

## Tradição e Inovação

Palestra apresentada por Tania Araújo-Jorge, diretora do Instituto Oswaldo Cruz, em 25 de maio de 2007 durante comemoração dos 107 anos do Instituto

Bom dia a todos. Agradecemos a presença de cada um neste auditório do Instituto Oswaldo Cruz onde costumamos celebrar dias significativos. Não é meu costume, mas tomo a liberdade de ler este texto com medo de me perder na emoção do momento e tomar exageradamente o tempo de vocês. Hoje de manhã cedo, antes das 8 horas, já me emocionei com o telefonema que recebi de Gerson Penna, Secretário de Vigilância em Saúde do Ministério, que me ligou para parabenizar o IOC e dizer que chegará atrasado por conta de atrasos nos aviões em Brasília. Como todos me conhecem como chorona, vou tentar chegar inteira até o final da cerimônia. Agradecemos em especial a presença de nossos companheiros da presidência da Fiocruz e de seu Conselho Deliberativo e a todas as pessoas, pesquisadores, alunos e servidores que aqui vieram para nosso ritual.

Falamos de ritual pois todo dia 25 de maio cumprimos o ritual de revisitar nossa história, refletir e fazer um balanço do trabalho realizado, celebrar o aniversário do IOC e da Fiocruz e, a cada dois anos, dar posse ao novo Conselho Deliberativo eleito do IOC. Costumo neste período reler o trabalho de Henrique Aragão publicado no volume 48 das *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz* por ocasião do cinquentenário do Instituto, re-editado pelos professores Coura, Lobato e Luiz Fernando em nosso centenário. Vou dividir esta apresentação em quatro partes: uma de balanço histórico e atualização das atividades do IOC; a segunda de sistematização do trabalho do CD-IOC que encerra hoje sua gestão; a terceira tratando da inovação gerencial relativa aos laboratórios do IOC, seu processo de avaliação e todos os desdobramentos daí decorrentes; e por último apresento as inovações das *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz*.

A palestra se intitula *Tradição e inovação* pois nela pretendemos pontuar aspectos do trabalho do IOC marcados por nossos compromissos históricos. Quem completa 107 anos tem essa responsabilidade e esse dever.

Aragão nos conta que a inauguração oficial do Instituto Soroterápico Federal foi uma cerimônia simples e condizente à modéstia dos dois laboratórios improvisados em duas velhas casinhas da fazenda de Manguinhos, que estavam fadadas a ser um dia o germe do maior e mais prestigioso Centro de Biologia e Medicina Experimental do Brasil.

Aragão nos conta também a interessante história de como surgiu o termo "Instituto de Manguinhos", a partir de uma ação deliberada de Oswaldo Cruz que, num artigo científico, escreveu "trabalho do Instituto Soroterápico Federal" e, entre parênteses, "Instituto de Manguinhos", com uma dedicatória impressa ao Barão de Pedro Afonso a quem chamou de "Fundador e diretor do Instituto de Manguinhos". Nossa história registra então construções e denominações surgidas inesperadamente, sem decretos governamentais nem atos jurídicos, mas que, consolidadas e legitimadas pelo trabalho e pela qualidade, asseguram seu direito à legalidade.

Depois de sete anos de trabalho, controle da peste e da febre amarela e de um retumbante sucesso na exposição internacional de Berlim, por lei votada no Congresso Federal, o Instituto foi oficializado e renomeado como Instituto de Medicina Experimental de Manguinhos e, no ano seguinte, como Instituto Oswaldo Cruz – para homenagear, ainda em vida, seu grande idealizador. Aragão nos conta que neste ano de 1908 o IOC tinha 28 funcionários. Depois eu vou

pedir ao Carlos Gadelha, nosso mais recente Vice-Presidente e entendido em economia, para atualizar aos valores atuais o orçamento do IOC na época: 331 mil e 240 cruzeiros.

Hoje temos uma missão renovada e uma visão de futuro construída coletivamente no II Encontro do IOC, em março do ano passado: *Promover política, gestão e ações de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação, ensino, informação e serviços de referência no campo da pesquisa biomédica, visando à saúde da população brasileira. E em 2015 queremos ser um Instituto de Pesquisa e Tecnologia internacional de excelência, formador de cientistas e técnicos, reconhecido pela qualidade de sua ação de referência de diagnóstico, assistência e vigilância epidemiológica e capaz de responder às demandas na área de saúde com rapidez e confiabilidade.*

Herdamos esse sonho de Oswaldo Cruz, de edificar e consolidar uma grande escola de Biologia e Medicina Experimental, e resgatamos sempre o lema orientador de sua conduta na vida, como nos diz Aragão: *Saber, esperar, querer e poder.*

Nesses 107 anos, o destaque de nossa atividade é a geração de conhecimentos e a publicação de artigos científicos. Numa preciosidade que nosso Vice-diretor de Ensino, Informação e Comunicação, Ricardo Lourenço, trouxe do laboratório, descobrimos um folheto de divulgação das atividades do Instituto, publicado em 1909, em que já estavam listadas em ordem cronológica as publicações dos cientistas do IOC. Recolhemos os dados de nossos relatórios anuais de gestão e constatamos orgulhosos que de 1994 a 2006 nossas publicações em periódicos internacionais indexados e avaliados por pareceristas mais que triplicaram, passando de 131 em 1994 para 437 em 2006. São publicações sobre temas muitos variados em que se destacam as áreas de parasitologia, microbiologia, entomologia e medicina tropical e a geração de conhecimentos em doenças negligenciadas. Hoje estamos investindo também em doenças crônicas, genéticas e degenerativas, como câncer e doenças cardiovasculares, atentos às alterações no perfil de morbidade da população brasileira.

Podemos também fazer análises cientométricas, como fazem todos os Institutos Internacionais, usando a base do ISI, e constatar um crescimento progressivo da frequência de trabalhos em periódicos com índice de impacto maior que 2 e maior que 4.

Essas bases de dados, disponíveis na *Web of science*, também nos permitem realizar análises como a do índice H, cedida gentilmente pelo nosso colega Adeilton Brandão, e constatar que o IOC é responsável por 95% do índice H da Fiocruz e por 76 dos 90 artigos da Fiocruz mais citados desde 1945, ano inicial da base do ISI. O índice H foi proposto pelo físico J.E. Hirsch, da Universidade da Califórnia, em San Diego, e é mais uma maneira de medir a produção científica de pesquisadores, somando-se a quantificações tradicionais como o número de trabalhos publicados (que pode mascarar a falta de relevância de cada texto isoladamente) ou o total de citações obtidas por esses artigos. O índice H é simples: número de artigos publicados por um pesquisador que obtenham um total de citações igual ou superior a H. É, portanto, individual por pesquisador-autor e pode ser cumulativo, somando-se todos os cientistas de uma Instituição. Por exemplo, o de Stephen Hawking, autor de *Uma breve história do tempo*, é 62, ou seja, ele já publicou 62 trabalhos que tiveram pelo menos 62 citações. A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), inteira, com todos os seus departamentos e institutos, tem um índice H de 94 e a Fiocruz sozinha apresenta o de 65. Ainda que o índice H não seja o único nem o melhor indicador, ele nos dá a certeza e a alegria de que, em pesquisa, coletivamente estamos num rumo bom e produtivo.

Nossa pesquisa está diretamente ligada à nossa capacidade de atuar em desenvolvimento tecnológico. Isso já estava marcado desde o século passado, quando o IOC preparava produtos para a saúde, como vacinas e soros. Todas as vacinas que erradicaram a varíola do Brasil foram produzidas pelo IOC. Hoje nosso compromisso com o desenvolvimento tecnológico é expresso não apenas em nosso Plano Diretor, mas nos 47 projetos apoiados pelos Programas PDTIS e PDTSP da Fiocruz – dos quais o IOC é responsável por 40% das iniciativas em curso.

Mas não basta desenvolver tecnologia. É preciso transferi-la. Para o setor privado, para o setor público, enfim, para a sociedade. Este slide registra dois produtos desenvolvidos no IOC: a vacina da manqueira, que gerou *royalties* para o IOC por muitos anos até ser repassada para a empresa até hoje operante Produtos Veterinários Manguinhos, que pode ser encontrada no site [www.manguinhos.com.br](http://www.manguinhos.com.br), e o kit para diagnóstico e identificação de leishmânias em um PCR-ELISA que utiliza hibridização reversa, desenvolvido pelos laboratórios dos pesquisadores Octavio Fernandes e Claude Pirmez, que está em fase final de transferência de tecnologia para a empresa Biotools. São exemplos, dentre muitos, que reafirmam nosso compromisso com a cadeia de produção da saúde, alinhado com as metas da Fiocruz e do Ministério da Saúde,

Também relacionada à função de transferência de saberes para a sociedade estão as atividades de nossos 29 Serviços de Referência credenciados por órgãos públicos, nacionais e internacionais, como Organização Mundial da Saúde, Organização Pan-Americana da Saúde, Ministério da Saúde e Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde. Realizamos diagnóstico de muitas doenças, em redes internacionais, nacionais ou regionais; oferecemos suporte a programas de controle de agravos de importância para a saúde pública; identificamos patógenos, vetores e reservatórios; monitoramos a resistência de microorganismos a antibióticos e do mosquito *Aedes aegypti*, transmissor do vírus da dengue, a inseticidas; além de ministrarmos capacitações em diferentes esferas. Aqui falamos de impacto social da nossa pesquisa, que com os Serviços de Referência adquire um enorme valor agregado.

Por todos esses motivos, nosso compromisso com a saúde brasileira e com o Ministério da Saúde do Brasil é permanente. Reafirmo de público o que já tive a oportunidade de dizer pessoalmente na ocasião de sua posse e em outras reuniões: o ministro José Gomes Temporão pode contar sempre conosco, como uma retaguarda técnica de qualidade pronta a atender demandas e convocações. Este sentimento não é apenas da Diretoria, mas de todo o nosso corpo de servidores, que se orgulha em trabalhar para a saúde brasileira.

Esse compromisso pauta nossa atividade de cooperação, nacional e internacional, refletida hoje em dados como os que mostramos nesse slide. Atividade que está calcada numa história tradicional que Aragão também nos conta: a partir de 1907, Oswaldo Cruz começou a enviar pesquisadores do Instituto à Europa e aos Estados Unidos para se aperfeiçoarem. Aragão também nos conta que os técnicos do Instituto sempre foram muito considerados e bem recebidos nos institutos que frequentaram fora do país, dadas as credenciais que levavam. Esta realidade continua sendo verdade: o nome do Instituto Oswaldo Cruz sempre nos abre portas pelo Brasil e pelo mundo afora. Hoje temos cooperação em todos os Estados, universidades, institutos, agências, organismos governamentais e não-governamentais, enfim, formamos uma rede complexa de cooperações nacionais, bem como uma cooperação internacional que conta com mais de 35 países.

Derivadas e articuladas com a pesquisa e as atividades de cooperação e intercâmbio se situam também as Coleções Científicas do IOC, que desde o início do século organizam um patrimônio científico de biodiversidade inestimável. Vivemos hoje um de nossos melhores momentos de

confiança na estruturação e consolidação dos setores relacionados à atividade das Coleções. Em 2006, tivemos a alegria de ver dois projetos aprovados: um pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, através da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), e outro pelo Ministério da Cultura, cuja cerimônia de concessão foi presidida pelo Ministro Gilberto Gil. Dentro de pouco tempo a realidade de trabalho das Coleções Científicas do IOC serão notáveis, bem como o fortalecimento de seu papel estratégico como repositório de biodiversidade.

Nosso Ensino também reflete tradição e inovação. O projeto de Oswaldo Cruz previa, desde seu início, a formação de uma instituição em que a tríade produção-pesquisa-ensino se fizesse presente. Antes mesmo de concretizar a idéia de uma escola no instituto, em 1901 o antigo Instituto Soroterápico recebeu três alunos da Faculdade de Medicina para desenvolver suas teses de conclusão de curso. A tese de Otávio Machado, em 1901, apresentou estudos sobre a etiologia e a profilaxia da peste, motivação básica pela qual o Instituto foi criado. A partir de 1908, já denominado Instituto Oswaldo Cruz, os alunos egressos da Faculdade de Medicina passaram a ter a oportunidade de freqüentar o "Curso de Manguinhos", então Curso de Aplicação. O slide apresenta a turma de 1911. O "Curso de Manguinhos" é considerado precursor da pós-graduação no Brasil e por isso o IOC foi convidado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) para compor o Grupo de Trabalho que estudará a história da pós-graduação no país. Hoje temos quatro programas de pós-graduação, em quatro diferentes áreas da Capes, e submetemos o pedido de credenciamento de mais um programa.

E promovemos não somente formação de cientistas, através dos programas de pós-graduação, mas também de técnicos de pesquisa, num curso pioneiro que no ano passado completou 25 anos.

Aproveito o momento para homenagear nossos técnicos e demais servidores e para isso me aproprio novamente das palavras de Aragão. Seu texto registra que um dos benefícios dos pesquisadores de Manguinhos eram os auxiliares de laboratório e confirma: "Teremos sempre para com esses excepcionais ajudantes uma grande dívida de reconhecimento que aqui relembramos numa homenagem tão afetuosa quão profundamente sincera. Aliás, os demais servidores de Manguinhos, desde os primeiros dias até hoje, possuem em geral uma perfeita noção de seus deveres e responsabilidades para com a Instituição". Quero dizer a todos que, no processo de re-estruturação organizacional da Fiocruz, o IOC implantará um serviço de desenvolvimento e administração de pessoas, direta e estrategicamente ligado à Vice-Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão. Tenho muita confiança de que venceremos esse desafio e poderemos apresentar em breve um programa estruturado de formação, atualização e capacitação de nossa força de trabalho, qualificando-a cada vez melhor e valorizando sua dedicação e competência. A Associação de Servidores da Fundação Oswaldo Cruz (Asfoc) pode ter certeza de que esse será um grande elemento de pressão pela atualização e melhoria da tabela salarial de nosso Plano de Carreiras, pela qual a Asfoc vem mobilizando os servidores da Fiocruz.

O IOC deu origem à Fiocruz em 1970 e nossa história se funde, assim como nossas mudanças. Essas mudanças, ao longo de 107 anos, são físicas, como se vê nessas imagens do campus de Manguinhos onde o IOC se distribui por 17 prédios, mas também são mudanças na estrutura organizacional, que da simplicidade dos dois laboratórios originais do Instituto Soroterápico Federal de 1900 evoluiu por 26 diferentes organogramas, como o do IOC de 1926, com seções científicas, administrativas e auxiliares, e o organograma atual da Fiocruz, em que o IOC passa a ser uma parte de um todo maior.

A analogia em imagem biológica que fazemos hoje do IOC é a de um fungo filamentosso, que cresce e se ramifica, dando brotos diversos. Ao longo destes 107 anos, estudando os diferentes organogramas, podemos encontrar e perceber "caixinhas" que funcionaram como alguns desses brotos da matriz original, como as diversas filiais do IOC em Recife, São Luiz, Belo Horizonte. Algumas geraram Institutos hoje independentes, como o Instituto Ezequiel Dias, de Belo Horizonte, e outras recentes como o Instituto de Biologia Molecular do Paraná (IBMP). Percebemos as origens de BioManguinhos no Laboratório de Soros Terapêuticos e Demais Produtos Congêneres, em 1907, e no Instituto Vacinogênico Federal, em 1921. Percebemos as origens do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICT) na Biblioteca, em 1912; as origens de Far-Manguinhos no Serviço de Medicamentos Oficiais do Brasil, em 1918; as origens do Museu da Vida no Museu do Instituto Oswaldo Cruz, em 1919. Com essa imagem biológica complexa, crescente de modo controlado e planejado desde seu genoma, encerro a primeira parte da apresentação e dou início à segunda parte, quando iniciamos o ritual de passagem da responsabilidade de um Conselho que dirigiu o IOC de 2005 a 2007 para outro, que irá dirigi-lo de 2007 a 2009.

Com essa imagem da chefe do meu departamento sendo empossada há duas gestões, quero homenagear a todos os colegas que foram eleitos para essa função desde que os departamentos foram criados no IOC. Eu mesma fui chefe do Departamento de Ultra-estrutura e Biologia Celular por 6 anos, substituindo Helene Barbosa e Maria de Nazareth Meirelles.

O período de 2005 a 2007 foi atipicamente cheio de discussões e decisões, que certamente comprometeram o tempo e a concentração de todos, que tiveram que se dividir entre o trabalho de pesquisa, o trabalho de gestão dos departamentos e o trabalho como Conselheiros, se responsabilizando pelas decisões de impacto para o Instituto. Foram 52 reuniões, com muitos temas, muitos informes e muitas mudanças definidas.

O Conselho que hoje encerra sua gestão foi eleito através dos departamentos do IOC e das categorias funcionais. Pelas fotos do Guto fiz essa colagem e quero externar meu agradecimento a todos os membros do Conselho, que trabalharam intimamente com nossa Diretoria.

Queremos destacar aqui as decisões tomadas pelo CD-IOC neste período: o plano de obras emergenciais, em 1º de junho de 2005; a alocação de vagas do Concurso Público, em 20 de junho de 2005; a inclusão de coordenadores de Câmaras Técnicas, Programas de Pós-graduação e Comissões Internas no Conselho Ampliado, em 6 de julho de 2005; a ampliação do Conselho Deliberativo, incluindo a Comissão Interna de Biossegurança (CIBio) em 6 de julho de 2005 e técnicos e tecnologistas em 6 de outubro de 2005; a definição dos critérios para apoio financeiro à participação em eventos e a aprovação do Projeto IOC-Bio-Fiotec, em 31 de agosto de 2005; a segmentação do orçamento em Pesquisa, Serviços de Referência e Coleções Científicas, em 4 de outubro de 2006; a regulamentação da pós-graduação *lato sensu* de Capacitação Profissional em Serviço e do pós-doutorado em 6 de outubro de 2005 e do Mestrado Profissional em Ensino em Biociências e Saúde, em 1º de junho de 2005, e em BCS, em 28 de março de 2007; a definição do Plano Diretor para o IOC entre 2005 e 2009, em 25 de outubro de 2006; a definição da nova estrutura do CD-IOC, em 21 de novembro de 2006; a finalização do credenciamento para o período de 2004 a 2008 e o aperfeiçoamento dos indicadores de produtividade, em 14 de dezembro de 2006; a nova composição do CD-IOC, em 16 de abril de 2007; e a denominação de novos prédios, em 9 de maio de 2007.

Dentre estas realizações, destacamos o Plano Diretor 2005-2009. O Conselho analisou e deliberou sobre 87 ações que a Diretoria deve implementar e coordenar durante nossa gestão e que envolve todos os campos de atividades do IOC. O Plano está integrado ao Plano Quadrienal da Fiocruz e ao Plano Plurianual do Ministério da Saúde.

Ressaltamos também a atuação precisa e a contribuição impagável de nossas Câmaras Técnicas, agradecendo especialmente a todos os membros e coordenadores, o que faço através da nomeação: Elizabeth Rangel, Martha Pereira, Cláudia Chamas, Helene Barbosa, Euzenir Sarno e, para representar o gênero masculino nas coordenações de Câmaras Técnicas, nosso agradecimento a Luiz Fernando Ferreira. Aliás, temos uma boa experiência em incorporar colegas de outras Unidades da Fiocruz e do Ministério em nossas Câmaras Técnicas.

Queremos destacar ainda três atividades deste período que foram muito significativas: a realização, com ampla participação dos funcionários do Instituto, dos II e III Encontros do IOC e dos I e II Encontros da Administração, nos quais nos apropriamos da metodologia do Congresso Interno da Fiocruz, discutindo em pequenos Grupos de Trabalho, decidindo recomendações desses coletivos ao CD e à direção do IOC. Destacamos também o excelente trabalho de implementação da Coordenação de Jornalismo e Comunicação Institucional do IOC, que estrutura a comunicação interna e externa do Instituto através do site [www.ioc.fiocruz.br](http://www.ioc.fiocruz.br) e do Informe online semanal. Finalmente, destacamos a decisão e o início da modernização da gestão administrativa e da gestão científica com criação das áreas de pesquisa.

O período de 2005 a 2007 foi especialmente rico em premiações, não poderei comentar todas. Fomos à Brasília receber os prêmios para as melhores teses de doutorado nas áreas de Medicina Tropical e de Biologia Parasitária, recebidos pelas alunas e pelos seus orientadores, os pesquisadores José Rodrigues Coura e Joseli Lannes, no evento de aniversário do Sistema de Avaliação da Capes. Também em Brasília, a estudante do Programa de Vocação Científica (Provoc) orientada pelo pesquisador Marcelo Pelajo recebeu o prêmio Jovem Cientista diretamente do Presidente da República. A área de informação e comunicação teve grande expressão, com o prêmio Nikon concedido a Rodrigo Mexas pela melhor foto científica e os quatro prêmios internacionais recebidos por Genilton Vieira pelo filme *O mundo macro e micro do mosquito Aedes aegypti – para combatê-lo é preciso conhecê-lo*, sobre o ciclo de vida do vetor do vírus da dengue. E, finalmente, foi com grande orgulho que recebemos a notícia de que José Rodrigues Coura recebeu o Prêmio Jabuti pelo livro *Dinâmica das doenças infecciosas e parasitárias* e se tornou, junto ao pesquisador Lobato Paraense, Pesquisador Emérito da Fiocruz. Já Luiz Rey, tornou-se Pesquisador Emérito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), bem como Lobato Paraense.

Mas, para além dos destaques, queremos comentar o que consideramos conquistas para o IOC, pois são méritos que dependeram de muita luta e argumentação: primeiro, o Concurso Público de 2006, que possibilitou a incorporação de 88 vagas, sendo 83 novos servidores, pois cinco foram servidores de nível médio que passaram por Concurso Público para as carreiras de nível superior. Foram 43 pesquisadores, 25 tecnologistas, 11 técnicos e 9 analistas de Ciência e Tecnologia. Consideramos também uma conquista a aprovação e implementação do projeto de cooperação IOC-Biomangueiros-Fiotec, que assegurou equidade aos laboratórios de pesquisa do IOC.

Finalmente, consideramos uma conquista deste CD-IOC a nova estrutura organizacional proposta. O CD-Fiocruz concluiu ontem, dia 24, um conjunto de quatro dias inteiros de reuniões para analisar e deliberar sobre todos os organogramas de cada Unidade da Fiocruz e confirmou

a estrutura do IOC com pequenas mudanças, ampliando de 77 para 100 os DAS que serão pleiteados para a estrutura do IOC nas negociações da Presidência da Fiocruz com o Ministério do Planejamento.

Mostro então para vocês, em primeira mão, o novo organograma do IOC, aprovado no CD-Fiocruz. Esta representação gráfica foi alterada para expressar melhor o funcionamento matricial do IOC, com 66 laboratórios na base da estrutura organizacional, diretamente ligados à Direção, quatro Vice-direções para implementação e coordenação geral das atividades finalísticas, sendo a primeira para Desenvolvimento Institucional e Gestão, a segunda para Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, a terceira para Ensino, Informação e Comunicação e a quarta para Serviços de Referência e Coleções Científicas. Cada Vice-direção ficou com um assessor. Cada uma das três primeiras Vice-direções tem duas coordenações de nível DAS 2 para estruturar suas equipes de trabalho, em diversos serviços e seções. As coordenações de área foram conceitualmente aceitas e serão objeto de organização e implementação via projetos institucionais, dando a necessária flexibilidade à estrutura do IOC, com a segurança dos laboratórios na base. Na primeira reunião do novo CD-IOC poderemos discutir em detalhes essa conquista e seu processo de implementação.

Com a informação da nova estrutura organizacional do IOC, passo para a terceira parte da apresentação, em que gostaria de revisitar com vocês a história recente dos laboratórios do IOC. Esta imagem é uma arte digital abstrata de um casulo aberto, metáfora dos departamentos que hoje se abrem para a autonomia dos laboratórios que ali nasceram e amadureceram.

O movimento de constituição dos laboratórios começou no IOC a partir da necessidade imperiosa de um processo de avaliação do desempenho das unidades de produção de conhecimento, tendo em vista a crescente competitividade no mundo da ciência. Apenas com um processo de avaliação seria possível ter garantia dos níveis de qualidade alcançados, elementos para se indicarem correções de rumo necessárias, e sinalização da necessidade de interrupção de atividades que tivessem se desviado dos objetivos institucionais ou que não possuísem os níveis de excelência desejados. Foi assim que, na realidade do IOC hoje, a criação e manutenção do *status* de “laboratório de pesquisa” são condicionadas a uma complexa metodologia de avaliação, que legitima o trabalho desenvolvido por grupos existentes e promove a ascensão de novos grupos. Essa concepção extrapola em muito o antigo conceito de laboratório como “espaço físico” e consolida no vocabulário da Ciência e Tecnologia o termo *laboratório* com o seguinte conceito:

“O laboratório é a unidade básica da estrutura organizacional do IOC, formada por uma equipe técnico-científica liderada por um pesquisador, que desenvolve pesquisa científica associada ou não ao Desenvolvimento Tecnológico, aos Serviços de Referência ou à organização de Coleções Científicas e coordena a formação acadêmica e o treinamento de pessoal, de boa qualidade e relevância para o cenário de Ciência e Tecnologia e/ou de saúde pública no contexto dos objetivos institucionais.” Defendemos e aprovamos esse conceito de laboratório no V Congresso Interno, estendendo-o para toda a Fiocruz.

A idéia original do credenciamento dos laboratórios começou a ser gestada em 1989, sob a direção de Carlos Morel. O primeiro credenciamento foi implantado em 1991, na gestão de Sérgio Coutinho, e a cada quatro anos o processo foi aperfeiçoado, tendo regras definidas em edital e a decisão final submetida ao CD-IOC. O credenciamento sempre contou com comitês avaliadores *ad hoc* externos; com uma comissão final única, que analisa a proposta dos laboratórios; e dois ou três pareceres *ad hoc* gerados para cada laboratório. Assim, assegura-se

que não sejam constituídos laboratórios com propostas ou atividades superpostas. Consideramos este processo constitui o diferencial do IOC no âmbito dos institutos de pesquisa brasileiros e estamos prestes a “exportar” este modelo para outros laboratórios do país, como por exemplo, os laboratórios da Universidade de Brasília (UnB).

Para a avaliação, os laboratórios preparam dossiês com a apresentação do chefe e da equipe; um memorial do laboratório com seu histórico, principais linhas de pesquisa, atividades de formação de recursos humanos, prestação de serviços, organização de Coleções Científicas, colaborações científicas, captação de recursos, análise crítica e perspectivas; a lista de publicações do grupo; e o formulário com os indicadores de produtividade do laboratório nos últimos quatro anos.

A comissão externa, que analisa os pedidos, combina três análises: o currículo do chefe de laboratório proposto; a coerência da proposta de escopo da missão do laboratório, analisando a produção pregressa e a proposta futura a ser desenvolvida; e a equipe, pois não adianta um excelente líder ter uma equipe inadequada. Não é portanto uma avaliação de produtividade de pesquisador, mas de equipe coletiva e trabalho coletivo.

Os indicadores de produtividade foram elaborados e implantados em 1997, pontuando diferencialmente cada produto acadêmico. São usados como critério para captação e alocação orçamentária em nossa Unidade, segundo o percentual com que cada laboratório contribui para a produtividade total do Instituto. No ano passado, os indicadores foram revistos para pontuar melhor algumas diferenciações identificadas com critérios internacionais de excelência. Assim, passamos a pontuar diferentemente publicações em revistas indexadas com índices de impacto diferentes e passamos a pontuar igualmente resumos em congressos, independentemente de serem nacionais ou internacionais.

Passamos também a pontuar diferentemente a captação de recursos externos e produtos da área de desenvolvimento institucional, que antes eram pouco valorizadas. Assim, depósito, concessão ou licenciamento de patentes pontuam diferencialmente.

Usamos também indicadores de Ensino, pontuando a formação de recursos humanos para a ciência e a saúde.

E aperfeiçamos os indicadores de Serviços de Referência, usando um algoritmo preparado pela Câmara Técnica desta área e referendado no CD-IOC, que diferenciam exames de alta, média e baixa complexidade, custo ou tempo.

Do mesmo modo, elaboramos critérios para avaliação das Coleções Científicas, que começaram a ser utilizados e certamente serão ainda muito aperfeiçoados.

Se retomarmos o gráfico de produção científica (apenas artigos indexados) e associarmos temporalmente o processo de credenciamento de laboratórios veremos que, direta ou indiretamente, o processo continuado de avaliação dos laboratórios pode no mínimo ter contribuído para o crescimento da produção acadêmica, que mais que triplicou ao longo do período em que o número de laboratórios credenciados subiu apenas 30%. Acreditamos que essa estruturação e a alta qualificação de nosso corpo de cientistas, com mais de 300 doutores, possa explicar esse crescimento. Nossos 66 laboratórios agregam 97 grupos de pesquisa, 210 doutores do quadro de servidores estáveis, 75 bolsistas de produtividade do CNPq, 45 cotas de



pesquisadores visitantes do Programa da Fiocruz e ainda outros doutores em programas de bolsas de pós-doutorado ou tecnologia.

Por conta dessa experiência e dessa segurança, o IOC nunca titubeou em indicar que os laboratórios seriam a base de nossa estrutura organizacional e formalizou em documento específico a defesa de alocação de cargos comissionados para a chefia dos laboratórios. O laboratório é uma estrutura organizacional com atribuições executivas. Como atividade gerencial, a chefia de laboratório é de responsabilidade técnico-científica e de confiança institucional e exige portanto cargo comissionado correspondente, vinculado a um processo de avaliação. Além disso, apesar de poder ser criado ou extinto como qualquer outra unidade da estrutura, o laboratório é a unidade mais estável de pesquisa e inovação e é o *locus* que possibilita a melhor avaliação de desempenho. A direção de um laboratório exige qualidade de gestão que ultrapasse a formação acadêmica específica e desafia seu gestor a uma gerência de alta complexidade.

Por isso, realizaremos nesta cerimônia o ritual de passagem dos laboratórios para sua maioria, em que eles não apenas são confirmados como base da estrutura do IOC, como passam a compor o Conselho Deliberativo com direito a voto. Minha filha mais nova tem 15 anos e conta os dias para fazer 16 anos e poder votar. Nossos laboratórios completam 16 anos e conquistam o direito a voto.

Por isso, esse será um ritual de grande metamorfose de nosso Conselho Deliberativo, que eu ilustro aqui com essa gravura de Escher sobre as metamorfoses. As mesmas coisas que se transformam em outras e se retransformam continuamente.

O CD-IOC que hoje encerra sua gestão aprovou a composição do novo CD que assume hoje: representantes eleitos em cada laboratório, que em sua maioria confirmaram os chefes ratificados no processo de credenciamento; representantes das categorias de técnicos, tecnólogos, analistas e assistentes; um representante da categoria de pesquisador; um da categoria de alunos; e um de Ensino. O novo CD-IOC também terá membros com direito a voz, trazendo os responsáveis por setores operacionais da Diretoria.

Definimos os representantes dos laboratórios e ao final da palestra daremos posse a eles como membros do CD-IOC.

Elegemos os representantes de categoria, que também tomarão posse ao final da cerimônia.

Por isso queremos reafirmar nossa confiança neste novo CD-IOC. Nesta escultura de Alberto Carneiro, feita em pedra e madeira para representar a metamorfose de raiz em fruto, vejo a metáfora da raiz que foram os departamentos e os frutos, que são os laboratórios.

Com essa imagem passo para a quarta parte, em que trazemos a vocês outros elementos de tradição e inovação: as novidades das *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz*.

As *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz* foram criadas em 1909 por dedicação e determinação direta de Oswaldo Cruz.

Hoje, a revista possui um site o último volume, o 102, acaba de ser publicado.

As *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz* estão bem colocadas no *ranking* de fator de impacto mensurado pelo ISI e aparece como terceiro periódico científico brasileiro.

O índice de impacto da revista sobe ano a ano e hoje temos acesso integral a todos os artigos publicados desde 1994. Trazemos três novidades neste dia de celebração dos 107 anos do IOC e da Fiocruz.

Primeiro, todos os artigos, desde 1909, foram inteiramente digitalizados. Seus índices já podem ser integralmente visualizados e os textos completos poderão ser acessados em breve.

Segundo: os artigos aceitos para publicação são disponibilizados online antes da publicação impressa, *ahead of printing*, durante a editoração da periódico no site da revista e no PubMed uma semana após a editoração.

Terceira e melhor novidade: a partir de hoje está disponível o sistema de submissão e avaliação *ad hoc* online.

Para finalizar, depois desta que consideramos uma boa notícia, queremos fazer algumas homenagens antes de iniciar a cerimônia de posse do novo CD-IOC.

Primeiro, ao professor Sergio Coutinho, pela ousadia de, em 1991, ter implantado o processo de avaliação e credenciamento de laboratórios. Peço que venha receber das mãos da Vice-Diretora do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic), Maria Nazareth Meirelles, a placa de homenagem.

Segundo, ao professor Pedro Cabello, incansável batalhador pela criação dos algoritmos de quantificação de produtividade, implantados em 1997 como critério de distribuição do orçamento para projetos de pesquisa solicitados pelo IOC à Presidência. Peço que venha receber nosso presente das mãos da pesquisadora Joseli Lannes, que coordenou o Grupo de Trabalho que elaborou a proposta de aperfeiçoamento dos indicadores de produtividade.

Terceiro, ao professor José Rodrigues Coura, que por 14 anos dirigiu o IOC, estruturou em 1980 os departamentos do Instituto, implantou a prática de reuniões de Conselho Deliberativo e de Conselho Ampliado e formalizou a proposta de composição do novo CD-IOC em 2007. Peço que receba a homenagem das mãos de nosso Vice-Diretor de Ensino, Informação e Comunicação, Ricardo Lourenço, que o substituiu na editoria científica das *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz*.

Quase finalizando, escolhi trazer flores, mesmo que virtuais, e poesia – como gostaria que fossem todos os nossos dias em Manguinhos. Nossa jornalista Raquel Aguiar me sugeriu o poema de Fernando Pessoa, que tem tudo a ver com este momento: "*Todo este universo é um livro em que cada um de nós, por si mesmo, faz mais que um pequeno sentido, ou uma parte de sentido; só no conjunto do que se diz se percebe o que cada um verdadeiramente quer dizer*". Somos as palavras deste livro que é a Fiocruz.

Concluo a palestra homenageando os Conselheiros do período 2005-2007, a quem chamo para receber das mãos do nossas Vice-Diretoras de Desenvolvimento Institucional e Gestão, Claude Pirmez, e de Serviços de Referência e Coleções Científicas, Elizabeth Rangel, um certificado típico do IOC que atesta a contribuição dos homenageados como membros do Conselho Deliberativo do Instituto. Me permito chamá-los aqui: Dália P. Rodrigues, Júlio V. Barbosa, Leila

M. Lima, Elizabeth F. Rangel, substituída por Jacenir Mallet quando assumiu a Vice-Direção há dois meses, Renato Cordeiro, Maria da Graça F. P. Dutra, Delyr Correa da Serra-Freire, Claudio Ribeiro, Lygia R. Corrêa, Euzenir Sarno, Cíntia Borba, Marcelo Pelajo, Sylvio Celso G Costa, Suzana Côte-Real Faria, Ana Gaspar, Mariza Conde, Evelyse Lemos e Lucia Rotenberg que sequencialmente nos ajudaram na Coordenação de Ensino, Hermann Schatzmayr. E como representantes de categoria, Yara M. Traub Cseko, Danielle Grynszpan, Ana Luzia Filgueiras, Cesar Luiz Silva, Mônica Jandira dos Santos, Genilton José Vieira, Valeria Trajano, Valber Frutuoso e Josélio Araújo.

Encerro as homenagens e damos início imediato à nomeação dos membros do novo CD-IOC, que não precisam vir até aqui porque são muitos, mas que assinarão o livro de posse que circulará. Por favor, Dalila, pode assumir seu novo papel de mestre de cerimônias? [Leitura dos nomes dos membros da nova composição do CD-IOC].