;

VI - assistir ao Presidente e demais autoridades da FIOCRUZ em Brasília; e

VII - prestar suporte gerencial e administrativo de interesse da FIOCRUZ.

Art. 10. À Procuradoria Federal, na qualidade de órgão executor da Procuradoria-Geral Federal, compete:

I - exercer atividades de consultoria e assessoramento jurídico no âmbito da FIOCRUZ, aplicando-se, no que couber, o disposto no art. 11 da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993; e

II - apurar a liquidez e a certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às atividades da FIOCRUZ, inscrevendo-os em dívida ativa para fins de cobrança amigável ou judicial.

### **Seção III**

#### **Do Órgão Seccional**

Art. 11. À Auditoria Interna compete:

I - acompanhar e fiscalizar a gestão das políticas públicas a cargo da FIOCRUZ;

II - verificar a legalidade e avaliar os resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da FIOCRUZ;

III - atuar de forma preventiva, de modo a minimizar ou erradicar o cometimento de falhas e impropriedades na gestão da FIOCRUZ; e

IV - representar a FIOCRUZ junto aos órgãos de controle externo, bem como cooperar com eles no exercício de sua missão institucional.

### **Seção IV**

#### **Das Unidades Técnico-Administrativas**

Art. 12. À Diretoria de Planejamento Estratégico compete planejar, coordenar, supervisionar e executar as ações inerentes às atividades de planejamento e de elaboração da proposta orçamentária, bem como:

I - coordenar ações nas áreas de desenvolvimento institucional e modernização administrativa;

II - promover e acompanhar a articulação inter-institucional da FIOCRUZ, envolvendo a cooperação técnica e financeira;

III - elaborar a programação física e orçamentária das atividades, acompanhar e avaliar sua execução; e

IV - realizar estudos no campo da gestão estratégica e fornecer subsídio ao processo decisório da FIOCRUZ.

Art. 13. À Diretoria de Administração, unidade integrante dos Sistemas de Serviços Gerais - SISG, de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal, compete planejar, coordenar, supervisionar e executar as atividades relativas a:

- I - operações comerciais nacionais e internacionais;
- II - gestão econômica, financeira, contábil e dos bens móveis;
- III - informações gerenciais na área administrativa; e
- IV - suporte administrativo às unidades da FIOCRUZ.

Art. 14. À Diretoria de Recursos Humanos, unidade técnico-administrativa integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, compete planejar, coordenar, supervisionar e executar as atividades relativas a:

- I - política de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho dos recursos humanos da FioCruz;
- II - política de desenvolvimento de recursos humanos da FIOCRUZ;
- III - desenvolvimento de atividades inerentes à classificação de cargos e salários, benefícios, pagamento e controle de pessoal da FIOCRUZ;
- IV - política de atenção à saúde do trabalhador da FIOCRUZ e das suas condições de trabalho; e
- V - informações gerenciais na área de recursos humanos da FIOCRUZ.

Art. 15. À Diretoria de Administração do Campus compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

- I - obras e reformas da FIOCRUZ;
- II - manutenção preventiva e corretiva de equipamentos;
- III - funcionamento da infra-estrutura da FIOCRUZ; e
- IV - prestação de serviços de apoio operacional.

## **Seção V**

### **Das Unidades Técnicas de Apoio**

Art. 16. Ao Centro de Criação de Animais de Laboratório compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

- I - criação, produção e controle de qualidade de animais de laboratório em apoio às atividades finalísticas da FIOCRUZ;
- II - capacitação de recursos humanos em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;
- III - desenvolvimento de pesquisas no campo da biotecnologia aplicada a animais de laboratório; e
- IV - assessoria técnica às instituições com atuação na área do bioterismo.

Art. 17. Ao Centro de Informações Científicas e Tecnológicas compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

- I - promoção e desenvolvimento de atividades de coleta, tratamento, análise, disseminação e preservação da informação científica e tecnológica em saúde;

II - desenvolvimento de sistemas integrados de informação em sua área de competência;

III - desenvolvimento de estudos e pesquisas e capacitação de profissionais em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País; e

IV - assessoria técnica às instâncias do Sistema Único de Saúde e demais instituições que atuam na área de informação e comunicação em saúde.

## **Seção VI**

### **Das Unidades Técnico-Científicas**

Art. 18. Ao Instituto Oswaldo Cruz compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades no campo das doenças infecciosas e parasitárias, entre outras, relativas a:

I - realização de pesquisas científicas nas áreas biológica, biomédica, de medicina tropical e de saúde pública, bem como em outras áreas correlatas;

II - desenvolvimento do ensino e formação de recursos humanos em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

III - manutenção da frequência do periódico Memórias do Instituto Oswaldo Cruz, com vistas à publicação de artigos científicos de nível internacional;

IV - apoio técnico de referência aos laboratórios de saúde pública; e

V - assessoria técnico-científica ao Sistema Único de Saúde e colaboração com organizações nacionais e internacionais em sua área de atuação.

Art. 19. Ao Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades no campo da filariose, da peste bubônica, cólera, epidemiologia ambiental, controle biológico de vetores, sistemas de informação georeferenciados, entre outras, relativas a:

I - realização de pesquisas científicas nas áreas biológica, biomédica, de doenças infecciosas e parasitárias, de medicina tropical e de saúde pública, bem como em outras áreas correlatas;

II - desenvolvimento do ensino e formação de recursos humanos em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

III - desenvolvimento de atividades para a melhoria da situação sócio-sanitária regional;

IV - apoio técnico de referência aos laboratórios de saúde pública; e

V - assessoria técnico-científica ao Sistema Único de Saúde e colaboração com organizações nacionais e internacionais em sua área de atuação.

Art. 20. Ao Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades no campo da epidemiologia molecular, imunopatologia, protozoários, retro-vírus, doenças bacterianas e virais, anemia falciforme, câncer de colo do útero, mama e próstata, entre outras, relativas a:

I - realização de pesquisas científicas nas áreas biológica, biomédica, de doenças infecciosas e parasitárias, de medicina tropical e de saúde pública, bem como em outras áreas correlatas;

II - desenvolvimento do ensino e formação de recursos humanos em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

III - desenvolvimento de atividades para a melhoria da situação sócio-sanitária regional;

IV - apoio técnico de referência aos laboratórios de saúde pública; e

V - assessoria técnico-científica ao Sistema Único de Saúde e colaboração com organizações nacionais e internacionais em sua área de atuação.

Art. 21. Ao Centro de Pesquisa René Rachou compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades no campo da esquistossomose, doença de chagas, leishmaniose, malária, helmintoses intestinais, doenças crônico-degenerativas, entre outras, relativas a:

I - realização de pesquisas científicas nas áreas biológica, biomédica, de doenças infecciosas e parasitárias, de medicina tropical e de saúde pública, bem como em outras áreas correlatas;

II - desenvolvimento do ensino e formação de recursos humanos em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

III - desenvolvimento de atividades para a melhoria da situação sócio-sanitária regional;

IV - apoio técnico de referência aos laboratórios de saúde pública; e

V - assessoria técnico-científica ao Sistema Único de Saúde e colaboração com organizações nacionais e internacionais em sua área de atuação.

Art. 22. Ao Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades no campo da sócio e bio-diversidade da região amazônica, entre outras, relativas a:

I - realização de pesquisas científicas nas áreas da medicina tropical, da biologia pura e aplicada, da saúde pública e da sócio e bio-diversidade, bem como em outras ciências correlatas;

II - desenvolvimento do ensino e formação de recursos humanos em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

III - desenvolvimento de atividades para a melhoria da situação sócio-sanitária regional;

IV - apoio técnico de referência aos laboratórios de saúde pública; e

V - assessoria técnico-científica ao Sistema Único de Saúde e colaboração com organizações nacionais e internacionais em sua área de atuação.

Art. 23. À Casa de Oswaldo Cruz compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

I - preservação e valorização da memória das ciências biomédicas e da saúde pública e do patrimônio arquitetônico da FIOCRUZ;

II - desenvolvimento de estudos e pesquisas relacionados à história da saúde, da ciência e da tecnologia, assim como a outros campos correlatos;

III - divulgação e educação em ciência, tecnologia e saúde;

IV - sistematização e disseminação de informações relativas a sua área de atuação; e

V - ensino e capacitação profissional em suas áreas de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País.

Art. 24. À Escola Nacional de Saúde Pública compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

~~I - capacitação de recursos humanos e ensino nas áreas de saúde coletiva, ciências biológicas, serviços e gestão em saúde, bem como em outras áreas correlatas do campo da saúde, em suporte às necessidades do Sistema Único de Saúde e de ciência e tecnologia do País;~~

~~II - realização de pesquisas científicas e tecnológicas nas suas áreas de atuação;~~

I - capacitação de recursos humanos e ensino nas áreas de saúde coletiva, ciências biológicas, serviços e gestão em saúde, vigilância, prevenção e controle da tuberculose e de outras pneumopatias de interesse em saúde pública, bem como em outras áreas correlatas do campo da saúde, em suporte às necessidades do Sistema Único de Saúde e de ciência e tecnologia do País; [\(Redação dada pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)

II - realização de estudos e pesquisas científicas e tecnológicas nas suas áreas de atuação; [\(Redação dada pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)

III - prestação de serviços assistenciais especializados, apoiando o Sistema Único de Saúde em sua área programática; e

IV - assessoria técnica ao Sistema Único de Saúde e às instituições com atuação na área de saúde.

V - atuação, por meio do Centro de Referência Hélio Fraga, como laboratório de referência nacional de apoio ao diagnóstico e controle da tuberculose; [\(Incluído pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)

VI - coordenação, por meio do Centro de Referência Hélio Fraga, da produção e do fornecimento de insumos biológicos para o diagnóstico laboratorial em apoio às demandas da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública, em sua área de competência; e [\(Incluído pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)

VII - disseminação da produção do conhecimento técnico e científico para subsidiar as ações de vigilância em saúde. [\(Incluído pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)

Art. 25. À Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

I - capacitação de recursos humanos e ensino em nível técnico e profissionalizante nas áreas de saúde e de ciência e tecnologia, em suporte às necessidades do Sistema Único de Saúde;

II - realização de pesquisas científicas e tecnológicas nas áreas de educação e de saúde; e

III - assessoria técnica ao Sistema Único de Saúde e às instituições com atuação na área de saúde.

Art. 26. Ao Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Manguinhos compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

I - produção de imunobiológicos, reativos para diagnóstico e outros produtos correlatos, necessários para atender às necessidades de saúde do País, especialmente às do Sistema Único de Saúde;

II - pesquisa, desenvolvimento, transferência e adaptação de tecnologias nas áreas de imunobiológicos e reativos para diagnóstico de doenças infecciosas;

III - capacitação de profissionais em sua área de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País; e

IV - assessoramento técnico a instituições públicas e privadas em sua área de competência.

Art. 27. Ao Instituto de Tecnologia em Fármacos de Manguinhos compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

I - produção de medicamentos e outros insumos para atender aos programas de saúde;

II - pesquisa, desenvolvimento, transferência e adaptação de tecnologias nas áreas de fármacos, medicamentos e produtos naturais;

III - capacitação de profissionais em sua área de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

IV - assessoramento técnico a instituições públicas e privadas em sua área de competência; e

V - promoção de ações regulatórias em parceria com o Ministério da Saúde.

Art. 28. Ao Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades de:

I - controle da qualidade de produtos para consumo humano, compreendendo alimentos, medicamentos, sangue e hemoderivados, imunobiológicos, cosméticos, domissanitários, reativos para diagnóstico, equipamentos e artigos de saúde em geral;

II - estabelecimento de normas e metodologias de controle da qualidade para a rede de laboratórios do Sistema Único de Saúde;

III - capacitação de profissionais em sua área de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

IV - promoção de ações regulatórias em parceria com o órgão de vigilância sanitária; e

V - assessoria técnica, como unidade de referência, à rede nacional de laboratórios de controle de qualidade em saúde.

Art. 29. Ao Instituto Fernandes Figueira compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas a:

I - assistência de referência no âmbito da saúde da mulher, da criança e do adolescente, apoiando o Sistema Único de Saúde;

II - desenvolvimento de pesquisas nas áreas da saúde da mulher, da criança e do adolescente;

III - capacitação de recursos humanos e ensino em sua área de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

IV - avaliação, desenvolvimento e validação de novas tecnologias e modelos gerenciais de atenção à saúde; e

V - assessoria técnica, como unidade de referência, ao Sistema Único de Saúde e outras instituições afins.

Art. 30. Ao Centro de Pesquisa Clínica Evandro Chagas compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades de:

I - desenvolvimento de pesquisas clínicas no campo das doenças infecciosas;

II - assistência de referência em sua área de competência, apoiando o Sistema Único de Saúde;

III - capacitação de recursos humanos e ensino em sua área de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

IV - avaliação, desenvolvimento e validação de novas tecnologias e modelos gerenciais de atenção à saúde; e

V - assessoria técnica, como unidade de referência, ao Sistema Único de Saúde e outras instituições afins.

~~Art. 30-A. Ao Centro de Referência Professor Hélio Fraga compete: [\(Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009\)](#) [\(Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)~~

~~I - planejar, coordenar e executar atividades relativas a estudos, pesquisas, capacitação e desenvolvimento de inovações tecnológicas nas áreas de vigilância, prevenção e controle da tuberculose e de outras pneumopatias de interesse em saúde pública; [\(Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009\)](#) [\(Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)~~

~~II - realizar e apoiar estudos para identificar poluentes ambientais e fatores de riscos relacionados ao sistema respiratório; [\(Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009\)](#) [\(Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)~~

~~III - planejar e executar administrativamente todas as atividades necessárias ao desenvolvimento técnico-científico institucional; [\(Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009\)](#) [\(Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)~~

~~IV - atuar como laboratório de referência nacional de apoio ao diagnóstico e controle da tuberculose; [\(Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009\)](#) [\(Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)~~

~~V - disseminar a produção do conhecimento técnico e científico para subsidiar as ações de vigilância em saúde; e [\(Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009\)](#) [\(Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)~~

~~VI - coordenar a produção e o fornecimento de insumos biológicos para o diagnóstico laboratorial em apoio às demandas da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública, em sua área de competência. [\(Incluído pelo Decreto nº 6.860, de 2009\)](#) [\(Revogado pelo Decreto nº 7.171, de 2010\)](#)~~

## CAPÍTULO V

### DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

#### Seção I

##### Do Presidente

Art. 31. Ao Presidente incumbe:

I - dirigir a FIOCRUZ, em conformidade com este Estatuto, coordenando a formulação e a implementação das políticas institucionais, em consonância com as diretrizes do Conselho Superior, do Congresso Interno e do Conselho Deliberativo;

II - representar a FIOCRUZ em juízo ou fora dele, podendo constituir mandatários para este fim;

III - indicar os dirigentes das Unidades, na forma da legislação vigente;

IV - convocar e presidir o Conselho Deliberativo;

V - submeter o Plano de Objetivos e Metas à apreciação do Conselho Superior;

VI - submeter o orçamento ao Conselho Superior, após aprovação do Conselho Deliberativo;

VII - aprovar normas regulamentares e praticar os demais atos pertinentes à estruturação e ao funcionamento da FIOCRUZ, ouvidos, no que couber, o Conselho Deliberativo e o Conselho Superior, de acordo com a legislação vigente;

VIII - autorizar operações financeiras e o movimento de recursos, na forma da legislação vigente;

IX - implementar a política de pessoal, segundo critérios fixados pelo Conselho Deliberativo, de acordo com a legislação vigente;

X - celebrar convênios, contratos e acordos com entidades nacionais, internacionais e estrangeiras, ouvido, no que couber, o Conselho Deliberativo;

XI - praticar todos os atos pertinentes à administração orçamentária, financeira, contábil, de patrimônio, de material e de serviços gerais, na forma da legislação em vigor, e determinar auditorias e verificações periódicas nessas áreas; e

XII - adotar outras medidas que lhe sejam atribuídas ou delegadas pela legislação ou ato superior.

Parágrafo único. Os critérios para a substituição dos dirigentes da FIOCRUZ serão indicados no seu regimento interno ou, no caso de omissão, designados pelo seu Presidente, em consonância com as orientações do Conselho Deliberativo, e assumirão, automática e cumulativamente, o exercício do

cargo ou função de direção nos afastamentos ou impedimentos legais ou regulamentares do titular e na vacância do cargo.

## **Seção II**

### **Dos Vice-Presidentes**

Art. 32. Aos Vice-Presidentes incumbe:

I - representar o Presidente da FIOCRUZ ou, por designação deste, substituí-lo;

II - assessorar o Presidente na administração da FIOCRUZ; e

III - coordenar, implementar e avaliar programas horizontais de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, ensino, serviços, produção, informação em saúde e desenvolvimento institucional.

## **Seção III**

### **Dos demais Dirigentes**

Art. 33. Ao Chefe de Gabinete, ao Procurador-Chefe, ao Auditor-Chefe, aos Diretores e aos demais dirigentes incumbe planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades das respectivas unidades e exercer outras atribuições que lhes forem cometidas em suas áreas de competência.

## **CAPÍTULO VI**

### **DO PATRIMÔNIO E DA RECEITA**

Art. 34. O patrimônio da FIOCRUZ é constituído:

I - pelos bens móveis e imóveis adquiridos ou que vierem a ser adquiridos;

II - por doações, legados e auxílios, recebidos de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, filantrópicos, nacionais, internacionais e estrangeiros; e

III - pelos demais bens e direitos que haja adquirido, produzido ou que venha a produzir.

Art. 35. Constituem receitas da FIOCRUZ:

I - dotações consignadas no Orçamento Geral da União;

II - receitas provenientes da exploração econômica dos seus bens e serviços, bem como de operações técnicas e financeiras que realizar;

III - receitas originárias de convênios, acordos, ajustes, contratos, doações, legados e auxílios;

IV - saldo de cada exercício financeiro;

V - resultados obtidos com alienações patrimoniais; e

VI - outras receitas de qualquer natureza.

## **CAPÍTULO VII**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 36. Em caso de extinção da FIOCRUZ, seus bens e direitos reverterão ao patrimônio da União, devendo garantir-se a preservação do patrimônio histórico-científico e cultural.

Art. 37. As normas de organização e funcionamento das unidades integrantes da Estrutura Organizacional da FIOCRUZ serão estabelecidas em regimento interno, homologado por seu Presidente, após apreciação do Conselho Deliberativo.

Art. 38. Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação do presente Estatuto serão dirimidos pelo Presidente da FIOCRUZ , **ad referendum** do Ministro de Estado da Saúde.

**ANEXO II**

**a) QUADRO DEMONSTRATIVO DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ.**

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
	4	Presidente	401.6
	4	Vice-Presidente	401.5
	5	Gerente de Projeto	401.4
	2	Assistente	402.2
	4	Assistente Técnico	402.1
Coordenação	4	Coordenador	401.3
	7		FG-2
	1		FG-3
GABINETE	4	Chefe de Gabinete	401.4
	2	Assistente	402.2
	2	Assistente Técnico	402.1
Coordenação	2	Coordenador	401.3
Serviço	2	Chefe	401.1
	5		FG-1
	3		FG-2
	6		FG-3
Diretoria Regional de Brasília	4	Diretor	401.4
	4		FG-1
	4		FG-2

Procuradoria FEDERAL	4	Procurador-Chefe	401.4
	4	Assistente Técnico	402.1
Coordenação	3	Coordenador	401.3
	4		FG-2
	4		FG-3
Auditoria INTERNA	4	Auditor-Chefe	401.4
	2	Assistente Técnico	402.1
Coordenação	4	Coordenador	401.3
	3		FG-2
	4		FG-3
Diretoria de Planejamento			
Estratégico	4	Diretor	401.4
Coordenação	3	Coordenador	401.3
	4		FG-2
	4		FG-3
Diretoria de Administração	4	Diretor	401.4
	4	Assistente Técnico	402.1
Departamento	3	Chefe	401.2
Serviço	8	Chefe	401.1
	17		FG-1
	7		FG-2
	9		FG-3
Diretoria de Recursos Humanos	4	Diretor	401.4

Coordenação	1	Coordenador	401.3
Departamento	2	Chefe	401.2
Serviço	7	Chefe	401.1
	6		FG-1
	5		FG-2
	2		FG-3
Diretoria de Administração do			
Campus	1	Diretor	401.4
Departamento	4	Chefe	401.2
Serviço	15	Chefe	401.1
	15		FG-1
	10		FG-2
	14		FG-3
Centro de Criação de Animais			
de Laboratório	1	Diretor	401.4
Serviço	3	Chefe	401.1
	1		FG-2
	5		FG-3
Centro de InformaçÕES			
Científicas e TecnológicaS	1	Diretor	401.4
Departamento	1	Chefe	401.2
Biblioteca Técnico-Científica	2	Chefe	401.2
Serviço	4	Chefe	401.1
	5		FG-1

	4		FG-2
	10		FG-3
Instituto Oswaldo Cruz	4	Diretor	401.4
	4	Assistente Técnico	402.1
Departamento	19	Chefe	401.2
Editoria	4	Chefe	401.2
Serviço	5	Chefe	401.1
Laboratório	50	Chefe	401.1
	8		FG-2
	57		FG-3
Centro de Pesquisa Aggeu			
Magalhães	4	Diretor	401.4
Departamento	6	Chefe	401.2
Serviço	8	Chefe	401.1
	4		FG-1
	5		FG-2
	9		FG-3
Centro de Pesquisa Gonçalo			
MOniz	4	Diretor	401.4
Departamento	4	Chefe	401.2
Serviço	7	Chefe	401.1
Laboratório	6	Chefe	401.1
	6		FG-1
	5		FG-2

	7		FG-3
Centro de Pesquisa René			
Rachou	4	Diretor	401.4
Departamento	4	Chefe	401.2
Serviço	2	Chefe	401.1
Laboratório	12	Chefe	401.1
	6		FG-2
	4		FG-3
Centro de Pesquisa Leônidas e			
Maria-Deane	4	Diretor	401.4
Serviço	4	Chefe	401.1
	4		FG-1
	2		FG-3
Casa de Oswaldo Cruz	4	Diretor	401.4
	4	Assistente Técnico	402.1
Departamento	5	Chefe	401.2
Serviço	5	Chefe	401.1
	4		FG-1
	2		FG-2
	6		FG-3
Escola Nacional de Saúde			
Pública	4	Diretor	401.4
	4	Assistente Técnico	402.1
Departamento	40	Chefe	401.2
Centro	2	Chefe	401.2

Serviço	21	Chefe	401.1
Laboratório	10	Chefe	401.1
	4		FG-1
	15		FG-2
	21		FG-3
Escola Politécnica de Saúde			
Joaquim Venâncio	4	Diretor	401.4
	1	Assistente Técnico	402.1
Departamento	5	Chefe	401.2
Serviço	2	Chefe	401.1
	2		FG-1
	4		FG-2
	4		FG-3
Instituto de Tecnologia em			
Imunobiológicos de			
Manguinhos	4	Diretor	401.4
Departamento	5	Chefe	401.2
Serviço	7	Chefe	401.1
Laboratório	11	Chefe	401.1
Centro	2	Chefe	401.1
	28		FG-1
	6		FG-2
	8		FG-3
Instituto de Tecnologia em			
Fármacos de Manguinhos	4	Diretor	401.4

Departamento	6	Chefe	401.2
Serviço	9	Chefe	401.1
Laboratório	2	Chefe	401.1
	3		FG-2
	4		FG-3
Instituto Nacional de			
Controle de Qualidade em			
Saúde	4	Diretor	401.4
	4	Assistente Técnico	402.1
Departamento	40	Chefe	401.2
Serviço	14	Chefe	401.1
Laboratório	13	Chefe	401.1
	9		FG-2
	16		FG-3
Instituto Fernandes Figueira	4	Diretor	401.4
	4	Assistente Técnico	402.1
Departamento	45	Chefe	401.2
Serviço	45	Chefe	401.1
Laboratório	5	Chefe	401.1
	13		FG-2
	28		FG-3
INSTITUTO de Pesquisa ClÍNICA			
EVANDRO CHAGAS	4	Diretor	401.4
Departamento	2	Chefe	401.2
Serviço	6	Chefe	401.1

Laboratório	3	Chefe	101.1
	6		FG-2
	10		FG-3

**b) QUADRO RESUMO DE CUSTOS DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ.**

CÓDIGO	DAS –UNITÁRIO	SITUAÇÃO ATUAL		SITUAÇÃO NOVA	
		QTDE.	VALOR TOTAL	QTDE.	VALOR TOTAL
DAS 101.6	6,15	1	6,15	1	6,15
DAS 101.5	5,16	4	20,64	4	20,64
DAS 101.4	3,98	29	115,42	28	111,44
DAS 101.3	1,28	11	14,08	11	14,08
DAS 101.2	1,14	100	114,00	100	114,00
DAS 101.1	1,00	247	247,00	255	255,00
DAS 102.2	1,14	4	4,56	4	4,56
DAS 102.1	1,00	23	23,00	13	13,00
SUBTOTAL 1		419	544,85	416	538,87
FG-1	0,20	97	19,40	89	17,80
FG-2	0,15	130	19,50	125	18,75
FG-3	0,12	247	29,64	223	26,76
SUBTOTAL 2		474	68,54	437	63,31
TOTAL (1+2)		893	613,39	853	602,18

**ANEXO II**

(Redação dada pelo Decreto nº 6.860, de 2009)

~~a) QUADRO DEMONSTRATIVO DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ.~~

UNIDADE	CARGO/FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
-	-	-	-
-	1	Presidente	101.6
-	4	Vice-Presidente	101.5
-	5	Gerente de Projeto	101.4
-	2	Assistente	102.2
-	1	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	1	Coordenador	101.3
-	7	-	FG-2
-	1	-	FG-3
-	-	-	-
GABINETE	1	Chefe de Gabinete	101.4
-	2	Assistente	102.2
-	2	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	2	Coordenador	101.3
Serviço	2	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	5	-	FG-1
-	3	-	FG-2
-	6	-	FG-3
-	-	-	-
DIRETORIA REGIONAL DE BRASÍLIA	-	Diretor	-
-	1	-	101.4
-	1	-	FG-1
-	1	-	FG-2
-	-	-	-
PROCURADORIA FEDERAL	1	Procurador-Chefe	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	3	Coordenador	101.3
-	1	-	FG-2
-	1	-	FG-3
-	-	-	-
AUDITORIA INTERNA	1	Auditor-Chefe	101.4
-	2	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	1	Coordenador	101.3
-	-	-	-
-	3	-	FG-2
-	1	-	FG-3
-	-	-	-
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	-	-	-
Coordenação	1	Diretor	101.4
-	3	Coordenador	101.3
-	-	-	-
-	1	-	FG-2
-	1	-	FG-3
-	-	-	-
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO	-	Diretor	-
-	1	-	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	3	Chefe	101.2
Serviço	8	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	17	-	FG-1
-	7	-	FG-2
-	9	-	FG-3
-	-	-	-
DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	-	Diretor	-
Coordenação	1	-	101.4
Departamento	1	Coordenador	101.3
Serviço	2	Chefe	101.2
-	7	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	6	-	FG-1
-	5	-	FG-2

UNIDADE	CARGO/FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
-	2	-	FG-3
-	-	-	-
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO	-	-	-
CAMPUS	1	Diretor	101.4
Departamento	4	Chefe	101.2
Serviço	15	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	15	-	FG-1
-	10	-	FG-2
-	14	-	FG-3
-	-	-	-
CENTRO DE CRIAÇÃO DE ANIMAIS	-	-	-
DE LABORATÓRIO	1	Diretor	101.4
Serviço	3	Chefe	101.1
-	1	-	FG-2
-	5	-	FG-3
CENTRO DE INFORMAÇÕES CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS	-	-	-
Departamento	1	Diretor	101.4
-	1	Chefe	101.2
-	-	-	-
Biblioteca Técnico-Científica	2	Chefe	101.2
Serviço	4	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	5	-	FG-1
-	4	-	FG-2
-	10	-	FG-3
-	-	-	-
INSTITUTO OSWALDO CRUZ	1	Diretor	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	19	Chefe	101.2
Editoria	1	Chefe	101.2
Serviço	5	Chefe	101.1
Laboratório	50	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	8	-	FG-2
-	57	-	FG-3
-	-	-	-
CENTRO DE PESQUISA AGGEEU MAGALHÃES	-	-	-
Departamento	1	Diretor	101.4
Serviço	6	Chefe	101.2
-	8	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	1	-	FG-1
-	5	-	FG-2
-	9	-	FG-3
-	-	-	-
CENTRO DE PESQUISA GONÇALO MONIZ	-	-	-
Departamento	1	Diretor	101.4
Serviço	1	Chefe	101.2
Laboratório	7	Chefe	101.1
-	6	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	6	-	FG-1
-	5	-	FG-2
-	7	-	FG-3
-	-	-	-
CENTRO DE PESQUISA RENÊ RACHOU	-	-	-
Departamento	1	Diretor	101.4
Serviço	1	Chefe	101.2
Laboratório	2	Chefe	101.1
-	12	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	6	-	FG-2

UNIDADE	CARGO/FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
-	1	-	FG-3
CENTRO DE PESQUISA LEÔNIDAS E MARIA DEANE	-	-	-
Serviço	1	Diretor	101.4
-	1	Chefe	101.1
-	1	-	FG-1
-	2	-	FG-3
-	-	-	-
CASA DE OSWALDO CRUZ	1	Diretor	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	5	Chefe	101.2
Serviço	5	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	1	-	FG-1
-	2	-	FG-2
-	6	-	FG-3
-	-	-	-
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA	-	-	-
-	1	Diretor	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	10	Chefe	101.2
Centro	2	Chefe	101.2
Serviço	21	Chefe	101.1
Laboratório	10	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	1	-	FG-1
-	15	-	FG-2
-	21	-	FG-3
-	-	-	-
ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO	-	-	-
-	1	Diretor	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	5	Chefe	101.2
Serviço	2	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	2	-	FG-1
-	4	-	FG-2
-	4	-	FG-3
-	-	-	-
Instituto de Tecnologia em IMUNOBIOLOGICOS DE MANGUINHOS	-	-	-
-	1	Diretor	101.4
Departamento	5	Chefe	101.2
Serviço	7	Chefe	101.1
Laboratório	11	Chefe	101.1
Centro	2	Chefe	101.1
-	28	-	FG-1
-	6	-	FG-2
-	8	-	FG-3
-	-	-	-
Instituto de Tecnologia em FÁRMACOS DE MANGUINHOS	-	-	-
-	1	Diretor	101.4
Departamento	6	Chefe	101.2
Serviço	9	Chefe	101.1
Laboratório	2	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	3	-	FG-2
-	4	-	FG-3
-	-	-	-
INSTITUTO NACIONAL DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SAÚDE	-	-	-
-	1	Diretor	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	10	Chefe	101.2

UNIDADE	CARGO/FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
Serviço	14	Chefe	101.1
Laboratório	13	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	9	-	FG-2
-	16	-	FG-3
-	-	-	-
INSTITUTO FERNANDES FIGUEIRA	-	Diretor	-
-	1	-	101.4
-	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	15	Chefe	101.2
Serviço	15	Chefe	101.1
Laboratório	5	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	13	-	FG-2
-	28	-	FG-3
INSTITUTO DE PESQUISA CLÍNICA	-	-	-
EVANDRO CHAGAS	1	Diretor	101.4
Departamento	2	Chefe	101.2
Serviço	6	Chefe	101.1
Laboratório	3	Chefe	101.1
-	-	-	-
-	6	-	FG-2
-	10	-	FG-3
CENTRO DE REFERÊNCIA PROFESSOR HÉLIO FRAGA	-	-	-
-	1	Diretor de Centro	101.3
-	1	Assistente Técnico	102.1
Serviço	3	Chefe	101.1
Seção	4	Chefe	FG-1

**b) QUADRO RESUMO DE CUSTOS DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ.**

CÓDIGO	DAS - UNITÁRIO	SITUAÇÃO ATUAL		SITUAÇÃO NOVA	
		QTDE.	VALOR TOTAL	QTDE.	VALOR TOTAL
DAS 101.6	5,28	1	5,28	1	6,15
DAS 101.5	4,25	4	17,00	4	17,00
DAS 101.4	3,23	28	90,44	28	90,44
DAS 101.3	1,91	11	21,01	12	22,92
DAS 101.2	1,27	100	127,00	100	127,00
DAS 101.1	1,00	255	255,00	258	258,00
DAS 102.2	1,27	4	5,08	4	5,06
DAS 102.1	1,00	13	13,00	14	14,00
SUBTOTAL 1		416	533,81	421	540,57
FG-1	0,20	89	17,80	93	18,60
FG-2	0,15	125	18,75	125	18,75
FG-3	0,12	223	26,76	223	26,76
SUBTOTAL 2		437	63,31	441	64,11
TOTAL (1+2)		853	597,12	862	604,68

Anexo II

(Redação dada pelo Decreto nº 7.171, de 2010)

**a) QUADRO DEMONSTRATIVO DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ.**

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
	1	Presidente	101.6
	4	Vice-Presidente	101.5
	5	Gerente de Projeto	101.4
	2	Assistente	102.2

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
	1	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	1	Coordenador	101.3
	7		FG-2
	1		FG-3
GABINETE	1	Chefe de Gabinete	101.4
	2	Assistente	102.2
	2	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	2	Coordenador	101.3
Serviço	2	Chefe	101.1
	5		FG-1
	3		FG-2
	6		FG-3
DIRETORIA REGIONAL DE BRASÍLIA	1	Diretor	101.4
	1		FG-1
	1		FG-2
PROCURADORIA FEDERAL	1	Procurador-Chefe	101.4
	1	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	3	Coordenador	101.3
	1		FG-2
	1		FG-3
AUDITORIA INTERNA	1	Auditor-Chefe	101.4
	2	Assistente Técnico	102.1
Coordenação	1	Coordenador	101.3
	3		FG-2
	1		FG-3
Diretoria de Planejamento			

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG	
ESTRATÉGICO	1	Diretor	101.4	
	Coordenação	3	Coordenador	101.3
		1		FG-2
	1		FG-3	
	DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO	1	Diretor	101.4
Departamento	1	Assistente Técnico	102.1	
	3	Chefe	101.2	
	Serviço	8	Chefe	101.1
		17		FG-1
	7		FG-2	
	9		FG-3	
	DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	1	Diretor	101.4
Coordenação	1	Coordenador	101.3	
Departamento	2	Chefe	101.2	
Serviço	7	Chefe	101.1	
	6		FG-1	
	5		FG-2	
	2		FG-3	
	DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS	1	Diretor	101.4
	Departamento	4	Chefe	101.2
Serviço	15	Chefe	101.1	
	15		FG-1	
	10		FG-2	
	14		FG-3	

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
CENTRO DE CRIAÇÃO DE ANIMAIS DE LABORATÓRIO	1	Diretor	101.4
Serviço	3	Chefe	101.1
	1		FG-2
	5		FG-3
CENTRO DE INFORMAÇÕES CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS	1	Diretor	101.4
Departamento	1	Chefe	101.2
Biblioteca Técnico-Científica	2	Chefe	101.2
Serviço	4	Chefe	101.1
	5		FG-1
	4		FG-2
	10		FG-3
INSTITUTO OSWALDO CRUZ	1	Diretor	101.4
	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	19	Chefe	101.2
Editoria	1	Chefe	101.2
Serviço	5	Chefe	101.1
Laboratório	50	Chefe	101.1
	8		FG-2
	57		FG-3
CENTRO DE PESQUISA AGGEU MAGALHÃES	1	Diretor	101.4
Departamento	6	Chefe	101.2
Serviço	8	Chefe	101.1
	1		FG-1
	5		FG-2

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
	9		FG-3
CENTRO DE PESQUISA GONÇALO MONIZ			
Departamento	1	Diretor	101.4
Serviço	1	Chefe	101.2
Laboratório	7	Chefe	101.1
	6	Chefe	101.1
	6		FG-1
	5		FG-2
	7		FG-3
CENTRO DE PESQUISA RENÊ RACHOU			
Departamento	1	Diretor	101.4
Serviço	1	Chefe	101.2
Laboratório	2	Chefe	101.1
	12	Chefe	101.1
	6		FG-2
	1		FG-3
CENTRO DE PESQUISA LEÔNIDAS E MARIA DEANE			
Serviço	1	Diretor	101.4
	1	Chefe	101.1
	1		FG-1
	2		FG-3
CASA DE OSWALDO CRUZ			
Departamento	1	Diretor	101.4
Serviço	1	Assistente Técnico	102.1
	5	Chefe	101.2
	5	Chefe	101.1
	1		FG-1
	2		FG-2
	6		FG-3

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA	1	Diretor	101.4
	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	10	Chefe	101.2
Centro	2	Chefe	101.2
Serviço	21	Chefe	101.1
Laboratório	10	Chefe	101.1
	1		FG-1
	15		FG-2
	21		FG-3
Centro de Referência Professor Hélio Fraga	1	Chefe	101.3
	1	Assistente Técnico	102.1
Serviço	3	Chefe	101.1
Seção	4	Chefe	FG-1
ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO	1	Diretor	101.4
	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	5	Chefe	101.2
Serviço	2	Chefe	101.1
	2		FG-1
	4		FG-2
	4		FG-3
INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM IMUNOBIOLOGICOS DE MANGUINHOS	1	Diretor	101.4
Departamento	5	Chefe	101.2
Serviço	7	Chefe	101.1

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
Laboratório	11	Chefe	101.1
Centro	2	Chefe	101.1
	28		FG-1
	6		FG-2
	8		FG-3
INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM			
FÁRMACOS DE MANGUINHOS			
	1	Diretor	101.4
Departamento	6	Chefe	101.2
Serviço	9	Chefe	101.1
Laboratório	2	Chefe	101.1
	3		FG-2
	4		FG-3
INSTITUTO NACIONAL DE			
CONTROLE DE QUALIDADE EM			
SAÚDE			
	1	Diretor	101.4
	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	10	Chefe	101.2
Serviço	14	Chefe	101.1
Laboratório	13	Chefe	101.1
	9		FG-2
	16		FG-3
INSTITUTO FERNANDES FIGUEIRA			
	1	Diretor	101.4
	1	Assistente Técnico	102.1
Departamento	15	Chefe	101.2
Serviço	15	Chefe	101.1
Laboratório	5	Chefe	101.1
	13		FG-2

UNIDADE	CARGO/ FUNÇÃO Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	DAS/ FG
INSTITUTO DE PESQUISA CLÍNICA EVANDRO CHAGAS	28		FG-3
	1	Diretor	101.4
	2	Chefe	101.2
	6	Chefe	101.1
	3	Chefe	101.1
	6		FG-2
	10		FG-3

**b)QUADRO RESUMO DE CUSTOS DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ.**

CÓDIGO	DAS - UNITÁRIO	SITUAÇÃO ATUAL		SITUAÇÃO NOVA	
		QTDE.	VALOR TOTAL	QTDE.	VALOR TOTAL
DAS 101.6	5,28	1	5,28	1	5,28
DAS 101.5	4,25	4	17,00	4	17,00
DAS 101.4	3,23	28	90,44	28	90,44
DAS 101.3	1,91	12	22,92	12	22,92
DAS 101.2	1,27	100	127,00	100	127,00
DAS 101.1	1,00	258	258,00	258	258,00
DAS 102.2	1,27	4	5,08	4	5,08
DAS 102.1	1,00	14	14,00	14	14,00
SUBTOTAL 1		421	539,72	421	539,72
FG-1	0,20	93	18,60	93	18,60
FG-2	0,15	125	18,75	125	18,75
FG-3	0,12	223	26,76	223	26,76
SUBTOTAL 2		441	64,11	441	64,11
TOTAL (1+2)		862	603,83	862	603,83

**ANEXO III**

**Remanejamento de Cargos**

Código	DAS- Unitário	SEGES/MP P/ FIOCRUZ		Da FIOCRUZ p/ SEGES/MP	
		Qtde.	Valor Total	Qtde.	Valor Total
DAS 101.4	3,98	-	-	1	3,98
DAS 101.1	1,00	8	8,00	-	-
DAS 102.1	1,00	-	-	10	10,00
Subtotal 1		8	8,00	11	13,98
FG-1	0,20	-	-	8	1,60

FG-2	0,15	-	-	5	0,75
FG-3	0,12	-	-	24	2,88
Subtotal 2		-	-	37	5,23
total (1+2)		8	8,00	48	19,21
Saldo de Remanejamento (a - b)				-40	-11,21