

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**  
**CASA DE OSWALDO CRUZ**

***AKIRA HOMMA***  
**(Entrevista)**

## Ficha Técnica

Projeto de pesquisa – 30 Anos de Bio-Manguinhos

Entrevistada – Akira Homma (AK)

Entrevistadores – Nara Azevedo (NA) e Wanda Hamilton (WH)

Data – 03/10/2005 e 21/12/2005

Local – Bio-Manguinhos/Fiocruz, RJ

Duração – 2h26min

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

HOMMA, Akira. *Akira Homma. Entrevista de história oral concedida ao projeto 30 Anos de Bio-Manguinhos*, 2005. Rio de Janeiro, FIOCRUZ/COC, 2021. 58p.

## **Resenha Biográfica**

Akira Homma, nascido em 1939, na cidade de Presidente Wenceslau, no estado de São Paulo, graduou-se em medicina veterinária em 1967 pela Universidade Federal Fluminense e concluiu o doutorado no Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, em 1972. No período de 1969 a 1971, cursou o pós-doutorado em virologia e epidemiologia, no Baylor College Of Medicine, EUA.

Entre 1974 e 1976, ocupou o cargo de Gerente de setor da Bayer do Brasil Indústrias Químicas S.A., em São Paulo e em Colônia, na Alemanha.

Em 1976, foi convidado pelo então presidente da Fundação Oswaldo Cruz, Vinicius da Fonseca, a ocupar o cargo de superintendente do recém-criado Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Bio-Manguinhos. Esteve à frente do instituto por 13 anos consecutivos, desde a sua criação.

No período de abril de 1989 a março de 1990, foi presidente da Fundação Oswaldo Cruz. Entre 1990 e 1991 foi coordenador do Programa de Auto-Suficiência Nacional em Imunobiológicos (Pasni), do Ministério da Saúde. Na Organização Pan-Americana da Saúde (Opas), atuou como coordenador de Biotérios do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, Programa Especial de Vacinas e Imunização, entre 1991 e 1997, em Washington, EUA. Retornou ao Brasil no fim de 1997, ocupando o cargo de vice-presidente de Tecnologia da Fundação Oswaldo Cruz. Em 2001, deixou a função e tornou-se novamente diretor eleito de Bio-Manguinhos, em segundo mandato.

## Sumário

### Fita 1

A transformação que vem ocorrendo em Bio-Manguinhos ao longo da última década, no sentido de superar a crise instalada nos anos 90; a diminuição da apresentação da vacina contra febre amarela em frascos com cinco doses, visando diminuir a perda e aumentar a qualidade do produto; o processo de transferência de tecnologia da vacina contra a Hib, negociada com a GSK; sobre a idéia de se criar uma fundação de apoio para Bio-Manguinhos; a utilização da Fiotec por Bio-Manguinhos; sobre a exportação de vacina contra febre amarela; a tática utilizada para tirar Bio-Manguinhos da crise deficitária; a transferência da vacina tríplice viral da GSK; o interesse dos laboratórios internacionais por Bio-Manguinhos; a conquista do 2º lugar do Prêmio Finep de inovação tecnológica, em 2005; o acordo com instituições de pesquisa científica de Cuba; a preocupação com a auto-sustentabilidade; os trabalhos na área de reativos; as parcerias de Bio-Manguinhos com outras instituições; as dificuldades da competição com grandes laboratórios mundiais; os projetos considerados prioritários; dos recursos disponibilizados a Bio-Manguinhos.

### Fita 2

Aproximação constante com Bio-Manguinhos, mesmo quando não estava trabalhando na instituição; os problemas de gestão que acarretaram a crise de Bio-Manguinhos nos anos 90; o descontentamento que a crise de Bio-Manguinhos gerava às demais unidades da Fiocruz; a opção pela não eleição de um diretor para Bio-Manguinhos; a proposta de mudança de gestão de Bio-Manguinhos; a saída da OPAS e o retorno para Bio-Manguinhos; a escolha de Marcos Oliveira para a direção da instituição; sobre a substituição da tecnologia da DTP pela Hib; a transferência de tecnologia da Hib e o impacto sobre Bio-Manguinhos; o papel de Marcos Oliveira e Antonio Luiz Figueira Barbosa no acordo de transferência de tecnologia da Hib; a criação do PROQUAL; a implantação de programas matriciais na área de desenvolvimento tecnológico; o desenvolvimento da vacina contra a meningite meningocócica soro-grupo B; sobre o crescimento atualmente verificado em Bio-Manguinhos.

### Fita 3

O investimento em marketing institucional; o segundo lugar obtido no Prêmio Finep de inovação tecnológica, em 2005; o prestígio dos representantes de Bio-Manguinhos em fóruns nacionais e internacionais; a preocupação com a auto-sustentabilidade; o investimento na área de biofármacos; o acordo de transferência de tecnologia realizado com instituições de Cuba; as expectativas de lucro com a produção de biofármacos; o incentivo da administração de Paulo Buss, presidente da Fiocruz, à área de desenvolvimento tecnológico; o papel fundamental de Vinícius da Fonseca na história de Bio-Manguinhos; retrospecto do trabalho desenvolvido por Bio-Manguinhos em seus 30 anos de existência; o salto qualitativo verificado com a introdução da vacina contra a meningite; a pesquisa tecnológica para produção da vacina contra febre amarela em cultura de células.

Data: 03/10/2005

### **Fita 1 – Lado A**

WH – Estamos fazendo a primeira entrevista com o Doutor Akira Homma. Presentes aqui Nara Azevedo e eu, Wanda Hamilton, dia 3 de outubro de 2005. Akira, a gente fez com você, em 1998, uma série de entrevistas, acho que foram três entrevistas, quando a gente estava trabalhando no projeto sobre biotecnologia na Fiocruz. Naquela época você era vice-presidente de produção...

AK – Tecnologia.

WH – ...de tecnologia, perdão, vice-presidente de tecnologia. E você na época fez para nós um diagnóstico de Bio-Manguinhos de uma crise muito grande, uma crise principalmente que você apontava na produção. A produção rotinizada, sem a incorporação de novos produtos, uma crise de recursos humanos, dificuldades de contratação. Enfim, você fez um panorama para nós de como estava Bio-Manguinhos naquela época. E de lá para cá uma série de coisas aconteceu e a gente queria entender um pouco como é que foi essa transformação de Bio-Manguinhos e hoje você como diretor de Bio-Manguinhos. Como é que foi esse processo?

NA – De transformações.

WH – De transformação de Bio-Manguinhos.

AH – A transformação está ocorrendo. E não tem realmente um único ponto de apoio para ocorrerem essas transformações. Eu acho que está acontecendo um conjunto delas. Uma delas é a abordagem da instituição frente às necessidades do país. Se antes nós dizíamos o que a gente podia fazer, hoje a gente pergunta o que o país precisa para atender à demanda do país. De que o país precisa? Então é um pouco esta postura que diferencia, e muito, o que era antes e o que é hoje. Vou dar um exemplo muito claro do que ocorreu. Em 98 mesmo, houve uma reunião do Ministério da Saúde e eles reuniram toda a Secretaria de Saúde, do Brasil inteiro, porque estavam muito preocupados com a reinfestação do vetor *Aedes aegypti*, que estava em toda região do país. Havia a preocupação da reurbanização. O último caso de dengue e febre amarela urbana aconteceu em Sena Madureira, em 1942.

WH – Sena Madureira?

AH – Sena Madureira. E aí, por causa da infestação, estavam preocupados que isso voltasse até a ocorrer outra vez. E seria uma catástrofe. Enfim, aí havia uma dificuldade em estabelecer uma política de como fazer isso, porque a vacinação continua sendo um instrumento muito importante. Havia também, evidentemente, o controle do *Aedes*, a erradicação, enfim. Mas naquele momento estava se discutindo como fazer com a vacina, que política trabalhar com a vacina. Aí estávamos trabalhando em cima de um número: 30 milhões de doses numa vacina com apresentação de 50 doses. Foi nesse momento que nós dissemos: “Acho que vocês estão trabalhando com uma abordagem um pouco errada. Se vocês discutirem qual é a abordagem ideal para trabalhar a questão da vacina, fazer a

vacinação da população, qual população, e chegar a um cálculo de quanto, qual o quantitativo que vocês precisam, vocês apresentam isso à Fundação Oswaldo Cruz, a Bio-Manguinhos. E lá eles vão dizer: ‘eu posso, não posso’. O problema é deles, não é de vocês”. Bom, na verdade tiveram muitas [inaudível]. No final eles chegaram à conclusão de que precisavam de 100 milhões de doses de vacina. Ok? De 30 milhões passaram para 100 milhões. Bio-Manguinhos recebeu isso e respondeu dizendo: “Está ok, vamos fazer”. Mas, para isso, duplicou linhas de produção, duplicou turno, fez turno, organizou turno, etc. E realmente chegou a produzir 100 milhões de doses em forma de concentrado, de *bulk*, ainda que não tivesse liofilizado todo o quantitativo.

NA – 100 milhões em quanto tempo?

AH – Foi durante um período. Oito, nove meses, dez meses...

NA – Em um ano?

AH – É, um ano. Chegou a produzir 100 milhões de doses em concentrado viral. E, quando estava chegando a 70 milhões de doses em vacinas liofilizadas, o ministério disse: “Chega, chega, agora chega!” Porque eles não estavam conseguindo vacinar tudo aquilo que haviam previsto. Mas foi a maior produção da história de Bio-Manguinhos: 70 milhões de doses produzidos em 98. Bem, então isso mostra a diferença da postura: se antes a gente falava: “Olha, nossa capacidade é 30 milhões”, e aí terminava a conversa, nós passamos a perguntar: “O que vocês precisam?” E é essa postura que desde então estamos trabalhando. Ou seja: nós temos aquele refrão “é o cliente que tem razão”. Nós temos que atender ao cliente. Essa é a história. Nós estamos internalizando também. Não só o cliente externo tem razão, mas eu tenho que dar razão ao meu cliente interno. O chefe de departamento tem que olhar o seu trabalho e o de seu pessoal e dizer: “O que está precisando? O meu pessoal do que está precisando? O que está faltando?” Está certo? Então é uma visão também interna.

NA – Gerencial?

AH – É...

NA – Uma visão gerencial interna? Que é a mesma.

AH – É. Acho que com isso a gente conseguiu mudar muita coisa, dar uma virada no processo que estava muito mal, de desmotivação, e conseguimos então novos desafios também. Nesse período, em 98, 99, a gente começou a fazer transferência de tecnologia da vacina contra *Haemophilus influenzae* conjugada, começamos a negociar e fechamos — acho que foi em 99 — a transferência de tecnologia.

NA – Da Hib, né?

AH – Da Hib.

NA – Você disse assim: “Vamos bancar 100 milhões de doses aqui”. O que você teve que fazer para que essas 100 milhões de doses... Eu já entendi: tem o espírito da equipe, “o cliente

tem razão”. Mas o que você precisou demandar e reestruturar internamente — inclusive em relação à Fiocruz, à presidência e tal — para conseguir produzir 100 milhões de doses? Porque, pelo que eu entendi, você só tinha colocado na mesa 30. Para 100 milhões...

AH – É. Até esse período se falava em 30 milhões, com apresentação em 50 doses. Eu repito isso porque antes a apresentação era em 200 doses. A perda no campo dessa vacina era de 98%.

NA – Quanto maior o número de doses, maior a perda?

AH – Maior a perda. Está certo? Maior o desperdício. Com 50 doses diminuíram muito as perdas, mas mesmo assim existia 60, 70% de perda. E aí, nesse período também, a gente mudou para cinco doses.

WH – Cinco?

AH – Com cinco doses a perda é muito pequena.

NA – E isso significa o quê?

AH – Significa melhor aproveitamento da vacina no campo. Segunda coisa: significa melhor qualidade da vacina no vacinado. Porque a rolha da vacina é perfurada apenas cinco vezes. E a gente sabia que uma vacina multidosada com dez doses, por exemplo, na sexta, sétima cultura, a vacina está contaminada. Então, melhor qualidade, para evitar contaminação bacteriana da vacina e, também, como se usa rapidamente, a potência da vacina permanece sem deteriorar.

WH – Mas o que isso implicou para Bio-Manguinhos?

AH – Pois é.

WH – Ou seja, a diminuição da dose.

AH – Na verdade...

NA – Só um pouquinho, ainda tem uma coisa: em custos diminui?

AH – O custo aumenta.

NA – O custo aumenta.

AH – Na apresentação em cinco doses o custo aumenta porque aumentam operações de produção. Aumenta necessidade de insumos. São mais insumos...

WH – São mais frascos...

AH – Mais frascos, mais rolhas. Todo o trabalho de empacotamento, estocagem. Mas no campo ela tem...

NA – Efeito.

AH – Absoluta eficácia em termos de uma perda ínfima que ocorre no campo e em termos de qualidade da vacina. Está certo? Qualidade da vacina. Qualidade você não vai discutir. A qualidade em cinco doses é muito melhor que em apresentações de 200 doses, de 50 doses.

WH – Mas isso exigiu um esforço redobrado de Bio-Manguinhos, né?

AH – Exigiu, evidentemente, um esforço muito grande de Bio-Manguinhos, do pessoal de Bio-Manguinhos, mais duplicação da linha.

WH – E liofilização de...?

AH – Pois é. Duplicação, tudo deu muito trabalho. Mas o que importa ressaltar nesse processo é que a resposta do nosso pessoal foi absolutamente ótima. Ou seja, eles gostaram do desafio. Todos gostaram do desafio. Ser colocado um *challenge*, um desafio para você responder à necessidade do país. Então essa questão eu acho que mobilizou bastante Bio-Manguinhos, nossa área de produção, o controle de qualidade, a garantia da qualidade, toda a parte do pessoal da manutenção. Enfim, o conjunto se mobilizou para dar essa resposta. Eu acho que isso mostra também um pouco o espírito que começou a mudar. A vacina contra *Haemophilus*... A transferência de tecnologia a gente conseguiu negociar nesse processo e olha que era uma tecnologia – era e continua sendo – uma tecnologia de ponta – considerada de ponta. Porque é uma tecnologia em que você trabalha com crescimento bacteriano, depois você trabalha com componentes da bactéria, o polissacarídeo da bactéria, que você extrai da bactéria e junta com a proteína. No nosso caso, nós juntamos com toxóide diftérico altamente purificado, altamente purificado. E isso tem, evidentemente, um complexo de operações para chegar a combinar, a fazer a reação química de conjugação polissacarídeo e proteína para dar a vacina contra *Haemophilus influenzae*. Então, quando a gente negociou, poucos laboratórios no mundo detinham essa tecnologia.

NA – Com quem você negociou?

AH – Com a GlaxoSmithKline.

NA – Que te transferiu a tecnologia?

AH – Isso, isso. Eu diria que houve várias motivações para eles fazerem essa transferência de tecnologia. A primeira delas: eles não tinham capacidade instalada suficiente para atender o mercado que estava se abrindo, e mais no Brasil.

NA – Isso é aplicado no mundo inteiro?

AH – No mundo inteiro.

NA – Qual é o mercado disso? O mundo todo?

AH – No mundo todo.

NA – Não era só em país subdesenvolvido não?

AH – Não. Pelo contrário, tem um mercado importante em países desenvolvidos.

NA – Mas eles não tinham capacidade para atender a isso tudo.

AH – Não tinham capacidade. Nesse procedimento nós aqui garantimos um mercado para eles. Nós garantimos um mercado durante cinco anos. Enquanto o processo de transferência de tecnologia estiver existindo, nós garantimos o mercado.

WH – De quantos milhões de doses anuais era esse mercado?

AH – Era de 16 milhões de doses, mais ou menos, 15, 16 milhões.

NA – No Brasil?

AH – No Brasil. E nós também tínhamos que comprar minimamente 70, 80 milhões de doses, porque em cinco anos a gente fez isso tudo. Então teve algumas pré-condições. Na verdade, eles ganharam e nós ganhamos. Porque o preço que nós negociamos é o preço de referência da Organização Pan-Americana de Saúde, UNICEF, que é o preço menor do mercado internacional. É onde tem as licitações, onde ocorrem licitações internacionais...

WH – O fundo rotatório, né?

AH – O fundo rotatório da OPAS e UNICEF. Hoje já temos lotes experimentais da vacina contra *Haemophilus influenzae* prontos em nossos laboratórios, que estão sendo preparados já para fazer estudos clínicos de campo para comparar com a vacina produzida com insumo importado.

NA – Com a deles?

AH – Com eles. Esperamos que em 2006... Se tudo correr bem, em 2006 a gente não precisa importar mais.

WH – Vocês importavam e envasavam aqui? Vocês importavam o *bulk*, né?

AH – Importávamos o *bulk*. A gente faz a formulação e depois liofiliza aqui.

WH – E rotula “Fiocruz”.

AH – E rotula “Fiocruz”.

NA – Quem fez o contato com eles?

WH – Pois é, eu queria voltar a um pouquinho antes. Um pouquinho antes da Hib, nesse período mesmo. Você chegou a falar na entrevista que você deu lá em 98, que já tinha um grupo trabalhando para repensar Bio-Manguinhos.

AH – É verdade.

WH – E na época se falava nas organizações sociais, tinha a idéia de se criar uma fundação de apoio.

NA – Que depois virou a Fiotec.

WH – Que hoje é a Fiotec. Como é que foi esse processo, Akira? Porque você estava na vice-presidência, não é? Como é que foi isso? Você que coordenou, que organizou esse grupo? Por que você o chamou e o que se decidiu ali?

AH – Na verdade, nós conseguimos [*inaudível*]. Eu trabalhei nas duas frentes: tanto na ENSPTEC... Na ENSPTEC eu ajudei a discutir as coisas lá, na área da vice-presidência e a transformação da ENSPTEC para Fiotec. Eu participei dessa discussão com muito... Eu era o ponto focal na Presidência para trabalhar isso. Quem me ajudou muito nesse processo foi o Sérgio Gil, que hoje está lá em São Paulo. Eu uma vez falei com ele, ele falou: “Oh, estou feliz aqui”. Dando aula...

WH – Ele está onde?

AH – Está em São Paulo. Ele foi para lá para fazer doutorado. Então ele está fazendo doutorado e está dando aula também. O fato é que ele não quer mais voltar, está satisfeitíssimo. Então o Sérgio Gil, na verdade, meteu a mão na massa, discutiu muitas coisas, ajudou a encaminhar muitas coisas da Fiotec, da transformação da ENSPTEC para Fiotec, que era decisão do Congresso Interno fazer isso. E aqui em Bio-Manguinhos, nesse mesmo período a gente estava trabalhando com uma fundação de apoio para Bio-Manguinhos, assim como a ENSP trabalhou numa fundação de apoio. E temos ainda hoje a carta da fundação de apoio Bio-Manguinhos: Biotec. Está registrada em cartório. Como o Congresso Interno determinou que não devia ter mais uma fundação, nós nunca usamos essa fundação. Mas num momento vamos ter que decidir que fim a gente vai dar para essa fundação. Espero que toda essa discussão que o Congresso Interno teve agora recentemente dê maior eficiência à Fiotec, maior transparência à Fiotec, normalize as atividades administrativas, a questão dos trabalhos da Fiotec, esclareça todos os problemas que estão ocorrendo, de forma clara, de forma que todos fiquem satisfeitos.

NA – Mas você usa a Fiotec, né?

AH – É.

NA – Você usa como? Por que ela é importante para vocês?

AH – Bio-Manguinhos utiliza e muito a Fiotec. Não tem grande número de projetos como tem a ENSPTEC, mas nós somos os que temos mais recursos lá. Porque nós usamos os nossos

recursos para flexibilizar algumas ações que uma área do tipo de Bio-Manguinhos necessita para desenvolver suas atividades. Não tem como, isso aqui é uma produção industrial. Isso aqui é uma indústria. E eu diria que, hoje, é uma indústria de porte médio para cima. Eu não sei se aqui no Rio de Janeiro seria já uma indústria grande. Mas o fato é que a exportação, por exemplo, em Bio-Manguinhos – ainda que a exportação de medicamentos no Brasil inteiro seja uma merreca, muito pequena - o que nós exportamos de febre amarela corresponde a 5% dessa exportação.

NA – De medicamentos? Do total no Brasil?

AH – É.

NA – Só de febre amarela?

AH – Só de febre amarela. Para você ver como é que é.

NA – O tamanho desse negócio.

AH – Nesses dois anos nós exportamos para mais de 55 países no mundo.

NA – Febre amarela?

AH – Febre amarela. Via UNICEF, via Organização Pan-Americana de Saúde.

NA – O grande carro-chefe ainda continua sendo febre amarela.

AH – Não, não é mais.

NA – E qual é?

AH – Hib.

NA – De exportação também?

AH – Não, de exportação é febre amarela.

WH – Mas de recursos é a Hib. É em termos de recursos que a vacina está gerando para Bio-Manguinhos.

AH – Exato. Em 98 mesmo, nós aqui, Carlos Gadelha...

WH – Por que você chamou essa equipe? Isso é que eu queria saber. Carlos Gadelha... Montou-se um grupo para analisar...

AH – O Marcos Mandelli. E talvez mais três pessoas. Nós reunimos para discutir questão de gestão de Bio-Manguinhos. Em 97 isso. Organizamos um grupo e houve uma proposta. Até aí, Bio-Manguinhos recebia do orçamento recursos para a produção e esse recurso entrava

em Bio-Manguinhos, com produção ou sem produção. Era um período em que estava havendo grandes falhas de produção e o que a Fiocruz colocava no orçamento para Bio-Manguinhos nós não conseguíamos retornar em produto. Então tinha um déficit. Bio-Manguinhos ia ficar em vermelho. Estava há dois, três anos em vermelho já.

WH – Quer dizer: gastava 20 e arrecadava dez?

AH – É, exatamente. Talvez não fosse tanto...

WH – Qual era a proporção?

AH – Era oito para cinco ou quatro. Mas já tinha conselheiros do CD dizendo: “Ah, se é assim, é melhor fechar Bio-Manguinhos”.

NA – Você ouviu isso?

AH – Ouvi de um conselheiro: “Ah, então é melhor fechar Bio-Manguinhos. porque a Fiocruz estava tendo déficit”.

WH – Prejuízo, não é?

AH – Prejuízo. Foi quando então a gente se uniu e, pensando em várias alternativas, analisando a questão da gestão mesmo, a gente chegou à conclusão que, primeiro, não deveria ter um diretor eleito. Não deveria fazer eleição. Deveria ter um gestor com conhecimento de gestão na área administrativa. Outra questão era que Bio-Manguinhos não deveria receber orçamento do tesouro para a produção. Nenhum orçamento, nada para a produção. No entanto, tudo o que Bio-Manguinhos conseguisse produzir seria para Bio-Manguinhos. E aí então que nós propusemos ao Conselho Deliberativo da Fundação Oswaldo Cruz...

NA – O CD.

AH – É. Uma proposta de mudança de gestão em Bio-Manguinhos, colocando explicitamente essa questão de não querer orçamento nenhum, mas qualquer receita que fosse auferida pela colocação de produtos seria de Bio-Manguinhos. Isso passou no CD da Fiocruz e passamos a implementar a partir de 98. Passou também porque todas as outras unidades sentiram que, se Bio-Manguinhos deixasse de receber recursos - eram R\$ 8 milhões, R\$ 9 milhões naquela época - aquele dinheiro todo iria para os outros. Os outros ganharam também. Todas as outras unidades ganharam. Tiveram seu orçamento...

NA – Aumentado.

AH – Aumentado. E disseram: “Amém, Bio-Manguinhos” [risos].

WH – Ninguém foi contra?

AH – Ninguém foi contra. Agora se vira!

WH – Aí aparece a Hib?

AH – Aí aparece Hib...

WH – Quer dizer, a minha pergunta é: a Hib aparece como uma forma de incorporar um novo produto e de aumentar a receita.

AH – A receita. Porque é uma vacina de alto valor agregado.

WH – Como assim? Explica para nós.

AH – Veja: a vacina contra poliomielite, que a gente também produz aqui, custa R\$ 0,10 a dose. A vacina contra a febre amarela custa R\$ 0,20. Talvez tenha aumentado um pouco hoje: R\$ 0,30 em apresentação de cinco doses. Esse vai para R\$ 2,70. Mas incluindo aí DTP.

WH – Vai junto.

AH – Está junto. Nós conseguimos DTP lá no Butantan. É uma operação conjunta, Butantan/Bio-Manguinhos, certo? Então é uma vacina cara, levando em consideração o preço de vacina existente no PNI.

NA – Esse é o preço final?

AH – É o preço final.

NA – R\$ 2,70 preço final, né?

WH – Em torno de U\$ 1 a dose, né?

AH – É. Dez vezes mais do que a vacina mais cara.

WH – Isso implicou num aumento de receita de quanto para Bio-Manguinhos?

AH – Aumentou, mais ou menos, em quatro vezes a receita. A vacina do sarampo está a R\$ 0,10. Mas com a tríplice viral, vai para quase R\$ 2,00. Porque a vacina contra caxumba é de uma cepa especial, derivada da cepa *Jeryl Lynn*. É a cepa mais atenuada, que provoca menos reações adversas.

WH – Mas essa é mais cara?

AH – Essa é mais cara. E foi exigência do Ministério da Saúde a gente conseguir essa cepa, que é considerada a melhor cepa do mundo.

NA – Quem é que produz isso?

AH – Veja: dois laboratórios, o Merck Sharp & Dohme, que desenvolveu essa cepa. Contatamos três vezes a Merck Sharp & Dohme ela respondeu três vezes dizendo que não:

“Não fazemos transferência de tecnologia”. Aí então contatamos a Glaxo porque a gente sabia que a Glaxo tinha clonado a cepa *Jeryl Lynn*...

WH – Pirateado, né? *[risos]*

AH – Clonaram, clonaram.

NA – Clonaram?

AH – É, clonaram a cepa. E aí, então, apresentaram como RIT...

WH – Tem um outro nome?

AH – Um outro nome. RIT é um número aqui que eu posso ver para você. Mas se sabe que é derivado da cepa *Jeryl Lynn*. Então por isso também deu um salto.

WH – Essa é a tríplice viral, né?

AH – Essa é a tríplice viral. Sarampo, caxumba e rubéola.

WH – Rubéola. Agora, vem cá, vocês já estão produzindo essa vacina?

AH – Não. Nós estamos numa etapa primeira, que hoje recebemos o *bulk*...

WH – Que nem na Hib, né?

AH – É, exatamente.

NA – O mesmo processo.

AH – O mesmo processo por etapas.

NA – E a Glaxo está levando o que agora?

AH – Levando como?

NA – Ué, fez um acordo com você. A Glaxo fez um acordo. Na outra você já me disse o que eles levaram.

AH – Hib.

NA – Eles tinham interesse em fazer a Hib, você falou e tudo.

AH – TVV também.

NA – Também. Quer dizer, na verdade está havendo um canal de comunicação quase que permanente com a Glaxo, é isso?

AH – Há alguns anos. Não é bem permanente...

NA – Permanente, não. Mas de negócios que para eles interessam.

AH – É. Para eles interessa, para nós interessa também.

NA – É claro.

AH – E nesse momento o laboratório tem oferecido as coisas que a gente precisa.

NA – E condições de troca.

AH – E as vacinas que nós precisamos. Porque essa MMR, o sarampo, caxumba, rubéola, de outros laboratórios não nos interessava. Pasteur tem. A cepa do Pasteur é *Urabe*, cepa *Urabe*, dá meningite asséptica. A criança se recupera dois ou três dias depois. Acontece que quando você faz imunização em massa acumula em um dia só dezenas de reações adversas com meningite. A reclamação é muito grande. Enche o hospital e não dá conta.

NA – É muito problema.

AH – Muito problema para um dia só.

WH – Vocês descartaram o Pasteur, né?

AH – Descartamos o Sanofi, hoje Sanofi-Pasteur. Assim como descartamos o Sclavo, um laboratório italiano. Hoje é Cairon. Na época era Sclavo. Também um laboratório suíço a gente procurou. Toda vez que a gente chega a uma tecnologia, na verdade, a gente faz um mapeamento das tecnologias existentes no mundo inteiro e vamos buscar aquilo que nos interessa, aquela tecnologia que é melhor para o Brasil.

NA – Posso fazer uma pergunta?

AH – Diga.

NA – Com essa disponibilidade de Bio-Manguinhos para o mercado de transferência, está aberto a isso. Naverdade não basta querer fazer transferência, tem que poder fazer transferência. Com isso você já começa a aparecer no mapa daqueles produtores que são para valer. Isso faz com que essas grandes empresas privadas te procurem?

### **Fita 1 – Lado B**

AH – Eu não sei... Depois, a gente pode perguntar lá para a DEREEM, que faz contato com o mundo...

NA – Empresarial.

AH – É. Acho que mais de 30 laboratórios procuraram a gente nos últimos dois anos para fazer negócio.

NA – Você aparece no mapa do mercado.

AH – Exatamente. Hoje estamos discutindo com um laboratório da Índia para transferir para eles a tecnologia de produção da vacina contra o sarampo que nós temos.

NA – E o que eles vão te dar?

AH – Ué, a mesma coisa que nós demos.

WH – Reserva de mercado por um tempo, né?

AH – Não sei. Vamos ver o que...

NA – Os indianos são fortes. Eles têm várias coisas lá, né?

AH – Muitas coisas boas.

NA – É, tem uma ciência forte lá, Akira. Você sabe da história deles, da ciência e tecnologia deles, né?

AH – Muita coisa boa.

NA – É, tem.

AH – Então, nós falamos de Hib, que foi transferência de tecnologia. Nós falamos de TVV, que é Tríplice Viral Vaccine.

WH – É a tríplice viral ou MMR, não é a mesma?

AH – Exato, MMR.

WH – Mas MMR é uma marca, né?

AH – É, uma marca. Por isso que a gente usa TVV.

NA – Você estava falando, quando chegou aqui: “Vamos fazer propaganda de Bio-Manguinhos”. Aliás, quero deixar registrado aqui: Bio-Manguinhos está ganhando o concurso Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, de instituição de pesquisa e desenvolvimento regional de 2005. E por conta disso, que vocês acabaram de ganhar...

AH – O segundo lugar.

NA – O segundo lugar, não é?

AH – Na região sudeste.

NA – Na região sudeste. Vocês estão pensando em fazer um marketing institucional, pensar nisso. E tem a ver com o que eu estou falando, do mercado. Você também tem que se apresentar no mercado como o quê? Qual é a marca? Como o que é?

AH – Nós queremos ser conhecidos como uma instituição de referência tecnológica em imunobiológicos. Em vacinas, nós fizemos Hib e TVV. Em biofármacos, por exemplo, nós estamos trabalhando agora — e isso foi solicitação da própria Presidência da República. Nós estávamos pensando, só que calhou de a gente estar discutindo aqui biofármacos. De repente, da Presidência da República, do Ministério da Saúde, vem a solicitação para a gente identificar em Cuba tecnologia que nos interessa.

NA – Por exemplo?

AH – E aí identificamos a tecnologia para a produção de interferon, que eles têm lá interferon alfa-2B, coisa assim, e eritropoetina também está pronta lá. E então, com as benesses do Ministério e do Presidente da República, se negociou...

NA – Ele lá, Lula com Fidel.

AH – Exatamente, é. Fizemos...

NA – Isso foi com o Centro de Biotecnologia deles?

AH – O interferon com o Centro de Biotecnologia e Engenharia Genética e o eritropoetina, com o Centro de Imunologia Molecular.

NA – Esse eu não conheço. É uma coisa separada da universidade?

AH – É, é separada.

NA – Centro de Biologia o quê?

AH – Centro de Engenharia Genética e Biologia Molecular. É um centro de engenharia genética e de engenharia e biologia molecular, deve ser alguma coisa assim. E o outro é Centro de Imunologia Molecular. E esse processo também já está em andamento.

WH – Está em negociação?

AH – Não, já negociado, assinado.

NA – Está tudo arrumado.

AH – Está em processo de receber já aqui, de internalização de produto.

WH – Vocês estão fazendo também esse processo de transferência de trás para frente?

AH – Exatamente.

WH – Vem cá, mas está vindo gente de lá para cá?

AH – Muitas pessoas.

WH – E daqui para lá?

AH – Também.

NA – Nesses acordos com a Glaxo veio gente deles para cá e foi gente?

AH – Muita gente.

NA – Foi gente de vocês para aprender coisas com eles?

AH – Claro, claro. Tudo planejado, evidentemente. Em cada área que participa dessa transferência de tecnologia temos pessoas que visitaram a Glaxo, lá na Bélgica, no laboratório lá e foram treinados lá, se especificaram no laboratório lá. Eu acho que esse treinamento *in loco* é absolutamente importante.

NA – Imprescindível, não é?

AH – E, sobretudo, a disponibilidade e a abertura que nos tem sido dada pela Glaxo para que realmente se concretize a transferência de tecnologia. Existe, vamos dizer assim, uma disposição de ter certeza que a gente vai produzir um bom produto ou um produto similar ao que eles produzem.

NA – Pois é, porque isso interessa a eles, né?

AH – É porque também se a gente produzir coisa ruim aqui, fica ruim para eles.

NA – Porque todo mundo sabe que o que vocês estão fazendo é derivado deles, do *bulk* deles.

AH – Exatamente. E na outra área em que nós estamos trabalhando é reativo para diagnóstico laboratorial. Reativos para diagnóstico laboratorial. Hoje estamos trabalhando com projetos, já temos um projeto funcionando.

NA – Esse aqui é antigo, né, Akira? Esse é um grande projeto de Bio-Manguinhos antigo, de reativos, né?

AH – Teste rápido para diagnóstico de HIV.

NA – Eu digo assim: esse é um dos pilares de Bio-Manguinhos lá desde o seu início, anos 80.

AH – Exatamente. Bio-Manguinhos hoje está pensando no futuro. Bio-Manguinhos no futuro tem três pilares: vacinas, biofármacos e reativos para diagnóstico. Porque nós temos que ser auto-sustentáveis, está certo? Então quando falhar um desses pilares, o outro pode sustentar e fazer uma gestão de tal forma que eles cobrem um produto de outro setor, etc. Acho que essa é uma...

NA – Uma estratégia.

AH – Uma estratégia que a gente está pensando. Nós estamos montando para Bio-Manguinhos no futuro. Dez anos, coisa assim. Tendo todas essas áreas fortalecidas e dando respostas para as necessidades do país. O teste rápido é uma necessidade muito importante porque lá no ambulatório chega aquela pessoa e em cinco minutos, dez minutos, te dá a resposta. E aí, então, pode iniciar já...

NA – Em que vocês estão fazendo os reativos hoje?

AH – Começamos com HIV. Mas essa tecnologia é aplicável para uma série de outras doenças para diagnóstico. Então lá no interior do Amazonas, é diagnóstico rápido para leptospirose. Vamos trabalhar ainda com uma outra tecnologia, que é teste de diagnóstico diferencial de doenças, de síndromes exantemáticas. Por exemplo: síndromes exantemáticas, você não sabe se é leptospirose, dengue...

NA – É uma coisa indefinida.

AH – Então, você tem um kit que você possibilita, num teste, saber...

NA – Identificar.

AH – Identificar o que é. Chama-se teste diferencial de síndromes.

NA – Agora, essa tecnologia veio de onde?

AH – Estamos trabalhando com o Instituto de Biologia Molecular do Paraná.

NA – Goldenberg. Samuel Goldenberg.

AH – Samuel e o grupo dele. Acho que está indo bem.

NA – Isso está em desenvolvimento?

AH – É.

NA – Esse diferencial.

AH – Esse daqui...

WH – Mas o de Aids já está produzindo, né?

AH – Esse aqui entra ciência e tecnologia. Nós trabalhamos com uma companhia americana chamada Chembio.

NA – Isso vocês conseguiram com eles?

AH – É, conseguimos com eles.

NA – Para Aids.

AH - Mas estamos trabalhando com a universidade para diagnóstico em tempo real de carga viral também.

NA – A UFRJ?

AH – É. Estamos trabalhando com outras instituições aqui para CD4, CD8, para contagem de células em aidéticos, enfim, uma série de...

NA – Na verdade, também, para você montar esses pilares você está precisando de parcerias.

AH – Claro.

NA – Aí vocês começaram a fazer isso. Abriu um leque.

AH – Bio-Manguinhos hoje tem pelo menos 30 parceiros diferentes, em diferentes áreas.

NA – Quem está coordenando essa área aqui?

AH – É o Ricardo Galler, no setor de desenvolvimento.

NA – É ele que está abrindo essas parcerias para você poder armar isso.

AH – Antes dele a gente já fazia, mas com ele também...

NA – Antes dele você fazia o que? Antes de 98, você fazia, mas é a partir de 98 que esse negócio começa a ser sistemático.

WH – A se institucionalizar, né?

NA – Essas parcerias com universidade você não tinha.

AH – É. Era muita conversa e pouca ação.

WH – Muita conversa e pouca ação?

AH – É. Mas, então: temos aqui, internamente, não sei, entre vacinas e reativos, mais de 50 projetos, coisa assim. Aqui, nossos.

WH – De desenvolvimento tecnológico.

AH – Que a gente faz, próprios. Têm outros que nós temos com várias outras instituições, 20 ou 30. 20 talvez. Têm projetos que estão sendo desenvolvidos no PDTIS. Eu acho que Bio-Manguinhos, em pouco tempo, vai ter possibilidade de ter realmente novos produtos com muito mais rapidez. Sempre vai precisar de transferência de tecnologia, sempre. Porque não dá, por mais que tenha esse arcabouço de desenvolvimento tecnológico, uma gama importante de projetos em desenvolvimento, não dá para competir com as grandes multinacionais. A força deles é de 50 vezes maior. Eles investem dois bilhões por ano.

NA – Para um produto.

AH – Não. Para vários produtos, mas de qualquer forma...

NA – U\$ 2 bilhões.

AH – Aqui nós falamos... Quando falamos R\$ 1 milhão, R\$ 2 milhões já é muita coisa. Então não dá para competir. Agora, nós temos que trabalhar, nós temos que ser suficientemente inteligentes para definir a prioridade brasileira, a prioridade de Bio-Manguinhos. O que Bio-Manguinhos tem que desenvolver e, nisso, fazer um grande esforço para concentrar recursos para essas prioridades. E não colocar num saco geral: “Todos os projetos têm o mesmo valor”.

NA – Há muito tempo que você nos dizia isso.

AH – Nós temos que fazer isso.

NA – Você continua batendo na mesma tecla. Isso eu estou vendo.

AH – Estamos fazendo isso. Nós estamos conseguindo isso. Já estamos fazendo fase 1 de estudos clínicos para meningite B, fase 1 de estudos clínicos para meningite C conjugada, desenvolvida aqui mesmo. São investimentos de dez anos que agora estão chegando na fase de estudos clínicos. Talvez precisemos de mais dois, três anos até a vacina.

NA – Mas na verdade esse tipo de trabalho é permanente, sistemático, não pode parar. Isso é uma coisa de médio e longo prazo. Se as instituições não investirem assim, não vão para lugar nenhum. É isso?

AH – Exatamente.

NA – Agora, deixa eu te fazer uma pergunta então: você conseguiu convencer o Ministério e a Fiocruz — quando eu falo Fiocruz é a presidência —, de que esta estratégia do desenvolvimento tecnológico é a estratégia certa para Bio-Manguinhos e para a Fiocruz? Eles estão te dando recursos para isso? Ou só você só está colocando recursos? Porque você falou: “Falar de um milhão, dois milhões, já é muito dinheiro”. Esse um milhão é o seu recurso, a sua receita? Ou eles estão te mandando algum?

AH – Podia ter mais, podia ter mais. Nós recebemos, via orçamento, acho que R\$ 2 milhões para Bio-Manguinhos.

NA – Do orçamento da Fiocruz, Tesouro?

AH – É. Não recebemos um vintém de orçamento para produção. Mas para desenvolvimento temos um orçamento de R\$ 2 milhões, R\$ 2,5 milhões.

WH – Isso através do PDTIS?

AH – Não.

NA – Não, do orçamento, do Tesouro.

AH – É, Tesouro. E veja: o presidente, o Paulo Buss, quando chegou, no primeiro mandato, criou o PDTIS. O Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde, como uma forma de induzir a área de pesquisa a entrar em projetos de desenvolvimento tecnológico. Eu acho que foi um movimento fantástico. Eu, como vice-presidente do Elói Garcia, como vice-presidente de tecnologia. Antes era Vice-Presidência de produção e controle, o vice era... Como é que chama ele? Está aqui no CICT. Esqueci o nome dele.

WH – Eduardo Martins?

AH – É, Eduardo. Mas quando eu cheguei, falei: “Elói, não é vice-presidência de produção nem de controle de qualidade, é de tecnologia”. E apresentei uma série de propostas de trabalho para ele. Ele falou: “Tá bom”. Aí comecei a batalhar a questão da tecnologia, trazendo junto outras pessoas. Quando o Paulo Buss veio, para minha surpresa, ele mudou o nome para vice-presidência de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e criou também o PDTIS e o CDTS, mais recentemente. O PDTIS tem hoje cerca de R\$ 6 milhões, R\$ 7 milhões em adição ao orçamento que cada laboratório já tem. Então isso realmente é um dinheiro que incrementa a área de projeto de desenvolvimento. E na área de vacinas foram escolhidos aqueles projetos que incluem, como base tecnológica, o DNA recombinado. Não se apóia qualquer projeto

NA – Tem uma diretriz, não é, Akira?

AH – Tem uma diretriz.

NA – E tem que ter uma avaliação desse programa.

AH – Está andando. Tem avaliação semestral, coisa assim.

NA – Na época da campanha do Paulo, eu levantei lá na nossa assembléia e falei: “Cadê a avaliação desses programas?” Porque senão você sabe o que vai acontecer?

AH – Mas eu acho que está andando.

NA – Tem que ter uma avaliação.

AH – Eu participei de umas sessões de avaliação. Claro que pode ser aperfeiçoado e tudo mais.

NA – Sim, tudo sempre pode. Mas os projetos têm que estar na linha do que você está dizendo?

AH – E aqui, internamente, nós fizemos então o projeto. Temos o nosso próprio projeto, que interessa à gente mais diretamente. E temos cartas-compromisso com outras instituições ou mesmo contratos para trabalho conjunto em algumas coisas.

NA – Então você acha que você conseguiu convencer o Ministério de que tecnologia é algo em que o Ministério deveria investir no Brasil? Não só produção?

AH – Eu estava me esquecendo, eu estava me esquecendo. Você tem razão em colocar isso. Eu estava me esquecendo que há dois anos atrás, com a discussão da escolha do Inovacina, nós chegamos no Ministério da Saúde com o projeto Inovacina, priorizando algumas vacinas de importância para o país. E aí, então, no bojo dessa discussão, em encaminhamento junto com a Secretaria de Ciência e Tecnologia e Insumos para Saúde, conseguimos que esta secretaria aprovasse e apoiasse alguns projetos nessa área, que eu acho que envolvem R\$ 6 milhões para dois, três anos de atividade.

NA – Isso para todos os laboratórios?

AH – Não, não. Aqui em Bio-Manguinhos.

NA – É Inovacina que chama?

AH – Inovacina. O José da Rocha Carneiro é o coordenador.

NA – Aqui em Bio?

AH – Não, esse é da Fiocruz, do Paulo Buss, com o Ministério da Saúde.

NA – Fez esse programa. Eu nem conhecia.

AH – Exatamente.

NA – Isso não envolve aqueles outros laboratórios do PASNI, aqueles negócios não, né?

AH – Não, não.

NA – Não tem nada a ver. Eu só estou perguntando isso porque eu estou lembrando do PASNI, que não tinha nada de tecnologia no PASNI.

AH – Mas estão recebendo apoio do Ministério para investimentos em novas instalações, em novos laboratórios. Eu acho que em mais três anos vamos consolidar o Centro de Tecnológico de Vacina. Aliás, seria bom você visitar...

NA – Se você me convidar, eu vou.

AH – Por favor. Acho importantíssimo.

Data: 21/12/2005

## Fita 2 – Lado A

WH – 21 de dezembro de 2005, estamos terminando o ano e fazendo a segunda entrevista com o Doutor Akira Homma, Nara Azevedo e Wanda Hamilton. Akira, a gente estava te dizendo que nós fizemos, em 1997 para 98, uma entrevista contigo, que a gente vai incorporar, inclusive, ao livro, onde a gente tratou o tema da biotecnologia, mas a gente tratou Bio-Manguinhos e fez uma trajetória sua e de Bio-Manguinhos até aquele momento. A gente queria retomar esse contato contigo para tratar de Bio-Manguinhos a partir de 98. Você, na época, fez um diagnóstico de uma crise em Bio-Manguinhos, que a situação estava ruim, que os lotes de vacina estavam sendo rejeitados, de uma paralisia institucional muito grande. Tinha a planta industrial que estava terminando, mas a DTP acabou não entrando como produto a ser produzido, porque o Butantan já respondia à demanda nacional da DTP. Então é um contexto difícil para a instituição. E a gente queria começar hoje justamente com você falando o que se fez para tirar Bio-Manguinhos dessa situação. É um contexto aonde vem o Marcos Oliveira. Eu queria te perguntar como foi essa reunião do CD, onde se muda a relação de Bio-Manguinhos com a Fiocruz. Enfim, para você contar um pouco como se deu esse processo.

AH – Realmente queria confessar que eu não me lembro totalmente da entrevista. Sim, me lembro da entrevista, fiz a entrevista, mas não lembro mesmo onde paramos. Mas então, levando em consideração que eu devo ter falado algumas coisas...

WH – Não tem problema a gente repetir, viu? Fique tranquilo.

AH – Daquela época para cá, da minha participação direta...

NA – Tem quase dez anos, né?

AH – É. Quase dez anos.

WH – Sete anos.

AH – É, sete anos. Mas o fato é que, mesmo na OPAS, eu não deixei de acompanhar Bio-Manguinhos. Eu tinha informações diretas e participava mesmo, diretamente. Inclusive, tinha vindo no ano anterior, em 95, 96, por convite aqui de Bio-Manguinhos, discutir o plano estratégico de desenvolvimento nacional. Nós fizemos isso lá na residência oficial. Então eu nunca me desliguei propriamente de Bio-Manguinhos. Mas naquela crise o que a gente conseguia ver é que havia um grande problema de gestão. Um dos grandes problemas era de gestão mesmo. A segunda grande questão estava relacionada à forma como Bio-Manguinhos se relacionava com a Fiocruz e com o Governo Federal. Eu vou detalhar um pouco sobre isso. O que acontecia é que Bio-Manguinhos recebia orçamento global de suas atividades, incluindo aí a produção, recursos para realizar a produção. Bio-Manguinhos utilizava esse orçamento para comprar material, enfim, fazer o que tinha que fazer. Mas, se os resultados não dessem certo, eu recebia esse orçamento. Dando certo, sempre recebia. Quer dizer, não tinha nenhum mecanismo onde se pudesse penalizar Bio-Manguinhos por não ter cumprido

ou premiar por ter cumprido. Nada. Recebia o orçamento, se executasse ou não executasse aquilo vinha para cá. E naqueles anos, Bio-Manguinhos não estava realmente tendo resultados. O que era colocado aqui, para custo corrente, não era devolvido em produtos e gerava menos do que entrava. Isso era seríssimo, porque refletia no diretamente arrecadado da Fundação Oswaldo Cruz, e esses recursos diretamente arrecadados, que eram absolutamente importantes para a distribuição entre as outras unidades, se refletiam no descontentamento dos diretores das outras unidades.

WH – Em relação a Bio-Manguinhos?

AH – Em relação a Bio-Manguinhos. E eu me lembro que participei, como convidado-observador de um CD em 97, foi antes de eu vir aqui, e um dos membros desse CD disse: “Então é melhor fechar Bio-Manguinhos. Porque está dando prejuízo, está dando prejuízo, não está dando resposta. É melhor fechar”. Foi, então, esse outro contexto...

WH – Como é que você sentiu quando essa pessoa disse isso?

AH – Gelado, enfim...

WH – Você que tantos anos...

AH – Absolutamente indignado com a posição do conselheiro, porque a forma como foi levado ao conselho foi uma forma muito simplista, muito fria. Os números assim, negativos. Os números foram dados. O orçamento tal, resultado tal, negativo tal. Muito simplista, sem explicar os problemas reais que estavam existindo, por um lado. Do outro lado...

WH – Nessa época, Akira, você já tinha idéia de como resolver a crise de Bio-Manguinhos? Quando você participou dessa reunião?

AH – Na verdade existia, no contexto geral de laboratórios públicos da região... Eu visitei acho que todos os laboratórios públicos produtores de vacina da região. Com certeza, eu visitei durante o período todo. Inclusive, eu publiquei um trabalho na revista da Organização Pan-Americana de Saúde dizendo que um novo paradigma para essa área era realmente uma gestão profissional. Você tem que ter gestores que saibam fazer a administração do negócio. Isso não ocorria, como não estava acontecendo aqui e não ocorre ainda com alguns laboratórios. Porque as pessoas técnicas viram diretores que não vêem a questão do custo/benefício, não vêem a questão da organização do sistema...

NA – Não tem visão empresarial.

AH – Não tem visão empresarial e trabalha aquele cotidiano, para dar daquele dia e do dia seguinte. Porque nessa área você tem que plantar com muita antecedência. Tem que fazer um plano realmente estratégico de médio e longo prazo para poder dar resultados. Senão não vai conseguir fazer. Porque toda transformação que ocorre, não ocorre em curto prazo. É médio e longo prazo. Produtos, inclusive, que você precisa para a área, você tem que iniciar... Você leva de dez a 15 anos no desenvolvimento desse processo. Então, é uma atividade de médio e longo prazo. Você tem que ter essa visão e administrar adequadamente, fazer uma gestão

adequada do processo. A primeira coisa que a gente sentia era que faltava a questão da gestão ser mais bem encaminhada; a segunda realmente o modelo de gestão aqui não estava bem.

WH – É o que você chama da relação com a Fiocruz e com o Ministério da Saúde.

AH – Fiocruz, Ministério da Saúde. Não estava bem.

NA – Isso que você falou agora é muito importante. Você disse que, a partir da OPAS, você fez uma visita à região. A região que você está falando é a América Latina?

AH – América Latina como um todo. incluindo o Caribe, incluindo Cuba.

NA – Esse trabalho que você publicou eu conheço. Essa visão que você disse, uma visão empresarial que os laboratórios da região, os públicos, não tinham. Você não pensava assim. Isso você teve essa visão a partir da tua experiência na OPAS, não foi?

AH – Foi.

NA – Foi lá. Quando você estava aqui, você também tinha essa visão?

AH – É, é verdade. Porque você aqui fica contaminado com o dia-a-dia. São tantos problemas no dia-a-dia, que você não tem tempo para pensar: “E agora? O futuro, daqui a cinco anos. O que eu quero daqui a cinco anos, na verdade? Daqui a dez anos?” É absolutamente essencial você ter um espaço para pensar.

NA – Para poder fazer isso.

AH – Para trabalhar isso.

NA – Akira, historicamente, se a gente pensar na produção lá do Instituto Oswaldo Cruz, quando você chegou, ainda tinha aquela coisa mais antiga daquela vacina de febre amarela. Essa visão empresarial nunca teve aqui.

AH – Eu acho que você tem razão também, outra vez.

NA – Você estava produzindo aqui uma novidade mesmo. Implantar aqui...

AH – [*Risos*] Não foi, porque no mundo isso não era novidade.

NA – No mundo não era, mas implantar aqui uma visão empresarial é uma novidade.

AH – Isso é verdade. Isso é verdade, mas eu queria dizer para você que a gente vivia sempre num dia-a-dia tão intenso para resolver os problemas cotidianos, para fazer a produção naquelas circunstâncias que a gente tinha aqui... Era muito problemático. Ainda hoje é problemático. Há dificuldades administrativas, burocráticas, pessoais, de recursos humanos mesmo. Hoje essa dificuldade é maior ainda, se falar em legislação, que é muito mais complexa. A Anvisa, que está aí, que a cada dia tem [*risos*]... Talvez eu esteja exagerando,

né? “Cada dia”. Mas a legislação que nós temos que obedecer está sempre se modernizando. Então, se você não ficar atento... Porque além dessas questões, a gente tem que olhar outras coisas. A tendência do administrador que está vivendo para resolver e dar resultado no dia é morrer na praia.

WH – É perder essa visão de futuro.

AH – É perder mesmo.

NA – Mas os empresários fazem isso. Os empresários da iniciativa privada vivem assim que nem você está falando. O problema é que nós, numa instituição pública...

WH – É, aí coloca essa questão do setor público brasileiro e da empresa privada. Como é que se equaciona essa relação?

AH – Eu acho que a OPAS me serviu para abrir essa visão, porque lá eu não estava envolvido diretamente, conseguia ver os outros. Estive na área privada, em vários laboratórios na área privada, você verifica a estrutura, como ela está organizada.

NA – Não é um milagre, né? Não é mágica produzir na iniciativa privada como eles produzem, com os lucros que eles têm.

AH – Não.

NA – É com trabalho, muito trabalho.

AH – É com trabalho também, muito trabalho e competência. Alta competência.

NA – E isso que você está dizendo: gestão, não é?

AH – E aí, então, nós encontramos também na presidência pessoas certas. Ali na administração central. Estavam lá Marcos Mandelli, o Carlos Gadelha. E encontramos...

NA – Elói.

AH – Elói [Garcia] era presidente. Bio-Manguinhos estava disposto a discutir, buscar caminhos. E ali então discutimos que a gente tinha que buscar outra forma de gestão aqui dentro, que seria não receber nenhum tostão de orçamento para produção. Mas tudo o que Bio-Manguinhos conseguisse, por colocação dos seus resultados no Ministério, viria de volta para Bio-Manguinhos. Quer dizer, se não produzisse, não viria, certo? Mas se produzisse, viria. Então, Bio-Manguinhos conseguiria fazer uma gestão da sua atividade. Acho que seria importante vocês entrevistarem Mitermayer [Galvão dos Reis], que foi o relator dessa proposta no CD. Aliás, é um modelo que eu queria sugerir, fazendo um parêntese, para o CD. Nos assuntos importantes, de decisão, o CD devia escolher um relator, um para defender e outro para atacar. Para melhorar o procedimento de discussão e encaminhamento de temas.

NA – Apóio.

AH – Acho que seria interessante isso.

NA – Apóio.

AH – Naquela época existia esse processo, e aí foi Doutor Mitermayer foi relator, encontrou algumas dificuldades, mas relatou favoravelmente e o CD votou dividido. Mas a proposta de mudança ganhou. Acho que foi por um voto.

WH – Cinco a quatro, uma coisa assim, né?

AH – Foi oito a sete, uma coisa assim.

WH – Nessa proposta de mudança também estava incluída a indicação do nome do diretor?

AH – Nessa proposta de mudança estava incluída a não eleição de diretor. Que o diretor deveria ser selecionado na sociedade, onde fosse, com características voltadas para a gestão de indústria.

WH – Esse foi o ponto que teve mais dificuldade para ser aprovado?

AH – Não, não foi. Internamente, não. No CD não foi também, não foi. Por uma outra razão: o CD tinha interesse na proposta. Eu acho. Talvez eu esteja falando demais aqui, mas o CD tinha interesse porque o que nós estávamos propondo era abdicar de R\$ 8 milhões, R\$ 9 milhões que estavam no orçamento de Bio-Manguinhos: “Nós não queremos mais isso”.

NA – Do Tesouro.

AH – Do Tesouro. Esses oito, nove milhões, dez milhões que vinham para nós foram para outras unidades.

NA – É claro.

WH – Quando você fez essa proposta que eu vou dizer, ousada: “Não queremos os recursos se não gerarmos recursos”. Você já tinha em mente uma forma de gerar recursos?

AH – A produção, naquela época, era compromissada com o Ministério da Saúde: vacina contra febre amarela, vacina contra sarampo, meningite, enfim, pólio que a gente fazia. Se tudo desse certo, dava para cobrir os gastos, sobrava alguma coisa.

WH – Quer dizer, a questão era melhorar o que estava sendo produzido.

AH – Tinha que ser cumprido aquilo.

WH – A Hib não está ainda...

AH – Hib ainda não está.

WH – Não aparece como alternativa.

NA – Deixe-me fazer uma pergunta aqui: quem fez a proposta? Vocês fizeram?

AH – Foi esse grupo: Gadelhinha, Marcos Mandelli, eu...

WH – Temporão também estava nesse grupo?

AH – Temporão também estava, acho que estava.

NA – Vocês redigiram uma proposta...

AH – É, redigimos.

NA – Quem defendeu? Quem defendeu no CD?

AH – O Mitermayer.

NA – Defendeu no CD?

AH – É, era o relator.

WH – E quem atacou?

AH – Aí teve [*risos*]... Não me lembro se houve...

NA – Deve ter tido ataque. Teve?

AH – Não foi bem ataque, realmente. Não me lembro bem quem foi que fez. Não me lembro.

NA – Bom, de qualquer maneira, venceu. E você tem toda razão, tinham interesses ali também dos outros. Mas de qualquer maneira, Akira, teve gente contra, né?

AH – Teve gente contra. Mas a Casa de Oswaldo Cruz votou a favor da proposta. Não foi o Paulo Gadelha. Foi a Lisabel, que foi representando a Casa, votou a favor. Não sei se foi instruída ou não, mas votou a favor. Não sei se tremendo ou não, mas votou a favor. Porque era uma coisa absolutamente contraditória. Não ter eleição, esse era o grande problema. Mas o CD votou a favor. Buscar um profissional, buscar...

NA – A Asfoc era contra ou a favor?

AH – Contra. Com toda a certeza.

WH – Porque eu acho que a questão mais difícil aí foi a não eleição.

AH – Exatamente, a não eleição.

WH – Não era a questão dos recursos, porque aí era mais recurso para a instituição, né?

AH – É claro.

WH – Mas a não eleição...

AH – A não eleição foi a mais difícil mesmo.

WH – Tanto que ela reverteu depois, não é?

AH – Tanto que ela reverteu no Congresso Interno. No Congresso Interno foi isso derrubado.

NA – Mas hoje tem eleição aqui?

AH – Tem.

WH – Tem.

NA – Ah é, você foi eleito agora, claro! É verdade. Quem elege? Todo mundo?

AH – Todos os RJU. Então, aí que veio o Marcos Oliveira.

WH – Como é que vocês contratavam?

NA – Mas antes disso eu quero fazer uma pergunta, antes de ir para frente. Você falou: “Eu vim como observador”. Quem te chamou de volta?

AH – Aí foi o Elói me colocou de uma forma tal, que eu não pude recusar.

NA – Você falou que teve um CD que disse que ia acabar com Bio-Manguinhos. O Elói colocou para você que situação?

AH – Colocou as dificuldades que Bio-Manguinhos estava enfrentando e que precisavam que eu voltasse para Fiocruz, porque...

NA – Ele não tinha ninguém para colocar no lugar.

AH – Ele disse que precisava, não disse que não tinha ninguém.

NA – Mas é isso, né? *[risos]*

AH – Na verdade eu abdiquei...

NA – Quem era o diretor?

AH – Aqui? Era o João Quental. Eu abdiquei de quatro anos mais que eu poderia ter ficado na OPAS e voltei. Eu me aposentei antecipado, no processo perdi recursos. Mas evidentemente não estaria contente lá. Trabalhei em Bio-Manguinhos muito tempo...

WH – Porque você veio ocupar a vice de tecnologia?

AH – Tecnologia. Era produção e controle da qualidade, um negócio assim. E eu solicitei, propus que fosse o vice-presidente de tecnologia.

WH – Quem era o vice na época, antes de você?

AH – Sabe que eu não me lembro? Acho que não tinham colocado.

WH – Não tinha, né?

AH – É, não colocou. Ficou me esperando.

WH – Aí vocês contrataram o Marcos Oliveira. Eu queria saber como é que vocês chegaram até o nome dele.

AH – Pois é. Nós consultamos várias pessoas aqui dentro, de fora, para tentar identificar pessoas naquele perfil: com experiência em gestão de uma indústria. Mas que não tivesse também apenas isso, que o componente de desenvolvimento estivesse presente e o setor público também. Porque não adianta trazer aqui uma pessoa que conheça somente a área privada. Tem que conhecer o setor público também, porque é muito diferente, muito diferente. Você não consegue trazer... Aliás, é uma coisa que a gente aprendeu aqui. Porque durante esse período eu sei que Bio-Manguinhos contratou vários consultores, inclusive consultores que tinham tido experiência no Banco Mundial, tinham experiência no BNDES, mas chegavam aqui e não apresentavam realmente alguma coisa que pudesse ser aplicada imediatamente. Ninguém que vinha aqui conseguia colocar a mão na massa, por causa do setor público que é muito específico. Com regras específicas, legislação específica, com *modus vivendi* específico, enfim, uma série de coisas específicas.

NA – Quer dizer, na verdade é a idéia de uma visão empresarial que tem que ser construída dentro do setor público, que é diferente de uma visão empresarial da iniciativa privada.

AH – É. Nesse processo todo foi identificado o Marcos Oliveira, que tinha sido diretor lá do pólo Petroquímico de Camaçari. Ele era funcionário da Petrobras, mas estava em uma subsidiária. Não sei se subsidiária. Vocês podem buscar toda a informação inclusive entrevistando o...

WH – Já entrevistamos.

NA – Já entrevistou, já.

AH – Eu senti que ele gostou da idéia de vir para cá. E veio, assumiu e, realmente, deu outra visão. Sobretudo, ele trouxe uma outra visão, de buscar coisas novas. E nesse processo que a gente mudou a DTP para Hib.

NA – Quem tomou essa decisão? Você?

AH – Foi nesse processo mesmo. Não diria que fui eu só, mas o Marcos Oliveira... Nós discutimos que vacina poderia ser, né? Então identificamos a vacina que tivesse alto valor agregado, tecnologia de ponta, que fosse importante para a saúde pública e a Hib estava aparecendo como a vacina que seria importante para nós. E, na mesma hora, buscamos então parcerias para isso. Identificamos alguns laboratórios que estavam trabalhando nisso, visitamos alguns desses laboratórios.

NA – Fora do Brasil, né?

AH – Fora do Brasil. Aqui no Brasil não tinha ninguém. Contatamos também diretamente, mas... Aí o laboratório que tinha a tecnologia já em comercialização era a GlaxoSmithkline. Smithkline-Beecham na época.

NA – Hoje ela é Glaxo, não é?

AH – Hoje é Glaxo porque houve fusão.

NA – Espera aí, só um minutinho. Como é que você faz? Você sentado aqui, pede para a sua secretária: “Liga lá para a Smithkline”. Não é assim, não é?

AH – Não.

NA – Como é que é isso? Conta para a gente o que você puder contar.

AH – É claro que pode ser que ocorra alguma coisa nesse sentido. Mas todas as coisas aconteceram aqui porque nós conhecíamos uma pessoa.

NA – Ah, você conhecia.

AH – É, a vacina contra sarampo no Japão, a transferência de tecnologia ocorreu porque eu conhecia uma pessoa no Japão. Nós moramos juntos em um apartamento lá em Houston. Eu escrevi uma carta para ele dizendo: “Por acaso você conhece o laboratório tal, que tem a vacina do sarampo?” E ele disse: “Por acaso sim, eu conheço o diretor lá, eu vou mandar uma carta para ele”. E aí se estabeleceu a ligação, certo? E o professor [Konosuke] Fukai, chairman-board lá do Biken, foi a pessoa depois a ser contatada. Ele mandou para cá outras pessoas para ver quem é esse Akira. O que é Fiocruz?

NA – Uma missão.

AH – Veio primeiro uma pessoa.

NA – Uma só.

AH – Ele veio, visitou, deu boa informação, veio depois outra pessoa e aí a missão. E aí é que ele disse: “Então vamos lá”. A mesma coisa, na Smithkline. Eu conhecia gente da Smithkline, que participava das reuniões...

NA – Sobre vacina?

AH – Sobre vacina, coisa assim...

NA – Na OPAS?

AH – Na OPAS. E a gente contatou essa pessoa. Eu nem me lembro o nome dessa pessoa nesse momento. Aliás, na verdade, Bio-Manguinhos já desde início de 80 tinha contato com esse cara também por causa do negócio da poliomielite.

NA – Eles produziram?

AH – Eles produziram. O *bulk*...

WH – O *bulk* é da GSK, né?

AH – O *bulk* é deles. Sempre, nesses anos todos a gente importou da GSK. E aí também tinha esse contato.

NA – Eles te conheciam.

AH – Com a Smithkline. Com a Smithkline na época. Então fizemos esse contato. Um grande problema que nós tínhamos, na época, para Hib foi que a Smithkline tinha sede nos Estados Unidos, ainda que o laboratório da Smithkline-Beecham era lá na Bélgica. Então a negociação passava pela Filadélfia, lá pelo Smithkline-Beecham, lá nos Estados Unidos, para fechar. Na verdade, foi um processo de negociação interessante, difícil, e pioneiro, porque pela primeira vez estávamos negociando... não foi a primeira vez, desculpe porque teve o Instituto Mérieux com o sarampo na época do Vinicius da Fonseca.

WH – Sarampo ou meningite?

AH – Sarampo. Meningite foi doação da Unidade Piloto. Mas em seguida nós negociamos transferência de tecnologia da vacina contra sarampo com o Instituto Mérieux. Isso eu estou falando no início de 80 mesmo. Na época, então, Vinicius da Fonseca negociou isso. Toda transferência de tecnologia para nós é transferência total, tá? Então compramos, fizemos a primeira etapa de *bulk*, liofilização, controle de qualidade. Mas, quando começamos a exigir que queríamos discutir a segunda etapa de produção aqui, eles não queriam. Por isso procuramos o Japão.

NA – Aí parou a negociação.

AH – É. E aí parou o fornecimento, parou a ligação de sarampo com o Instituto Mérieux. Mas na Hib o importante destacar é que, na época, o Smithkline-Beecham era um dos poucos produtores da vacina contra meningite conjugada, um dos poucos. Mas assim mesmo a Smithkline achou que seria interessante fazer a transferência de tecnologia, porque lhe garantiria o mercado durante um tempo aqui no Brasil e eles não tinham pernas para produzir, inclusive, para o mercado brasileiro. O mercado era grande, então...

NA – Produzir a Hib para cá.

AH – Produzindo Hib aqui, mesmo transferindo tecnologia aqui, eles iriam ganhar dinheiro.

WH – Quem era concorrente deles? Tinha alguém em Hib?

AH – Na época ainda não. Outros laboratórios estavam em desenvolvimento.

WH – A Merck não foi uma opção?

AH – Não, na época não estava pronta, não estava pronta.

NA – Ou seja, tinha isso ainda: eles iam entrar num mercado sem ninguém.

AH – É, sem ninguém. Mas veja: sem ninguém. E eles também não tinham pernas para atender o mercado.

WH – Eles tinham o quê? Tinha problema de liofilização e envasamento?

AH – Capacidade de produção mesmo, capacidade de produção, que inclui envasamento e liofilização. Incluía, hoje acho que não inclui mais.

WH – Vocês tinham essa fábrica maravilhosa, o Centro de Processamento Final?

AH – É. Para eles havia o interesse de ampliar para cá porque aí... Primeiro, ocupar o mercado, não deixando outro entrar; e segundo, eles conseguiriam ganhar, inclusive, com o nosso lado, uma tecnologia de ponta. Eles fizeram conosco porque viram que nós tínhamos condições boas em termos de capacidade instalada, de envase, formulação e liofilização. Se nós não tivéssemos essa capacidade também, não fariam.

WH – O Centro de Processamento Final que estava ocioso, inclusive, na época, não é?

AH – Não sei se... Não sei dizer. É, bom...

## **Fita 2 – Lado B**

AH – A produtividade da planta leva três, quatro anos. É mais ou menos o que vai acontecer com Far-Manguinhos lá em Jacarepaguá. Vai levar pelo menos uns três anos, quatro anos para chegar, mesmo que a planta esteja pronta e tudo mais.

NA – É, porque já estava pronta.

AH – É um processo que não dá, assim, quer dizer, leva tempo. E estava na fase inicial.

NA – Problemas aí da negociação, tipo patente, como é que era?

AH – A negociação incluía qualquer patente ou propriedade intelectual que estivesse envolvida. Eles repassam para a gente. E qualquer problema que surgisse com isso no exterior, ou em treinamento, a responsabilidade seria deles. Então isso foi tranquilo.

NA – Não foi complicado?

AH – Não foi complicado.

WH – O poder do Marcos Oliveira nessa negociação, com essa visão mais empresarial, foi importante?

AH – Absolutamente importante, eu diria. Ele viu que era uma solução. Uma vacina contra a Hib, essa *Haemophilus influenzae*, era o que a gente estava procurando. Uma vacina de ponta, alto valor agregado, altíssimo valor agregado, permitiria utilização da planta de DTP – com modificações - para isso.

WH – E geraria uma renda para Bio-Manguinhos?

AH – Uma renda diferenciada, mesmo no período de transferência.

WH – Por que quanto era uma dose? Para você pôr no mercado uma dose de... Ou seja, por quanto você vendia para o Ministério da Saúde uma dose de Hib?

AH – Eu não tenho dados assim, quantos centavos, mas vou dizer o conceito. Na negociação, o que ficou estabelecido é que o preço de referência seria aquele que fosse apresentado no Fundo Rotatório de Vacinas, da Organização Pan-Americana de Saúde, que é similar aos preços apresentados na UNICEF. Os dois fundos apresentam os preços mais baixos do mercado internacional.

WH – O Ministério da Saúde deveria comprar a Hib de Bio-Manguinhos por esse valor.

AH – Pagar a Hib por aquele preço. Então, tendo fixado aquele preço, nós calculamos o que Bio-Manguinhos minimamente teria que ter e a parte da Glaxo. Está certo? E esse minimamente era suficiente para fazer uma série de atividades, inclusive melhorias...

NA – Outras, inclusive não ligadas à Hib.

AH – Exatamente.

WH – Você tem idéia de quanto incrementou os recursos gerados por Bio-Manguinhos?

AH – Acho que dobrou.

NA – Só com a Hib?

AH – [*Risos*]. Acho que não vou exagerar dizendo que sim. Só com a Hib.

WH – É algo inacreditável.

AH – Dobrou. Mais que dobrou. Na vacina contra o sarampo, a gente recebia em torno de R\$ 0,30 por dose. A Hib passou para R\$ 5, coisa assim.

WH – Era R\$ 5 a dose?

AH – É, mais ou menos, R\$ 4,50 na época, quando começamos.

NA – Já diminuiu agora?

AH – Diminuiu, porque o dólar caiu também.

WH – Isso já contando, Doutor Akira, a parte que fica com a Glaxo, digamos assim?

AH – É evidente.

WH – É R\$ 5 para Bio-Manguinhos?

AH – Não, não, não! O total.

NA – É a dose dela, a dose dela.

AH – É o total. Febre amarela devia estar, há seis anos atrás, devia estar R\$ 0,30.

NA – A mesma coisa, R\$ 0,30. E eles vendiam a dose final por R\$ 4,50, R\$ 5.

AH – É, exatamente. Então é um negócio assim...

NA – É inacreditável.

AH – Agora, a parte do leão é deles.

NA – É deles.

AH – É deles. Mas para nós ficava uma parte substantiva.

NA – E quantos por cento disso?

AH – Para nós?

NA – É.

AH – Eu acho que, assim, foram 20%, um negócio desse.

NA – Tudo isso? Já é muito, hein!

AH – 4,50... 10% daria 0,45. 20%.

WH – R\$ 0,90.

NA – Sim. Mas 20% de alguma coisa que você não tinha, e o que você tinha não te dava isso, que era a febre amarela, o sarampo. Era um grande negócio.

AH – Foi, como negócio foi interessante. Sobretudo para Bio-Manguinhos foi absolutamente fundamental essa virada.

NA – Tem um aspecto político nisso.

AH – Uma virada fantástica que foi dada. E agradeça-se não é só o Marcos Oliveira nesse processo, mas ao o grupo. O Barbosa aqui embaixo. Vocês conhecem o Antonio Figueira Barbosa?

NA – Não.

AH – É o nosso perito em propriedade intelectual e patente. Mas ele é mais perito em negociação.

NA – Ele é bom de venda?

AH – Não. É bom de dizer não. [*Risos*]

WH – Ele sabe até onde ir, né? Até onde vai um “não”?

AH – Ele sabe mais do que isso. Ele joga.

NA – É um jogador.

AH – É.

NA – É isso que eu estou falando: o vendedor é um jogador. Ele é um bom jogador de pôquer. Blefa. Você joga pôquer, né?

AH – Não.

NA – Não? Mas você sabe como é o jogo. É isso. Você fica blefando, esconde cartas...

AH – Seria bom vocês conversarem com Antônio Barbosa. Ele fica aqui embaixo. Ele está muito ruim hoje.

NA – Por quê?

AH – Sofreu acidente de carro, não se recuperou. Já está com 70 anos e está mal. Espero que ele se recupere, na verdade. Mas então, ele tem nos dado uma contribuição fantástica nesse processo.

NA – Ele entrou nessa negociação?

AH – Sim. Eu levei o Barbosa, ele estava lá na GESTEC.

NA – Com a Celeste.

AH – Com a Celeste, mas não estava fazendo nada!

NA – Ah, já sei quem é! Ele é ótimo.

AH – Na vice-presidência de tecnologia, lá mesmo, eu já chamava o Barbosa: “Barbosa, vem cá, vamos trabalhar isso. Tem transferência de Hib aqui, nós queremos negociar”. E ele vinha porque gostava disso. Então eu o carreguei em tudo que é viagem para negociar esse tipo de coisa.

NA – Ele tinha a fama, quando eu o conheci, mas eu vi que não era bem isso, de esquentadinho, de que era uma pessoa difícil, que não sei o quê.

AH – É esquentado, é difícil para todo mundo.

NA – Maluquinho.

AH – Maluquinho, é tudo.

NA – Mas é bom de negociação.

AH – Mas num negócio desse...

NA – É, tem que ter um cara assim.

AH – E ele conhece legislação, propriedade intelectual, patente como ninguém conhece. E então, na verdade foi absolutamente fundamental para encaminhar essa questão. É evidente que o Marcos Oliveira é um cara também que já tinha negociado sei lá quantas transferências de tecnologia.

NA – Em Camaçari.

AH – Em Camaçari. Mas em outra área. E aqui nós formamos um grupo bom para esse trabalho. Então Bio-Manguinhos deu o terceiro salto nesse processo do Hib. Primeiro grande salto: meningite.

NA – Ah, sim. Lá para trás.

AH – Um grandíssimo salto. Depois veio sarampo e agora, com Hib, foi o terceiro grande salto. Porque não se refletiu apenas em ter o produto — que, diga-se de passagem, temos todo o ciclo de produção dela hoje nacionalizado. Os lotes de consistência já produzidos, passados pelo controle de qualidade, estão à disposição do grupo de assessoria clínica para que no início de janeiro comece o estudo clínico.

NA – Onde vai ser feito?

AH – Não sei te dizer, mas unidades de saúde da região aqui. O IPEC está colaborando.

NA – Ah, é?

AH – O IFF está colaborando, a Escola de Saúde Pública. Então vai começar o estudo clínico e não só dessa Hib, mas de meningite B, meningite C. Estão saindo agora as coisas que nós plantamos há dez anos atrás. Plantar em longo prazo é isso, né?

NA – É isso.

AH – Então foi um salto fantástico, e é importante dizer que não é só na parte tecnológica que se dá o salto. É na unidade como um todo. Porque aí tivemos a oportunidade de treinar gente de controle de qualidade, de desenvolvimento. Isso refletindo nas outras áreas em termos de capacitação e elevação do nível de qualidade nas diferentes áreas. Porque lá recebemos outras informações.

NA – Teve um grupo para treinamento lá na Bélgica?

AH – Lá na Bélgica. Todos os que estão envolvidos na produção, no controle de qualidade, inclusive os de desenvolvimento, estiveram lá.

NA – É mesmo?

AH – Estiveram lá. Sim, senhora.

NA – Fazia parte do acordo isso?

AH – Eles não sabem que estava vinculado com o desenvolvimento.

NA – Era uma outra coisa. Era uma viagem de quê?

AH – De treinamento.

NA – De treinamento.

AH – De treinamento direto. Mas a pessoa daqui que ia lá era do projeto, a área do projeto.

WH – Quem foi para lá da área de desenvolvimento?

AH – Aí os nomes têm que levantar. O Antonio e eu...

WH – Antonio Risolia Barbosa?

AH – Antonio Risolia Barbosa...

WH – Ellen?

AH – Ellen esteve lá e não é de produção.

NA – Mas não a título de desenvolvimento. Eles ficaram, na verdade, como outra coisa.

AH – É. Mas estávamos melhorando o perfil do grupo de desenvolvimento também, com uma visão mais global e institucional. Então acho que foi realmente o terceiro grande salto que nós demos.

NA – E exitoso, não é?

AH – E exitoso.

NA – Muito, muito exitoso.

AH – Exatamente. E acho que, com isso, desse período para cá nós começamos realmente a recuperar a atividade de produção, de tal forma a buscar comprometimento mesmo, de dar resposta mesmo ao que fosse do Ministério, a responder àquilo. E gradativamente Bio-Manguinhos saiu do vermelho. Já no primeiro ano deu para pagar as contas. E junto com o Ministério também negociamos a antecipação de recursos. Ou seja, não pagar somente depois que entregar, mas antecipar os recursos. Porque, veja, um dos grandes problemas que toda área pública sofre é que em janeiro, fevereiro e março não tem dinheiro, não tem recurso. Nós negociamos com o Ministério para antecipar ainda no ano anterior tudo que for necessário para janeiro, fevereiro março, abril até, às vezes. Para não ter interrupção. É uma solução de continuidade nesse processo, porque quando você pára para recomeçar, é terrível. Então essa é outra coisa que nós mudamos. Outras coisas internamente nós fortalecemos, a questão da gestão mesmo, nas diferentes áreas.

NA – Aí tem que mudar, né?

AH – Estamos no processo ainda. Mas acho que mudamos muito já nesse sentido. Crescemos um bocado, né? E tivemos que crescer.

NA – Na gestão, o que você destacaria de importante que tem sido implementado a partir daí?

AH – Eu diria que é ainda um grande problema passar o discurso para a prática.

NA – Em que sentido?

AH – Em que sentido? Tudo que é gestão, todo mundo conhece o que na administração deve se fazer, mas conhece na teoria, conhece no papel. Conhece, mas não sabe fazer na prática. Por exemplo, uma grande frase que você vê é: “Atenção ao cliente. Foco no cliente”.

NA – “Foco no cliente”, é.

AH – Parece lógico, absolutamente lógico. Foco no cliente. Porque, a final, dependemos do cliente. Mas fazer o gestor que está aqui entender que nós temos clientes externos que devem ser atendidos da melhor forma possível, mas também temos clientes internos... Cada um de nós tem o seu cliente, cada um de nós. O cliente maior da área administrativa é a área finalística. Então a área administrativa tem que chegar à sua atividade finalística e perguntar: “E aí? O que você precisa?” E não esperar que a área finalística fique cheia de problemas. Ainda temos, mas está mudando. Está mudando porque estamos colocando pessoal da administração, da gestão, na área finalística.

WH – Na área de produção.

AH – Não só na produção. Produção, desenvolvimento tecnológico, qualidade. Para que o pessoal de gestão entenda o negócio da produção, o negócio do desenvolvimento tecnológico, o negócio finalístico. Se não entender isso, não vai fazer, não vai dar resposta. Foco no cliente.

NA – Qual cliente, né?

AH – Pois é. A grande briga que eu venho falando aqui é essa.

NA – A Fiocruz diz assim: “O seu cliente maior é o povo brasileiro”. Se você ficar assim, o povo brasileiro [*risos*]...

AH – Em última análise, Nara, é isso, é isso. Você tem que ter foco.

NA – É evidente. É claro que é para o povo brasileiro. É evidente. Só que o povo brasileiro, para você, se concretiza de diferentes maneiras.

AH – Exatamente. Está certo? Então na questão de gestão, eu acho que a busca da efetividade das ações, resposta aos compromissos assumidos, entrega oportuna, entrega de produtos de qualidade, qualidade incontestável oportuna, a busca da credibilidade é fundamental. Sem isso nós não funcionamos.

NA – Você estava dizendo, antes da gente começar a entrevista também, que você teve esse Programa PROQUAL, que foi instaurado nesse período, agora também junto com esse processo.

AH – Exatamente.

NA – Fala para a gente como é que surgiu essa idéia e como ele funciona?

AH – Na verdade, à medida que a unidade cresce existe a tendência de haver grupos, da formação de grupos diferenciados...

NA – Grupos profissionais com tarefas específicas, não é?

AH – É. Mas o que tem nos preocupado é a busca da integração desses diferentes grupos. Precisa haver integração e tem que haver uma equipe Bio-Manguinhos, e não grupos diferentes, grupos que não se comunicam. E também, na medida em que fica grande...

WH – Eu posso só te interromper um minuto? Porque você fala: “Precisa ter uma equipe Bio-Manguinhos”. Quer dizer, esse problema da desintegração, vamos dizer assim, entre os setores, era um problema real?

AH – Era e é um problema ainda. Para realmente dar uma melhor efetividade às ações, para chegar ao ponto que acho que é importante chegar, nós não chegamos ainda e precisamos conquistar mais, precisa falar.

WH – Que tipo de diagnóstico você faria?

AH – As diferentes unidades precisam se falar para saber um do outro e ver com o que pode contribuir dentro desse processo, no global. O PROQUAL surgiu com metas globais e metas departamentais. E aí a discussão quer chegar a um ponto de dar às metas globais 80% do prêmio e às metas departamentais apenas 20%. Ou seja, não é tão importante o componente metas departamentais, ou áreas específicas, mas o mais importante é a gente conseguir a meta global. A tendência é só ter meta global, acho. Não sei, a gente vai trabalhar ainda para aperfeiçoar essa questão.

NA – Quem inventou?

AH – Aqui foi a área de gestão que veio. Mas na discussão, falando sobre isso, a área gestão...

NA – O próprio grupo propôs. Não foi você sozinho que propôs.

AH – Não. Aliás, uma das questões que eu procuro ficar atento é a de propostas. Ter propostas boas, tocar, tentar assimilar. Eu diria, se você quer identificar, a pessoa que fez essa proposta foi o Artur.

NA – Que está aqui há muitos anos?

AH – Está aqui há muitos anos.

NA – E conhece muito bem Bio-Manguinhos.

AH – Conhece muito bem. E aí incorporamos e buscamos. Porque a gente tem que ter um mecanismo para integrar a unidade, falar à unidade, dar um estímulo convergente.

NA – Você teve ajuda de alguém de recursos humanos aqui para isso?

AH – Não, recursos humanos sempre está presente. Sempre.

NA – Da Fiocruz?

AH – Não. Nós temos um grupo de recursos humanos de Bio-Manguinhos mesmo.

NA – Que é um grupo que tem que pensar isso, né? Tem que pensar essas relações, essa idéia de equipe que você está falando.

AH – Ainda que eu ache que falta chegar também. Aliás, todos nós faltamos chegar. Nunca...

NA – Senão a vida já tinha acabado, né?

AH – É.

WH – Eu queria te fazer outra pergunta também, em relação a essa questão.

AH – Eu falo, eu sempre falo: “Não se contente com menos, por favor”.

NA – Eu sou assim também.

AH – “Não se contente com menos”.

NA – Pode ser diferente, não é?

AH – Conseguimos chegar lá, temos que comemorar, mas tem mais. Senão acabou.

NA – Quando você disser: “Ah, eu estou aqui, não sei o quê”, a vida acabou.

AH – Acabou.

NA – Essa é a filosofia que te orienta...

AH – É. Não estou satisfeito.

NA – ...pra frente.

AH – Às vezes sou rabugento, mas eu acho que tem movido as coisas. Desculpe, fala.

WH – Então, eu queria te fazer uma pergunta justamente pensando nessa idéia, nessa filosofia da integração. Eu sei que vocês implantaram, e eu não sei como é que está funcionando isso, uma idéia de projetos que vão perpassando os vários setores, que se chama ‘Programas Matriciais’. Foi também nesse intuito de integrar os setores? Como é que foi implantado isso?

AH – Na verdade essa é a outra versão. Nós pensamos em buscar resultado. Nós temos que buscar resultados. Não dá para trabalhar nessa área sem pensar em resultado. E aí, na área de desenvolvimento tecnológico, logo no início eu vim falando: “Vamos mudar a área de gestão de desenvolvimento tecnológico. Vamos fazer gestão por projetos, onde a gente define prioridades para os projetos”. O projeto definido por prioridades tem que ser detalhado em etapas e cronogramas a atingir, outros setores devem ser envolvidos. Porque você não faz um produto em um laboratório do início ao fim. Não. Conforme o desenvolvimento, vai para outras etapas. Ainda que o coordenador do processo seja a pessoa do laboratório inicial, ele tem que trabalhar com outros laboratórios. E não é ele que vai fazer a atividade que o outro laboratório tem melhor conhecimento. Não. É ele trabalhar com esse laboratório que tem melhor conhecimento. Ele sendo ainda responsável pelo projeto, mas o outro intervindo. E aí sucessivamente. E aí o projeto que for categorizado como ‘projeto 1’ tem tudo o que precisa, inclusive recurso humano. Tudo, laboratório, equipamentos, tudo.

NA – Tem um coordenador.

AH – Não, tem vários... Aliás, tem o coordenador do projeto, mas tem o programa que supervisiona este coordenador do projeto, que faz a avaliação. E a área da gestão de projeto acompanha, monitora e dá também apoio gerencial. Se estiver faltando alguma coisa gerencial, a GEPRO, Gestão de Projeto, também é responsável por buscar soluções burocráticas para os problemas e entraves de equipamento, de insumo, etc.

NA – Tem um coordenador por projeto, mas tem um programa que gerencia... A pergunta é a seguinte: tem aqui um projeto relacionado ao programa, certo? Eu estou te perguntando isso porque eu estou interessada nisso, eu quero implantar isso lá. Tem um programa.

AH – Isso. Tem um programa...

NA – Mas esse programa tem um coordenador.

AH – Tem. Tem um coordenador. Bacterianas, virais e outros, né?

NA – Aqui tem um coordenador geral que, na verdade, é o grande responsável pela articulação das várias equipes que participam do projeto para bacteriana...

AH – Ainda que o coordenador do projeto em si também tem que buscar articulação. Se você quiser, se estiver mais interessada, procura Isabella Figueiredo.

NA – Depois eu vou falar com ela. Isabela?

AH – Figueiredo.

WH– Lira Figueiredo.

AH – Lira, é. Ela que é da GEPRO.

NA – GEPRO. Ela pode me dar as informações para eu saber como é que funciona isso.

AH – Pode.

NA – Ótimo, ótimo.

AH – Isso, evidentemente... agora vamos iniciar o segundo ano dentro desse...

NA – Desse esquema. Está tendo resultado?

AH – Pois é, é o segundo ano. É cedo para dizer se está bem ou não está bem, mas o grupo está amadurecendo. E vai bem. Eu acho que vai melhor do que quando todo mundo estava no mesmo saco e tinha a mesma prioridade. Então pedido de material saía lá nas compras, entrava no saco geral e vinha como vinha. Não, não é isso. Se o projeto é prioritário, recebe prioridade em tudo.

WH – Qual é o projeto prioritário hoje?

AH – O desenvolvimento da vacina meningite meningocócica soro-grupo B, soro-grupo C, conjugada, pentavalente. Tem quatro, cinco, seis... não mais que isso. Recebe tudo.

WH – A idéia também é não...

AH – Tudo. Claro que eles se apresentaram com o programa, foi discutido, avaliado, foi tirado tudo o que não é. Porque a tendência é colocar mais coisa, o que não é daquilo. Mas depois que discutir tudo isso, esses detalhes, aí recebe. Essa é a idéia.

WH – E todos os setores de Bio-Manguinhos estão envolvidos...

AH – Não, desenvolvimento...

WH- ... com esse projeto.

AH – Inclusive, a área de produção. Quando tiver coisa que reflete nessa área, a produção também tem que... controle de qualidade também.

WH – Mas ela já está acompanhando o projeto a partir de agora.

AH – Exatamente.

WH – Desde o começo?

AH – Eles têm conhecimento disso, eles têm que acompanhar.

WH – Sim, mas o que eu queria entender é: essas pessoas, esses grupos vão se incorporando depois ou eles estão desde o começo? Por exemplo, a meningite B ainda não está sendo produzida em escala industrial, mas a produção acompanha esse projeto ou ainda não?

AH – Não acompanha diretamente, mas tem informação.

WH – Tem alguém responsável assinando o projeto? Isso que eu queria entender.

NA – Não, Wanda. Está acompanhando pelo...

AH – Está acompanhando. Tem reuniões onde são apresentados os resultados lá. A vice-diretora de produção está lá acompanhando e perguntando: “E esse negócio, como é que vai ser? E aquele negócio, como é que vai ser?”

NA – Com a visão da produção.

AH – Com a visão da produção.

WH – Até porque isso impacta. Ou seja, se entra mais de um produto...

AH – Evidente. É essa a idéia.

WH – ...na planta, isso ia acabar, ia impactar a médio e a longo prazo.

AH – É. Por exemplo, já estão preparando a vacina contra meningite, tanto a B, quanto a C conjugada, na área para a produção dessas vacinas ali no setor de Hib, que tem similaridade.

NA – Vai poder fazer.

AH – Vai poder fazer por campanhas. Produz Hib em três meses, para um ano inteiro. Aí entra meningite por outros três meses, pelo ano inteiro. Assim, em campanhas.

WH – Já se produz assim ou essa é uma coisa nova que está se fazendo agora?

AH – Nova. É uma forma que muitos laboratórios trabalham.

WH – Vocês já trabalharam dessa maneira?

AH – Na verdade não. Porque nós não tínhamos possibilidade de fazer isso. Agora, com esses novos laboratórios... Na liofilização a gente faz isso. A liofilização é feita por campanhas. Febre amarela entra, sai, desinfeta. Faz liofilização, desinfecção e aí entra outra vacina.

WH – Mas isso era uma prática comum antes da planta industrial, ou isso é uma coisa que foi implantada agora?

AH – É uma prática adotada por vários laboratórios no mundo inteiro. Alguns laboratórios não adotam porque têm capacidade para fazer... Laboratório dedicado pode deixar ocioso o equipamento. Os grandes laboratórios fazem isso. Portanto, não estamos inventando, mas é uma tentativa de utilização da capacidade instalada da melhor forma possível.

NA – Isso não tem prejuízos? Isso pode dar algum problema na vacina?

AH – Pode dar algum problema se não estiver validado de forma adequada. Quando você faz uma produção, depois da produção tem que fazer desinfecção e tem um período de quarentena. Está muito bem definido o que tem que ser feito. Tem que obedecer às regras.

NA – Essa validação é interna ou vem de fora?

AH – É interna. São procedimentos que precisam ser aprovados, certo? A Anvisa, inclusive, passa, analisa essas coisas. Temos que provar que esses procedimentos funcionam.

NA – Pois é, mas a Anvisa tem que validar isso.

AH – Não necessariamente...

WH – Eles validam os procedimentos, não é isso?

AH – Validam os procedimentos. Mas não necessariamente têm que assinar, coisa assim. Mas nós temos que mostrar que nosso procedimento é eficaz e atinge o resultado que nós estamos dizendo que tem que atingir.

NA – Para poder produzir.

AH – Para produzir. Acho que a gente está crescendo de forma a atender esses novos produtos. Ou seja, o controle de qualidade está aumentando, a garantia de qualidade está aumentando, a área manutenção está aumentando, a manutenção técnica está aumentando, a gestão também está aumentando. E estamos aí com 850 pessoas. *[risos]*. Eu fico pensando aonde que vamos chegar. Porque é um grupo já grande.

### **Fita 3 – Lado A**

AH – Pois é, médio para outro...

WH – Médio para grande, né?

AH – É, pois é. Está certo? E estamos trabalhando em outras coisas também, para lembrar aqui a Wanda... Estamos trabalhando em outras coisas também. Nós estamos trabalhando com marketing institucional.

NA – Isso eu também quero fazer. Vou ter que aprender muita coisa aqui, hein! Vou ter que aprender muita coisa aqui *[risos]*.

AH – Mas o marketing que nós queremos não é um marketing de botar anúncio no jornal, revista, coisa assim, mas um marketing especializado, específico, voltado para o nosso negócio, que é tecnologia ou biotecnologia. Por exemplo, a busca de prêmios, premiações na área de biotecnologia. Então foi o primeiro que nós entramos aqui... O Luis Hamilton, a gente o trouxe para cá especificamente para desenvolver o relatório para apresentar às premiações.

WH – Foi. Quando a gente fez a outra entrevista, a primeira dessa série, vocês estavam com um prêmio aqui. A gente falou sobre isso na entrevista. Vocês tiraram...

AH – Foi o primeiro concurso que nós entramos. Foi o da Finep de inovação tecnológica. Nós fomos classificados com o segundo lugar da Finep, segundo lugar da região sul-sudeste, um negócio desse.

WH – A região mais concorrida, né?

AH – É, a mais concorrida. E acho que já foi um resultado muito interessante, né? muito interessante. E eu estou falando com o Luis: “Segundo lugar é pouco”. [risos]. Temos que ir para a cabeça. E estamos aí buscando outras coisas. Prêmio de qualidade em serviço público, nós estamos participando nisso. E outras coisas que a gente acha que faz. Tem muito marketing institucional dentro desse negócio, a gente faz. Porque é público, entende? É público. E tem a ver com saúde pública, tem a ver com tecnologia, que tem a ver com...

WH – Eu ia te perguntar, mudando um pouco de assunto, mas mantendo o mesmo assunto. A gente estava falando da questão gerencial e de uma visão mais empresarial e a questão de Bio-Manguinhos estar no setor público. Então todas essas mudanças que você está dizendo aqui, elas transformaram a relação de Bio-Manguinhos especificamente com o setor público – e aí me refiro à Fiocruz, a relação de Bio-Manguinhos com a própria Fiocruz e com o Ministério da Saúde. Quais são os entraves e as dificuldades dessa relação? Dessa visão empresarial numa instituição pública, ligada ao Ministério da Saúde? Eu queria que você analisasse um pouco essa relação Bio-Manguinhos/Fiocruz/Ministério da Saúde.

AH – Eu acho que com essa busca de resultados, e a forma como nós estamos trabalhando, apresentando resultado, sobretudo apresentando resultado, e colocando a credibilidade lá, a conquista da credibilidade tem dado resultados interessantes em vários sentidos. Eu quero dizer com absoluta tranquilidade que somos recebidos, não só eu, Bio-Manguinhos... Porque hoje eu, como diretor, participo de algumas reuniões, mas outros funcionários nossos participam de dezenas de outras reuniões dentro do Ministério. Para exatamente... a presença institucional que tem a ver com muito mais... Não dá, o diretor apenas abre as portas e aí depois entram todos os que têm que entrar para dar prosseguimento, encaminhamento e busca daqueles objetivos dentro daquele setor: convênios, resultados, transferência de recursos, enfim, tudo isso é feito pelos outros funcionários – vice-diretores, chefes de departamento – não é mais o diretor. Houve uma mudança substantiva nessa questão aqui dentro nos últimos anos. Eu vejo isso como absoluta necessidade, ou seja, as pessoas da base assumirem o que têm que assumir e tocar. O diretor participa em coisas que não pode deixar de ser o diretor, mas fora isso são as outras pessoas que estão indo. É o Artur, é o Mario, é a Malu. Malu, que faz parte... é o pessoal do marketing lá embaixo, que vocês devem entrevistar, Cristiane Frensch [Pereira] Todos eles participam. E nas reuniões científicas de Bio-Manguinhos

sempre estão presentes os chefes de departamento, o pessoal da área finalística, da produção, do desenvolvimento tecnológico, eles estão presentes nos eventos. Então eu vejo, também aqui, o resultado que a gente vem alcançando. Está ficando visível. Eu sinto isso, que somos recebidos absolutamente de forma, assim, reconhecendo o valor do nosso trabalho. Acho que isso é fundamental. Não estamos com o presidente lá abrindo as portas não. Somos convocados, na verdade. Hoje estamos sendo chamados para participar de determinadas coisas, porque Bio-Manguinhos está na área. Nas reuniões, inclusive, do Ministério das Relações Exteriores, para áreas que têm a ver com nossas coisas; Ministério da Indústria e Comércio... E é engraçado que o Ministério de Ciência e Tecnologia até menos. Isso ainda é uma coisa que precisa trabalhar, a gente precisa trabalhar. Enfim, no exterior também. Eu hoje sou membro, aqui internamente, do Comitê Técnico Assessor do Programa Nacional de Imunização, lá do Programa de Aids. Lá no exterior, da OPAS, da Organização Mundial de Saúde, de um departamento muito importante de desenvolvimento de vacinas, e também do conselho do GAVI – Global Alliance for Vaccines and Immunization. O conselho optou... No conselho mais alto da GAVI, Bio-Manguinhos tem assento como laboratório de país em desenvolvimento, representando os países em desenvolvimento. Também nessa associação, onde é o laboratório dos países em desenvolvimento, eu sou lá tesoureiro. Então, de certa forma, nos chamam porque somos conhecidos. Não é cavado, não é forçado.

NA – É um reconhecimento do trabalho que foi feito, que está sendo feito?

AH – Eu acho que sim. Muita coisa assim, certo? Tivemos agora uma reunião internacional de rotavírus, para a inclusão de rotavírus aqui em Bio-Manguinhos. Por que em Bio-Manguinhos? Devia ser... enfim, mas...

WH – Devia ser...? [risos]. Devia ser...

AH – É, mas o vínculo que isso pode trazer para a área de tecnologia... Eu vou trazer para cá. E acho que esse tipo de coisa é...

WH – Biofármacos?

AH – Biofármacos.

WH – Como é que aparece?

AH – Aparece...

WH – Deixa só fazer uma pausa aqui, Doutor Akira.  
[interrupção]

WH – Então, o senhor estava contando...

AH – Na verdade nós temos uma preocupação com o futuro, eu vivo sempre falando isso. E nós sempre achamos, eu sempre achei, que só vacinas é muito perigoso, porque muda a política, enfim... E tem anos que nós temos problemas na área da vacina, pode ter problema na área da vacina e aí a gente fica muito vulnerável. Então a idéia é buscar diversificação,

diversificar um pouco, inclusive as atividades. Vacina é uma atividade carro-chefe, reativo para diagnóstico outro trabalho e entraria biofármacos, entra biofármacos. Entraria, mas já entramos em biofármacos. E houve uma feliz coincidência de haver interesse de várias áreas, do presidente Lula e do antigo chefe da Casa Civil, José Dirceu, muito próximo a Cuba. Essa era uma situação já anterior também. O Brasil tem interesse em exportar material para Cuba, mas não tem muita coisa que eles possam exportar para cá. Então existe — ainda existe — um desequilíbrio na balança comercial, que o país tem que buscar formas de equilibrar quando não cresce o comércio entre os países. E aí houve uma missão. Aconteceram várias missões, inclusive, no governo anterior e nesse governo também. Logo no início tinham mandado. Mas aconteceu que o Presidente da República ia visitar Cuba e solicitou explicitamente identificação de áreas de interesse do Brasil em Cuba. Então com essa convocação — nós recebemos como convocação — nós fomos lá e identificamos alguns produtos de interesse do governo no Ministério da Saúde.

WH – Vocês já tinham os biofármacos em mente ou foi uma coisa que surgiu...

AH – Já tínhamos alguma coisa. Exatamente. Boa e oportuna pergunta, porque já havia... Eu disse que foi uma feliz coincidência de fatos, né? Logo no início desse governo também, havia um movimento no sentido de estudar-se cadeia produtiva e a identificação da situação de extração de insumos para a área farmacêutica no Ministério da Saúde, problemas envolvendo isso, e uma série de reuniões estava ocorrendo nessa área. E no BNDES, então... Aliás, um trabalho também do Carlos Gadelha, que estudou cadeia produtiva da área de saúde do país e aí incluiu toda a área de vacinas. Nós trabalhamos nisso também. Mas nesse ciclo de conferências no BNDES foram apresentados, pelo representante do Ministério da Saúde, os produtos com maior impacto no orçamento do Ministério da Saúde e lá estavam muitos biofármacos. E aí surge essa visita do Presidente da República e nós fomos convocados para identificar produtos de interesse. E nós já tínhamos a informação de dois biofármacos de interesse.

WH – Quer dizer, tudo foi correndo paralelamente.

AH – Tudo foi correndo paralelamente, certo? E se convergiu em um momento, então identificamos lá em instituições como o Centro de Imunologia Molecular, eles tinham eritropoetina, e o Centro de Engenharia Genética e Biotecnologia, que tinha o interferon recombinando. Duas tecnologias recombinantes, cujos produtos estavam registrados no país, registrados no país.

WH – Aqui no Brasil.

AH – Aqui no Brasil. E aí começamos a negociação. Surgiu então um acordo entre Brasil e Cuba para transferência de tecnologia desses dois produtos. E estamos construindo um laboratório para a produção desses dois produtos agora. Já fizeram licitação para a terraplanagem, preparar o terreno. No início do ano esperamos ter a licitação também para a superestrutura do prédio e esperamos que em final de 2008 esse prédio esteja concluído, para em 2009 a gente estar entrando em operação.

WH – Mas já rotula aqui, né?

AH – Já. Esse projeto de biofármacos já fazemos...

WH – É mais ou menos similar à Hib, né?

AH – ...por etapas, recebendo... Por exemplo, acabaram de fazer a rotulagem aqui. Em seguida já estão trabalhando para fazer a parte da operação de produção aqui também. Em início de 2006 já vai ter que fazer a liofilização aqui. Aí assim sucessivamente, a gente vai levando.

WH – E isso como é que vai impactar? Porque a gente estava falando aqui da Hib, de ter sido um impacto positivo para Bio-Manguinhos, né? Como é que os biofármacos vão impactar? Ou seja, imagina-se que vai gerar uma renda muito grande?

AH – Aí nessa negociação, evidentemente, o Ministério da Saúde apresentou o preço máximo, em função das concorrências que estavam acontecendo no Ministério. Na verdade, esse preço vem abaixando e temos então o referencial em cima disso. E certamente não vai ser tão impactante como foi há cinco, seis anos a Hib, mas nós teremos, realmente, formas de desenvolver essa atividade sem muitos problemas econômicos. O Ministério considera, evidentemente, que é absolutamente importante ter primeiro a implantação, assegurar que a tecnologia esteja aqui conosco, para depois discutir a redução de custos, de preço. E o que temos, na verdade, a partir daí, são uma série de projetos de desenvolvimento de outros biofármacos. Assim como tem o projeto de desenvolvimento de vacinas e reativo para diagnóstico, temos uma linha de projeto para desenvolvimento de biofármacos. Eu espero que em um futuro muito próximo a gente tenha outros produtos, inclusive biofármacos, desenvolvidos aqui no país. Assim como espero, de vacina é mais difícil, mas reativo sim. Vai ocorrer. Eu acho que o que a gente está investindo hoje em desenvolvimento tecnológico já é em torno de 5% de tudo o que a gente tem. Se chegarmos a 10% nos próximos quatro anos e a uns 15% até o final desta década... Espera aí, cinco anos já chega ao final da década. Nos dez anos, dez anos, daqui a dez anos, 15%, 20%, será importantíssimo para Bio-Manguinhos manter a base para o futuro.

WH – Aliás, justamente o desenvolvimento tecnológico é um dos pés de barro, digamos assim, de todo esse processo de desenvolvimento de imunobiológicos no Brasil, né?

AH – Exatamente, exatamente.

WH – Vocês estão conseguindo superar essas dificuldades com investimento, com recurso?

AH – Com um grande investimento. Estamos aumentando o investimento, mais aqui internamente mesmo. O componente de desenvolvimento tecnológico está aumentando, mais do que a área de produção.

WH – Tem uma vice agora, né?

AH – Tem uma vice, inclusive, para isso. Mas também é necessário dizer que a Fundação vem melhorando nesta área. Aliás, é importante registrar que a administração Paulo Buss...

Eu realmente solicitei que a vice não fosse vice de produção e controle de qualidade, mas que fosse de tecnologia. Porque eu achava que a gente tinha que trabalhar a área tecnológica. Tentei colocar isso, coloquei e... Mas é a administração de Paulo Buss que coloca o desenvolvimento tecnológico... mas ele sobretudo, mais do que isso, colocou um programa institucional, chamado PDTIS – Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos de Saúde – aonde entra o desenvolvimento tecnológico de forma institucional, colocando o IOC e todas as outras demais instituições envolvidas em pesquisa básica em projetos de desenvolvimento. Então nós estamos contando não só com o que Bio-Manguinhos...

WH – Investe, né?

AH – ...o grupo de Bio-Manguinhos e todo um elenco de alianças estratégicas que a gente já construiu – mais de 20 ou 25 alianças estratégicas com outros laboratórios, universidades, enfim... Porque nós não pensamos em fazer tudo aquilo, o que é impossível. Vamos fazer muito pouco para o que a gente precisa. Nós fazemos aqui sim, mas contando com alianças estratégicas para multiplicar esse efeito e estamos contando com o investimento institucional, o PDTIS e outras atividades...

WH – Bio-Manguinhos coloca dinheiro no PDTIS também?

AH – Indiretamente. Porque nós temos que devolver do nosso recurso, que a gente recebe, devolvemos à Fiocruz. Esse ano já são R\$ 15 milhões que nós fomos... é muito importante, muito importante. E esse recurso vai para diferentes...

WH – Tem um vice lá de desenvolvimento institucional?

AH – Tem, tem um vice de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

WH – Desenvolvimento tecnológico?

AH – É. Que é o Doutor Reinaldo Guimarães.

WH – Reinaldo. Que veio com a experiência lá da Finep, né?

AH – Exatamente, vem com experiência da Finep. Então eu estou muito confiante de que, com essas bases, melhorando a questão da gestão, dando melhor efetividade às ações, eficácia mesmo das atividades que a gente desenvolve, melhor resposta, com credibilidade institucional, nós podemos fortalecer essa questão. É nesse conjunto de atividade que a gente está fazendo que nós temos o futuro contado, a não ser que a política aqui mude muito, de uma forma muito negativa. Mas acho que nós temos um futuro promissor.

WH – Eu acho que a gente chegou ao fim, mas eu queria te fazer uma última pergunta, que talvez seja um delírio meu, mas eu vou tentar. Você veio para Bio-Manguinhos em 76, né? O Vinícius te chama para dirigir Bio-Manguinhos. Vamos comemorar agora, ano que vem, 30 anos de Bio-Manguinhos. Eu queria te fazer uma pergunta. Eu queria que você comparasse... por isso que eu digo que é um delírio, né? Não é comparar Bio-Manguinhos, mas é... se a gente focasse... Você falou para mim, para nós, a Nara ainda estava aqui, que

Bio-Manguinhos teve três momentos de salto de qualidade. E eu me dei conta que a vinda de produtos, a incorporação de novos produtos são momentos de inflexão para Bio-Manguinhos. Então eu queria te perguntar, que você fizesse uma comparação, tendo em mente a questão da inovação, de quando você veio em 76 para implantar a produção – basicamente era meningite – e agora, em 2000, com a Hib. Se você tem como me fazer essa comparação, em função de toda essa trajetória, desses quase 30 anos — 30 anos em maio — de Bio-Manguinhos.

AH – Você retorna uma questão absolutamente importante, e eu não sei se a gente já comentou nas conferências anteriores o seguinte: tudo isso nós devemos a uma pessoa chamada Vinícius Fonseca, na verdade. O Vinícius Fonseca veio aqui, sei lá, quando? 74, 75...

WH – 75, 76.

AH – 74? Em 76 ele estava.

WH – Já era o Geisel. Final de 75.

AH – Certo. Eu diria que o Geisel, por tabela, e o Veloso, ministro do planejamento, colocaram como prioridade no plano do governo a recuperação da Fiocruz. No plano do governo. Então o Vinícius da Fonseca, presidente, com o apoio do governo, trouxe recursos para investimento. Mas sobretudo, ele conseguia ver: “Nós precisamos dar modernidade às estruturas”. Então: “Produção não pode ficar ligada à pesquisa”. Estava, mas não podia. As regras para produção são diferentes das regras da pesquisa básica. Então, a produção estava no Instituto Oswaldo Cruz em 76. Ele separou e criou, primeiro, o IPROMED, Instituto de Produção de Medicamentos. Mas logo em seguida verificou que o produto biológico é muito diferente dos medicamentos, em regras, metodologia, enfim, as abordagens são diferentes. E separou Bio-Manguinhos de Far-Manguinhos, criou Bio-Manguinhos e Far-Manguinhos. E aí o primeiro diretor, na verdade, foi o Hermann Schatzmayr.

WH – De Bio-Manguinhos?

AH – É, de Bio-Manguinhos. Ele ficou, na verdade, aguardando minha chegada. Ele fez exatamente isso. Eu tinha trabalhado com ele na Escola Nacional de Saúde Pública, estava na Bayer, na área de produção da vacina de febre aftosa, e ele me indicou ao Vinícius, falou: “Ó, tem um cara assim, assado, que é o Akira”. E Guilardo Martins, numa viagem que fez à Europa, me entrevistou em Colônia, lá na Alemanha. Eu decidi voltar, o chamamento foi muito grande também. Eu saí da Bayer, voltei em agosto de 76, coisa assim. O desgraçado do Vinícius... Negociamos antes de eu voltar. Ele me disse: “Ah, então você vem, a posição é sua”, não sei o quê, etc. Mas eu cheguei aqui, ele me colocou como temporário. Eu era funcionário temporário, sem assinar carteira, sem nada, com esse negócio de contrato.

WH – Tinha muito problema para contratar, né?

AH – Não sei. Não, ele queria me testar primeiro, então ele fez um contrato temporário. Fiquei três, quatro meses nessa situação, ainda que já respondendo por Bio-Manguinhos. Em janeiro de 77 recebi a carteira. Então tem essa questão aí do Vinicius.

WH – Vários meses depois, né?

AH – É. Mas eu já respondia, em agosto de 76 eu respondia já por Bio-Manguinhos. Bom, acho que existem várias questões a serem colocadas. A meningite estava como unidade piloto separada. Tinha sido criada como unidade separada: usina piloto de vacina bacteriana. E eu vim para Bio-Manguinhos e Bio-Manguinhos produzia apenas a vacina contra a febre amarela. Mas tinha outros apêndices aí de produção: vacina contra pertussis, difteria, tétano, vacina contra cólera, febre tifóide. Mas todas de uma forma artesanal, sobretudo cólera e febre tifóide, não aprovadas pela Organização Mundial de Saúde, que logo, em poucos anos, desativamos. E uma outra vacina contra herpes que estava em processo de desenvolvimento pelo Estácio de Figueiredo Monteiro. A gente fez o estudo clínico de duplo cego, que mostrou que a vacina não dava para seguir. Na verdade, ficou só a febre amarela. Então, paralelo ao que eu faço, de agora... Na verdade começamos a organizar então Bio-Manguinhos, e aí o Vinicius incorporou a usina piloto...

WH – Que já existia.

AH – Já existia, para Bio-Manguinhos...

WH – Já produzia aqui. Quer dizer, você não participou dessa transferência de tecnologia diretamente.

AH – Sim, participei. Participei porque foi logo no início que estava, né? Participei no sentido de acompanhar, estar lá. Mas o Vinicius comandou isso, juntou, colocou... Porque ele viu que realmente não tinha sentido uma usina piloto de vacina bacteriana fora de Bio-Manguinhos, seria muito incongruente. Então incluiu... Então em 77 já era febre amarela e meningite. E a partir daí começamos a trabalhar o que seria a vacina ou as vacinas que seriam importantes. E, evidentemente, não tinha nada no país. O Brasil... Nós já falamos aqui. A usina piloto de vacinas bacterianas foi um salto, o primeiro salto, grande salto.

WH – Justamente. Porque aí eu queria retornar à questão da inovação. O que ele trouxe para a Fiocruz, para o Brasil?

AH – Foi a primeira vacina bacteriana produzida em bio-reator. Não só produzida em bio-reator, mas era uma vacina de componente bacteriano, também como a Hib, uma vacina de tecnologia de ponta na época. E pouquíssimos laboratórios no mundo tinham essa tecnologia. O Instituto Mérieux tinha. E ele se dispôs a transferir. Essa tecnologia, obviamente, evoluiu. Hoje nós estamos falando de meningite C conjugada. Quer dizer, é uma proteína. Mas foi graças a essa tecnologia. É porque nós detemos essa atividade aqui, essa produção por muitos anos e que temos, então, a justificativa para entrar...

WH – Quer dizer: hoje, pensando depois de 30 anos, a vinda da vacina da meningite, ela...

AH – Deu um salto qualitativo fundamental.

WH – Pois. A minha pergunta também vai neste sentido: em que ela impactou na história de Bio-Manguinhos? Por exemplo, vejo que a pesquisa de desenvolvimento tecnológico para meningite B é uma das consequências quase diretas da vinda da meningite, né?

AH – Exatamente, com toda certeza. Pois é, o que eu consigo te dizer é que, em termos de tecnologia de ponta, já está despontando, criando aqui um espaço importante na comunidade. Outras pessoas... É uma vacina de componente bacteriano, de ponta. E outras questões relacionadas à produção, que o Mérieux tinha lá: era o controle de qualidade, garantia da qualidade, e toda essa questão também embutida no treinamento do pessoal lá.

WH – A febre amarela não tinha isso?

AH – A febre amarela não tinha isso. A febre amarela vinha num processo desde 37 para cá, mas num processo de evolução bastante lento. A produção da vacina de febre amarela ainda era em ampolas de 200 doses, o que era uma limitação muito grande, tecnológica e de procedimento. Porque a vacina de 200 doses que chegava no campo, se perdia 90%.

WH – Hoje fazem de cinco doses, né?

AH – É, hoje é de cinco doses. Baixamos de 200 doses para 50 doses, e agora cinco doses. A perda no campo é mínima.

WH – Agora, eu não sei se...

AH – Não é só isso. Entrou tecnologia nesse processo, tecnologia mesmo. Porque melhoramos a questão da estabilidade, melhoramos a questão da produção da massa, do insumo básico, do *bulk* mesmo, colocando ovos SPF [Specific Pathogen Free]. Quer dizer, a qualidade da vacina subiu substantivamente nesse processo todo.

WH – Com a febre amarela. Agora, esses são novos conhecimentos que vêm com a meningite ainda. O sarampo teve um papel fundamental?

AH – Ah, o sarampo teve um papel... É o conjunto das coisas. Mas realmente é o conjunto das coisas, porque em 76 veio a usina piloto. Em 78, ele acertou, com o Instituto Mérieux, a transferência de tecnologia da vacina contra o sarampo. E aí então fortalecemos a unidade de liofilização e controle de qualidade e estávamos nos preparando para entrar com produção de todo o ciclo aqui: cultura em tecido, não sei o quê, etc. E só fomos conseguir em 80, com os japoneses. Mas a base foi sendo construída, um conjunto de coisas foi sendo adicionado numa mesma direção, na mesma direção. A vacina contra a meningite desdobrando agora para Hib, com tecnologia mais para cima; a vacina contra o sarampo, que nós estamos agora com a MMR...

WH – Com a tríplice viral, né?

AH – Tríplice viral. E podem vir outras para a planta industrial. Melhoramos substantivamente a vacina contra febre amarela. Você fala em tecnologia, em incrementar, o que não é...

### **Fita 3 – Lado B**

AH –... ciência desenvolvida em 37. Hoje é praticamente uma vacina diferente.

WH – É, né?

AH – Mas com a qualidade que levou à pré-qualificação da Organização Mundial de Saúde, certificação de Boas Práticas e pré-qualificação pela Organização Mundial de Saúde. Hoje a gente distribui para 50 e tantos países no mundo inteiro. Então a gente avançou bastante também nessa área.

WH – A vacina de febre amarela em células, está sendo desenvolvida?

AH – Está. Tem o seguinte: evidentemente, seguindo essa idéia de ter que melhorar, o passo seguinte na vacina contra febre amarela seria em cultura de tecidos. E foi desenvolvida toda a tecnologia em cultura de tecidos, inclusive, uma tese de doutorado defendida em cima dessa tecnologia, que é do Marcos Freire. Acontece que, com os últimos acontecimentos de reações adversas graves, com quatro mortes associadas à vacinação, nós achamos hoje que é um pouco... é muito difícil a gente introduzir a mudança drástica na tecnologia dessa vacina, que seria a utilização de cultura de tecidos em vez de ovos embrionados. Porque necessitaríamos de um estudo clínico que envolvesse pelo menos duas, três milhões de pessoas para dizer que a vacina é melhor do que a outra. Ou quatro milhões de pessoas. Só depois poderíamos dizer que a vacina é melhor. Porque os casos adversos são raríssimos. Então só com milhões de pessoas vacinadas...

WH – Para você ter um, né?

AH – Para a gente avaliar isso. Ou se, em cultura de tecidos... Porque é um outro sistema. Ele multiplica lá no embrião, aí coloca aquele embrião, tritura aquele suco embrionário. É o primeiro insumo da vacina. Aqui não. A cultura de tecido é mais pura.

WH – É mais barata, inclusive, né?

AH – Não tem...

WH – Não é economicamente mais barata?

AH – Economicamente é muito mais interessante. E tecnologicamente muito mais interessante também, porque a vacina é mais pura. Tem tanta proteína como tem... mas nós não sabemos...

WH – Em termos de reações adversas do cliente, do usuário final, deve ser melhor, né?

AH – Ah, mas é isso o que nós não sabemos, o que vai acontecer com o usuário final e a reação adversa quanto à proteína de galinha. Mas reações adversas graves, está dando um para quatro milhões, uma coisa assim, nós não sabemos se não fizemos o teste. E isso pode chegar a milhões, à necessidade de imunizar milhões. Então nós estamos avaliando essa questão. Acho que a tendência, então, é não fazer essa vacina em cultura de tecido, mas ir uma etapa adiante, que é inativar o vírus. A gente ter a vacina inativada. Já temos os primeiros resultados que mostram que é possível fazer esse tipo de vacina. Inclusive, em animais, ela mostra uma produção de anticorpos... A vacina inativada tem soro-conversão, ou seja, produz anticorpos, protege o camundongo. Esse é um caminho que está aberto: a busca pela vacina inativada. E digo mais: a vacina inativada foi testada aí na época do Oswaldo Cruz, ou antes do Oswaldo Cruz inclusive, e não obtiveram sucesso, mas eles não tinham tecnologia [inaudível] como nós temos hoje. Em cultura de tecidos, se pode usar e fazer grande quantidade de massa viral e inativar isso. Antes não tinha isso, hoje temos. Então talvez seja esse o caminho para a febre amarela. A vertente que estamos trabalhando. É um pouco isso. Três, quatro anos...

WH – Eu queria te agradecer, te perguntar se você quer dizer mais alguma coisa, alguma coisa que você acha que a gente não falou...

AH – Não sei, não sei. Veja...

WH – Estamos chegando ao fim...

AH – Eu, um dia, conversando com a Nara, nós falamos: “Olha, precisa de um capítulo da história”. A Nara falou: “Então prepare”. Estão preparando, está certo? E aí, mas é não é entrevista.

WH – Eu posso fechar aqui?

AH – Pode fechar.