

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
CASA DE OSWALDO CRUZ**

MARCOS OLIVEIRA
(Entrevista)

Ficha Técnica

Projeto de pesquisa – 30 Anos de Bio-Manguinhos

Entrevistado – Marcos Henrique de Castro Oliveira (MO)

Entrevistadores – Wanda Hamilton (WH) e Carlos Fidelis Ponte (CF)

Data – 15/12/2005

Local – Rio de Janeiro, RJ

Duração – 2h21min

A citação de trechos da transcrição deve ser textual com indicação de fonte conforme abaixo:

OLIVEIRA, Marcos Henrique de Castro. *Marcos Oliveira. Entrevista de história oral concedida ao projeto 30 Anos de Bio-Manguinhos*, 2005. Rio de Janeiro, FIOCRUZ/COC, 2021. 46p.

Resenha Biográfica

Marcos Henrique de Castro Oliveira é químico e engenheiro químico formado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Especializou-se em refinação de petróleo pela UFRJ/Petrobras e em planejamento governamental pela Escola Superior de Guerra. Foi diretor superintendente da Nitroclor Produtos Químicos S.A. Entre 1997 e 2000, ocupou o cargo de diretor do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Bio-Manguinhos, da Fundação Oswaldo Cruz. Atualmente, é vice-presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Química Fina (Abifina) e membro do Conselho Consultivo da Escola de Química da UFRJ.

Sumário

Fita 1

Considerações acerca das questões da transferência de tecnologia e da propriedade intelectual; a preocupação do governo brasileiro com a imunização e a criação de mercado para produtores de vacinas; o início dos programas de vacinação infantil no Brasil; o interesse de Bio-Manguinhos na produção de vacinas múltiplas; transferência de tecnologia e desenvolvimento tecnológico; considerações sobre o modelo norte-americano de inovação tecnológica; o governo brasileiro e o financiamento de projetos de pesquisa acadêmicos; a necessidade de integração entre a academia e a indústria; críticas à capacidade gerencial da Fiocruz; o impacto financeiro da Hib em Bio-Manguinhos e o apoio a pesquisas em desenvolvimento tecnológico.

Fita 2

Características dos investimentos em desenvolvimento tecnológico; considerações acerca da gestão de recursos orçamentários governamentais; a negociação de Bio-Manguinhos e GSK para a transferência de tecnologia da Hib; o crescimento da instituição após a transferência de tecnologia da Hib; as dificuldades de Bio-Manguinhos para estruturar os setores de controle e garantia de qualidade; o projeto de instalação de uma planta de protótipos de Bio-Manguinhos; o ingresso em Bio-Manguinhos; considerações sobre a eleição direta do diretor de Bio-Manguinhos; as dificuldades encontradas para gerenciar Bio-Manguinhos.

Fita 3

Considerações sobre a integração entre as unidades da Fiocruz; os atuais entraves ao desenvolvimento de Bio-Manguinhos.

Data: 15/12/2005

Fita 1 – Lado A

WH – Podemos começar?

MO – Oi?

WH – Pode começar?

MO – Claro.

WH – Hoje é dia 15 de dezembro de 2005, estamos fazendo a primeira entrevista com o Doutor Marcos Oliveira, Carlos Ponte e eu, Wanda Hamilton.

CP – Bom, para a gente iniciar a nossa conversa, eu tenho uma curiosidade: como é que você pensa hoje a questão de transferência de tecnologia. Pode ser no campo geral ou específico, no caso dos imunizantes. Porque a gente olha o mercado internacional e você vê uma série de fusões de empresas, formando conglomerados com orçamentos astronômicos, quando você sabe que, por exemplo, a folha de faturamento de Bio-Manguinhos está em torno de 450 milhões/ano. Se eu não me engano, eu vi uma cifra que a GSK teria algo na ordem de U\$ 1 bilhão. Como é que você vê a relação desses grandes conglomerados com uma instituição como Bio-Manguinhos no que diz respeito à transferência de tecnologia?

MO – Mercado. Transferência de tecnologia é uma coisa muito falada, está na ordem do dia hoje a nível mundial porque emergiu do problema de amarrar a propriedade intelectual ao comércio. A propriedade intelectual sempre foi, no mundo, uma questão tratada isoladamente, do conhecimento pelo conhecimento. E foi só na Rodada Uruguai que se amarrou...

WH – Foi na?

MO – Rodada Uruguai.

WH – Rodada Uruguai?

MO – É. Depois da Segunda Guerra Mundial foi criada uma série de institutos mundiais, não é? IMF, GAT, a ONU. Então algumas entidades mundiais, para regular de alguma forma as relações entre os países, dar alguma transparência, algum ordenamento nas relações entre os países. Isso como fruto do processo de descolonização, etc. Então havia órgãos políticos, como a ONU; criou-se um órgão para tratar do comércio: o GAT, o Acordo Geral de Tarifas de Comércio; e outros: a UNESCO, a OMS, o Banco Mundial, o IMF, etc. Bem, criou-se, em 1970, também uma organização para cuidar da questão do patenteamento, da propriedade intelectual e tudo mais, das regras que os diversos países deveriam seguir no trato dessas questões. E a transferência de tecnologia está um pouco embutida dentro da questão da patente. A patente, vocês sabem, é o monopólio, o privilégio que um governo, um país, uma

sociedade, concede a um inventor — um monopólio temporário —, que concede a um inventor em troca de algumas coisas. Uma dessas coisas que se consegue em troca da concessão do monopólio é que o inventor diga como é que faz, ou seja, que ele abra, que ele divulgue o processo daquela invenção. Bom, então a patente, o documento de patente, as informações contidas num documento de patente são informações importantes do ponto de vista... Mas elas não envolvem toda a tecnologia. Mesmo que você adquira os direitos de usar uma patente, só o documento de uma patente não te diz tudo. Há outras informações de que você precisa para fabricar aquele produto ou objeto da patente. Isso, então é objeto de contrato de transferência de tecnologia. Quando...

WH – Essas outras coisas que você está dizendo, você diria que é o que?

MO – Ah, são informações técnicas.

WH – Ah, informações técnicas. Porque eu fiquei pensando em equipamentos, que equipamento se usa.

MO – É tipo isso, né? Qual é a temperatura, qual é o reagente ideal, qual é a pureza disso, daquilo, daquilo outro. Bem, o GAT de tempos em tempos promovia reuniões entre os diversos países do mundo para atualizar a legislação de comércio e tudo mais. Numa dessas rodadas, a Rodada Uruguai, que aconteceu nos anos 80 e só terminou nos anos 90, e criou-se uma organização chamada Organização Mundial do Comércio. O GAT acabou e em substituição a ele veio a Organização Mundial do Comércio. E nessa rodada eles discutiram uma série de acordos e um deles foi o que chamaram de acordo Adipcs. São questões de propriedade intelectual, mas que podem afetar as relações de comércio, relacionadas ao comércio.

CP – Eu queria que você... A sigla só.

MO – Mais conhecido como *Trips, Trips. Trade-Related Aspects of Intellectual Property*.

WH – Of intellectual?

MO – Property.

WH – Property.

MO – Então em transferência de tecnologia. Qual era o objetivo dos países mais desenvolvidos em colocar a propriedade intelectual amarrada às questões de comércio? É que na OMPI, na Organização Mundial de Propriedade Intelectual, não havia sanções. Ou seja: se recomendava aos países que adotassem uma legislação de patentes. Mas se eles não adotassem, não acontecia nada. Ninguém podia obrigá-los a adotar, a reconhecer patente, a reconhecer patente de remédio, por exemplo. Agora, quando passou para dentro do Trips, da Organização Mundial do Comércio, passou para a seguinte condição: “Você tem que fazer uma legislação que obedeça às regras que estão aqui. E se você não fizer, você pode ter uma retaliação comercial”.

CP – Ou seja: internacionalizou aquilo que ficava restrito ao âmbito nacional.

MO – Não, não é bem assim. Quer dizer, a propriedade intelectual, mesmo no âmbito da OMPI, era um acordo voluntário. As pessoas aderiam à convenção da União de Paris, as pessoas aderiram, mas tinha certas regras flexíveis, tinha um grau de flexibilidade maior nas regras internas que você devia adotar. E não tinha sanções. No Trips continua a mesma coisa, as regras continuam. Elas foram um pouco ampliadas no Trips, e agora, se você não cumprir aquelas regras, ele pode ter uma sanção comercial contra você. Pode taxar um produto seu, pode deixar de exportar uma determinada coisa para você. Enfim obrigou todo mundo a seguir um padrão de proteção intelectual. E um dos discursos subjacentes a essa criação é de que os países iam se beneficiar, porque quando houvesse uma homogeneidade de proteção intelectual nos países do mundo, as empresas multinacionais... Isso faria com que se transferisse tecnologia para países do terceiro mundo, disseminasse essa coisa. Isso não aconteceu.

WH – Isso?

MO – Não aconteceu. Então a transferência de tecnologia é uma coisa que está na ordem do dia, que se discute. Depois veio a declaração de Doha, que vocês certamente conhecem.

WH – Declaração de?

MO – Doha.

WH – Doha.

MO – Que foi muito baseada em questões de saúde, porque os países pobres que mais sofriam com doenças parasitárias, endêmicas e infecto-contagiosas, especialmente Aids, eram exatamente os países que não tinham acesso a medicamentos. Então quer se mudar um pouco esse quadro, a questão de licença compulsória de patente. Então essa coisa toda está muito discutida no mundo hoje em questão de transferência de tecnologia. Eu costumo dizer que você transfere tecnologia quando você tem interesse comercial forte em jogo. Esse interesse comercial não é necessariamente uma certa quantia de dinheiro que você recebe por aquela tecnologia e ‘pt’ saudações. Não é muito por aí. O importante, a moeda de troca mais forte para conseguir transferência de tecnologia é o mercado. Se você tem um bom mercado, você consegue que a transferência de tecnologia venha para o seu país. Se você tem um mercado muito reduzido, você não vai conseguir nunca que essa tecnologia seja transferida. Então, especificamente voltando ao caso do Brasil e na questão, ao foco do imunobiológico, o Brasil é um dos países que têm uma legislação mais avançada no campo da imunologia. Um país que adota a vacinação, a vacinação preventiva, como uma arma de saúde pública, obrigatória e gratuita. Como ele tem uma população considerável e como ele tem uma taxa de nascimento ainda elevada, ele tem uma coorte infantil respeitável, uma das maiores coortes infantis do mundo. Se você comparar China, Índia, Indonésia, o Brasil talvez seja a terceira maior coorte. Eu não estou atualizado com esses dados, mas certamente é uma coorte infantil extremamente importante.

CP – Além disso, é uma economia grande.

MO – É. Eu diria que o mais importante aí para você dimensionar o mercado é isso: você ter uma coorte infantil grande, porque a gente aplica muita vacina na criança, não é? E uma legislação, uma política de vacinar. Você pode ter uma economia pujante, você pode ter uma coorte infantil, mas se você não tiver uma política de vacinação que obrigue, o que vai acontecer? A vacinação seria feita apenas pelas classes que pudessem arcar com os custos da vacinação ou que tivessem uma cultura.

WH – Na verdade aí você tem um comprador, não é? No caso do Brasil, que é o Ministério da Saúde.

MO – O Ministério da Saúde. Você tem um mercado.

WH – Um mercado, que são as crianças.

MO – Que são as crianças.

WH – E tem um comprador, que é o Ministério da Saúde, que vacina...

MO – Não, tem uma política que cria um mercado pujante.

WH – Ah, tá, entendi.

MO – E aqueles que não podem pagar, basta ir ao posto de saúde, que vão receber a sua vacina. O governo vai comprar e vai tornar disponível. Então esse conjunto de condições é que torna o país atrativo para as companhias.

WH – Ou, talvez invertendo um pouco seu raciocínio: é esse diagnóstico que você está fazendo, esse panorama que você está dando que, vamos dizer assim, seria o cacife do Brasil na hora de negociar a transferência de tecnologia?

MO – Exatamente, exatamente isso.

CP – Voltando à questão da economia: pode-se ter um país com uma necessidade grande, mas com uma economia fraca e que o governo não tem como... O caso dos países africanos.

WH – A questão da África e da Aids, que tem um mercado enorme, como é que se explica essa dificuldade?

CP – Você não tem, quer dizer, o Estado não está bancando, não tem recursos carreados para isso.

MO – Em outras áreas do Brasil você vê isso. O caso da vacina não é um caso típico. É um caso de saúde pública, com uma política definida e constante. Essa nossa política tem, sei lá, três, quatro décadas.

CP – O PNI é de 73.

MO – Mas mesmo antes disso o Brasil já entrou um pouco — um pouco, não. Eu diria muito forçado — na questão da poliomielite, um grande exemplo.

WH – Varíola?

MO – É, varíola existia, mas eu acho que...

WH – A primeira... uma das primeiras grandes campanhas nacionais de vacinação a nível nacional foi a varíola, né?

MO – Foi. E ela era constante. Eu me lembro do tempo de garoto de escola pública, que todo semestre passava aquela canetinha, raspava aqui o bracinho da gente. É, teve a varíola, mas eu acho que a grande força veio depois da questão da...

WH – Meningite?

MO – Poliomielite, não. Da poliomielite, da pólio. A pólio é um exemplo e tanto. Vocês não eram nascidos, mas no meu tempo de escola, de garoto de colégio primário, não tinha turma que não tivesse um aleijadinho. Era um negócio sério. Tinha sempre alguém com as botinhas, etc, com as seqüelas da...

WH – Da pólio.

MO – E houve uma interação muito grande com Cuba, que tinha uma política de vacinação, de saúde pública avançada. Então eu sei que resultou em algumas pessoas com uma visão estratégica de saúde pública e o Brasil foi um dos primeiros, e acho que é até hoje, que tem uma política sustentada em termos de imunização. O que criou, em decorrência, um mercado que é atrativo para as grandes empresas. Todas querem o mercado brasileiro. Se você disser assim: “Tá bom. Eu vou fechar o mercado e esse mercado vai ser só seu. Agora, tem o seguinte: você vai ter que fabricar aqui ou transferir a tecnologia para cá”. Então a barganha é esta. Claro que ela só funciona quando você tem mais de um detentor da tecnologia que você quer. Porque se for um só, aí a briga é desleal. Aí fica um contra um, não dá. Ele tem, você não tem. Então é mais difícil.

WH – Que não haja monopólio, né?

MO – Quando você tem dois que têm a mesma tecnologia, todos os dois querem o seu mercado, você pode arranjar um jeito de dizer “Não, fecha. O mercado está fechado e vou comprar só de um de vocês”. Aí eles vão fazer tudo para serem o escolhido. Aí você coloca a condicionante: “Está bem, eu compro seu produto. Mas ele vai ter que ser fabricado no

Brasil. Eu vou transferir a tecnologia para o Brasil”. Então o caso, por exemplo, de Bio-Manguinhos com a vacina de *Haemophilus influenzae* é um caso típico. Foi por aí, foi pelo potencial do mercado brasileiro que se conseguiu fechar com a SmithKline um acordo de transferência de tecnologia para a produção nacional integral de *Haemophilus influenzae*. Porque naquele tempo você tinha três empresas disputando o mercado.

WH – Era GSK, a Merck...?

MO – Tinha outras, né? Mas tinha uma suíça que estava razoavelmente posicionada. Eram praticamente essas três.

WH – Serum, Swiss Serum?

MO – Agora eu não me lembro mais o nome, mas era uma companhia suíça. Essas três já tinham essa vacina. E muito possivelmente alguma outra queria desenvolver essa vacina. Não, tinha a Pasteur. A Pasteur Mérieux. A Merck nunca foi um alvo porque eles... A Merck não queria mesmo transferência de tecnologia. O problema para eles com o mercado americano era um pouco complicado. Porque os preços no mercado americano são muito altos e as companhias americanas têm dificuldade em justificar ao consumidor americano porque ele tem que pagar U\$ 15 numa vacina, se ele exporta a U\$ 1 para um outro país. Então para a Merck sempre foi muito complicada essa questão. Bom, e no Brasil tinham dois laboratórios querendo fazer a vacina Hib, né? Então com dois do lado de cá e três do lado de lá, passaram-se oito anos de conversa. Vai para cá, vem para lá, vai para lá, vem para cá e não aconteceu nada. Quando se definiu que o Brasil era Bio-Manguinhos quanto à questão de Hib, aí facilitou muita coisa. Em vez de dois contra três, era um contra três.

WH – Do lado de cá era Bio-Manguinhos e Butantan, né?

MO – Butantan. Aí simplificou. Disse: “Não, vacina de Hib é de Bio-Manguinhos”. Então Bio-Manguinhos ficou com carta branca para negociar com os três e aí foi mais fácil de chegar a...

CP – Pois é, quando eu comecei a pergunta, eu te falei desse processo, que a gente verifica se passar a pegar uma série longa, de fusão: Pasteur-Mérieux, a GlaxoSmithKline. Tem um processo grande de fusão dessas empresas. Elas estão aumentando de tamanho e diminuindo em número, o que dificulta uma negociação como essa você está descrevendo. Você acha que esse processo virá a dificultar, possivelmente... E uma curiosidade que a gente tem: o que se transfere? A Hib havia uma necessidade premente. Mas assim: tem outros produtos que talvez não estivessem na bolsa do Ministério, mas que, enfim, são produtos que geram, agregam tecnologia ou que no futuro vão entrar na cesta. Como é que é isso? Outros produtos de interesse. A Hib eu sei que agrega tecnologia, mas tem outros produtos também. Como é que o Brasil poderia andar nesse cenário futuro?

MO – Olha, é muito difícil de fazer uma análise assim. Você me pergunta uma coisa muito geral, né? E é difícil de tirar uma receita que sirva para tudo, né?

CP – Então, para tentar te localizar: vocês lá em Bio-Manguinhos, fora a Hib, vocês vislumbravam algum outro produto que pudesse ser transferido?

MO – Quando eu cheguei em Bio-Manguinhos havia conversas direcionadas a dois tipos de vacina: a vacina de Hib e a vacina tríplice viral. Esses dois segmentos, esses dois produtos estavam em discussão. Nós discutimos ambos com todos esses fabricantes. E por que tríplice viral? Porque havia uma tendência, acho que há ainda uma tendência, de você produzir vacinas múltiplas para reduzir os custos logísticos de vacinação e sacrificar menos as crianças. O que você vê: as crianças tomam cinco, seis vacinas enquanto ainda crianças, no primeiro ano de vida. Uma delas...

CP – Meu filho tem 40 dias e já tomou três.

MO – Pois é. Algumas delas são em três doses: você tem que levar a criança aos quatro, aos seis e aos oito, sei lá. Então a mãe tem que ir, a distribuição da vacina é complicada, é uma logística grande. Se você conseguir botar tudo aquilo em uma seringa só, de uma vez só, “tum!” Olha que maravilha! Reduz custo, tudo mais. Então há uma tendência de se fazer vacinas múltiplas. Por isso então, apesar de a gente já vacinar contra sarampo, caxumba, rubéola individualmente, a vacina tríplice ganhou cada vez mais campo. Bio-Manguinhos já fazia vacina de sarampo, precisava fazer mais duas vacinas para misturar e fazer a vacina tríplice. Então fomos atrás de tecnologias para fazer isso. A vacina Hib por ser uma vacina bacteriana conjugada, porque é uma vacina melhor, mais eficaz. E dominando aquela tecnologia de conjugação, nós poderíamos aplicar o mesmo tipo de tecnologia em outras vacinas bacterianas. Por exemplo: meningite ou *Streptococcus pneumoniae*. Enfim, todas as doenças provocadas por bactérias, você pode fazer uma vacina simplesmente simples ou pode fazer uma vacina conjugada. E as vacinas conjugadas têm sempre melhor efeito terapêutico que as vacinas simples. Então ao comprar a tecnologia da vacina Hib... Nós estávamos comprando a Hib, mas também aprendendo a fazer, aprendendo uma tecnologia que poderíamos usar em vacina contra a meningite, em vacinas contra *Streptococcus pneumoniae*, etc.

CP – O reflexo na planta?

MO – Veja, em vacina você tem duas fases: uma fase que é específica de cada vacina, que é a produção da vacina em si; e a outra, que é o acabamento. Você dosar aquela vacina, você liofilizar, se for o caso, você...

CP – Envasar...

MO – Envasar. Então há coisas que são instalações de plantas que são específicas, você vai precisar. Para *Streptococcus pneumoniae* eu preciso isso, para *Haemophilus influenzae* eu preciso isso, e assim por diante. E depois tem uma parte que é comum: a parte de envasamento, liofilização e etc, que uma mesma instalação pode trabalhar com uma série de vacinas. Certo? Então num primeiro momento nós estávamos preocupados com a vacina tríplice viral e com Hib. E a estratégia foi priorizar Hib para depois então fazer a tríplice viral. Então nós priorizamos Hib, mas também prosseguimos com a questão da tríplice viral. E aí,

na tríplice viral, outros atores podiam entrar, porque havia outros produtores de vacinas contra sarampo... Nós iríamos utilizar a nossa própria tecnologia de sarampo e iríamos utilizar uma tecnologia japonesa para rubéola e caxumba. Chegamos a firmar um acordo, mas tivemos problemas com as cepas que os japoneses desenvolviam. Então isso não foi muito à frente, não conseguimos essa tecnologia e acho que voltamos a renegociar, não sei bem como é que está essa coisa da tríplice viral.

WH – O Butantan acho que também não estava produzindo nenhuma dessas vacinas, né?

MO – O Butantan produz qualquer coisa. Eu não sei se o Isaías já saiu de lá, mas enquanto ele estiver, produz qualquer coisa. Se disser assim: “Ah, tem uma vacina contra pó de pirlimpimpim”, “Ta bom, eu produzo a vacina”. Mas ele tem uma capacitação de vacina viral, tem competência, né?

WH – Mas não se cogitou essa aproximação com o Butantan para a tríplice viral?

MO – Não, acho que não. O que a gente fez de aproximação com o Butantan foi tentar desenvolver, aproveitar a vacina tríplice bacteriana que eles produziam. São duas vacinas tríplices: uma se chama DTP: difteria, tétano e coqueluche; a outra é MMR, sarampo...

WH – Rubéola e caxumba?

MO – Rubéola e caxumba. Então... a viral com Bio-Manguinhos, a bacteriana com o Butantan. E a aproximação com o Butantan foi no sentido de fazer uma vacina quádrupla.

WH – Com a Hib, né?

MO – Com a Hib. Então você teria quatro... Porque a Hib também é bactéria, é uma doença bacteriana. Então você faria uma vacina quádrupla. E isso eu acho que foi à frente, está funcionando, a gente está com a vacina... Agora, tinha-se pensado também em outras possibilidades de se agregar, de se juntar outras vacinas. Não é uma coisa muito simples não. Não é uma coisa que você decide: “Ah, vou juntar A com B”. Não, você tem que ver os efeitos, se a aplicação é feita no mesmo momento, coisas desse tipo. Por exemplo, você não dá vacina viral muito cedo. Sarampo você só dá depois de um ano. Tem umas coisas que você não pode fazer. As bacterianas são diferentes. Tem vacinas que são uma dose só, tem vacinas que são três doses, então não dá para você simplesmente juntar tudo numa ampola só e sair vacinando. Não é bem assim. Então, respondendo a tua pergunta, teve várias estratégias de tentativas de absorção, de transferência de tecnologia, mas que também eram associadas a desenvolvimento próprio. Então, como eu te disse: você não vai ficar transferindo tecnologia a vida inteira. Ou seja, a estratégia de um instituto que quer ser um instituto de primeira linha não pode ser sempre a de ficar comprando a tecnologia dos outros. Ele deve ter uma capacitação própria de desenvolvimento das tecnologias que ele precisa. Então, ao comprar a tecnologia do Hib, nós estávamos muito de olho na tecnologia de conjugação. Por quê? Porque nós fazíamos vacinas meningocócicas, mas vacinas meningocócicas antigas, de primeira geração. E se nós pudéssemos conjugar, nós teríamos uma vacina meningocócica de alta qualidade. E se nós aprendêssemos a fazer a conjugação... Então, em paralelo, enquanto a gente estava comprando a tecnologia de Hib, nós estávamos

desenvolvendo internamente a conjugação das vacinas de meningite A e C. Nós tínhamos um grupo de pesquisa, que era liderado pela doutora Ellen Jessouroun, trabalhando em cima de meningite para desenvolver uma vacina nossa. E acho que esse programa está indo bem.

WH – E isso foi desenvolvido efetivamente com os conhecimentos adquiridos a partir da transferência da Hib?

MO – Também. Não foi a partir de. Quer dizer, nosso pessoal já estava estudando, nós tínhamos uma... Não sei se era engenheira química ou bióloga, não sei qual é a formação dela, mas ela estava estudando conjugação e etc. Mas é claro que quando você conhece o processo dos outros, você acelera muito, você enriquece o seu próprio conhecimento, você queima etapas. Alguma coisa que você ia esperar fazer, experimentar, aprender, repetir e etc, ela já: “Bom, esse cara já fez assim, é porque isso está certo”. E aí ela repete aquilo.

Fita 1 – Lado B

WH – ...falando de transferência de tecnologia, a pergunta do Carlos, e a gente chegou a desenvolvimento tecnológico, óbvio, né? É aqui que a gente está apontando, acho que aqui é que é a grande questão brasileira, não só em imunobiológicos como em qualquer outro campo industrial no Brasil, se defronta com esse processo da questão do desenvolvimento tecnológico, da inovação tecnológica. A gente estava entrando aqui, a gente está fazendo entrevista na Abifina com você hoje e estávamos vendo um cartaz na entrada: “inovação tecnológica”. E eu queria te perguntar o seguinte: pelo que eu entendi, o que você está colocando é que é a partir de transferência de tecnologia que a gente pode pensar desenvolvimento tecnológico em países como o Brasil. O que mais precisa? Porque também o Carlos estava colocando a questão dos recursos, né? Problema de limitação de recursos financeiros. Eu acho que tem uma série de outras dificuldades que talvez a gente possa abordar, como, por exemplo, capacitação de recursos humanos, formação, a questão dos recursos, a questão de um sistema que facilite ou que estimule ou que incentive com política, com recursos. Fala-se muito no modelo americano ou desenvolvido, que é a relação das indústrias com as universidades e institutos de pesquisa. Então, a partir disso, como é que se pode pensar essa questão da inovação tecnológica, do desenvolvimento tecnológico, no Brasil? De uma forma mais geral e, obviamente, a gente aqui está falando de Bio-Manguinhos de uma forma mais específica para imunobiológicos. Como é que você vê esse panorama brasileiro?

MO – O Brasil despertou para esse assunto na década de 50 e criou o Conselho Nacional de Pesquisa. Isso foi um germe desse pensamento de que a gente devia se desenvolver tecnologicamente e tudo mais.

CP – Começou com a energia nuclear, né? O CNPq hoje era...

MO – Não, mas era pesquisa de uma forma geral, né? A preocupação era com pesquisa. Mas isso ficou muito centrado na questão da formação. Na década de 60 nós criamos os nossos primeiros doutoramentos, com a criação na Universidade — naquele tempo ainda era

Universidade do Brasil —, criaram-se os primeiros programas de pós-graduação, de COPPE, em 64, por aí. Tudo ficou muito centrado na academia. Depois se criou a Finep, o Ministério da Ciência e Tecnologia, etc. E alguns recursos foram direcionados à questão do desenvolvimento tecnológico. Mas isso ficou muito ligado à academia, como se houvesse um processo linear de desenvolvimento tecnológico, que você criava o mestre, criava o doutor e esse doutor inovava e essa inovação chegava ao mercado e enchia de produtos inovadores o mercado.

WH – É o famoso modelo linear de inovação?

MO – É.

WH – Que é uma coisa lá dos Estados Unidos, não é? O Fundo Nacional apóia a pesquisa básica e a pesquisa básica vai resultar em pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico e inovação.

MO – Os Estados unidos têm muito isso, é um país muito enganoso. Tem uma série de coisas que são propagandísticas, que ele até vende, mas que não pratica. O governo americano é um dos maiores fomentadores da inovação. Ele, reconhecendo o valor do conhecimento científico, financia muito, universidades, centros de pesquisa... Na área da na saúde, então, ele bota um bocado de dinheiro no NIH [National Institutes of Health]. O único lugar nos Estados Unidos onde tem dinheiro para pesquisa é o NIH; as universidades estão quase falindo. Mas o grande salto que o Estado dá na inovação, que é diferente de conhecimento, é através das encomendas que ele faz. As grandes inovações das empresas americanas ocorrem porque elas inovam — o que é uma atividade de risco, você nunca sabe se aquilo vai dar certo —, porque elas receberam encomendas. Todo o programa espacial americano... Houve um progresso notável em coisas, em plásticos, em materiais, em combustíveis, etc, foi tudo encomendado pelo governo às empresas. O programa de armamento dos Estados Unidos, a indústria de armamentos, há uma série de progressos que se fazem ali e que depois saem para a indústria privada. Todo ele é feito através de programas específicos, de encomendas governamentais.

WH – O governo é o grande financiador, né?

MO – O governo é o grande bancador do risco da inovação.

WH – Entendi.

MO – Porque você inova, tem um produto novo e como é que eu me remunero pelo custo dessa inovação? Vou ter que brigar no mercado para entrar com meu produto novo. Aí vem o governo e diz: “Durante cinco anos eu compro a tua produção”. Aí eu inovo tranquilamente porque eu tenho um comprador que durante cinco anos comprou aquele negócio.

CP – Quer dizer: a bula invisível lá tem nome, sobrenome.

MO – Sim, senhor! Hoje, um dos maiores financiadores do progresso tecnológico dos Estados Unidos é o DOE, Departamento de Energia. Ele está financiando as empresas químicas a descobrirem como produzir determinadas moléculas que hoje vêm do petróleo a partir de biomassa. Eles sabem: “Oh, o petróleo vai acabar. O que a gente vai fazer? Vai fazer plástico de que, se acabar o petróleo? Então vamos redirecionar e vamos tratar de produzir determinadas matérias a partir de biomassa”. Petróleo não é carbono e hidrogênio? As plantas não têm carbono e hidrogênio? Então por que não pode trocar uma pela outra? Quem iria fazer isso na empresa quando ainda existe petróleo? As empresas não iam se preocupar até chegar o momento da super crise. Porque tem que gastar dinheiro para isso. E num primeiro momento o produto deles certamente não será competitivo. Porque o petróleo é uma matéria-prima barata também. Então ele ia investir e não ia conseguir entrar no mercado. Então vem o governo e diz: “Não, eu banco”.

WH – Voltando para o Brasil: você estava falando desse modelo...

MO – Vamos lá. Então eu estava falando que a história do Brasil começa financiando a academia, na idéia de que financiando a base, financiando o conhecimento científico, essa coisa ia se desenvolver e ia chegar à indústria, né? Só muito recentemente é que foi possível movimentar uma certa massa de interesses e de conhecimento, para mostrar que esse modelo está errado. Por uma razão simples: a academia está interessada em responder, em descobrir como é. A academia está interessada na descoberta, ela está interessada na geração de um conhecimento. Na descoberta pela descoberta, no conhecimento pelo conhecimento. E mais: ela se valida através de um mecanismo de aprovação de pares.

WH – Meritocrático.

MO – Hein?

WH – Meritocrático.

MO – Não é só isso. Quer dizer: quando você está tratando da ciência e da ciência exata, você está interessado na descoberta de uma lei natural. Você investiga, você descobre aquele fenômeno, mas ele só terá validade realmente científica se ele puder ser reproduzido pelos seus colegas. Se ele não o for, aquela lei não é uma lei geral, não se sustenta, não é um conhecimento científico. Então o que você faz? Eu gero um determinado conhecimento, público e os meus pares vão julgar aquilo ali, vão tentar repetir a experiência e vão validar: “Realmente, é isso mesmo. Fulano descobriu um negócio que é válido, está aqui um novo ganho científico, um novo conhecimento científico”. Então, a pesquisa acadêmica visa à descoberta, a geração de conhecimento, o conhecimento das leis naturais. E se valida pela difusão desse conhecimento. O que faz a indústria? A indústria está interessada no conhecimento para, através dele, chegar a um produto.

WH – Quer dizer, o foco é o produto.

MO – O foco é o produto.

CP – E não a difusão.

WH – Pelo contrário, né?

CP – Pelo contrário.

MO – É, pelo contrário. Ela quer mais é segredo. Então é muito difícil você colocar linearidade nesse processo.

WH – São duas lógicas diferentes, né?

MO – Duas lógicas diferentes, está certo? Você tem que chegar lá e encontrar alguma coisa que faça com que essas coisas funcionem.

WH – E que essas duas lógicas se integrem?

MO – Se integrem.

WH – Pois é. Como?

MO – É simples.

WH – Boa pergunta! [risos]

MO – Você começa do fim. Você não quer chegar daqui aqui? Então investe aqui.

WH – Aqui onde? Você investe no produto?

MO – O que a academia fez? Ele gerou conhecimento. Para quê? Para conhecer, para ter conhecimento. E o que faz a indústria? Pega conhecimento que ela precisa e faz um produto. O que nós estávamos fazendo? Financiando aqui para gerar conhecimento. E realmente geramos. A posição do Brasil, científica, em revistas indexadas no mundo e etc, etc, etc, tem um certo peso. Mas a nossa geração de inovação não tem.

WH – Ela não repercute, né?

MO – Porque ela não sai automaticamente daqui para cá. Mas então, voltando: o que a ciência faz? Gera conhecimento. O que faz a indústria? Usa conhecimento para fazer produto. Então a lógica é a seguinte: você faz o financiamento para o produto e deixa a indústria sair correndo atrás do conhecimento. Percebeu? Se a indústria tiver um incentivo para produzir, ela vai buscar o conhecimento onde o conhecimento estiver. Onde é que está o conhecimento?

WH – Na academia.

MO – Na academia. Então ela vai buscar na academia. Mas a academia... Não passa pela cabeça da academia gerar um conhecimento focado num produto. “E a liberdade

universitária? E a liberdade de pesquisa? Por que eu vou ter que pesquisar isso aqui?” Não passa. Então a lógica tem que ser essa. Aí é que eu digo: é a lógica americana. Ele vai forçar a indústria. Se a indústria precisar de um estímulo, ele vai dar o estímulo à indústria. E a indústria é que vai buscar o conhecimento na academia. Essa é que é a lógica que funciona lá.

WH – É. E isso implica em uma política de incentivos não só financeiros, mas como de prioridades, de produtos, isso que você estava falando do governo americano: “Em que vamos investir e por que vamos investir nisso?” Você acha que o Brasil hoje está caminhando nesse sentido na área de biotecnologia para imunobiológicos? Porque a gente tem o PDTIS na Fiocruz, né? Um programa novo. Você acha que com essas iniciativas está se caminhando para isso ou ainda é incipiente?

MO – Eu acho que é incipiente. Você tem que vencer um preconceito, em 30 anos, 40 anos de uma política diferente, você tem que vencer toda a burocracia do Estado. Tem que vencer uma porção de coisas. Mas você viu que houve iniciativas recentes, nos últimos três, quatro anos. Foi para isso que foi criada a PROTec, Sociedade Brasileira Pró-Inovação Tecnológica. E você hoje tem uma lei da inovação, que começou a mudar essa história do financiamento ser só para a academia. E voltar um pouco os olhos para financiar a indústria, reduzir o risco da inovação na indústria e fazer com que a indústria então vá buscar na academia aquilo que ela precisa.

CP – Marcos, não sei se a gente está viciado pelo meio em que a gente está vivendo lá, particularmente Bio-Manguinhos. Certamente é vício, porque a gente entrevistou... Isso é quase um consenso: da necessidade tecnológica, da necessidade de inovação. O Ministério da Ciência e Tecnologia também andou com uns programas aí, fez reuniões de inovação em saúde, ciência e tecnologia de saúde. E eu fico me perguntando assim: se não fosse um vício, pelo menos na área restrita, o que falta, se uma vez que se fecha um consenso dessa necessidade — você acabou de falar na criação da...

MO – PROTec.

CP – PROTec. Quer dizer, esse discurso está caminhando e ganhando adeptos na sociedade. Em algumas áreas eu acredito que ele seja consensual.

MO – Olha, todo mundo está aprendendo. Até no lado da indústria. Não vamos dizer assim: “a academia é toda ruim e a indústria é toda... é a certa”. Não é por aí, não é bem assim. A academia tem 30 anos de aplicação de uma determinada política, de uma certa lógica. E você não muda isso de uma noite para o dia.

CP – É, porque eu fico pensando: será que é um problema gerencial, por parte do governo, por exemplo?

MO – É também. No caso da Fiocruz, por exemplo, é característico. O grande problema da Fiocruz é um problema gerencial. A Fiocruz é um ninho de cabeças científicas maravilhosas, mas é uma das maiores nulidades gerenciais que eu já vi na minha vida.

WH – Você podia explicar melhor isso?

MO – As pessoas na Fiocruz não têm treino gerencial. Então você pega um sujeito que é um maravilhoso médico, com 40 anos de estudo em malária não sei das quantas e bota para dirigir um instituto. Não tem nenhum treino empresarial. E administrar dentro de um órgão do governo é complicado, porque as normas do governo são complicadas. Então isso se transmite de uma forma geral, tem determinados mitos dentro da Fiocruz, determinadas coisas, determinados símbolos. De vez em quando o cara puxa aquilo do bolso: “Porque a revolta da vacina, o massacre de Manguinhos”, não sei das quantas. Confunde tudo, porque entram elementos políticos em assuntos que só têm, que só deveriam ter uma característica gerencial. Então é muito complicado, muito complicado. O que dá uma enorme pena a mim, que vim de fora, que tinha uma visão completamente diferente das coisas, dava pena porque eu via um potencial imenso, fantástico, perdido, porque não tem capacidade gerencial.

WH – De gestão, né?

MO – De gestão. Focando, inclusive, nos produtos. Uma entidade como Bio-Manguinhos com, sei lá, três mil PhDs, com formandos ou estudantes e etc, não produz nada. Qual é o produto da Fiocruz? Que produto a Fiocruz jamais gerou? Produto, estou falando em produto. Não cabeças. Cabeças não. As áreas de ensino, de pesquisa e tudo mais estão bem. Mas será que o Brasil não precisava de uma inovação vinda da Fiocruz? Qual foi o remédio de leishmaniose que a Fiocruz jamais produziu? Teve algum? E de leptospirose? E de malária? E de chagas? Trabalhos eu sei que têm dezenas, centenas, milhares publicados. Mas chegou a uma inovação, a algum produto? Bom, e essa coisa eu demonstrei dentro da Fiocruz, mostrei que era simples de fazer. Quando a gente começou a comercializar a Hib, Bio-Manguinhos mudou.

WH – Por falar na Hib, eu queria... Já que estamos, já que vamos falar em Bio-Manguinhos...

MO – Não, eu quero falar a vocês da questão...

WH – Não queria te interromper você, mas a gente vai...

MO – ...do produto, do produto, da inovação. É a isso que eu queria chegar para você. Bom, Bio-Manguinhos não tinha dinheiro. Aí começamos a ganhar dinheiro.

WH – Com a Hib.

MO – Com a Hib. Sobrava algum dinheiro para a gente investir. E eu preocupado com a questão da inovação, de fazer produtos. Então vieram essas histórias.

CP – Como é que é essa história? Desculpe te interromper, mas você diz que Bio-Manguinhos começa a ganhar dinheiro com a Hib, ou Bio-Manguinhos começa a ganhar dinheiro porque, para além da Hib, vocês se reorganizam internamente? Porque tem o tal do contrato de gestão feito com a Fiocruz.

MO – Mas isso é...

CP – Pequeno?

MO – Não, é concomitante. O dinheiro vem da Hib. Só para rapidamente te dizer, as novas vacinas, a mais cara das nossas vacinas custava R\$ 0,30 a dose, que era a vacina de sarampo. A Hib...

WH – R\$ 0,30 centavos, né?

MO – R\$ 0,30 a dose. A Hib: U\$ 2,50 a dose. E nós vendíamos ao Ministério. Quer dizer, na verdade, o nosso acordo com o Ministério foi o seguinte: “Nós venderemos a vacina Hib a vocês pelo mesmo preço que vocês pagariam à OPAS para fazer uma concorrência internacional e comprar a Hib para o Brasil. Se a Hib for U\$ 2,50, vocês me pagam U\$ 2,50. Se for U\$ 3, vocês me pagam U\$ 3. E se cair o preço também cai para nós”.

CP – De R\$ 0,30 para U\$ 2,50 é uma diferença astronômica.

MO – Pronto, não preciso falar mais nada. Foi aqui que a gente começou a ganhar dinheiro. Então começou a sobrar dinheiro para Bio-Manguinhos. E o que a gente fez, então? “Nós queremos produtos. Quem pode nos oferecer ou desenvolver tecnologia para novos produtos que Bio-Manguinhos possa eventualmente comercializar? Outras vacinas. Será que dá para fazer vacina contra a leptospirose ou leishmaniose?” Então o que nós começamos a fazer? Nós nos propusemos a financiar parte do custo do pesquisador da Fiocruz, quer do Instituto Oswaldo Cruz, quer do Gonçalo Moniz, que se dispusesse a fazer uma pesquisa que fosse chegar num produto. Então aquela coisa que eu contei para vocês dos Estados Unidos, já fizemos aquilo lá. Então o pesquisador... E saímos por aí fazendo propaganda disso. Eu fui fazer. Fui à Bahia, fui a Pernambuco, fui a Belo Horizonte, fiz uma conferência no IOC para os pesquisadores do IOC. E digo: “Olha, eu financio. Vocês me apresentem um projeto em desenvolvimento de um novo produto que nós financiamos, Bio-Manguinhos financia”. Evidentemente isso causou um rebu danado dentro da Fiocruz.

CP – E o eco disso?

MO – Olha, a resposta entre os pesquisadores foi notável.

WH – Teve impacto?

MO – Fantástico. Um companheiro de Bio-Manguinhos mais antigo disse: “Marcos, você não vai conseguir botar na mesa. O Sérgio, junto com aquele outro menino da leishmaniose lá da Bahia e mais com o Marzochi. Você está doido, esses caras não vão sentar nunca juntos numa mesa para discutir”. E eu disse: “Vou tentar”. Vieram todos! Todos! E cada um com uma proposta diferente: “Eu vou fazer uma vacina para hormônio!”, “Eu vou fazer uma vacina para cão!”, “Eu vou fazer uma recombinante!”, “Eu vou desenvolver um modelo de macaco para testar as vacinas de vocês!” Funcionou que foi uma maravilha. A assembléia, a

reunião que o [José Rodrigues] Coura convocou do IOC, teve pesquisador assim! Porque iam receber.

WH – Tinha recurso, né?

MO – Tinha recurso para fazer aquela pesquisa. Agora, o rebu que provocou foi que isso provocou um ciúme muito grande. A direção da Fiocruz, o Elói e mais o Gadelhinha, eles ficaram de olho, queriam tirar o dinheiro de Bio-Manguinhos porque ficou uma situação *sui generis*. A Presidência da Fiocruz, com aquele sistema de administração, a Presidência não tinha força nenhuma. Porque força administrativa significa recurso. Como é que faz? Uma instituição onde se reúne todo mundo no fim do ano e: “Olha, aqui está o bolo. Esse pedacinho é meu, esse pedacinho é meu, esse é..”. Então divide o bolo todo para cada instituto. O que faz o presidente? Porque não tem recurso para direcionar, para forçar... Se eu te disser assim: “A Fiocruz tem que fazer um esforço na direção da dengue. Temos que fazer esse esforço”. O presidente, a não ser na lábia, não tem recursos para forçar a instituição a ser direcionar. E Bio-Manguinhos tinha.

CP – Era disputa pelo dinheiro diretamente arrecadado?

MO – Ah, claro. É claro. Eu fui obrigado a fazer um contrato com a Presidência para ceder uma parte do dinheiro de Bio-Manguinhos para a Presidência. Mas então, a estratégia funciona. É possível você, com um objetivo de produção, de alcançar um produto para chegar ao mercado, ir à academia e obter a colaboração dos cérebros da academia para resolverem o problema tecnológico que você sugeriu. Dentro da Fiocruz a gente mostrou que esse é o caminho que funciona.

WH – Você não acha que corre o risco desses recursos serem usados para fins acadêmicos? Até pelo próprio diagnóstico que você estava fazendo. Você tem um grupo, uma massa crítica, uma cultura científica acadêmica. Você tem recursos investidos em programas visando produtos. Não corre o risco desses grupos se incorporarem, mas ele resultar em produtos acadêmicos e não em produtos palpáveis, etc, etc?

MO – Corre. Mas para isso você tinha regras. O pesquisador assinava um contrato com Bio-Manguinhos em que o objetivo era definido. E as coisas eram feitas em etapas. Se ele alcançasse uma determinada etapa, tinha que me fazer um relatório, eu ia analisar o relatório. Se estivesse no caminho que eu quero, prossegue. Se não, acabou.

WH – Quer dizer, avaliação, né?

MO – Objetivo definido. Os objetivos têm que ser definidos. E tem mais: eu não financiava equipamento. Salvo pudesse acontecer... Porque um grande desperdício na Fiocruz é equipamento. Porque cada pesquisador é dono do seu laboratório e quer ter suas máquinas e vai justificar ter um seqüenciador de terceira geração, que vai usar durante 50 horas no máximo, enquanto aquele equipamento poderia ser utilizado por oito mil horas. Então a Fiocruz era uma fonte de desperdício também nessa questão. O dinheiro não é para equipar laboratório. Quer entrar no programa? Muito bem, vamos definir os objetivos, vamos definir

as etapas, você tem toda a liberdade de me dizer como é que faz, porque eu não sei. Eu sei o que eu quero no fim. Como é que vai chegar lá o pesquisador vai me dizer, vai me fazer uma proposta. E vamos colocar os pontos de verificação.

WH – E se forma um comitê de avaliação? Quem é que avalia?

MO – Eu. Quem avalia é quem compra. “Eu quero o produto. Eu quero uma vacina contra leishmaniose canina. Agora você vai me descrever como é que...” Quando digo eu é Bio-Manguinhos, não eu, Marcos Oliveira. É Bio-Manguinhos que está comprando.

WH – Mas é a própria instituição que financia que avalia. Mas isso a partir de quê? De um grupo que se monta de avaliação? Vocês tiveram que chamar pessoas de fora? Como é que foi isso?

MO – Não. Você faz inclusive coisas cruzadas, né? Faz inclusive produtos cruzados. Você não tem avaliação acadêmica? É por isso que o pessoal tem medo, né?

CP – O que ela está falando é que corre o risco de a mesma tradição, a mesma cultura julgar a si mesma.

MO – Não. Porque você tem um objetivo. Você pode chegar numa vacina que seja melhor ou pior. Você pode chegar numa vacina. Um cara fez uma vacina pura, eficaz, não sei o quê, e o outro teve que usar um adjuvante porque, sei lá, o antígeno que ele preparou realmente não era o melhor e, enfim... Como é que eu vou traduzir isso para vocês? Um sujeito fez uma sopa de leishmanias, inativou-as e está usando como vacina. Está bem, infância da arte, né? Ele vai provocar uma reação no organismo do cão. O outro não. Ele pegou a leishmania, separou, isolou um açúcar da cápsula da leishmania, purificou aquilo ali e conjugou com uma proteína e está usando. Isso é uma vacina de terceira geração. Então você tem coisas diferentes. Teve uma moça da UFRJ que fez uma vacina de leishmania e veio oferecer para Bio-Manguinhos. Então eu juntei a turma toda: “Toca tudo o que tem de leishmania aqui”, botei no salão e a madame foi apresentar sua vacina. Então ela apresentou a vacina dela, que era um pouco isso: a sopinha de leishmania com adjuvante, etc e tal, que funcionava, mas era uma vacina ainda de primeira geração. Você tem recursos para fazer o julgamento. Toda vez que você consegue chegar a uma definição de um objetivo claro fica mais fácil você fazer o julgamento. Uma das coisas mais difíceis que existem é você fazer o acompanhamento de um projeto de pesquisa. Você saber se a pesquisa está progredindo ou não.

CP – Era isso que a Wanda queria dizer.

WH – É por isso que eu estou insistindo na questão da avaliação.

CP – É fácil ver o produto final, mas as etapas intermediárias...

MO – É, é difícil você julgar a eficiência com que aquilo está sendo produzido. Não tenho dúvida de que é uma coisa difícil. Ele se torna tão mais fácil quanto mais definido, mais bem conhecido é o ponto aonde você quer chegar. E no processo de...

Fita 2 – Lado A

MO – Então não é tão difícil assim você ver um progresso. A grande dificuldade é que um processo como esse é um processo de três anos, quatro anos, cinco anos. Não é uma coisa assim: “Faz uma vacina de leishmaniose!”. Aí o cara sai dali, “pim, pum”, em três meses sai a vacina. Não é. É uma coisa de longo prazo. E os programas governamentais são anuais. Então você precisa ter uma constância, você precisa ter uma visão de longo prazo para que você mantenha um programa como esse, como o Programa de Incentivo à Vacina contra Leishmaniose, por quatro, cinco anos. Tem que ter recurso dentro do orçamento para você manter aquilo ali. Coisa que você vê, no orçamento da Fiocruz é um desespero. A cada ano é um ano e chega no fim do ano, acabou. Aqueles problemas. Não tem dinheiro para programa multianual. Mas a questão funciona, essa questão funciona. Você financiar a produção final e andando para trás, ir buscar na academia o conhecimento necessário para...

WH – Quer dizer, pelo que eu entendi então Marcos, a partir do momento em que se muda a lógica do financiamento é possível ter desenvolvimento tecnológico e inovação em países como o Brasil. E o que me pareceu também é que hoje, no caso que a gente está tratando aqui, que é Bio-Manguinhos, Fiocruz, o que não faltam são recursos, né?

MO – Não é bem assim, não é bem assim. O governo não é tão simples, a administração pública não é tão simples.

CP – Só para acrescentar. É porque você fala assim: “Bio-Manguinhos tem mercado, ligado do governo, tem uma grande capacidade de processamento final”. Parece que esse é o grande ponto também da instituição.

MO – Está deixando de ser.

CP – Ah, é? O envasamento de...

MO – Não, não por isso. Não que... A capacidade dela não diminuiu. Mas é que estão surgindo capacidades ainda maiores na Índia, na China. Aquilo já foi um trunfo. Uma das razões pelas quais a gente conseguiu a transferência de Hib é porque Hib é uma vacina liofilizada e a liofilização é um processo caro. Cada liofilizador custa U\$ 1,5 milhão, U\$ 2 milhões. Depois a gente soube, na época a gente não tinha muita certeza disso, mas depois que a gente passou a conhecer mais a SmithKline a gente viu que eles tinham um gargalo de liofilização. Se nós não estivéssemos liofilizando 30 milhões de doses, 15 milhões de doses aqui no Brasil, eles possivelmente não teriam como fazer isso sem investir lá. Então o nosso negócio foi muito bom porque nós tiramos 15 milhões de doses que eles não precisavam liofilizar.

WH – Vocês tinham capacidade instalada com a nova planta, né? De processamento.

MO – Isso. Então, às vezes... Hoje isso já não seria um trunfo.

CP – Aí eu, voltando à pergunta dela.

MO – Vamos lá. Qual é a pergunta?

CP – Ela fala então: “recurso não falta”. Aí o senhor diz: “não é bem assim”.

MO – É que o recurso gerado por Bio-Manguinhos é um recurso do Estado. E o Estado divide, marca o dinheiro dele. Ele marca o dinheiro dele para custeio... Não me lembro dessas coisas. Custeio e investimento. E se você recebe dinheiro de custeio, não pode gastar em investimento. E se você recebe dinheiro de investimento, não pode gastar em custeio. É um negócio complicado. Como você está vendendo o produto para o governo...

WH – Empresa privada não tem essa lógica?

MO – Não. Deus me livre!

WH – Tudo é dinheiro?

MO – Tudo é dinheiro. Dinheiro é dinheiro, você bota onde você quiser. Então como o que Bio-Manguinhos está fazendo é fabricar um produto e entregar esse produto ao governo, a tendência é que 100% seja custeio. O dinheiro vem para quê? Para Bio-Manguinhos comprar matérias-primas, não sei o quê, tá tá tá.

WH – Suprimentos...

MO – Se eu quiser usar isso para fazer um prédio novo? Não pode. Você teria que, no orçamento de Bio-Manguinhos, na proposta orçamentária de Bio-Manguinhos, que é feita pela Fiocruz, está incorporada ao orçamento da Fiocruz, que vai incorporar ao orçamento do Ministério da Saúde, que então irá ser discutido no orçamento geral da União. Então eu teria que já dizer em que eu vou investir. Isso teria que ser aprovado lá. E já havia verba para investimento. E a verba para investimento é a verba mais disputada no orçamento federal. Então Bio-Manguinhos, apesar de ter dinheiro, podia ser que eles não tivessem o que fazer com esse dinheiro, porque só em custeio... O governo não trabalha com a palavra lucro.

WH – Lucro?

MO – É. Não trabalha. Então se eu vou ter um orçamento de R\$ 100 para custeio, eu vou ter que, no fim do ano, gastar os R\$ 100 em custeio. Se eu for um gerente eficiente, fizer das tripas coração, melhorar o meu processo e só gastar R\$ 90, os outros R\$ 10 voltam para o governo. Eu não posso reaplicar. Então, por conta disso, você pega uma fábrica como Bio-Manguinhos caindo aos pedaços, porque tinha dinheiro, mas não podia aplicar. Quando passou a ter dinheiro... Para recuperar um prédio daqueles, que estavam caindo aos pedaços... Os laboratórios de Bio-Manguinhos só não eram interditados porque eram oficiais. Porque ainda não existia a Anvisa pesada. Porque senão fechava. O laboratório de sarampo de Bio-Manguinhos não podia funcionar. Por isso é que perdia, em dez lotes de vacina, perdia quatro,

por esterilidade. Porque eram laboratórios ultrapassados, precisavam ser recompostos, precisava recompor tudo. O próprio laboratório de febre amarela seria fechado. Jamais passaria numa inspeção da OMS. E Bio-Manguinhos tinha dinheiro para fazer? Tinha. Podia fazer? Não.

WH – Porque o dinheiro era em custeio.

MO – Porque o dinheiro era em custeio.

WH – Justamente. Aí eu ia te perguntar: como é então, por conta da maior parte dos recursos de Bio-Manguinhos terem que ser aplicados em custeio, voltando ao nosso tema anterior, como é que se consegue investir então em desenvolvimento tecnológico, em projetos de investigação visando produtos? Da onde vêm os recursos? Que estratégia é essa que se monta?

MO – Não conto. Senão vou preso [risos]. Evidentemente você tem coisas a nível federal, negociações a nível Fiocruz. Por exemplo: podia ser que a Fiocruz tivesse uma verba de investimento, sei lá, no biotério e que não deu tempo, não ia conseguir gastar. Em compensação, ela estava precisando de dinheiro de custeio para comprar forragens para os animais. O que eu fazia? Eu trocava um pouco da verba de custeio de Bio-Manguinhos por um pouco da verba de investimento que a Fiocruz tinha. É possível de fazer, vice-versa e o contrário. Como a Fiocruz tinha várias fatias de investimento, era possível transferir aqui e ali. Em segundo lugar, a gente brigava muito no Ministério da Saúde por verba de investimento. Como havia uma certa tradição do PNI em investimento, a gente tinha algum dinheiro de investimento.

WH – Do PASNI.

MO – Do PASNI, é. E finalmente conseguimos algumas vezes uma troca na própria Funasa. Porque a Funasa não tinha só vacina e vacinação, ela tinha saneamento também. E saneamento tinha verbas de investimento. Então eu cheguei algumas vezes a negociar com a Funasa: eu dar custeio e trocar custeio por investimento, etc. Mas é uma luta, é uma luta para você fazer as coisas. E você só pode fazer depois que você tem garantido aquele dinheiro. Eu não podia ir contratar uma construção qualquer, uma reforma ou a compra de um equipamento antes de ter garantido o meu orçamento em investimento. Senão eu não podia fazer o empenho.

CP – Me esclarece uma questão com relação a isso aí: o orçamento da Fiocruz é montado a partir das unidades. Mas ele tem um histórico, um patamar histórico acima do qual você tem que justificar. Você vai investir principalmente na verba de bens de capital, no investimento. Ou você vai ampliar isso. Isso não gera, internamente, na discussão do CD: “Calma aí, Bio-Manguinhos já ganhou uma grana violenta de parte do nosso orçamento em determinado prédio”. Isso também não é uma dificuldade?

MO – A discussão principal do CD da Fiocruz é o orçamento, né? É onde se discute... O CD da Fiocruz não tem grande influência na estratégia da instituição, porque a instituição não

tem uma estratégia. A Fiocruz não tem, como instituição é muito fraca no estabelecimento de uma estratégia. Cada instituto define a sua orientação central fora daquelas palavras, slogans, estratégia administrativa não tem. Até porque a presidência não tem muita força, não tem recurso para investir. Então é tudo montado a partir dos... Criam-se algumas regras, né? “Olha, você não pode pedir mais do que você pediu no ano passado. Olha se fulano, no ano passado, já recebeu 10% de investimento para construir o prédio dele, então esse ano é a vez do sicrano”. As unidades de fora recebem um pouco mais de investimento, quer dizer, Gonçalo Moniz...

WH – René Rachou...

MO – René Rachou, etc. Enfim, tem algumas regrinhas que foram estabelecidas ao longo do tempo de como é que constrói o orçamento. Mas não tem contingência, por exemplo. Eu nunca fiz um orçamento que eles botassem uma reserva de contingência. Porque a reserva de contingência é a forma da direção central ajustar o rumo dentro das coisas que aconteceram. Mas a Fiocruz não tinha verba de contingência, a presidência não tem verba de contingência. O que tinha era besteirinha. Eu não podia influir na questão. Quando Bio-Manguinhos começou a gerar dinheiro, aí...

WH – Agora, justamente, a gente estava falando dos recursos gerados por Bio-Manguinhos a partir da vinda da Hib, não é? E eu soube que o preço da vacina vai caindo, a partir do momento... Parece está caindo, o preço de venda da Hib para o ministério.

MO – Ah, está? Não sabia, não sei.

WH – Mas isso é um fenômeno que ocorre, não é? Quando você traz um novo produto, no começo ele tem um valor e a partir do momento em que aquela atividade se rotiniza, você acaba inclusive podendo oferecer esse produto por um preço menor. De qualquer forma, isso coloca uma questão para Bio-Manguinhos, que é: “Tá bom, se hoje a Hib é vendida a U\$ 2,50, amanhã ela pode ser vendida a U\$ 1, U\$ 0,50”. Então esse excesso de recursos que Bio-Manguinhos tem hoje não quer dizer que vá ser uma constante.

MO – Não, vai aumentar muito.

WH – Como assim? [risos]. É exatamente o contrário que eu estou dizendo. Explique esse fenômeno.

MO – É. É o seguinte: nós concordamos com o governo em pagar o que ele estivesse gastando na OPAS. Isso era U\$ 2,50 naquela época.

WH – É o preço do fundo rotatório, que eles chamam, não é isso?

MO – Isso. U\$ 2,50. E aí nós negociamos com a SmithKline, que eles nos iriam mandar o *bulk*, ok? Então a primeira etapa que eu faria aqui era simplesmente fazer a diluição da vacina, quer dizer, pegar a vacina grossa, fazer a formulação, que se chama. Fazer a formulação, o envase e a liofilização.

WH – Formulação, envase e rotulagem, né?

MO – Não. Primeiro chama-se formulação, envase, liofilização e rotulagem.

WH – E aí já saía com o rótulo de Bio-Manguinhos.

MO – De Bio-Manguinhos. E eu pagaria a eles U\$ 1,60 pelo *bulk*. Ou seja, o que sobrou para Bio-Manguinhos foi U\$ 0,90. Certo? Como eu disse, sarampo eram R\$ 0,30. Então essa era uma vacina seis vezes - três vezes dois, seis - seis vezes mais cara. Isso daqui, como esse custo de liofilização, etc, era só realmente custeio, porque nós já tínhamos as instalações — era só fazer uma modernizaçõzinha, mas nós já tínhamos as instalações e isso não era muito caro, sobrava bastante dinheiro. O acordo que nós assinamos com a SmithKline era: se isso daqui caísse, isso daqui também caía. Caía concomitante. Ou seja: os U\$ 0,90 de Bio-Manguinhos ficavam tranqüilos. Então num primeiro momento, mesmo caindo isso que está aqui, caindo isto que ficava aqui, o diferencial era o mesmo. Então Bio-Manguinhos não estava perdendo por aí.

CP – Só para esclarecer para a gravação: caindo o preço de U\$ 2,50 do mercado.

MO – Do mercado. Por exemplo: se caísse para U\$ 2,30, então o preço do *bulk* ia cair para U\$ 1,40, de tal forma a preservar a margem de U\$ 0,90. Agora, é claro que tinha um limite. Quando chegasse a um determinado ponto, não caía mais para eles, passava a cair para nós. Aí eu não me lembro de cabeça quanto era esse limite, mas era uma folga bastante boa, de tal forma a garantir que durante algum tempo Bio-Manguinhos contasse com esses recursos que estão aqui porque nós iríamos modernizar o parque, fazer alguns investimentos, etc, etc, etc. Muito bem. Até chegar o momento, que a gente imaginava que fosse ser em quatro anos e acabou não sendo, em que o próprio *bulk* seria feito aqui. Quanto vocês imaginam que vá custar a Bio-Manguinhos fazer uma dose do *bulk*, que nós estávamos pagando a U\$ 1,60?

WH – Aí certamente iria cair, né?

MO – Idéia de grandeza, vocês têm?

CP – Não.

MO – U\$ 0,10, talvez.

WH – Seria o custo da dose produzida por Bio-Manguinhos?

MO – Por aí.

WH – Em dólar.

MO – Em dólar.

CP – Mantendo o preço de U\$ 2,50.

MO – Não, aí já não é mais preço de U\$ 2,50. O que eu estou dizendo é o seguinte: durante alguns anos, pelo contrato que a gente fez, Bio-Manguinhos estava protegido. Porque o que a gente negociou foi um diferencial: “U\$ 0,90 é o que eu quero ganhar”. Eu fui muito criticado por isso, porque as pessoas diziam: “Você vai pagar U\$ 1,60 à SmithKline por uma dose de *bulk*, que a gente sabe que não custa isso?” Eu digo: “Eu vou. Pagaria U\$ 1,70, pagaria U\$ 1,80, pagaria U\$ 1,90, desde que eu garantisse U\$ 0,90 na dose de Bio-Manguinhos. Bio-Manguinhos não tem nada, nem de longe, parecido com isso. O melhor que ele tem é o sarampo, a R\$ 0,30”.

CP – De real.

MO – De real. Que nem sabe o custo direito, o que custa para ele. Porque isso aqui é preço de venda, mas qual é o custo? Fazendo 10 lotes e perdendo quatro, quanto custa? Então isso as pessoas diziam: “Mas você vai pagar U\$ 1,60?” Eu falava: “Vou, qual é o problema? Eles vão ganhar dinheiro? Vão, claro. Mas nós também vamos ganhar”. E no futuro, quando a gente aprender a fazer, a gente vai ganhar o U\$ 1,60 que eles estão ganhando agora. Eles vão ganhar durante cinco anos. E, se a gente for competente, em quatro. Depois nós temos 20 anos para ganhar.

WH – 20 anos? Por que 20 anos?

MO – Ah, sei lá. Eu falei 20 anos, mas poderia ter dito 25, 30. Quer dizer, temos o futuro para ganhar. Então por isso é que... A sua assertiva está correta: quanto mais produtores entram no mercado com o produto, tanto maior é a tendência do preço daquele produto cair. Mas no caso de Bio-Manguinhos, pelo menos no horizonte previsível em que a gente estava planejando, eu não tinha medo da queda do preço porque eu estava protegido, eu tinha um diferencial. A não ser que fosse uma queda abrupta, que caísse a U\$ 1. Aí a SmithKline não aceitaria manter U\$ 0,90 para mim e deixar U\$ 0,10 para ela. Havia uma certa proporção nessa história, né?

WH – Meio a meio, né? Era um pouco menos...

MO – Se caísse, durante um certo tempo ele mantinha U\$ 0,90, depois de U\$ 2,50, se caísse U\$ 1,90, a minha parte passava para U\$ 0,60 e, abaixo de U\$1 a gente sentava e conversava outra vez. Mas no tempo todo que eu estive lá eu não vi esse valor se mexer. Pelo contrário: teve até tempo em que ele andou mais alto. O preço do fundo rotatório, conseguido pelo fundo rotatório, ficou mais alto.

CP – [inaudível]

MO – Não, para cima, não. Porque eu estou protegendo o país, né? Se eu admitisse a variação para cima, eu daria margem à SmithKline... ao presidente da SmithKline ir jantar com o presidente da Mérioux e elevar o preço para o fundo rotatório. É claro, eu não estou aqui para fazer um negócio desses. Então para cima... “Não, para cima você não ganha mais. Para baixo você me protege. Para cima, não”. Não tem variação de preço.

WH – Então, ou seja, os recursos provindos da Hib, há uma tendência de que eles se mantenham, inclusive cresçam.

MO – Vão crescer. Quando 100% da vacina estiver sendo feita em Bio-Manguinhos, certamente vão crescer, vão dar muito mais lucro.

WH – Mesmo que o preço de mercado seja menor?

MO – É. Claro que se o preço de mercado despencar, aí não. Mas a tendência não é essa.

WH – Agora, já que estamos falando da Hib... a gente ainda tem que falar da sua aproximação com a Fiocruz, mas como a gente começou meio assim...

MO – Vocês têm 30 minutos.

WH – Nós vamos negociar aqui. Esse investimento de transferência de tecnologia de uma vacina, a Hib. Qual é o valor dele? O que ele custa para o Estado, para o Ministério da Saúde? A gente não consegue dimensionar o investimento, os recursos que têm num convênio desses.

MO – Não entendi.

WH – Esse processo de transferência de tecnologia de uma vacina, o governo brasileiro investe quanto em termos...?

MO – Zero. O Brasil foi zero. O Brasil comprava 15 mil doses de uma vacina a U\$ 2,50. Certo? Era isso que ele gastava. 15 milhões de doses. 15 milhões de doses de uma vacina pela qual ele pagava U\$ 2,50 antes da transferência. Depois da transferência ele passou a comprar 15 milhões de doses a U\$ 2,50. A diferença é o que? Zero.

WH – Sim, só que tem investimento em equipamentos, o próprio contrato... é de quanto isso? Que investimento tem que se fazer para...

MO – Ah! Veja bem...

WH – Equipamento, para a transferência mesmo...

MO – Se você for fazer uma planta dedicada só para isso, você tem um valor. Se você vai usar uma planta existente...

WH – Que é o caso da planta industrial que estava ociosa, né?

MO – Você vai fazer um investimento pequeno para a adaptação que for necessária para o processamento daquela vacina. Em termos finais, nós fizemos um investimento apenas numa sala de formulação. Porque a envasadora é a mesma, a liofilizadora é a mesma. Os investimentos que a gente fez naquele prédio que existia seriam investimentos que a Fiocruz

teria que fazer de qualquer jeito, qualquer que fosse a vacina. Foram erros de projetos anteriores ou foram novas exigências de Anvisa, de fiscalização, a evolução da tecnologia, que teria que ser feita, coisas desse tipo. O investimento para essa fase inicial de Hib foi muito pequeno. Um outro investimento, que é o da fabricação da vacina em si, do *bulk* em si, o que nós fizemos? Nós usamos um prédio antigo. Ali tem dois prédios: tinha o do acabamento e tinha o prédio da direita, que era o que ia fazer vacina DTP. Que o projeto de Bio-Manguinhos original, quando se fez aquele investimento, Bio-Manguinhos ia também fazer vacina DTP.

WH – Quer dizer, a planta industrial foi construída para DTP. Depois se tornou...

MO – É, uma coisa que não tem lógica, é burrice do governo. Você já estava fazendo DTP em...

WH – Em Butantan.

MO – Em Butantan e lá no Paraná.

WH – Tecpar.

MO – Para que vai fazer uma terceira planta de DTP, meu Deus do Céu? Não tinha sentido. Então houve um investimento grande ali, para adaptar aquela planta que era para DTP, para ser uma planta de vacinas bacterianas. Mas que vai ser possível, naquela mesma planta, não fazer apenas Hib, mas fazer outras vacinas bacterianas. Então fica muito difícil de eu responder à sua pergunta. Quanto é de investimento para o Hib? Fica difícil.

WH – O governo gastou nesse acordo? É isso que...

MO – No acordo ele não gastou nada. E se ele tivesse dado a Bio-Manguinhos a flexibilidade de custeio mais investimento, Bio-Manguinhos teria feito a adaptação para Hib sem precisar de um tostão adicional.

WH – A Merck... Perdão. A GSK, o que ganha nesse acordo? A SmithKline?

MO – Mercado.

WH – Garantia de mercado.

MO – Veja, quando a SmithKline... O processo de desenvolvimento, de fabricação de uma vacina, é um negócio que dura de 10 a 15 anos. E você vai aprendendo ao longo do caminho. Quando você coloca um produto no mercado, depois de 10 anos de desenvolvimento, de pesquisa, etc, você ainda passa um bocadinho de tempo aprendendo sobre aquele produto. Quando nós fizemos o acordo com a GSK, ele estava mais ou menos por aqui, ele ainda tinha...

WH – No meio do processo, digamos assim.

MO – Não, ele já tinha terminado o processo de produção e etc, mas ainda tinha conhecimentos e aperfeiçoamentos a serem feitos. E para isso você precisa estar vendendo o seu produto para financiar essas otimizações, essas coisas todas. Ele ganhou um mercado garantido durante cinco anos. Eram 60 milhões de doses que a gente garantiu. Então eram no mínimo 60 milhões de doses por U\$ 2,50. Então, de uma vez só, o cara garantiu — sessenta milhões vezes dois dá 120 mais 30 — U\$ 150 milhões de dólares, que ele ia receber. Não existe nada de mais importante para uma empresa privada do que uma venda garantida durante um prazo longo. Porque é um fluxo de caixa que ele sabe que vai acontecer, está certinho, que ele sabe que vai entrar no caixa dele.

CP – E resolvendo o gargalo que eles tinham.

MO – E resolveram o gargalo que eles tinham! Porque eles tinham um gargalo na liofilização, que ele não podia gerar essa caixa toda se não fosse [inaudível]. Para ele foi um alto negócio e foi um belo de um negócio para nós também. É o tipo do negócio em que as duas partes ganham. É o tipo do negócio em que as coisas podem dar certo, como deram, e houve uma colaboração muito boa além do que era contratualmente previsto. Porque o contrato com a SmithKline não foi só o que deu dinheiro para Bio-Manguinhos. Ele deu a oportunidade de eu pegar o pessoal técnico de Bio-Manguinhos, que nunca tinha visto uma fábrica diferente que não fosse Bio-Manguinhos, ir para lá treinar. Só o valor do treinamento que a gente fez com o pessoal de Bio-Manguinhos não tem preço. Pegou um pessoal que nunca tinha visto uma planta de primeiro mundo e botou dentro de uma das melhores e mais modernas plantas do mundo. Aí, foi gente de engenharia, foi gente de produção, foi gente de controle de qualidade, tudo para dentro da SmithKline.

WH – De uma grande empresa multinacional.

CP – Você tem idéia de quantas pessoas?

MO – Não tenho, mas foi muita gente. E algumas pessoas, várias vezes. Eu mandei gente para lá que a SmithKline poderia se recusar. Eu mandei a Ellen Jessouroun e a equipe dela, que não tinham nada a ver com Hib. Foram lá para olhar, para ver como é que fez vacina bacteriana. Porque o negócio dela era meningite, *Meningococcus*, *Streptococcus* não sei das quantas.

WH – Meningite B, né? Ela está com o desenvolvimento da vacina de meningite B.

MO – De meningite B. Então isso teve um valor para Bio-Manguinhos muito grande. A cabeça das pessoas mudou. Bio-Manguinhos virou outra...

WH – Cresceu muito Bio-Manguinhos depois da vinda da Hib em termos de pessoal, de setores?

MO – De pessoal cresceu na qualidade, no controle de qualidade, que era uma coisa incipiente, tinha algumas pessoas e a gente cresceu muito. A parte de certificação, de

validação. De OIM, de OIM de produção cresceu muito. E era essencial, senão Bio-Manguinhos ia fechar. E depois das regras de controle, de Anvisa, dessas coisas todas, Bio-Manguinhos certamente estaria fechada, se não fosse...

WH – A gente tem feito várias entrevistas e tem ouvido, ao mesmo tempo, que é um setor importantíssimo — no caso, para Bio-Manguinhos —, também é um setor problemático de desenvolver em Bio-Manguinhos, principalmente pela falta não só de pessoal capacitado para isso, mas como pelo custo que esse pessoal tem, até por causa da especialização e da dificuldade de Bio-Manguinhos em pagar salários para pessoas com uma qualificação necessária para montar um setor de Controle de Qualidade e Garantia de Qualidade. Como é que vocês... Você foi diretor de Bio-Manguinhos de 2000 a...

MO – Não. De 98 a 2001.

WH – A 2001. Como é que você fez na sua gestão, fez para contornar ou resolver ou foi um problema que ficou insolúvel?

MO – Foi um problema que ficou insolúvel. A gente adotou certas soluções heterodoxas.

WH – [risos] Como assim?

MO – Você terceiriza. Nós tivemos que contratar firmas para nos cederem pessoal, foi assim que a gente conseguiu sobreviver. Um absurdo. Uma coisa totalmente ilógica e irracional, mas é coisa do governo brasileiro.

WH – É, você não pode pagar um salário fora dos padrões, dos planos de cargos, não é?

MO – Não é nem que seja isso. A questão não é nem só essa. A questão é você adequar a tua estrutura funcional e o quadro dos seus funcionários...

Fita 2 – Lado B

WH – ...adequar o quadro do Pessoal.

MO – Porque é assim: “Você tem tantos DAS-1, tantos DAS-2, tantos DAS-3, tantos DAS-4, tantos DAS-5. Se vira”. Quer dizer, eu quando quis organizar a estrutura de Bio-Manguinhos, eu não pude organizar de acordo com a necessidade que eu tinha, mas de acordo com os DAS que a Fiocruz me deu. E ainda tem mais: você tem DAS de técnico e tem DAS de administrativo, de apoio, sei lá qual o nome. Eu tinha belo de um laboratório, com pessoal altamente técnico, que estava com DAS de administrativo. Uma loucura, uma doidice. E como é que corrige essa história? Tem que ter um pouco de lógica, mas isso no governo não existe e dentro da Fiocruz também não. Lutei, lutei. Porque eu tinha DAS de Bio-Manguinhos que estava emprestado na Presidência: “Mas quem é? Ah não! Está em Brasília”. Um DAS de Bio-Manguinhos emprestado à Presidência da Fiocruz com uma funcionária que estava em Brasília. Tinha outro DAS que estava no IOC, tinha outro DAS que estava não sei onde. Eu queria acabar essas coisas todas e em quatro anos que fiquei na Fiocruz não consegui.

Então você tinha que partir para a solução heterodoxa. Qual solução heterodoxa? Contratar um instituto para fazer um determinado serviço para Bio-Manguinhos. E ele então vai prover os funcionários necessários a esse serviço. Na verdade, são pessoas que estão trabalhando, que podiam ser funcionários de Bio-Manguinhos. Mas não são. São funcionários de um lugar qualquer, cedidos a ele. Então você consegue resolver uma questão, mas cria muitas outras. Cria muitas outras questões. E o engraçado... Eu sempre fui muito questionado, chamado a responder por esses problemas, e o engraçado é que eu nunca era chamado para explicar como é que eu conseguia realizar as coisas. Mas me chamavam para perguntar os meios que eu usava para alcançar as coisas, entende? Quer dizer, nunca ninguém questionou: “Escuta, depois da OIM, depois da reforma do laboratório de sarampo, quantos lotes de sarampo você está perdendo? Continua quatro?”, “Não, agora eu estou perdendo um em cada dez”. Mas não. Sempre me perguntavam: “Mas como você conseguiu fazer? Que contrato é esse com o instituto de professores que você fez aí?”

WH – E por que você acha que tinha esse interesse tão específico? A que você atribui isso?

MO – Eu atribuo a uma comunidade que é muito fechada, em que circula muito boato, em que existem alguns casos de improbidade administrativa da gerência desses contratos e que tendem, então, a se generalizar o conceito de que existe alguma coisa. “Ó, aquele cara deve estar fazendo alguma coisa”. Tem um pouco disso. Você é obrigado a utilizar determinados recursos que, se houvesse um mínimo de lógica administrativa, um mínimo de racionalidade administrativa, você não precisaria utilizar. E isso não é... Na Fiocruz isso é muito patente, mas isso vem de ministros, vem do governo como um todo. Eu contei para vocês o caso da crise da febre amarela. Em algum momento no fim dos anos 90, em que o Brasil esteve sob a ameaça de que houvesse uma reurbanização da febre amarela. Como vocês sabem, a febre amarela é endêmica na floresta e tudo mais. Mas nas cidades ela foi eliminada por causa da vacinação. Mas houve alguns desequilíbrios ecológicos, houve umas correrias de macacos e a febre amarela se aproximou de algumas cidades, inclusive Brasília. Esteve a 60 Km de Brasília.

CP – Na porta de Belo Horizonte.

MO – Na porta de Belo Horizonte. Bom, naquela crise a estratégia seria o aumento da produção de vacina para bloquear qualquer possível... Bio-Manguinhos produzia normalmente 30 milhões de doses de febre amarela por ano e se pediu que isso passasse para 100 milhões de doses. Isso só seria possível com um grande esforço de mobilização. E quando veio então essa solicitação do Ministério, o Elói me passou e eu fiz uma avaliação com o pessoal, o que a gente poderia fazer. Chegamos à conclusão de que teríamos que trabalhar, enfim, modificar os turnos de trabalho e etc, teríamos que trabalhar em horas extras. Então fizemos um planejamento, a Maria da Luz sentou com a turma, fez um planejamento, voltou para mim e disse: “Olha, precisamos disso, disso e disso”. Então eu fiz uma carta ao Elói, que na época era presidente da Fiocruz, e a minha maior demanda era um aumento das horas extras. Porque a hora extra de funcionário público só é permitida até 40... Pode acabar o mundo, mas tem que ser 40 horas por ano, não pode ser mais, aconteça o que acontecer. Esse é o funcionalismo público brasileiro. Então eu fiz, dizendo que está bem, dava para fazer as 100 milhões de doses, mas que eu precisava de autorização para... E botei

a equipe, dizendo quantas pessoas seriam, não sei o que, mandei a carta. Na semana seguinte o Elói me trouxe um despacho do ministro mandando para a Casa Civil, não sei para onde. O próprio ministro “Um cara bacana”, na hora ele despachou e tal. Quatro meses depois...

CP – Ele autorizou?

MO – Não, ele não tem autoridade para autorizar. Isso foi para o Mare, Ministério da Administração e da Reforma Administrativa, sei lá o quê. Quatro meses depois eu recebo a autorização na forma da lei. Ou seja: as 40 [risos]. Então é isso.

CP – Só recebeu as 40.

MO – É a resposta que eu recebi para uma emergência nacional.

WH – Quatro meses depois.

MO – É. E aí você faz o quê? Aparece para os seus funcionários e diz: “Lembra daquele prometido pagamento das horas extras? Esquece”. Então é isso.

CP – Você contou uma história pitoresca para a gente com relação à planta.

WH – De protótipo.

CP – De protótipo. Da localização onde ela estava sendo feita e onde ela seria, onde ela estava prevista anteriormente. Dá para você contar essa história?

MO – Na verdade eu tentei. Porque toda a lógica do... Você quer ir ao toalete? É à esquerda. É ali para a esquerda, naquele cantinho. É o seguinte: pela disposição da planta atual, a lógica seria instalar uma nova instalação onde hoje é o campo de futebol.

CP – Fica bem em frente, é plano.

MO – Bem em frente, é plano. Para a questão logística seria muito melhor ali. E aquela área do campo de futebol, tinha um projeto antigo que era, que foi desenvolvido pela COC, se não me engano, pela Casa de Oswaldo Cruz, que eram uns prédios. Um projeto do Oscar Niemeyer, de um centro de convenções, não sei das quantas, etc. E uma entrada. A entrada principal da Fiocruz seria naquela área. Teria uma passarela cruzando a extensão e a entrada principal seria ali. Bem, acho que hoje não se justificava mais a insistência nessa questão inclusive do projeto do Niemeyer, porque ele foi homenageado pela cidade de Niterói, que fez o Caminho Niemeyer, um monte de prédios, são seis projetos dele lá. Então isso aqui perdeu um pouco o sentido. E a gente não conseguiu uma autorização, a COC sempre bloqueou. A COC e a Asfoc. Mas o projeto que a gente desenvolveu daria para fazer o prédio de desenvolvimento ali, ainda preservaria uma área para a Asfoc, de lazer, a gente simplesmente realocaria, e preservava a entrada, a mudança da entrada da Fiocruz para aquele canto. Em lugar disso a gente foi obrigado a ir lá para trás, num lugar que era um lixão. O lixão da Fiocruz. Eu nem sei...

CP – Um lugar elevado, né?

MO – Na verdade era um aterro, um aterro de lixo. Que vai ter que ser removido até se encontrar um lugar, a terra conveniente para você fazer uma construção. Ninguém sabe o que vai encontrar por ali. Depois eu não tomei mais conhecimento de onde é que foi a localização final. Porque até a época, no dia mesmo em que eu saí, que eu pedi demissão, que foi no dia da inauguração de uns prédios lá, de umas obras que a gente tinha feito, teve a visita do ministro e tal, naquele dia eu pedi demissão. Até aquele dia eu ainda tentei convencer o Paulo, tentei convencer o Gadelha de: “Pô, vamos falar com o ministro para ser aqui”. Depois é que eu soube que não deu certo e ninguém aceitou a sugestão. Pelo visto o campo de futebol continua lá, né?

CP – Continua. Agora, já que a gente está falando dessa troca de protótipos, como é que você via essa planta de protótipos? Qual o sentido estratégico dela?

MO – É o seguinte: uma planta de protótipo está muito próxima de uma planta de produção. Depois que eu visitei algumas empresas no mundo... eu não conhecia nada de tecnologia de vacina, então para mim... eu tinha conhecimento zero. Mas depois que eu visitei algumas plantas, eu vi que as dimensões que você precisa para um desenvolvimento e aquelas nas quais você é capaz de fazer produção industrial, hoje não são tão diferentes assim. Então você pode, deve fazer uma planta de desenvolvimento, mas que até para determinadas vacinas possa servir até de produção industrial. E eu achava que Bio-Manguinhos já tinha naquela época um projeto aprovado de vacinas virais para fazer MMR: sarampo, rubéola, caxumba. Então isso já estava sacramentado, era um projeto que já estava aprovado há muito tempo e tal, se tocava sozinho. O que faltava a Bio-Manguinhos era uma capacitação em desenvolver vacinas bacterianas. E havia a questão da meningite, que a gente já tinha alguma tradição de produção de meningite, mas precisava melhorar a vacina. E era a oportunidade de trabalhar em *Pneumococcus*, que abre um campo muito grande, já tinha muita gente trabalhando *Pneumococcus*, e é uma vacina muito interessante. Então você... Mas Bio-Manguinhos não tinha capacidade estrutural para trabalhar em desenvolvimento de vacina bacteriana. O que ela estava fazendo, o grupo da Ellen Jessouroun, era trabalhar numas instalações muito antigas naquele prédio do Rockefeller.

WH – Pavilhão Rockefeller, né?

MO – Pavilhão Rockefeller. Uma coisa muito antiga. Eu tenho certeza que o grupo da Ellen reforçado e etc, ele teria uma produtividade muito maior se tivesse instalações adequadas para trabalhar. Porque na verdade ela estava fazendo o desenvolvimento nas mesmas instalações em que é feita a produção industrial de vacina de meningite. A gente faz um pouquinho a cada ano, porque meningite não é vacina de programa de imunização. Você só usa quando surge um caso de meningite, você usa para fazer bloqueio.

WH – Faz um estoque, digamos assim, né?

MO – É, o Ministério faz um estoque. Tem anos que ele encomenda, tem anos que ele não encomenda. Fica lá no estoque dele. Se houver um caso de meningite, ele vai à área, no bairro, na escola, enfim, onde apareceu o caso de meningite, faz uma vacinação em volta para não haver difusão. É diferente de sarampo, é diferente de Hib, que você vacina a população todo ano, toda a nova coorte infantil você vacina. Meningite você não faz isso. Então você vê que a própria realidade me mostrou que você pode fazer desenvolvimento nas mesmas instalações... Ou ao contrário: você pode fazer produção industrial, desde que ela seja pequena, que não sejam grandes coisas que você precisa, na mesma instalação em que você faz desenvolvimento. Se tiver uma boa instalação, chegar a 200 litros de fermentação. Dá para você fazer em 200 litros. Faz o desenvolvimento e... se precisar para coisa comercial... Agora, hoje, o que você precisa são instalações modernas. Não aquelas coisas de 30 anos atrás, que não passa. Não passa nem em certificação, você não consegue nem validar determinado equipamento.

CP – Então pelo que você está falando, a planta de protótipo não seria apenas uma planta de protótipo, mas ela seria...

MO – Ela poderia até ser, dependendo da quantidade necessária da vacina, ela poderia até fazer lotes comerciais. Agora, para isso ela tem que ser uma planta construída, engenheirada, validada, certificada, GMP. Não é um canto, “Ah, faz desenvolvimento ali naquele cantinho”. Não é isso. Hoje em dia não se faz desenvolvimento dessa forma. O próprio desenvolvimento... Toda vacina você vai ter que testar em humanos. Você só tem autorização para testar em humanos algo que foi produzido em condições GMP, com planta certificada. Esse era um projeto ambicioso, mas que abriria, talvez, mais perspectivas de desenvolvimento para Bio-Manguinhos.

WH – Eu queria perguntar. A gente começou de uma maneira nova e diferente essa entrevista. Então eu queria te perguntar na verdade como foi, né? A gente viu muito agora, nessa ótima entrevista que você deu para nós, quais foram as tuas atividades como diretor, em que você investiu e apoiou como diretor em Bio-Manguinhos. Mas eu queria te perguntar como é que você se aproximou de Bio-Manguinhos. Você na época trabalhava na Petrobrás?

MO – É, eu sempre fui funcionário da Petrobrás, mas na época eu estava na Escola Superior de Guerra, eu era do corpo permanente da Escola Superior de Guerra.

WH – E como é que foi a tua aproximação com Bio-Manguinhos?

MO – Foi simples, foi um telefonema do Barbosa.

WH – Barbosa?

MO – Antonio Luiz Figueira Barbosa. O Barbosa trabalhava na propriedade intelectual, lá no Castelo, e ele era muito amigo do Akira, né? E o Akira comentou com ele que ele estava com dificuldade de concluir, de chegar ao fim desse processo de transferência de tecnologia. E o Barbosa então falou comigo, perguntou se eu estaria disposto a dar uma colaboração. Aí

eu fui lá, conversei com o Akira, conversei com o Elói, me apresentaram o problema e tal. Eu aceitei, passei alguns meses assessorando o Akira, na expectativa da nomeação.

WH – O Akira nessa época era o que?

MO – Era VP de tecnologia.

WH – De tecnologia? Era vice-presidente de tecnologia.

MO – E aí, pronto. Demorou uns seis meses tramitando papel pela Esplanada dos Ministérios, mas finalmente eles cometeram a loucura e...

WH – Porque você não conhecia Bio-Manguinhos, você não conhecia o Akira.

MO – Nada, nem a Fiocruz.

WH – Qual era o perfil do profissional? Por que você se encaixou no perfil?

MO – Pela transferência de tecnologia.

WH – Pela sua experiência com a transferência de tecnologia?

MO – É, porque eu passei boa parte da minha vida fazendo isso, transferindo tecnologia e construindo fábrica no Brasil. Em todos esses processos, seja na petroquímica, seja em fertilizantes, seja em medicamentos, matéria-prima para medicamentos, matéria-prima para defensivos agrícolas. Todas as fábricas que eu construí envolviam processo de transferência de tecnologia.

WH – Quer dizer, o que te habilitou para esse cargo foi...

MO – É, de vacina eu não entendia nada.

WH – Exatamente.

MO – Continuo sem entender [risos], mas naquela época era pior ainda.

WH – Hoje você entende mais um pouco.

MO – Então foi isso, foi basicamente isso. E talvez um pouco de gerência industrial, de gerir empreendimentos industriais.

WH – Porque você ficou com o Akira na vice, né? Assessorando ele.

MO – Até que saísse a nomeação. Aí eu assumi.

WH – Porque no teu caso foi um caso até diferente dentro da instituição, né? Você não foi eleito.

MO – Isso era uma coisa terrível. Isso eu ouvia de meia em meia hora.

WH – Como assim?

MO – É, isso causou um trauma muito grande. E eu sempre fui um crítico muito grande desse processo dentro da Fiocruz. Eu acho que... As pessoas diziam: “Não, mas você... Isso aqui é democracia”. Ah, democracia *de modus in rebus*, né?

WH – De?

MO – De *modus in rebus*, quer dizer mais ou menos, não é bem assim. O processo não é tão democrático. Enfim, eu sou contra. E a Asfoc fazia uma pressão muito grande, eu era visto com uma desconfiança muito grande.

WH – O pessoal te cobrava o fato de você não ter sido eleito.

CP – A desconfiança vinha da Asfoc, não de Bio-Manguinhos?

MO – Eu acho que vem de um certo medo, né? Depois que se conseguiu essa história dessa eleição direta, acho que havia um certo receio de que a vinda de uma pessoa de fora, não eleita e que desse certo na administração, colocasse em xeque todo o sistema. Isso para mim ficou muito claro. Não na cabeça de todas as pessoas, mas em algumas cabeças, nas pessoas talvez mais influentes politicamente isso era claro. Para mim ficou claro depois de um diálogo, porque chegou a um certo ponto em que eu vi, nos congressos, as cobranças focadas em Bio-Manguinhos, até que veio uma exigência do congresso de que fosse eleito. Mas eu não aceitei, apesar de todas as promessas. O último ano foi terrível.

WH – Foi a nível, digamos, de CD, né? A tua relação com o CD, com a Fiocruz.

MO – Não é só isso. É que isso se reflete no ambiente interno.

WH – Pois é.

MO – Se reflete no ambiente interno. Evidentemente a minha atuação pode ter agradado a algumas pessoas, mas certamente desagradou a outras também. A partir de um certo instante, o cargo de diretor de Bio-Manguinhos, para gerir o orçamento de Bio-Manguinhos, passou a ser uma coisa interessante. Quando eu cheguei não era, mas quando eu saí era. Você me falou que hoje está em 300, 350.

CP – 450.

MO – E o da Fiocruz?

CP – Não sei.

MO – Tirando Bio-Manguinhos... deve ser 500, 400 e poucos. Porque, enquanto eu ainda estava lá, com Bio-Manguinhos a 100, o orçamento da Fiocruz não chegava a 500. Bio-Manguinhos chegou a 20% do orçamento da Fiocruz. E com uma diferença: gerava saldo. Então essas coisas todas passaram a despertar interesses, né? Então tinha candidatos à presidência e aí começou um certo terrorismo, né?

CP – É porque o que a gente tinha acompanhado das discussões era o esforço de Bio-Manguinhos de não eleger o presidente, o diretor. Essa coisa passa por margem muito pequena dentro do CD. Cinco a quatro. A ausência...

MO – Isso antes.

CP – Isso antes de você chegar. E internamente era isso que Bio-Manguinhos queria.

MO – Dentro de Bio-Manguinhos já havia, vamos dizer, uma concordância com a não eleição, para que pudesse vir uma pessoa com uma habilitação diferente, mais compatível com o serviço que se fazia dentro de Bio-Manguinhos.

WH – Como surge essa idéia da não eleição do diretor de Bio-Manguinhos? Você sabe?

MO – Ah, não sei. Mas eles tiveram, tanto que me chamaram. Mas não sei.

WH – Agora, isso, então... Se você está dizendo que isso era uma proposta da própria unidade...

MO – E continua sendo.

WH – Nesse aspecto você não teve problema de relação com os funcionários de Bio-Manguinhos.

MO – Não.

WH – Você tinha já uma legitimidade, digamos.

MO – Não é bem assim. Porque também internamente, embora fosse uma solução saída da unidade, não era homogêneo dentro da unidade. E as coisas evoluíram e nunca chegou a ser 100% dentro da unidade, sempre tinha pessoas que eram contra. Dentro de Bio-Manguinhos tinha pessoas que eram contra mim e que achavam que tinha que ser eleito mesmo. Tinha até candidato.

WH – Porque eu queria te perguntar. Você vai nos dar mais alguns minutinhos, porque agora está muito interessante esse tema.

MO – Vamos lá, rapidinho.

WH – Bom, você assume a direção de Bio-Manguinhos. A gente falou dos problemas mais gerais, do Estado, transferência de tecnologia. Ao nível da instituição, de Bio-Manguinhos, quais foram as dificuldades maiores que você encontrou para conseguir realizar o que você tinha se proposto? Quais foram os limites maiores e como foram superados ou não?

MO – A grande dificuldade de administrar Bio-Manguinhos é decorrente de estar dentro da estrutura do Estado, de você ter que cumprir... Porque no funcionalismo público, o administrador só pode fazer o que a lei autoriza. Lei aí, quando eu digo lei é lei, norma, regulamento, portaria, tudo isso é lei. O administrador só pode fazer o que ele está autorizado a fazer. É diferente da vida pública, da vida comum, da vida privada, onde você pode fazer o que você quiser desde que a lei não te proíba. No serviço público é ao contrário: o administrador só pode fazer o que a lei o autoriza. Mas quem faz a lei adequada para administrar uma fábrica de vacina? É alguém que entenda de fabricação de vacina? Não. Então você ao administrar uma fábrica de vacina, você está sujeito a toda a regulamentação do Estado que foi feita para uma administração cartorial, para lidar com carteira de identidade, para fazer não sei o quê, entendeu? A dificuldade é essa. Essa é a grande tarefa. Como, dentro daquilo ali? É muito confortável para o administrador que não quer fazer nada. Ele simplesmente faz o que está na norma. E ele vai ser confrontado pelo resultado. E ele diz: “Não, o que eu fiz está aqui. IN n° 15. O que está escrito aqui. Artigo primeiro: eu fiz isso que está aqui. Não deu certo? Paciência. Mas está na norma. Eu fiz”. Então esse vai ser o administrador nota 10. Aquele que realizar alguma coisa, esquecer a norma, vai ser chamado pelo Tribunal de Contas, TCU. Eu fui. A grande dificuldade é essa.

CP – Você foi chamado?

MO – Fui. Eu estive até com o contrato aí da COC, para a COC. Um convênio que eu fiz com a COC, a COC fez uma porção de [inaudível], me chamaram lá. Compraram balão de gás, bola de encher, água mineral, um monte de coisa que a COC comprou dentro de um convênio comigo. Eu fui lá explicar porque a fábrica de vacina da Fiocruz comprou bola de gás.

CP – Era o “Fiocruz pra você”, né?

MO – “Fiocruz ara você”. Eu tive que ir lá explicar.

WH – Agora, levando às últimas conseqüências, Marcos, o que você está dizendo é que a única maneira de estar hoje dentro do Estado, de fazer uma gestão, uma administração inovadora...

CP – Produtiva.

WH – Produtiva, é quase que jogando fora as normas e as leis que constroem... uma estrutura arcaica, né?

MO – Você vê outro jeito? Se você vê, me ensina, porque eu vou aproveitar da próxima vez [risos]. Não tem, gente, não tem. Você tem que adequar à realidade. Porque hoje o grande problema...

CP – Nesse sentido, você pode dizer para a gente também, além dessa coisa, que para você passar ao largo dessa coisa você gasta mais. Você tem que contratar uma empresa para contratar os funcionários, você tem...

MO – Ou você não faz.

CP – Ou não faz. Mas querendo fazer, você acaba gastando mais do que se fosse a iniciativa privada.

MO – Não precisa ser a iniciativa privada. Eu não cheguei a esse ponto de falar em iniciativa privada. Eu acredito no seguinte: se o Estado quer entrar em fabricação de vacina, ele tem que criar dentro da estrutura do Estado algo que seja compatível com fabricação de vacina. O que ele não pode é querer administrar uma fábrica de vacina com o mesmo conjunto de critérios que administra escola, ou que administra hospital ou que administra centro de pesquisa. Porque são coisas diferentes. E aí ele faz uma limitação, veja bem como é a lógica, ele faz uma limitação de hora extra: “só pode 40 horas”. Por quê? Porque ele está pensando na repartição em que o chefe programa hora extra ou que o cara finge que faz hora extra para aumentar o salário dele, que é baixo. Essa é a realidade. Por que o governo gastava tanta hora extra? Porque o cara, para aumentar o salário, o chefe assinava a folha de ponto que o cara tinha saído às 20 h da noite, quando tinha saído às 18 h. Mas ele botava lá e dava mais 10% de salário no fim do mês para o cara. Então o Mare, muito esperto, um burocrata sabido, baixa a norma: “Só pode 40 horas por ano!” Aí não adianta. E a fábrica de vacina quando precisa em uma emergência, como é que faz? Ele não pensou. Entende? Quando o governo quis entrar na refinação de petróleo, criou a Petrobrás, que é do Estado, mas criou uma regra diferente. [interrupção]

CP – Quis trabalhar com petróleo, criou a Petrobrás, com uma regra diferente. [interrupção]

MO – Que era adequada à produção industrial, mas que ele controlava, entende? Através do Conselho de Administração. Bom, eu como era um estranho no ninho, eu procurava não falar muito nessas questões dentro da Fiocruz, né?

WH – Para evitar conflitos, né?

MO – É porque eu estava na Fiocruz, né? Não era da Fiocruz, não estava fazendo carreira.

Fita 3 – Lado A

MO – ...fazer carreira dentro da Fiocruz, não é? Portanto, essas questões mais institucionais de longo prazo, eu procurava me eximir. Inclusive no conselho eu procurava não opinar e tal.

Exatamente dentro dessa conceituação de que eu estava ali para resolver um problema, mas que não ia permanecer dentro da Fiocruz.

CP – Agora, dentro dessa lógica, você vê que Bio-Manguinhos estaria mais bem colocado fora da Fiocruz, como uma empresa do tipo Petrobrás e distanciada do restante da produção do conhecimento, comprando essa produção de conhecimento, do que hoje?

MO – Olha, se você prestar... Essa coisa da integração na Fiocruz sempre foi um discurso muito forte. Mas na verdade, eu mostrei na prática, mesmo sem fazer discurso nenhum, que integração não tinha nenhuma. Não tinha integração com Fiocruz nenhuma. Nós é que provocamos essa integração, com aquele movimento de contratar... Nós provocamos uma integração. Bio-Manguinhos era um troço jogado à parte, até mal visto e mal falado. Tinha gente que queria que fechasse Bio-Manguinhos, que a Fiocruz não tinha nada que estar metida com produção. Tem essas pessoas que... Era um discurso que existia, da integração. A Fiocruz tinha um discurso, que acho que tem até hoje, da transparência e da prestação de contas social. A única unidade que tinha isso era Bio-Manguinhos. Eu criei um conselho externo. Porque a Fiocruz não tem, e nenhuma unidade da Fiocruz teve, apesar do discurso. Mas nós criamos um conselho que funcionava, obrigatório. Fazíamos três a quatro reuniões por ano. Ele aprovava nosso programa de orçamento, as nossas ações, fiscalizava, etc. Tinha gente do governo, que é o nosso principal cliente: Jarbas Barbosa, da Funasa, tinha gente da indústria, o Nelson Castro de Oliveira, de Oliveira, Hélio Meirelles Cardoso, tinha duas representantes dos funcionários. Sete membros: dois representantes dos funcionários, cinco membros externos e um representante do Conselho Nacional de Saúde, que era o Mozart de Abreu e Lima. A Fiocruz nunca criou isso! Fazia um discurso danado. Fazia o discurso da unidade, mas não tem unidade dentro da Fiocruz. Cada instituto pensa à sua cabeça e briga com o outro. Qual foi o programa conjunto que você viu os institutos da Fiocruz fazendo? Quando que você viu o Instituto Oswaldo Cruz adaptar, coordenar, com a ENSP os seus programas de pós-graduação? Então que coordenação é essa? Que unidade? “Não pode quebrar”... A Eloan, coitada, fez a proposta de tirar Far-Manguinhos. “Querem dilapidar a unidade da Fiocruz!” Que unidade? Nunca teve unidade na Fiocruz. Mas nem precisava, nem precisaria fazer essa proposta. Eu acho que a Eloan estava certa, mas não precisa tirar. É que as pessoas da Fiocruz têm uma visão curta em matéria de administração. Podia dar independência a Far-Manguinhos. Fazer com que Far-Manguinhos fosse uma S.A. e que as ações fossem da Fiocruz. Nas S.A. quem manda é quem tem as ações. Percebeu? A Fiocruz não perderia o controle de Far-Manguinhos se Far-Manguinhos fosse uma S.A. Desde que pelo menos 51% das ações votantes naquela S.A. permanecessem na Fiocruz. Eu nunca falei disso lá dentro porque eu não queria botar lenha na fogueira, mas é óbvio.

WH – Você conhece o Vinicius da Fonseca?

MO – Conheço.

WH - Pessoalmente? O Vinicius da Fonseca era presidente da Fiocruz quando se cria Bio-Manguinhos. A gente fez uma entrevista com ele. E a idéia dele ao criar Bio-Manguinhos, era um pouco nesse sentido. Era Bio-Manguinhos S.A. Ou seja: ele vislumbrava um futuro promissor para Bio-Manguinhos e no caminho da sociedade anônima, de poder ter essa

flexibilidade que você está dizendo, que hoje falta um pouco por conta de ele estar atrelado às normas estatais, né?

MO – O maior inimigo de Bio-Manguinhos é esse, né? E os riscos de Bio-Manguinhos são todos associados ao fato de ele não poder ter uma administração compatível com o nicho de mercado a que ele atende, o nicho tecnológico a que ele atende. Ele está fadado a não permanecer com mão-de-obra de qualidade, se ele não for capaz de responder às imposições do mercado. Então nessa área, por exemplo... Na área de produção de vacinas, o mercado é restrito. Não tem ninguém aí que vai roubar um técnico de Bio-Manguinhos porque ele é um bom produtor de vacina, porque não tem ninguém produzindo vacina no setor privado. Mas em questões de apoio não. Bio-Manguinhos está formando uma escola de gente competente em garantia de qualidade, em certificação. Não vai ficar um! Por que a indústria privada vai lá: “Você ganha quanto, garoto?” “Três mil”, “Seis. Vem”. Acabou. Entende?

WH – É, a gente fez uma entrevista com a Malu, ela disse: “É, a única maneira que a gente tem de manter esse profissional hoje, é pelo compromisso institucional”.

MO – É. Mas isso vai até o ponto em que está dando para pagar a escola do garoto.

WH – É.

MO – Se o dinheiro encurtar no fim do mês, se o cartão de crédito ficar pesado, não segura.

WH – Não tem mecanismos de compensação?

MO – Aí a gente pode entrar numa área muito perigosa, né? Mas eu não acho que essa seja a resposta. Acho que a gente não pode continuar trabalhando torto a vida inteira.

WH – Exatamente, trabalhando sempre no limite.

MO – Não dá.

CP – Uma das coisas que a gente notou em algumas entrevistas, sempre se falava: “Bio-Manguinhos não tinha quadros ligados ao fazer político”. Todo mundo dizendo, tem várias entrevistas aí: “A gente sempre que foi para o CD, a gente era engolido no CD. A gente ia para o congresso interno, era engolido no congresso interno”. Unidades como a ENSP, que vem da política de saúde, tem um pessoal mais treinado na discussão política, levava todas. Enfim, sempre lá de Bio-Manguinhos dizia assim: “Aqui o pessoal é mais técnico”. São duas carências: não conseguir fazer política e a outra é a pouca capacidade gerencial. Excelentes técnicos de bancada, excelente biólogo. Mas na hora de assumir a direção da unidade, você esbarrava nesse problema. Você concorda com um diagnóstico como esse? Você apresentou uma série de problemas cuja solução... ou continuar no discurso que ganha consenso, que convence... não sei a Fiocruz, mas talvez uma instância mais acima, de que isso é necessário. Você acha que falta isso em Bio-Manguinhos? Quer dizer, falta a capacidade de construir o discurso que justifique se obter resultados palpáveis, nessa direção que você estava apontando?

MO – Eu acho que sim. Eu acho que a Fiocruz como um todo tem uma base política muito forte. Ela tem uma facção extremamente atuante. Não é grande, só é atuante. Eu nunca vi uma assembleia da Asfoc que tivesse sequer 5% ou 6% da comunidade Fiocruz. Nunca vi. A maior que eu vi foi o negócio da greve. Tinha o negócio de Bresser.

CP – Cortar os 25%.

MO – Foi aquela, foi a maior que eu vi. Aquela tinha uns 10, 15%.

CP – Por causa do salário, né?

MO – Foi a única que eu vi. Mas nos quatro anos em que eu trabalhava... na assembleia da Asfoc... Nos congressos também você via sempre as mesmas pessoas, que eram as atuantes politicamente. Você já sabia. Não precisava nem fazer o congresso. “Quem vai?”, “Fulano, beltrano e sicrano”, “Vão dizer o que?” “Vão dizer isso, isso é isso”. A mesma coisa se repetia, quer dizer, uma coisa montada. E em Bio-Manguinhos a maior parte das pessoas realmente não tinha um nível de participação grande nessas coisas. Para mim me pareceu um pouco isso. Mas eu não acho que isso seja fundamental. O fundamental é você fazer a cabeça das pessoas que são atuantes politicamente e ver que estão fazendo besteira. Não estão alcançando os resultados que poderiam alcançar. E Bio-Manguinhos foi um exemplo claro, claríssimo, de que não é esse o caminho.

WH – Não é esse?

MO – O caminho.

WH – É interessante, pelo que você está falando a sensação que me dá é que Bio-Manguinhos sempre teve uma dificuldade de lidar com a Fiocruz. Ou seja, a Fiocruz enquanto uma instituição acadêmica, de pesquisa e saúde, onde um instituto de produção, dentro dessa lógica — você falou, né? —, sempre era visto com um pouco de... minimizada a participação por lidar com produção e não com produção de conhecimento.

MO – Isso.

WH – E eu queria te perguntar justamente isso. A minha questão é: como Bio-Manguinhos pode encontrar ou deve encontrar um lugar dentro da Fundação? Isso vem até de encontro à pergunta do Carlinhos, em termos de como politicamente Bio-Manguinhos pode não só se integrar, como também transformar, digamos, a Fundação ou as prioridades ou, enfim, qual é a contribuição de Bio-Manguinhos em termos de Fiocruz? Como é que você vê isso? Quais são as perspectivas dessa relação complexa?

MO – Eu não vejo a coisa tão complexa assim. Há uma visão de que a atividade de produção é uma atividade menor. Isso é a visão... As pessoas me perguntavam: “Quantos doutores têm? Pô, você tem pouco doutor!” Então havia, há essa visão de que a atividade de produção é uma atividade menos nobre. Mas isso não dificulta a integração. Eu acho, eu não acho, a

gente provou. É muito fácil de integrar apenas escolhendo objetivos complementares: coisas que a gente faz bem, coisas que os outros da pesquisa fazem bem. Então vamos fazer as coisas juntos. No momento que você arranja atividades que se complementam, que se somam, você integra. Se você não arranja isso, não adianta. Vai ficar um do lado do outro, mas não vão se completar nunca. Então é isso que eu digo: a Fiocruz nunca teve essa estratégia. Não foi com Bio-Manguinhos. Ela não tem dentro de seus próprios institutos. Porque ali cada pesquisador é dono do seu laboratório e faz o que está na sua cabeça, “pt” saudações. E, se não tem dinheiro na Fiocruz, ele arranja uma bolsa do CNPq ou da [inaudível] ou da Carnegie, ou não sei da onde. Vai buscar o dinheiro e faz dentro do laboratório dele aquilo que ele bem quer. Que história é essa de integração? Por que Bio-Manguinhos é o patinho feio? A Fiocruz é um pato feio desse ponto de vista de integração. Eu acho que é até mais fácil, porque você tem uma atividade de produção que para o seu desenvolvimento depende de cabeças de pesquisa. Então se têm objetivos que você pode fazer complementares e, portanto, se integrar com facilidade. Eu procurei fazer com todos, até com as escolas. Eu fui procurar a Tânia, eu fui procurar o Paulo [inaudível] quando era ainda diretor da escola de segundo grau...

CP- Do Politécnico.

MO - Propor para fazer programas específicos de treinamento de pessoal para Bio-Manguinhos. Eu fui a todos os institutos de pesquisa. Eu fui à COC. Como é que a gente pode colaborar? Eu fui à biblioteca procurar como eu poderia fazer programas de recuperar, de tratar de um acervo, descobrir coisas, e fui fuçando. Nunca fui procurado por qualquer dirigente da Fiocruz para fazer algo semelhante. Vem falar de integração para mim? Foi Bio-Manguinhos que foi atrás de todos, sem faltar um, para inventar alguma coisa que pudéssemos fazer junto. Até recuperar documentos antigos que estavam jogados numa sala no laboratório de febre amarela. Eu fiz um programa com a COC, com a Nísia e com aquela outra menina da biblioteca. Como é o nome dela? Diretora da biblioteca.

CP – Maria Élide.

MO – Maria Élide. Montei o programa. Fizemos exposição, fizemos livro. Eu fui procurar essa integração. Porque na Fiocruz não existe, é discurso político só. Então não tem dificuldade de fazer integração, pelo menos para Bio-Manguinhos. E não precisa tirar Bio-Manguinhos da instituição. É só dar condições adequadas de administração a um instituto que é de produção, não é de ensino, não é de pesquisa. Só isso. Se fizer isso, está resolvido. Se não fizer, vai ter problema. Agora está uma maravilha. Escreva o que eu estou te dizendo: novos competidores estão na área.

WH – Como assim?

MO – Tem gente que há 20 anos atrás estava atrás de nós. Agora está na frente. Até alguns anos...

WH – Em termos de países?

MO – Em termos de países. A Índia, a China, estão andando, menina! Estão andando. Se há dez anos atrás o novo prédio da Fiocruz era uma carta, era um “As”, hoje é um sete. E olhe lá. Nós estamos ficando para trás. O instituto não tem agilidade para fazer o que devia ser feito, por causa do problema estrutural de cada estrutura do Estado.

WH – Agora está se investindo - não sei se você acompanhou - no projeto dos biofármacos. Uma porção de interferon e eritropoetina. Você está acompanhando?

MO – Não.

WH – Depois que você saiu você perdeu o contato com Bio-Manguinhos?

MO – É, eu acho muito deselegante a gente ficar...

CP – Você participou da história da pesquisa com transgênicos? Porcos transgênicos?

MO – O Akira me ligou e me convidou para assistir à palestra, quando veio o dono da tecnologia. Até um pouco nessa questão de opinar num possível contrato de transferência de tecnologia, questão de *royalties*, esse tipo de coisas. Aí eu estive lá, assisti à palestra do cara, mas depois me afastei.

CP – Não acompanhou.

MO – Não acompanhei.

CP – A coisa não evoluiu, não passou no comitê de ética da Fiocruz. Tem gente que diz que aquilo... Se pelo menos a tecnologia fosse utilizada para outro tipo de trabalho, seria uma antecipação do que está por vir e o mercado vai...

MO – Certamente. Há uma tendência de você utilizar cada vez mais não somente matérias-primas renováveis, mas também processos biogenéticos para a produção de moléculas químicas. Por uma série de razões e vantagens. Tem uma série de dificuldades, mas uma série de vantagens também. Então há uma tendência forte que estimula, que tem um trabalho grande nessa área, mas Bio-Manguinhos eu não tenho acompanhado mais.

WH – Eu queria fechar. Você tem mais alguma...

MO – Não, acho que não.

WH – Eu queria fechar. Queria te agradecer e queria te perguntar também se você acha que teve alguma coisa, que você queira acrescentar alguma coisa à entrevista, alguma coisa que você ache importante registrar e que não tenha abordado.

MO – Não, está de bom tamanho, já falei tanto... Nós falamos as coisas...

WH – Te agradeço novamente, mais uma vez.

MO – OK. Só não me vem com outra!