

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
CASA DE OSWALDO CRUZ**

ARTUR COUTO
(Entrevista)

Ficha Técnica

Projeto de pesquisa – 30 anos de Bio-Manguinhos

Entrevistado – Artur Roberto Couto (AC)

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

Data – 07/07/2005

Local – Rio de Janeiro/RJ

Duração – 2h59min

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

COUTO, Artur Roberto. Artur Couto. *Entrevista de história oral concedida ao projeto 30 Anos de Bio-Manguinhos*, 2005. Rio de Janeiro, FIOCRUZ/COC, 2021. 73p.

Resenha Biográfica

Artur Roberto Couto nasceu em 1954, na cidade do Rio de Janeiro. Graduiu-se em administração de empresas pelas Faculdades Integradas Simonsen, em 1979. Especializou-se em administração pública pela Fundação Getúlio Vargas em 1996 e cursou o MBA Executivo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1999. É vinculado, desde 1979, ao Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Bio-Manguinhos/Fiocruz, onde atualmente ocupa o cargo de vice-diretor de Gestão e Mercado.

Sumário

Fita 1

Origem familiar; escolaridade; formação universitária; os cursos de especialização na FGV e na COPPE; o mestrado na Candido Mendes; o ingresso na Fiocruz, em 1976, como auxiliar de biblioteca; gestão de Vinícius da Fonseca na Fiocruz; ingresso na área de custos de Bio-Manguinhos; as mudanças operadas em Bio-Manguinhos na década de 1980; o crescimento de Bio-Manguinhos e a contratações de pessoal; considerações a respeito da gestão administrativa da Fiocruz e a relação com Bio-Manguinhos; a busca pela autonomia administrativa de Bio-Manguinhos; o apoio de Bio-Manguinhos à candidatura de Sérgio Arouca para a presidência da Fundação; as dificuldades encontradas ao longo do processo de autonomia de Bio-Manguinhos.

Fita 2

A saída de Bio-Manguinhos durante a gestão de Marcos Oliveira; as diferenças entre a administração de Akira Homma e de Marcos Oliveira; o declínio verificado em Bio-Manguinhos durante a gestão de Otávio Oliva; a estratégia para trazer Akira Homma de volta a Bio-Manguinhos nos anos 90; as discussões relativas aprovação do contrato de gestão com a Fiocruz; o aumento de produtividade verificado na gestão de Marcos Oliveira; sobre o fato de Bio-Manguinhos ter voltado atrás da decisão de não mais eleger um presidente; da falta de preparo dos funcionários de Bio-Manguinhos para discutir questões políticas referentes à unidade; a relação de Bio-Manguinhos com a área de pesquisa da Fiocruz; os motivos da interrupção da produção vacina contra o sarampo; a relação com o governo federal; situação financeira de Bio-Manguinhos; os produtos que atualmente merecem investimento; as dificuldades de se estabelecer parcerias com outras instituições de pesquisa; sobre os motivos que levaram à reestruturação de Bio-Manguinhos; a política de priorização de projetos.

Fita 3

Sobre a reação dos laboratórios de Bio-Manguinhos frente à reestruturação da Unidade; os setores que atualmente se encontram sob sua responsabilidade; do processo de valorização da área de mercado em Bio-Manguinhos; considerações sobre a inserção de Bio-Manguinhos na Fiocruz; da importância de a Unidade estar sempre preparada para atender a eventuais demandas; sobre a necessidade de se ter flexibilidade dentro do modelo administrativo público; considerações sobre os salários pagos por Bio-Manguinhos; sobre o projeto de venda de serviços de Bio-Manguinhos; o maior comprador de Bio-Manguinhos e a venda de produtos para empresas privadas; sobre OMS, UNICEF e OPAS serem outros grandes clientes de Bio-Manguinhos; a relação de Bio-Manguinhos com o Instituto Butantan, o Instituto Tecpar e a Fundação Ataulfo de Paiva; sobre a defasagem da planta de vacinas bacterianas e as preocupações em não cometer os mesmos erros em relação à planta cuja construção atualmente se encontra em pauta; considerações sobre a legislação que envolve a produção, no sentido de garantir a qualidade do produto; de como é dinâmico o trabalho em Bio-Manguinhos.

Data: 07/07/2005

Fita 1 - Lado A

WH - Estamos aqui para fazer a entrevista com Artur Roberto Couto, que atualmente é vice-diretor de Gestão e Mercado de Bio-Manguinhos. Estamos Carlos Fidelis Ponte e eu, Wanda Hamilton. A gente costuma começar, Artur, pelo começo. Pelo começo no sentido de que a gente quer saber: onde você nasceu, quando você nasceu, falar um pouco do seu pai, da sua mãe, que escolas você estudou, até...

CP - Como se deu a escolha da profissão...

WH - É, toda essa primeira parte, antes...

AC - Antes de você começar no...

WH - É.

AC - É, meu pai se chama João Batista Couto, minha mãe Emylce de Oliveira Couto. Meu pai é marceneiro. Quando eu começo a tomar consciência do trabalho dele, ele construindo móveis, essas coisas todinhas. Minha mãe sempre foi doméstica, dona de casa, cuidava da gente.

WH - Vocês moravam onde?

AC - Eu morava em Jacarepaguá. Quer dizer, quando eu começo a lembrar da minha vida, porque aí você tem um período que você não sabe nada, né? Quando eu começo a recordar alguma coisa, eu me lembro morando em Jacarepaguá. Eu devia ter meus dois, três anos, morávamos numa casa, ali na rua Parintins, perto da Praça Seca. É até interessante, porque é uma casa que fica sempre na nossa memória, eu já não sei se é porque é a primeira residência, porque marca, porque era grande. Minha mãe sempre gostava muito de animais, essas coisas todas. Então era uma casa, mas parecia mais uma fazenda, porque ela tinha carneiro, porco, papagaio, galinha...

WH - Era uma vida rural, né?

AC - Era uma casa rural. E aí eu me lembro que ela...

WH - Porque Jacarepaguá, nessa época, era muito menos povoado do que hoje, né?

AC - Era muito pouco. A Praça Seca sempre teve um movimento grande. Tinha ali o Cinema Ipiranga, o Cinema Baronesa, essas coisas todinhas, mas era ainda realmente outra coisa, era muito pouca gente.

WH - Você nasceu em que ano, que dia?

AC – Nasci em 54, 11 de novembro de 54. Então, eu já tenho alguns anos, né? E aí, Jacarepaguá me deixou algumas marcas, mas depois disso fui mudando. Depois fui para a Tijuca e na Tijuca eu fico até casar. Morei alguns anos, também, casado. E agora eu moro, atualmente, na Barra. A minha vida como adolescente, já um pouco adulto...

WH – Foi na Tijuca?

AC – É.

WH – Você estudou em colégios lá?

AC – Não, eu estudei em colégios no Méier, eu estudava num colégio ali no Méier, perto de Todos os Santos, no Almirante Tamandaré. Depois, aí passei para um colégio particular, o Colégio Professor César Grossi. Depois eu fiz Bahiense, entro para a faculdade, faço Administração...

WH – Aí já é cursinho, né? Bahiense já é cursinho.

AC – Já é cursinho, para tentar a faculdade.

WH – Você trabalhou antes de...

AC – Não, eu trabalhei um ano só.

WH – Você teve alguma experiência profissional antes de ingressar na sua profissão?

AC – Não. Quando eu comecei a fazer faculdade, eu comecei a trabalhar, mas o meu trabalho foi por uma opção de viagem [rindo]. Obviamente o dinheiro começa a... Você vai crescendo, vão aparecendo outras necessidades, os pais não têm tanta condição de atender, então eu falei: “Eu tenho que arranjar um emprego”. Aí, surgiram uns amigos que falaram: “Vamos viajar aí no ano que vem para o Nordeste?” Isso era 1971,72. “Ah, vamos para o Nordeste, que não sei o quê”. Aí, eu falei: “Como vou para o Nordeste? Tô duro, como é que eu vou fazer para ir para o Nordeste?”, “Pô, então a gente arranja um trabalho”. Eu falei: “Bom, vamos arranjar um trabalho”. Aí, começamos a procurar trabalho. Era fácil até arranjar esse trabalho nessa época. Aí eu fui trabalhar numa assessoria de imprensa, mas como *boy* mesmo, né? Mas com um objetivo muito claro: trabalhar um ano para conseguir o salário para poder viajar. Eu tinha isso como meta.

WH – Conseguiu juntar e não gastar esse dinheiro com outras coisas?

AC – Gastei um pouquinho com outras coisas, até que dava. Ganhava uma mixaria como *boy*, mas você vê, consegui juntar dinheiro e, quando chegou em julho do ano seguinte, viajei para o Nordeste. Quando voltei, já estava praticamente saindo de lá, foi quase um ano na empresa. Aí foi quando abriu um concurso para aqui. Aí eu já estava fazendo faculdade, comecei a fazer faculdade, comecei a pagar a minha faculdade com esse dinheiro. Depois eu falei: “Agora eu tenho que trabalhar mesmo, porque comecei a ficar em despesas”. Aí, teve um concurso na Fiocruz, que eu fiz. Não era concurso público, mas era uma seleção pública,

saiu no jornal, era divulgada. Tinha uma pré-seleção, tinha prova, fazia isso, aquilo. Fui para ENSP. Era o Uchôa quem recrutava naquela época. Mas eu já tinha feito uma opção por Administração. Eu sempre me pergunto por quê, eu achava que eu tinha que ser administrador, administrador.

WH – Não tinha uma...

AC – Não sei de onde surgiu, mas eu achava que eu tinha que trabalhar nesse... Olha que foi bem escolhido, porque é o que eu gosto mesmo, entendeu? Não penso em outra coisa...

WH – O seu pai tinha uma marcenaria?

AC – É, ele trabalhava... Ele tinha uma marcenaria, mas depois...

WH – Você trabalhava com ele?

AC – Não, não cheguei a trabalhar com ele não.

WH – Nunca trabalhou com ele na parte administrativa?

AC – Não, nada.

WH – Não. Nunca teve experiência nenhuma nessa área?

AC – Não.

WH – Você decidiu.

AC – Mas eu decidi que eu queria, eu ia...

WH – Você tem irmãos?

AC – Tenho um irmão. Meu irmão é da Marinha. Eu tenho uma história de vida um pouco diferente. É complicado para quem não entende, quem não está no *métier*. Sempre eu falo assim: “Não, porque minha mãe...”. E aí, quando eu vou apresentar, sempre apresento duas mães. Aí, falam assim: “Ah, então entendi. Por que teu pai separou?”, “Não, não tem nada a ver, tenho duas famílias”. E toda vez que eu falo irmão: “Ah, quantos irmãos você tem?” Eu falo: “Eu tenho seis”. Aí, o pessoal vai ver em ficha, não sei o quê: “Mas você tem um irmão”, “Não, eu tenho cinco que são postiços”. Tem uma historinha, que já que nós estamos abrindo aqui, quem sabe pode ficar para história. Quando comecei a fazer o colégio, 2º Grau, não sei se hoje equívale a 2º Grau, é ginásio mesmo, início do ginásio, conheci um amigo. Nós começamos a ficar juntos, a brincar, vai para aqui, vai para lá, não sei o quê. Éramos nós e depois eu comecei a me juntar com um grupo que era dele, que morava na Tijuca. E aí eu comecei a me aproximar muito dele, com amizade, saíamos juntos, não sei o quê, e eu comecei a ir para casa dele. A história começa assim. Aí comecei a ir para casa dele, e ficava ali, não sei o quê, ia, aí ficava já... não ia só um dia, ficava o final de semana. E essa coisa foi indo, foi indo. Quer dizer, essa é hoje a minha segunda família, e é família mesmo. Se

você ver, em todos os lugares você vai ver, você vai ver o pessoal: meu irmão, meus sobrinhos. Todos os filhos dessa família me chamam de tio, acho que me conhecem mais do que os próprios tios. Então eu tenho hoje duas famílias, mas não tem nada a ver uma com a outra em termos de conhecimento, de parentesco.

WH – Sei, de parentesco, de consangüinidade. Foi por adoção.

AC – Nada, absolutamente. Aconteceu e as duas convivem bem. Aí falam assim: “Ah, mas então você teve algum problema com a tua mãe?” Todo mundo tenta adivinhar o porquê, né? “Por que é que acontece isso?”, “Não, não tem problema nenhum com minha mãe. Pelo contrário, eu adoro minha mãe até hoje”. Então, tem essa afinidade e tenho duas famílias. Eu tenho formalmente ou por sangue, um irmão, mas que chamo postiço tenho mais cinco. Então, é uma família um pouco grande.

WH – Vocês estudaram no Almirante Tamandaré, né?

AC – É, Almirante Tamandaré, dali é que surgiu isso.

WH – Ele seguiu a carreira...

AC – E dali nós fomos juntos até a faculdade. Depois é que nós saímos, ele foi trabalhar num lugar... Quer dizer, saímos de estudar juntos, mas continuamos juntos, né? Até hoje, eu fico lá final de semana, eles estão sempre na minha casa, eu estou na casa deles, não sei o quê, é família mesmo, não tem... Não é que eu vou lá, lembro, não, é junto, é uma coisa até mais do que sangüínea até, uma coisa impressionante.

WH – Mas eu ia te perguntar: você fez o Ginásio no Almirante Tamandaré?

AC – Eu fiz o ginásio no Almirante Tamandaré e o científico.

WH – O Almirante Tamandaré é uma escola para formação para Marinha, não?

AC – Não, não.

WH – Não?

AC – Não, ele não tinha formação para Marinha, com esse objetivo. Pelo menos não era o... Eu não sei nem se minha mãe... Porque minha mãe gostava muito desse negócio de fardas, e ela fez meu irmão ir para Marinha aos 16 anos, naquela coisa de... Como é que é? Tinha antigamente, eu acho que ainda tem hoje, você entra antes do período. Você já entra cursando a Marinha, para estudar lá. Então, meu irmão foi. E eu sempre resisti um pouco com esse negócio de farda, né?

WH – Sua mãe queria que vocês fossem militares?

AC – É, minha mãe queria. Mas eu acho que não tem assim nenhuma relação com o Almirante Tamandaré não. Não sei se ela gostava do nome, daí ela me botou lá.

WH – Seu pai tinha alguma expectativa em relação à tua profissão?

AC – Não, não assim que eu me lembre, não. Minha mãe é que sempre falava que queria que eu fosse engenheiro, mas números não eram o meu forte não. Meu forte, eu não sei se meu forte, eu gostava, eu não sei por que eu botei e, realmente, gosto de Administração mesmo. Então, não tenho nada de família que tenha me levado a escolher uma profissão. Eu me identifiquei com aquilo ali. E eu não tentei... Não é que tentei mudar, eu depois... Formei-me em Administração, fiz duas pós-graduações, uma delas na Universidade Federal do Rio de Janeiro, lá na COPPE.

WH – Qual foi a faculdade que você fez?

AC – Foi a Simonsen, fiz Simonsen, lá em Realengo. Eu tentei fazer aqui na Universidade, aí peguei uma época ruim porque a pontuação para negócio de faculdade... Estudei no Bahiense, estudei desde fevereiro... E aí Administração era a coisa do momento. Eu acho que talvez tenha sido isso que tenha me levado. Todo mundo falava em Administração, que estava começando, não sei o quê. Precisava de não sei quantos mil pontos...

WH – Que ano era esse? Quando você entrou na faculdade?

AC – 76, 77, ou antes. Eu comecei na Fundação em 76, já estava na faculdade. Deve ter sido 75. Deve ter sido por aí, 75, não me lembro data.

CP – Mas você viaja para o Nordeste em 71-72.

AC – 74.

CP – Ah, tá.

AC – 74. Em 73 comecei a trabalhar. Deixe tentar fazer aqui... Eu comecei a trabalhar em 73. Em 74 saio do outro emprego, viajo, mas viajo um mês só. Não, 74 viajo para o Nordeste. Não, desculpe. [risos]. Não, porque esse tempo... Em 75 começo a trabalhar como *boy*. Em 76... Não, em 74 eu começo a trabalhar como *boy*. Em 75 eu estou trabalhando ainda, tiro férias, aí vou para o Nordeste. Volto, trabalho mais um pouquinho, em 76 entro para a Fundação.

WH – E a faculdade você estava fazendo, é isso?

AC – A faculdade eu estava fazendo. Eu comecei quando estava ainda trabalhando lá na coisa. Estava na faculdade em 76, 75. Administração era uma carreira muito procurada, eu tentei, fiz não sei quantos mil pontos, mas não consegui entrar porque era muito procurada. Fiquei com raiva, falei: “Não, essa faculdade é boa, não sei o quê”. Fiz, depois eu falei assim: “Olha, é boa, mas não é...”. É engraçado, naquela época, até que era puxado em algumas coisas, realmente era boa, mas não era, realmente, uma federal, nada disso. Mas eu queria fazer uma faculdade, eu queria fazer. Depois falei: “Agora tenho um outro objetivo, tenho que fazer outra faculdade, pós-graduação, qualquer coisa, para poder realmente dar...”.

WH – Ela tinha alguma área de concentração, assim, formação em algum campo específico dentro da Administração, essa faculdade que você fez?

AC – Não, Administração numa forma bem geral.

WH – Bem ampla, né?

AC – É. Eu é que me concentrava muito na parte de custo, que é uma área que me identificava, que eu gostava. Era a área que eu me identificava mais.

WH – Você disse que tinha dificuldade para números!

AC – Pois é, eu tenho dificuldade para números, vou dizer onde que eu tenho dificuldade para números. Não para uma coisa normal! Quando eu resolvo fazer meu mestrado, o que eu fiz? Fiz Getúlio Vargas, fiz pós-graduação na Getúlio Vargas, na parte de Administração Pública. Fiz na COPPE...

WH – Na EBAP?

AC – Na EBAP, é. Aí, eu faço aqui na COPPE...

WH – É pós-graduação ou é especialização, MBA? Não, pós-graduação mesmo.

AC – Pós-graduação mesmo. Aí eu faço, na COPPE, MBA em Gestão Empresarial? Nem me lembro. É Gestão Empresarial. Aí eu falo assim: “Não, vou fazer meu mestrado em Economia”. Aí que eu digo que tenho dificuldade para entender de números. Eu falei assim: “Não, eu tenho que fazer uma coisa... não agüento mais fazer esse negócio. Eu tenho que fazer porque quero entender a essência da Economia, quero entender alguma coisa que não... Eu acho que falta alguma coisa”. Olha, como eu me arrependi! Estudei feito um desgraçado. Aí fui pegar Matemática. Aí que eu digo que tenho dificuldade para números. Não é para fazer custo, para fazer coisa, mas é para entender. Matemática, eu tive que voltar lá no 2º Grau. Estudei! Passei um ano e pouco, mas estudando. Você não imagina o quanto que eu estudava para entender! E eu falando: “Mas eu tenho que passar, mas eu tenho que passar”. E estudava, ia, pedia ajuda, não sei o quê. Aí é que eu vejo, eu tenho dificuldade para números. Na Administração, quando você faz o curso, você lida com números, mas de uma forma geral, você trabalha muito mais com percentual ou... Mas números não para entender origens da... entendeu? Como você trabalha com Economia. Economia é muito mais...

WH – E esse mestrado você fez?

AC – Fiz, terminei o mestrado em Economia, mas sofri. Fiz porque eu sou teimoso.

WH – Onde você fez?

AC – Na Cândido Mendes, fiz na Cândido Mendes, fiz mestrado em Economia na Cândido Mendes. Mas a escolha da profissão, da minha profissão, foi muito minha mesmo. Eu botei,

talvez influenciado também pelo momento, não sei o quê, e uma coisa que eu consegui me identificar. Toda vez eu penso, sempre me questiono, sempre estou me perguntando: “O que eu poderia fazer de diferente, que eu gosto, não sei o quê?” Agora estou um pouco apaixonado - não estou um pouco apaixonado - eu gosto, começo a discutir projetos, começo a discutir produtos, eu começo a pensar em Biologia. Eu fico pensando, mas tenho que entender porque essa coisa, porque eu discuto muito, mas no global. Quando as pessoas entram no detalhe eu fico ‘boiando’.

WH – Você está pensando em fazer uma graduação, um doutorado, em Biologia?

AC – Doutorado não. Não vou tentar fazer um negócio desse, mas fazer alguma coisa porque eu quero entender melhor, entendeu?

WH – Mas você sabe que a gente também sente falta?

AC – Eu sinto falta.

WH – Nós somos da área de História, Sociologia...

AC – É, eu sei.

WH - E a gente faz entrevistas e começa a...

AC – Quando eles começam a falar algumas coisas, você não entende, falta no seu conhecimento uma base que te leve a raciocinar como eles estão pensando. E eu não tenho...

WH – Mas em que sentido? Por exemplo, se precisa comprar esse equipamento?

AC – Não, não. No sentido mesmo de entender o projeto.

WH – Conhecer o projeto?

AC – É, conhecer o projeto, entendeu? “Não, por que para pesquisar não dá para gente fazer isso?” Aí, eles entram num detalhe. Pegar um assunto, um exemplo: nós vamos escrever um projeto para o BNDES. Então nós vamos trabalhar com porcos transgênicos. E aí, eu tenho que entender - eu não tenho que entender, mas vou escrever, vou ajudar. Eu gostaria de entender qual é a lógica daquele processo que ele está dizendo, que dali vai sair um produto, como é que essa coisa se dá. Se você me perguntar, vou te falar aqui, mas muito superficialmente, mas no detalhe não sei absolutamente nada. E aí, começo a sentir. Por exemplo, eu acho que me falta um conhecimento maior em Biologia, alguma coisa assim, para poder entender esse negócio. Mas essas coisas que dão assim de repente, você acha que é vontade de estudar, porque eu...

CP – A gente tá passando por isso.

AC – É. [risos]. Nós criamos aqui um café recombinante. A gente fala que produz recombinante, não sei o quê. A gente pega vez ou outra um pesquisador vindo de uma área,

e bota para conversar com a gente: “Explica para gente o que é isso”. Que nem outro dia, eu estava falando, há um tempo atrás nós estávamos com um projeto para fazer anticorpos monoclonais humanizados. Aí: “Anticorpos monoclonais humanizados. Mas que raio de negócio é esse? Vocês têm que me explicar”. Não, aí vai, me explica, porque hoje tem murino, que não sei o quê, que vem do animal, que não sei quê, “a gente humaniza, a gente faz isso, a gente...”. Aí, eu começo a entender, mas...

WH – A Nádia nos deu uma aula outro dia sobre isso.

AC – Pois é, pois é, eu falo com ela, eu boto ela sentada, falo: “Me explica, eu tenho que entender”. Eu vou entender dentro dessa coisa simples que ela explica, mas sabe, lá a fundo, lá por dentro, eu não entendo. Então, essa necessidade, às vezes eu percebo que se entendesse, talvez eu...

CP – [inaudível]

AC – É. Aí, eu fico pensando assim: “Acho que eu devia fazer Biologia, alguma coisa assim, para começar a entender”. Mas me identifico muito com Administração. Administração é uma coisa que eu gosto, realmente, gosto de lidar com pessoas, gosto de lidar com empresa, gosto de lidar com número, gosto de trabalhar com planejamento, gosto de alcançar objetivos e montar toda uma estratégia para atingir o objetivo. Eu me identifico muito com todas essas áreas: eu gosto de custo, eu gosto de lidar com o pessoal, eu gosto. Psicologia é outra coisa que eu acho que... Várias pessoas dizem: “Você quer ser psicólogo, você deve ter alguma frustração”. Mas acho que é necessário para quem administra, quem lida com pessoas, entender, ter um pouco de psicologia. Nós carecemos disso. Eu acho que precisava ter mais... Mas eu gosto de lidar com gente, eu gosto de entender as pessoas, eu gosto de conversar com as pessoas. Eu não discrimino ninguém e procuro entender toda a motivação que está por trás, qualquer coisa, e ver como trato aquilo ali, não simplesmente... Não é lidar com a [inaudível], não é nada disso, é entender mesmo as motivações, como tratar cada um diferente. Quer dizer, acho que isso facilita também o relacionamento conosco. Por essas coisas acho que não tenho dificuldade de relacionamento com ninguém. É por causa disso, eu gosto dessa coisa. Então, essa parte de Administração lida com recursos humanos, lida com custo, lida com finanças, lida com planejamento. Isso é uma coisa que eu me identifico muito. Por isso que eu acho que eu tento sair, tento sair, mas acabo voltando, voltando. E lidar com estratégias, com a organização, e trabalhar em cima de metas, essas são, entende, minhas facilidades. É por isso que eu vou e volto, vou e volto, e digo: “Não vou voltar mais”. E volto.

WH – E por que você vai?

AC – Quando eu comecei, aí vem toda a minha história, quando eu começo aqui em Bio-Manguinhos. Na realidade, eu começo aqui em Bio-Manguinhos na parte de custo. Eu tenho toda uma história, até já tinha contado antes, que quando eu vim para a Fundação, trabalhava na biblioteca.

WH – Você contou, mas a gente não estava gravando.

AC – Não gravou, né?

WH – Não. Você vai contar de novo como é que você entrou aqui. Porque foi seu primeiro emprego.

AC – Foi, depois daquele lá, foi meu primeiro emprego.

WH – Depois daquela experiência.

AC – Da experiência de um ano para poder viajar em julho. Teve um concurso na Fiocruz e eu soube. Não sei se foi um tio meu que falou para minha mãe: “Olha, abriram vaga lá, não sei o quê, manda ele lá”. Aí vim aqui, me inscrevi por conta própria mesmo. Comecei a saber quais eram as áreas, não sei o quê, e fui fazer a inscrição.

WH – Isso era 76?

AC – 76 eu entrei, 76. Deve ter sido início de 76, porque demorou um tempo. Deve ter sido janeiro, por aí, fevereiro, que abriu esse concurso.

WH – Já era o Vinícius da Fonseca.

AC – Vinícius da Fonseca. Vinícius da Fonseca. Era época que estava entrando...

WH – Era presidente da Fiocruz.

AC – Era presidente da Fiocruz. Na época estava entrando muita gente, estava organizando toda a administração.

CP – Você não conhecia ninguém aqui na Fiocruz?

AC – Não. Tinha um tio meu que trabalhava aqui. Ele que falou para minha mãe: “Olha, teu tio disse que lá a Fundação está abrindo vaga”. Eu, para dizer a verdade, não sabia nem o que era a Fundação nessa época. Falei: “Na Fundação Oswaldo Cruz? O que é isso?”, “Não, vai lá, ele diz que é muito bom, que não sei quê”.

WH – “Vai lá, tem um Castelo, na Avenida Brasil”.

AC – É, e vim aqui no Castelo, eu vim aqui no Castelo, me inscrevi lá. Mas aí, quando tinha lá a opção para que área, eu falei: “Administração”. Porque eu já tinha começado a minha faculdade. “Eu quero trabalhar na Administração, não tem outro lugar”. Fui lá para ENSP, fiz prova, psicotécnico, isso e aquilo, aí me chamaram: “Olha, você passou. Você está disposto a começar?” Eu falei: “Eu estou, eu estou com um emprego ali, mas estou saindo mesmo, vou tentar sair”. Já tinha saído? Não, não tinha saído não. Já tinha anunciado que ia sair, mas não tinha saído. Aí ele falou assim: “Olha, nós estamos prontos para você começar. Só tem um probleminha”. Eu falei: “Qual é?”, “É porque a vaga que você está visando na administração, nós não estamos com ela agora disponível. Mas tem uma vaga na biblioteca.

Você quer trabalhar lá?” Eu falei: “Não, eu não quero trabalhar na biblioteca. Eu gostaria de trabalhar na administração”.

WH – Mas que tipo de trabalho na biblioteca?

AC – Auxiliar de biblioteca.

WH – Pegar livro, arrumar livro, guardar?

AC – Pegar livro, guardar, arrumar, não sei o quê.

WH - Catalogar?

AC – Não, catalogar não!

WH – Não tinha nada...

AC – Nada a ver com isso.

WH - ... a ver com sua área?

AC – Aí, eu falei: “Olha, não tem problema nenhum, eu espero quando vocês chamarem. Eu estou trabalhando, não tenho necessidade de sair agora, mas o meu negócio é trabalhar na administração mesmo. Não tem nada a ver, não sei nada de biblioteca”, “Não, mas você não quer?”, “Olha, você faz o seguinte, quando tiver vaga vocês me chamam”. Aí, eles insistiram novamente, e tem uma coisa que me atraiu demais. Eu era *office boy*, obviamente com um salário muito ruim. Quando ele me falou o salário, aí eu falei assim...

WH – Eu ia te perguntar. Quanto era o salário?

AC – É, quando ele me falou o salário, eu falei assim: “Mas isso para trabalhar como auxiliar de biblioteca?”, “Sim, é”. Eu não me lembro na época, mas era uma coisa assim: se eu ganhava um lá, eu ia ganhar quatro aqui. Aí eu falei: “Mas como auxiliar de biblioteca era para ganhar isso?” Então você vê como o nível de salário era tão bom, que o meu salário como auxiliar de biblioteca era maior do que a bibliotecária-chefe, que era estatutária. Porque nessa época estava acontecendo o seguinte: fizeram a opção, eu não sei se foi nesse ano ou no ano anterior, mas estava num momento de fazer a opção. Quem era estatutário ficaria ou passava para a CLT; e quem era CLT já chegava com um salário novo, só se recrutava com CLT. Estatutário era um quadro em extinção. E o salário do estatutário era um horror! Agora, do CLT era uma coisa maravilhosa! Aí, eu falei assim: “Bom, em quanto tempo eu passo para a Administração?”, “Não, isso é rápido. É só ter uma vaga ali”. E eu iludido, mas também impulsionado por um salário muito melhor...

CP – Com 22 anos...

AC - ... com 22 anos, estou querendo mais é ganhar mesmo. Falei: “Tá bom”. Fui trabalhar na biblioteca. Aí, fiquei trabalhando na biblioteca. Tive amizade muito boa com todos lá, com a Dora, peguei a Emília [Bustamante], que era chefe de lá. Logo depois...

WH – Todo mundo diz que a Emília era uma pessoa muito impressionante.

AC – Era impressionante. Emília era uma pessoa fantástica, muito competente. E a Lucília era substituta dela. A Emília era temida, não sei o quê, e eu sempre fui muito tranquilo nas coisas que eu faço, lidar com as pessoas, tudo isso. Então, muitas vezes: “A Dra. Emília tá chegando”. Todo mundo corria, era uma coisa impressionante. O pessoal ficava ali, conversando. Acho que o expediente, naquela época, começava às 9 horas, ou 8 horas, tinha duas horas de almoço, um negócio desses, sei que era um horário diferente do de hoje. Mas a Emília chegava por volta das 10. Então o pessoal, às vezes, estava ali naquela sacada, olhando, não sei o quê, vinha a Emília. Era uma correria! “Mas por que vocês correm?”, “Não, ela é brava, que não sei o quê!”.

WH – Era ali no Castelo mesmo.

AC – Era no 3º andar do Castelo.

WH – Nessa época entrou muita gente na Fiocruz?

AC – Muita gente entrou!

WH - Junto com você? Muita gente nova?

AC – Muita gente, muita gente nova! Só tinha gente nova! Renovou a Fiocruz toda! Era uma coisa até triste para quem estava aqui, porque na realidade era uma Fiocruz totalmente nova. Principalmente na parte da administração, na parte de produção, era quando estavam começando as coisas aqui. Foi realmente um ano de mudança mesmo do Vinícius, com essas chegadas, com muita força que o Vinícius tinha. Ele tinha apoio de governo, apoio do ministro – era o Paulo de Almeida Machado, não é isso?

CP – É, Paulo.

AC – Paulo de Almeida Machado, acho que era ele.

WH – Quem indicou ele foi o Reis Veloso, não é?

AC – Foi o Reis Veloso, isso. O Reis Veloso que indicou ele, exatamente. E ele tinha muita força, ele tinha muita força mesmo. Era o Reis Veloso. E o Vinícius realmente conseguiu. Era salário... Poxa, salário era um dos melhores que tinha.

WH – Agora, como não tinha vaga na Administração? Eu ainda não consegui entender.

AC – Ele me enganou, ele me enganou! [risos]

WH – Ah, então foi isso.

AC – Porque não estava conseguindo recrutar pessoal para a biblioteca e ele queria atender as vagas na biblioteca. Quando eu começo a perceber isso, fui lá cobrar dele. Logo depois ele saiu, né?

WH – Quem era?

AC – Uchôa, um tal de Uchôa. Saiu da Fiocruz. Não sei se ele era...

WH – Era da parte de quê?

AC – Eu não sei se ele era parte de recrutamento ou foi contratado só para aquilo. Eu não sei se o objetivo dele era preencher as vagas que tinha lá. E depois eu falei assim: “Eu fui enganado, porque eu falei uma coisa, ele me enganou”. E aí começa o meu problema dentro da Fiocruz, entendeu?

WH – E Vinícius tá tentando montar...

AC – Montar a administração.

WH – É.

AC – Estava montando, não tinha ninguém na administração.

WH – Não tinha administração centralizada aqui?

AC – Tinha, eles estavam organizando. Aí quando começo a perceber isso, começo a trabalhar, obviamente nunca deixei de trabalhar por causa disso. Até pelo contrário, eu criei uma amizade muito grande com todo mundo, com a chefia, com tudo isso. Trabalhava muito por causa disso. Sempre, independente do trabalho que eu faço, eu me dedico muito, eu dou a minha alma, meu coração. Não me importa qual é a atividade. Mas eu falei assim: “Olha, não tem nada a ver, eu estou me formando em Administração. Eu vou procurar outro emprego, vou procurar outro emprego”. O Dr. Gilberto Teixeira era o superintendente. Até que um dia...

WH – Superintendente de Administração?

AC – Não, ele era superintendente de... Eu não sei como era o nome daquela superintendência, mas tinha a Superintendência de Administração, que era o Ivanildo, tinha o superintendente... Eu não sei se era o que envolvia biotério, biblioteca, envolvia um monte de coisa, que era o Gilberto, e tinha outra superintendência.

WH – O Ivanildo já estava nessa época do Vinícius?

AC – O Ivanildo já estava nessa época do Vinícius. Chegou naquela época. Não sei se já era daqui, eu não me lembro da história também.

WH – Acho que o Vinícius que estruturou essa área.

AC – Estruturou, foi o Vinícius que organizou tudo. E aí quando começo a me dar conta, falo para o chefe: “Olha, Lucília, eu não tenho nada contra vocês, eu gosto daqui, mas quero trabalhar dentro da área administrativa. E aqui não tem”. Eu fazia lá, me dedicava, mas não tinha nada a ver, não estava fazendo Biblioteconomia. “Então eu vou sair daqui”. E ela: “Não, espera. Vamos ver se consegue”. Esse negócio de vaga era muito sério. Você ganhava vaga, mas se você saísse, você levava tua vaga, então ninguém te liberava. E aí, me ligou o próprio Dr. Gilberto e me arranhou uma vaga na administração. Ele falou assim: “Não, eu vou te arranjar uma vaga para você trabalhar, para você fazer um estágio”. Eu falei: “Tá bom, eu agradeço”. Ele falou com o Ivanildo e o Ivanildo me arranhou para ir para a área de almoxarifado, para trabalhar no almoxarifado. O almoxarifado central não tinha nada. E me botaram, não sei se por raiva ou não...

CP – Que era lá no...

AC – Onde hoje é a procuradoria, naquele pedaço ali. E aí comecei a fazer então meio expediente na biblioteca e meio expediente lá. Só que eu ia para lá, trabalhava uma vez por mês e dormia 29 dias, não tinha o que fazer! Ele dava umas fichas para eu preencher e eu preenchia aquilo tudo num dia só, e no dia seguinte falava: “Mas não tem outra coisa?”, “Não, fica tranqüilo, que não sei o quê”. Aí, no dia seguinte, eu ia lá, de tarde: “Oi, tudo bem? Tem alguma coisa?”, “Não, pode ficar tranqüilo”. Aí eu chegava perto de um, pedia alguma coisa... Isso me dava uma agonia, porque eu sou muito agitado, não consigo ficar parado. Aí, fiquei um mês. Segundo mês: a mesma coisa.

WH – Então o almoxarifado funcionava às mil maravilhas! [risos]

AC – Não sei se funcionava às mil maravilhas, se não tinha o que fazer, se não era organizado. Era o Pedro Paulo, inclusive – depois veio a se tornar meu amigo, tudo isso – que era o chefe de lá. Um mês, dois meses...

WH – Era tudo centralizado, né?

AC – Era tudo centralizado, não tinha nada...

WH – Tudo chegava lá.

AC – Tudo era organizado pela central.

WH – Devia ser um volume de compras e de recepção de mercadoria grande, né?

AC – Mas a Fundação não era tão grande, a Fundação não demandava tanta coisa e estava se organizando. A Fundação era muito pequena ainda. Tinha algumas compras, mas dava conta a nível central. Aí no segundo mês eu comecei a achar que estava enganando lá a chefia e a mim mesmo. Aí fui lá: “Lucília, me recruta novamente porque eu não quero ficar lá não. Não tem o que fazer. Eu vou para lá e fico dormindo. Eu fico lá tardes sem ter o que fazer. Me dá

uma agonia desgraçada!” Aí: “Vou falar com o Dr. Gilberto”. Ela falou com o Dr. Gilberto, voltei para a biblioteca. Aí, eu falei: “Bom, eu vou sair”, “Não, eu vou te arranjar um local no custo”. Aí me botaram para trabalhar na área de custo. Cheguei lá, era outro horror. Era o Paim, era o...

WH – Paim?

AC – Paim, Paim, era o Paim...

WH – Você sabe o primeiro nome dele?

AC – O Luís Carlos que era o chefe, Luís Carlos Borges, se não me engano, Luís Carlos Borges era o chefe. E o Paim trabalhava com ele, que era um professor... Ele veio para cá e depois se aposentou. Ele trabalhou aqui, até do outro lado da Avenida Brasil ainda, e trabalhou depois com o Ivanildo. Mas era Paim, tem o Luís Carlos... E é a mesma coisa. Aí falaram: “Vamos montar a área de custo”. Eu me identifiquei, é o que eu gosto mesmo.

WH – Aí já na SAG, dentro da SAG?

AC – Na SAG, dentro da SAG. Não tinha nada para fazer, não tinha organização nenhuma. “Não, nós vamos montar. No mês que vem nós vamos fazer isso, não sei o quê”. Passava um mês, passava outro, não sei o quê: “Vamos montar, vamos montar, vamos montar”, e a gente não montava absolutamente nada. Aí: “Vamos fazer isso agora”. Não fazíamos absolutamente nada. Três meses depois ele já estava sem graça, e eu falei assim para Lucília: “Olha, eu não vou mais para lá, fala com o Dr. Gilberto. Agora, também não queria que você incomodasse o Dr. Gilberto, deixasse isso por conta agora, que eu vou ver como é que vou dar meu jeito”. E aí eu fui fazer concurso público. Aí fiz o concurso para Marinha, ali na Praça XV, que estava recrutando pessoal porque estava montando uma área de recrutamento e seleção nova. Aí fiz o concurso para lá, fiz entrevista, passei, peguei minha carteira de trabalho, vim aqui, pedi baixa. Eu falei: “Olha, eu passei, estou indo para Marinha, já estou sendo recrutado, eu vou para lá. É a área de recrutamento e seleção, na parte administrativa, vou começar a aprender a trabalhar nisso”, “Você não pode fazer isso! A Fundação é muito boa!” Eu falei: “Não, eu vou. Não tem jeito, agora estou sendo chamado”. Aí ela foi falar com o Gilberto Teixeira. E o Gilberto...

WH – A Lucília?

AC – A Lucília. E o Gilberto: “Mas você não vai sair”. Eu falei: “Dr. Gilberto, eu agradeço, entendo seu empenho, mas é porque eu quero crescer dentro da minha profissão e ali não tem o que fazer. Então eu já passei, não se incomode. Vou para lá para a Marinha, está tudo certo”, “Não, não, você me dá uma semana”. Eu falei: “Mas não posso”, “Uma semana!” Eu falei: “Mas, Dr. Gilberto...”. Aí, insistiu, eu falei: “Tá bom”. Aí eu dei uma semana, o pessoal da Marinha me ligando, eu falei: “Não, vou! Não, tá tudo certo, eu vou”. Aí, em menos de uma semana ele me liga, fala assim: “Olha, você vai procurar um japonês que tem lá embaixo”. Aí, me disse: “Lá, naquele prédio lá, que é o Akira. Ele tá montando uma área de administração lá”. Aí estava começando Bio-Manguinhos, porque Bio-Manguinhos começou em 76, muito timidamente, e estava começando a se estruturar mesmo.

CP – Já nesse prédio?

AC – Já nesse prédio. Tinha esse prédio, mas a administração era no outro prédio.

WH – Lá no [Pavilhão] Rockefeller?

AC – No Rockefeller, a administração era no Rockefeller. Mas aqui já tinha alguma atividade pequena na parte de rotulagem. A parte de administração era no 1º andar ali do Rockefeller. Aí quando eu cheguei ali, realmente, ele...

Fita 1 – Lado B

AC - ...e eu tinha que organizar realmente. E aí comecei a organizar toda a parte de custo de Bio-Manguinhos. Aí comecei a trabalhar, ver isso. Bio-Manguinhos estava começando a crescer.

WH – Eles não tinham custo? Como era o acompanhamento da...

AC – Não tinham nada, não tinham nada. Bio-Manguinhos na época, quando eu cheguei aqui...

WH – Mas era custo para quê? Para produção, para venda?

AC – É, para produção, para venda, para você estabelecer custo de produto para poder vender. Porque naquela época quem comprava nosso produto era a CEME. Então, tinha que estabelecer. E nós estávamos produzindo vacina... Nessa época tinha vacina de meningite, cólera e febre tifóide. E...

WH – Febre amarela?

AC – E febre amarela e febre amarela.

WH – Sarampo?

AC – Sarampo não, sarampo é em 82. Isso era 70 e...

CP – Varíola já tinha parado?

AC – Varíola já tinha parado. Então aí tive que organizar tudo isso. Eu já comecei a trabalhar muito. Aí foi o contrário das outras áreas, eu tinha muito trabalho pela frente. Era trabalho demais! E eu trabalhava meio expediente na biblioteca e meio expediente aqui.

WH – Ah, você ainda teve que manter o vínculo?

AC – Eu não podia sair da biblioteca por causa da vaga! Enquanto ele não arranjasse uma vaga para Bio-Manguinhos, eu não podia largar a vaga lá. Eu chegava na biblioteca por volta

de 6h, 6h30min da manhã, tomava sustos, às vezes enormes, tem várias histórias engraçadas aí de... Tinha muitas histórias de fantasma, essas coisas todinhas. Então, quando eu chegava muito cedo, quando chegava no inverno, escuro ainda, uma vez eu entro lá, abro aquela porta do salão, me sai batendo asa aquilo, um bicho, levei um susto, quase caí. Era uma coruja branca ali dentro, ela ficava dentro daquela parte ali... Tiravam, né? Então eu levava aqueles sustos enormes com aquelas histórias de fantasma, né? Mas eu trabalhava. Chegava às 06h30min da manhã, saía de lá por volta de 11 h, almoçava, 11h30min já tinha terminado, vinha para cá, saía daqui quase 6 h para ir para a faculdade, para terminar a faculdade.

WH – Ah, você ainda estava estudando à noite?

AC – Eu estava terminando, no final já estava à noite.

WH – E não se arrependeu de não ter ido para Marinha?

AC – Não, não me arrependi. [rindo]

WH – Não?

AC – Não me arrependi não. Eu não queria coisa militar não, militar é muito rígido. E eu sou rígido também, mas não sou tanto. Mas aí comecei a trabalhar demais, e depois fui saber porque é que eu comecei a sofrer. Porque aí eu fui para trabalhar em Bio-Manguinhos nessa parte de custo. Logo depois dois funcionários saem daqui da área de rotulagem. Eles são mandados embora por causa de negócio da época de meningite e a história até hoje é muito... Não dá para afirmar absolutamente nada, mas dizem que teve um envolvimento com... Apareceu vacina em clínica privada, e vacina que estava sendo produzida aqui, com lote daqui. A Polícia Federal veio aqui, eles mandaram embora. Não sei se tem uma relação, não sei, porque os dois foram mandados embora, e eu fui assumir. Eu fiquei com a área de Custo e com a área de Rotulagem, com as duas áreas. Eu comecei a organizar.

CP – Coordenando.

AC – Coordenando já, e como chefe das duas áreas, e como auxiliar de biblioteca, porque eu era auxiliar de biblioteca. E aí eu já não estava agüentando mais, eu trabalhava feito um monstro. Eu não estava agüentando mais. E começo a ver o seguinte: “Eu entendo que tem que ter vaga, mas agora tem vaga. Por que eu não sou colocado na vaga, estou na vaga de assistente? Por que eu tenho que ficar ainda como auxiliar de biblioteca?” Pelas minhas características, eu acho que é até ruim. Nunca pude reivindicar nada para mim, eu gosto de reivindicar tudo para os outros, mas para mim não. Mas tem coisa que me incomoda. E teve uma hora que eu falei assim: “Olha, Dr. Arlindo, eu entendo, como eu estou na administração, sei os problemas que tem. Enquanto não tem vaga, até entendo. Mas agora, tendo vaga, porque eu não posso ir para essa vaga?”, “Ah, porque tem problema, que não sei o quê”. E isso foi um ano, dois anos, me formei, não sei o quê. Chegou num ponto eu falei assim: “Olha..”. Três anos, três anos depois eu era auxiliar de biblioteca, chefe da área de rotulagem e chefe de custo. E a estrutura agora é muito maior...

CP – E isso já era 79?

AC – Não, isso já era 80 e pouco, 81. As datas eu não sei muito bem, depois eu pego, mas já era 81!

WH – Você que está desde o começo aqui, para nós é muito interessante porque é difícil encontrar pessoas que estejam... fora o doutor Akira e o próprio Fonseca...

AC – Uns seis ou sete aqui, só.

WH – Muito poucos.

AC – É.

WH – Então talvez fosse interessante se você pudesse nos ajudar a entender quais eram os problemas de Bio-Manguinhos na tua área, ou mesmo mais geral. Como eles foram sendo solucionados e como Bio-Manguinhos foi crescendo? Porque você me disse que quando você veio, em 76...

AC – Para a Fiocruz em 76.

WH – Mas para Bio-Manguinhos?

AC - Mas para Bio-Manguinhos, 78.

WH – 78?

AC – 78, 79.

WH – Era muito mais simples, tinha uma estrutura menor.

AC - Muito pequenininho.

WH - Tinha poucas vacinas. Como é que isso foi crescendo, até chegar em 79? Você diz: “Já era um volume de trabalho”.

AC – É, em 79-80 já começava a ter um volume de trabalho grande.

WH – Pois é.

AC – Porque o Akira... a dinâmica...

WH – Queria que você fizesse um diagnóstico, que você me contasse um pouco essa transformação.

AC – Basicamente, você vai pegar aqui esse período, a junção das áreas, de 76 – aí eu não posso precisar porque eu não estava aqui. Mas, quando eu cheguei, em 79, que você começa

a juntar todas as áreas de produção numa única coisa para dar uma lógica de produção. Porque até então você tinha áreas isoladas.

CP – O IOC...

AC – É, o IOC, mas a febre amarela não tinha nada a ver com Bio-Manguinhos. A parte de produção de meningite era produção de meningite, não tinha nada a ver com Bio-Manguinhos. Bio-Manguinhos foi criado em 76 e juntou essas atividades todas. Então nesse período, de 76-78, ele estava se organizando, se entendendo ainda como é que se faz isso e buscando coisas novas. Em 79, Bio-Manguinhos já tinha... Aí é a dinâmica que o Akira vem impondo. Quer dizer, ele vem trazendo toda uma dinâmica de produção, de organização da produção, de ver mercado, ver Ministério, relacionamento, produto, tudo isso. Então surge a febre amarela, você começa cada dia mais a trabalhar com a SUCAM, atender as demandas da SUCAM. Meningite. Nós estávamos vivendo um surto de meningite. A produção era terrível naquela época. Nós tínhamos cólera e febre tifóide, que eram duas vacinas que a gente trabalhava muito. E o Akira, no início de 80, já falava em trazer a tecnologia da vacina de sarampo. Por um acaso aí - ele sabe da história melhor do que eu -, ele consegue - eu não sei se foi por acaso - buscar com o governo japonês a transferência da vacina. Ele teve uma oportunidade com alguém, acho que da Jica, numa reunião, para trazer para o Brasil a tecnologia da vacina de sarampo. Então nós estamos começando a falar em 80, quando a gente começa a pensar em se organizar para isso. E aí essa dinâmica - ele trabalhando com projeto, buscando recursos para trazer pessoas, trazer recursos para comprar equipamento para ampliar áreas, tudo isso -, essa dinâmica toda vem sendo colocada com um objetivo muito claro: trazer novos produtos. Isso foi tornando Bio-Manguinhos cada dia maior. Até tem uma história engraçada: quando eu estou nessa área de rotulagem, começo a perceber logo - se eu não me engano foi em 81-82, que chegam nossos primeiros dois equipamentos industriais e uma linha de envase enorme -, o que é que a gente vê? Eu começo a perceber o seguinte: "Akira, desses dois equipamentos industriais que colocaram aqui, nós não estamos dando conta". Porque a rotulagem dos produtos era feita na mão, com cola. A caixa era montada colada com papel, o rótulo, tudo era com rótulo e na mão. E um bando de senhoras trabalhando comigo. Ele me põe dois equipamentos industriais e com uma máquina de envase com uma capacidade incrível para a época, e a gente rotulando na mão, daquele jeito.

CP – A máquina trabalhando muito mais rápido que vocês [risos]

AC – Trabalhando muito mais rápido. "Isso não vai dar conta, isso não vai dar conta, isso não vai dar conta". Vai chegando um momento que eu falei assim: "Olha, vai ter problema. A gente não vai conseguir atender!" Mas isso foi lá na frente, em 85 eu acho, se não me engano. Teve um momento que eu falei assim: "Akira, nós não vamos dar conta, nós não vamos atender". E aí surge um surto de meningite, se não me engano no Paraná, junto com a campanha de vacina de sarampo. Aí já estou falando da transferência efetivada de vacina de sarampo. E aí, num determinado momento, ele diz o seguinte: "Tem que mandar vacina para tal lugar na semana que vem". Eu falei: "Nós não temos", "Como não temos?" Eu falei: "Eu estou te falando, nós não estamos dando conta. Essa rotulagem, do jeito que nós estamos fazendo, nós não vamos dar conta nunca!" Porque aí o rótulo já até tinha melhorado, era auto-adesivo, mas era na mão, com um bando de senhoras. Esse é um marco que acho que é importante, quer dizer, que é muito a característica do Akira e que pega a Fundação como

um todo. Quando se está diante de uma crise dessa, que tem que entregar produto, atender uma demanda de um surto de meningite matando gente, nós recrutamos a Fiocruz inteira. Eu falo Fiocruz inteira, porque nós chamamos todo mundo pagando hora extra por aqui – olha como é que eram essas coisas –, para quem quisesse vir trabalhar em Bio-Manguinhos na parte de rotulagem. E nós rodávamos 24 horas por dia, todo dia, trabalhando com mais de 150 pessoas dentro da sala, rotulando dia e noite, dia e noite.

WH – Era um trabalho assim, mensal, mensalista? Como era o contrato? Diário?

AC – Não, não, hora extra dos servidores da Fiocruz!

WH – Ah, tá!

AC – Todo mundo da Fiocruz, de todas as áreas, veio ajudar a gente aqui! Então, nós tínhamos toda a Fiocruz aqui ajudando, a gente rotulando vacina para poder mandar. Era dia e noite a gente trabalhando. À noite a gente comprava pão, sanduíche com mortadela, não sei o quê, aquela coisa assim, de um bando de gente de tudo quanto é área. Você não conhecia, tinha que organizar, botar um sempre nosso perto para poder organizar a produção, não sei o quê, mas um crescimento incrível. Quer dizer, Bio-Manguinhos desde 79, quando eu chego aqui, e já a partir de 82-83, começa a mudar as produções de escala em que ele trabalhava. Deixa de ser aquela coisa artesanal, começa a ser uma coisa mais industrial, começa a se organizar.

WH – Inclusive febre amarela?

AC – Inclusive febre amarela. Febre amarela, que era feita por lá, começa também a ser feita aqui. Já nesse período, em 82, aí eu também não consigo precisar as datas, mas se não me engano em 83, também traz para junto da gente... Vou sair um pouco da história, depois eu vou encaixar ela aqui na... [risos]. Já em 83 acho, se não me engano foi 83 também, o PNI, Programa Nacional de Imunizações, solicita que a gente o apóie na parte de distribuição de vacina, porque nós já estávamos fazendo isso muito bem para a CEME. Só que a CEME é um fracasso na área de estocagem e distribuição. Ela fazia muito bem medicamento, mas trabalho de vacina não. Você começava a ver pessoas no campo sendo vacinadas e contraindo doença. Quer dizer, então você vê claramente que tem um problema na rede, que não funciona. Então tem alguma coisa acontecendo nesse processo. O que é? As condições em que eram estocadas e distribuídas as vacinas. E aí, como nós fazemos isso com as nossas vacinas de febre amarela, meningite, sarampo, e fazíamos muito bem, o Ministério assume essa parte, tira da CEME, e pede que a gente crie aqui uma área para poder distribuir vacinas para eles. Aí cria a Cenade, a gente cria a Cenade aqui, entendeu? Essa distribuição de vacinas do Ministério começa aqui, com a gente.

WH – O que quer dizer Cenade?

AC – Era Cenade, hoje é Cenadi, mas é Central Nacional de Armazenagem e Distribuição de Vacina. Central Nacional de Armazenagem e Expedição, não tem vacina não, era de expedição. A gente trabalhava com vacina...

CP – Agora ‘i’, é Imunizante?

AC – O ‘i’ eles botaram hoje, acho que é Imunizante, porque envolve soro, envolve tudo isso, aí botaram ‘Imunizante’. Mas nós começamos com isso aqui. Ganhamos três *containers* do Ministério, criamos uma área de câmara fria e começamos a fazer toda a parte de estocagem e distribuição a nível nacional aqui, e isso também...

WH – Mas as vacinas de Bio-Manguinhos, ou de outras...

AC – De todo país. De onde viesse vacina, era feita aqui e distribuída aqui. Qualquer lugar do mundo... A central era aqui com a gente. Nós começamos...

WH – Continua funcionando isso?

AC – Não. A central nós passamos em 90 e alguma coisa... Eu não consigo precisar mais nada, mas talvez 94, por aí, acho que 95, nós falamos: “Não é uma atividade nossa, não tem nada a ver com a gente. Isso tem que passar para vocês”. Nós já estamos aí com um aluguel de câmara fria na Cibrasen, aluguel de câmara fria lá em Irajá, um monte de...

CP – Aqui tinha?

AC – Aqui tinha estocagem de vacina e uma atividade que não tinha nada a ver com a gente. Só quem se aproveitava dessa situação era a Asfoc, que falava: “Vamos parar a distribuição de vacina se não tiver aumento salarial”. [risos] Isso era uma pressão desgraçada, porque a vacina saía toda daqui, né? Nós nunca paramos não, mas era uma forma de pressão. E aí discutimos com o Ministério e passamos para eles as atividades e eles montaram toda a central deles ali no Exército, que funciona até hoje. Mas nós que começamos isso aqui, organizamos toda essa parte deles...

WH – Você se envolveu pessoalmente nisso?

AC – Eu era o chefe disso, eu que criei essa central, eu que comecei a montar isso aqui. E ficou comigo até a hora que eu mandei.

WH – E você também foi uma das pessoas que sugeriu que isso devia sair daqui. AC – Sair daqui, porque não tinha a ver com a gente. Nós fazíamos porque foi o momento. Foi o momento, se instalou todo o... Porque o problema é anterior a isso, de quando o programa começa a ganhar corpo. Vem o INCQS, vem a Cenade, tem uma organização no Ministério que começa a financiar novas plantas. Então tem toda uma organização por trás disso.

CP – Pois é, você citou que quando Bio-Manguinhos começa, e o Akira impondo um ritmo e tal, aí você fala assim: “É tudo por projeto”.

AC – Quando eu falo “por projeto”, é porque, naquele momento, o orçamento era muito curto. Então cada ação nova que você queria implementar, você tinha que buscar dinheiro junto ao Governo com um projeto. Não tinha dinheiro... Era do Tesouro, mas você tinha que fazer um projeto para lá. Então nós escrevíamos um projeto, falávamos qual a necessidade,

o que nós queríamos, não sei o quê, levávamos para lá e o Ministério financiava. Você sabe que eu acho que aí começa a história – eu sempre esqueço o nome quando vou falar com vocês –, a história das pessoas que entram aqui. Tem uma nomenclatura que se dá. É que não eram os servidores, eles classificam de uma forma diferente. Depois eles foram incorporados como servidores, quando teve a parte de... Se eu não me engano, em 79? Não, em 79, foi quando eu entrei. Em 80 e alguma coisa, na época do Arouca, 90...

WH – São os “bóias-frias”, que eram...

AC – Não era bóia-fria não, tinha um outro nome, era o PD [Prazo Determinado]. PD? PD, acho.

CP – É, PD.

AC – PD. Era não sei o que provisório, vínculo provisório, um negócio desse. Eu sei que era

PD - mas não sei o que significava, sei que era...

CP – A Casa [de Oswaldo Cruz] teve.

AC – É, e isso começa aqui. Começa aqui por quê? O que é que nós fazíamos? Nós fazíamos os projetos, levávamos para o Ministério, o Ministério financiava o pessoal e financiava o equipamento e obra. E a gente contratava o pessoal para um projeto.

CP – Era só o Ministério? Não era agência...

AC – Não, a gente buscava... Nós escrevemos muito projeto para a Jica. Toda nossa parte de sarampo, toda a estrutura é feita com os recursos da Jica, que não eram deles, era um negócio entre o Brasil e o Japão. Eles tinham o vírus e não sei o quê, e eles colocam aqui por conta dessa dívida, mas a Jica financia todo esse equipamento para gente. Então esses projetos que nós escrevíamos - trazíamos pessoal através desses projetos - teoricamente não tinham vínculo com a Fiocruz, só que criaram problema. Em 81, nós trouxemos não sei quantas pessoas e botamos aqui. E depois, quando terminava o dinheiro do projeto? Quem paga? E aí criaram esse vínculo provisório, porque não podia ser enquadrado, porque não era oficializada a contratação dele pelo Governo, era para um projeto. Mas eles tinham vínculo com a Fiocruz e você não podia mais abrir mão dele. Então criaram dentro da Fiocruz um vínculo provisório e a Fiocruz começou a pagar isso. Só que a Fiocruz, naquela época, tinha um orçamento mais flexível, porque era uma Fundação. Não era um orçamento como hoje, não era um orçamento que vem direto com recurso para o pessoal e você não tem autonomia. Então você pegava uma parte do teu recurso e você pagava o pessoal. E foi criando esse... Ele não era do quadro, era um vínculo provisório...

WH – É, não tinha concurso também, né?

AC – Não tinha concurso.

WH – Não tinha como incorporar essas pessoas.

AC – Não tinha como incorporar. Aliás, eles não faziam concurso naquela época não, porque nós éramos CLT, faziam uma seleção pública. Mas não tinha vaga, não tinha dinheiro para dar vaga para o Ministério, ele não aumentava o orçamento para isso. Então o que é que aconteceu? Essas pessoas tinham um vínculo precário, entendeu? Mas eles eram daqui. E aí nós criamos esse PD, acho que era PID, PD, não sei o que era. PID não, PD. Eu sei que esse grupo acabou sendo incorporado. Eles foram incorporados depois, aqui dentro. Então, voltando, a única vez que falo que eu saio, é quando começo a assumir tantas atividades... Aí eu já estou com custo, com a estocagem e expedição, estou entrando numa Cenade, e ainda estava na biblioteca – e eu estava chegando já do meu limite. Falei assim: “Agora estou indo embora”. Aí falei para o Akira que eu ia embora porque eu não dava para continuar aqui do jeito que eu estava. Já que o meu vínculo era a biblioteca, eu ia para a biblioteca. Só que eu causei um buraco aqui para ele. Aí, ele falou: “Não”. Aí, eu fui descobrir a história: o problema é que já tinha vaga e eu poderia ter ido para a vaga. As duas vagas das pessoas que tinham sido mandadas embora, lá em 79 ou 80, quando eu estava chegando. Eu podia ter ocupado a vaga deles, mas o Ivanildo, que era o superintendente [risos]... Eu tinha falado com o Gilberto Teixeira, e o Gilberto Teixeira era um homem muito brincalhão – quem conheceu ele... Tudo ele fazia piada, inclusive no processo ele fazia piada, aí ele escrevia no processo. Eu morrendo de rir do despacho dele no processo. Até se um dia eu puder resgatar isso, vocês vão morrer de rir, que ele fala de cada coisa que você morre de rir –, ele teria falado com o Ivanildo. Falou: “Quase que eu perco um funcionário, porque não tem nada o que fazer na tua área. Ele diz que ali não se faz nada”. E o Ivanildo grava o nome do funcionário. Eu nunca nem tinha visto o Ivanildo, mas sentia uma distância. E quando Akira pede para me colocar na vaga, ele diz: “Não, esse Artur não”. E o Ivanildo, nessa época, é superintendente de administração, que era mais do que o presidente. Era o dono do dinheiro e dono do pedaço, sentava e fazia o que queria. Era tudo centralizado na mão dele. E aí o Akira se enfeza, vai à presidência, briga lá com o presidente, tem lá um ‘pega’, e eles me dão o cargo.

CP – Aí já era o Arouca.

AC – Não, não! Era o Guilardo.

WH – Guilardo.

AC – Era o Guilardo, não era o Arouca não. Eles me dão o cargo, aí eu fico definitivamente em Bio-Manguinhos, eu assumo. E começa minha outra história, quer dizer, o Akira eu acho que foi... Essa etapa eu não tenho precisa não. Talvez eu tenha algum documento aí. O Akira deu problema porque aqui tinha um... Você tinha três administradores, estava começando a reforçar toda a parte administrativa. Só que o Gilson, que era o administrador daqui da época, parente do Luís Carlos, cunhado do Luís Carlos, que era da área de custo, briga com o Akira por algum motivo. Tem um desentendimento, e ele fala: “Olha, não quero mais trabalhar, vou embora”. E o Akira falou: “Mas você vai embora por quê?”, “Ah, vou embora”. E aí o Akira pergunta para ele: “O que é que você quer?” Falou: “Olha, quero ir embora”, “Então, tá. Quer que eu te mande embora? Então vou te mandar embora”. Aí disse que ia mandar ele embora, ele vai. Entra no INSS, e ele sai de Bio-Manguinhos e vai ficar lá com o Luís Carlos. E junto com ele tinha dois funcionários daqui que eram o Fernando Marques, da

administração, e um outro que era o Ferretti, que acabou falecendo depois, uns anos depois, com problema de Aids. Os dois também saem. Então sai o Gilson, sai o Fernando e sai o Ferretti. E fica absolutamente ninguém, eu era o outro.

WH – Você, fica você.

AC – Eu era o administrador. Só que eu ainda estava na parte de custo e de expedição. E aí o Akira me chama, e fala: “Olha, aconteceu isso, isso...”.

CP – E com a Cenade também?

AC – E com a Cenade. Aí o Akira disse: “Está acontecendo isso, isso, isso. Eu queria que você subisse a administração”. Falei: “Akira, eu acho que você está me dando uma responsabilidade maior do que eu posso te dar como resposta, porque eu não tenho condições. Afinal de contas, estou acabando de me formar, eu sou recém-formado. Estou aqui trabalhando. Assumir a administração de uma unidade, eu acho que eu..”. Até porque eu via o Gilson escrevendo os projetos, fazendo aquelas coisas todas, e aquilo ali era um desafio enorme. Ele falou assim: “Não, mas eu preciso de alguém”. Eu falei: “Olha, eu não me incomodo, estou sempre disposto, estou sempre aqui para trabalhar mesmo, mas se você quer que eu vá trabalhar, você tem que ter paciência comigo, porque você vai ter que me dar uma assistência muito maior do que você dava para os outros, porque eu não sei, e toda vez que eu não souber vou te perguntar mesmo, e vou encher teu saco até eu ter a tranquilidade de fazer as coisas sozinho”, “Não, não tem problema”. Então eu assumo a administração. Só que a administração era um... Quando eu começo a perceber, e já naquela época, o que é a administração de Bio-Manguinhos? Não era nada, era acompanhamento de projetos, de processos. A gente pedia para o pessoal do Ivanildo comprar caixas, e ficava perguntando: “Cadê, já compraram as caixas? Já fizeram não sei o quê?”

CP – Na verdade estava centralizado.

AC – Tudo era centralizado. A gente fazia aqui um acompanhamento, não tinha nada mais do que um acompanhamento. E aquilo me incomodava: “Você está criando uma indústria aqui, está começando a ter uma dinâmica diferente, e você não tem absolutamente nada que você faça aqui, tudo tem que fazer por lá?” E era uma disputa, porque eu falava: “Eu preciso desses frascos com urgência”. Aí ele falava assim: “Mas tem outros processos aqui que também são urgentes”. É verdade, eram urgentes, tudo na Fiocruz é urgente. Então eu tinha prioridade zero em cima dele. Então falei para o Akira: “Akira, nós temos que descentralizar”.

WH – Bio-Manguinhos já vendia? Já tinha o diretamente arrecadado?

AC – Vendia para a CEME. Tinha diretamente arrecadado, mas tudo que era vendido faturava lá em cima. A nota fiscal era emitida lá por cima. Quem fazia era a Maria...

WH – Lá na SAG?

AC – Na SAG. Quem fazia toda a parte de venda era a Maria Amélia.

WH – Era realmente tudo centralizado?

AC – Tudo centralizado.

WH – Os recursos?

AC – Tudo, a gente nem via recursos. A gente vendia produto e o dinheiro ficava lá, entendeu?

WH – E isso criava, ou seja, essa lentidão que você está dizendo...

AC – E criava essa lentidão, porque você tem que fazer uma organização...

WH – Criava problemas para a produção?

AC – Criava problemas para a produção. Você tinha problema de parar a produção por falta de material. Aí tinha que negociar com o fornecedor, com isso, com aquilo. Era uma dificuldade enorme. E falei para o Akira: “Akira, isso não é administração”. Então eu tento organizar aqui realmente uma administração para dar a resposta.

WH - O que é, então, você tinha em mente?

AC – Que eu tinha que ter uma unidade realmente descentralizada para poder dar conta da demanda, que todas as atividades iniciadas terminassem aqui, não fossem feitas lá por cima. Mas aí, você começa a perceber...

WH – Uma certa autonomia.

AC – Uma autonomia...

WH – De Bio-Manguinhos em relação à Fiocruz, né?

AC – E aí eu comecei a me organizar. Eu começo a perceber... Obviamente, ainda era bobo, não entendia essa dinâmica da Fiocruz. Quando eu estou falando de descentralizar, estou falando de quê? De tirar poder de alguém e ganhar poder, obviamente. Eu não tinha isso muito claro na minha cabeça. Eu queria dar respostas à minha demanda. Mas eu começo a fazer o seguinte: a primeira coisa que eu tenho que fazer é me estruturar, depois eu vou descentralizar. E nos projetos o que é que eu fiz? Eu ‘taquei’ gente para a área administrativa, e boleei todas as áreas que eu queria colocar de início: “Recursos humanos eu tenho que ter aqui, compras eu vou ter que ter aqui, finanças eu vou ter que ter aqui”. E botei pessoal e contratei aquele bando de gente. Falei: “Agora tem que ter atividade para vocês”. [risos]

WH – Isso foi em que época? Você lembra mais ou menos?

AC – Quando o Arouca entrou aqui? 86?

WH – 85.

AC – 85. Então, deve ter sido isso, em 83, mais ou menos, 84. Porque logo depois que eu contrato as pessoas, que eu começo a me organizar, eu começo a ter resistência. Porque começo a falar assim: “Não, eu quero que vocês tomem conta dos processos, quero que vocês comecem a desenvolver aqui”. Mando para eles já a coisa pronta, e aí você começa a ter problema lá em cima. Aí eu falo: “Não, quero te ajudar. Eu preparo o processo e te mando”, “Não, mas a compra vai ser..”, “Não, tudo bem. Você faz a compra, mas eu te mando tudo pronto. O que é que eu posso adiantar?” Aí comecei a negociar aos poucos, mas tinha uma resistência enorme de passar a informação do que nós íamos fazer. É aí que surge a oportunidade do Arouca. Porque o Arouca vem com essa de ser candidato. Ele quer entrar como candidato para concorrer contra o Guilardo e ele quer buscar apoio. Nessa que ele quer buscar apoio, a primeira unidade que ele procura é Bio-Manguinhos. Bio-Manguinhos já tinha se fortalecido, já tinha um currículo no Ministério, transferência de tecnologia, isso e aquilo. Já estava na mídia, distribuição no Cenade. Já tinha um corpo, né? E ele vem conversar com a gente...

CP – E devia ser a unidade que injetava o dinheiro.

AC – Bem ou mal, botava dinheiro na Fiocruz, botava o dinheiro lá na Fiocruz, com a arrecadação dela, entendeu? Aí quando o Arouca vem conversar com a gente, o Akira falou: “Arouca, vamos abrir a porta para você, mas vamos receber retaliação do Guilardo. Eu sei disso, mas eu vou conversar com ele”. O Akira falou: “Eu vou lá conversar com ele, eu vou explicar a ele. Mas eu queria te pedir uma coisa: caso você entre, nós queremos trabalhar a descentralização das atividades por isso, isso”. E o Arouca tinha muito essa coisa de descentralizar mesmo, ele não era um... Falou: “Não, vamos fazer isso, vamos trabalhar nesse sentido”. E o Akira abriu as portas para ele fazer a primeira palestra...

WH – O Akira apoiou o...

AC – Apoiou o Arouca. Primeira palestra...

WH - Vocês também?

AC – Nós também, todos aqui.

WH – Todos?

AC – Nos reunimos todos aqui. Isso aqui era um anfiteatro. Fizemos a primeira reunião com o Arouca aqui, conversando com o Arouca, qual era o plano do Arouca, isso e aquilo, isso e aquilo, mas depois botamos no auditório e chamamos todos os funcionários. Era outra estrutura, não era essa. Isso aqui era um anfiteatro da presidência que nós ocupamos como administração. E aí o Arouca veio, fez a palestra, e não sei o quê. O Guilardo ficou muito chateado com o Akira, mas o Akira falou antes para ele que o Arouca vinha, que ele ia abrir a porta. O Guilardo não gostou, mas ele falou: “Olha, ele quer, o que é que eu... Eu não vou...”. Ele ficou chateado, foi um momento ruim para ir para... Mas abriu essa oportunidade. O Arouca acabou entrando. E o Arouca entrou, nós cobramos. E aí ele falou: “Não, vamos

iniciar o processo de descentralização”. E nós já estávamos organizados, porque nós já queríamos fazer isso, já tinha um pessoal preparado para isso. E nós começamos então a forçar uma barra junto à administração central para descentralizar as atividades. E aí começamos todo o processo de descentralização. Começamos o processo de descentralização na parte de compras, na parte de estocagem.

WH – Nessa época muda, não é? Sai o Ivanildo...

AC – Sai o Ivanildo, aí sai o Ivanildo, sai todo mundo que tinha esse poder. Sai o Ivanildo, entra o... Como é o nome dele? Meu Deus! Daqui a pouco eu me lembro. Está até hoje aí, um barbudo agora, lá da ENSP também. E eles já com essa idéia de descentralizar. Nós saímos na frente e adotamos as áreas que nós já estávamos preparados para receber. Todo o almoxarifado nosso já estava feito aqui, porque nós conseguimos dinheiro com o Ministério. Nós tínhamos um pequeno almoxarifado ali, criamos um almoxarifado com a desculpa de que era para fazer a estocagem da Cenade, mas no fundo começou a ser a estocagem de Bio-Manguinhos. Aí buscamos recursos, fizemos o almoxarifado, montamos o almoxarifado. Montamos a nossa área de compra. Não tínhamos autonomia financeira total, mas já tínhamos uma certa autonomia financeira. Começamos a apanhar dinheiro dos [inaudível], porque depois [inaudível] na nossa administração. Começamos a descentralizar lá na época do Arouca, em 86, e terminamos a descentralização mesmo em 90 e alguma coisa. Mas aí Bio-Manguinhos saiu na frente. Depois esse processo foi andando, foi indo para todas as unidades.

WH – Isso não criou dificuldades com a Fiocruz, ou com outras unidades da Fiocruz, no sentido de Bio-Manguinhos ter uma autonomia, ou ter um tratamento diferenciado em relação às outras unidades?

AC - Muitas.

WH – Tinha reunião de CD nessa época...

AC – Todas as reuniões que eu ia, todas as reuniões que eu ia. Tinha duas reuniões: a de CD e a dos administradores, que era feita pela SAG, antigamente SAG. Toda vez que eu ia para as reuniões, eles falavam assim: “Ah, porque Bio-Manguinhos quer ser diferente. Não, porque Bio-Manguinhos quer ter autonomia”. E as pessoas, de uma certa forma, tentavam boicotar mesmo a informação. Porque eles se sentiam ameaçados com esse tipo de coisa. Quer dizer, você estava tirando coisas dele. E, obviamente, as outras unidades também queriam a mesma coisa. Far-Manguinhos começou a sinalizar para isso, INCQS, e aí vai. Eles começaram a perceber que estavam perdendo força. E perderam, realmente. Se você pensar, a SAG o que é? O que hoje é a administração central? Qual a relação nossa com a administração central? Quase zero. Não vou dizer zero porque... Mas não temos nenhum relacionamento com eles, absolutamente nada. A não ser dizer: “Olha, chegou nosso dinheiro, passa para a nossa conta”. Então, nós temos autonomia total financeira, de todos processos, dinheiro, tudo. Hoje nós temos tudo. Mas nós começamos a fazer essa passagem. Não foi fácil, não foi fácil. Mas aí eu acho que valeu a forma como nós fizemos isso. Como a minha facilidade é muito de ter amizade com as pessoas e falar: “Não, não é nada disso, e não sei o quê”. E também tentar trazer: “Vem para Bio-Manguinhos, vem trabalhar com a

gente. Não tem nada disso. Nós queremos só dar respostas melhores”, aí falava dos problemas. As pessoas foram aceitando, foram aceitando, e depois viram que era um processo que era irreversível. Quer dizer, não tinha mais jeito. Era um processo que mais cedo ou mais tarde ia acontecer mesmo. Eu acho que na Silvina, com a Silvina... A Regina também já tinha isso claro, mas aí eles já estavam pensando o seguinte: esse era um processo irreversível. O modelo estava ruim, tinha que mudar o modelo. Essa centralização até hoje é ruim para as unidades que ainda dependem deles, porque a prioridade é dada em função do que eles acham lá, não dá vontade das unidades. Então, eles acabaram cedendo.

CP - Você fala que isso começou em 86, 85-86, e foi até 90...

AC – É, eu fico na Administração até 2000, se não me engano. 99.

CP – Agora, em 88 o Akira sai.

AC – Em 88 o Akira sai.

CP – E como é que é isso? E os processos andando...

AC – É, e os processos continuam. O processo aí já era irreversível mesmo. A idéia já estava sacramentada. A única coisa que colocaram, que tinha dificuldade...Quer dizer, não era nem dificuldade. Eu mesmo colocava um freio, porque eu falava o seguinte: “O pior dos mundos é se você banca um processo desses de descentralização, depois você não dá conta, tem que retornar para a administração central”. Então tinha toda uma lógica de estabelecer como é que esse processo ia se dar. Eu pegava o meu pessoal, eu treinava internamente, botava dentro da administração central, treinava exaustivamente, trazia parte dos processos para cá, validava aquele processo, depois é que eu falava: “Não, agora com a descentralização, vamos assumir tudo”. Isso foi se dando em todas as etapas, para cada área, e uma de cada vez, porque não adiantava eu...

Fita 2 – Lado A

AC – É, e eu já falava, já nas primeiras... Tem até uma passagem muito interessante: quando eu já estava começando como administrador aqui, eu faço a primeira seleção, procuro os melhores profissionais do mercado e digo o que eu quero. Numa dessas etapas, o mais engraçado é que a primeira vez que o Akira pega um processo desses junto comigo, eu falo para o Akira: “Tenho aqui uns cinco ou seis currículos, mas eu tenho um problema sério”. E olha, eu era ainda, se eu não me engano, assistente administrativo. Eu estava fazendo administradores, com formação já no nível 3, sei lá, administradores sênior. Eu falava assim: “Akira, eu tenho aqui esses seis currículos, mas essas pessoas estão querendo ganhar esse salário, nós não temos esse salário. Tem como a gente negociar um salário melhor para eles?” Aí, ele pega o currículo, fala assim: “Você tem certeza que você está querendo essas pessoas?” Eu falei: “Lógico, Akira! Mas, por quê?”, “Eles vão te engolir! Olha o currículo deles!” Eu falei: “Mas Akira, eu não quero ninguém que seja pior do que eu! Tem que ser... eu só vou crescer com gente melhor do que eu! Se não puder esses, vou buscar melhores ainda, porque eu só vou conseguir entender alguma coisa, ou crescer dentro da minha profissão, se tiver pessoas melhores do que eu. Senão não adianta, vai ser um bando de medíocres aqui, eu não

quero isso!” Ele falava: “Você é quem sabe”. Então ele me dava autonomia e eu trazia realmente. O que tinha... tudo que podia trazer de melhor, eu trazia de melhor e botava aqui. Eu não tinha limite. Gastos... Todos ganhavam mais do que eu quando começaram aqui, todos. Eu tinha um problema de vínculo com a Fiocruz, eu não podia crescer porque... até o plano de cargos e salários, e eles já podiam ter entrado com o vínculo provisório, com um nível maior. Eu não tinha plano nenhum. Ganhavam mais do que eu, eram melhores profissionalmente do que eu, tinham mais experiência do que eu, mas eu cresci com eles, porque, obviamente, eu me dava a oportunidade de sentar, conversar, discutir, não sei o quê. Nunca fui dono da verdade, mas tinha muito claro o que eu queria e onde eu queria chegar. Eles acabavam me apoiando nisso. Então, nessa história eu fui administrador durante 20 anos, sei lá, lá de 80 e alguma coisa e terminei em 99. Terminei, não. [risos]. Saí em 99, acho que foi quando o Akira foi para a vice-presidência, se não me engano foi 99. Não, antes: 90 e... Eu já estou perdido no tempo. Acho que foi quando o Akira voltou para a vice-presidência. Aí entra um novo diretor aqui e com esse... Eu passei pelo Otávio Oliva, eu passei pelo João Quental, mas quando entra o...

CP – Marcos.

AC - O Marcos Oliveira. Falei: “Não, aí eu vou embora”. Eu estava me aborrecendo com ele, não por causa do modelo. Talvez até por causa do modelo mesmo. Mas, obviamente, depois você procura entender. Quer dizer, queira ou não queira, quando você tem muito tempo dentro de uma unidade, você tem um conhecimento da máquina toda, você tem também tem o poder na mão. E quando chega um diretor, se ele não é um diretor da casa e ele consegue ver isso... Ele começa a ver quase que uma disputa daquele cara contigo. Então, a primeira coisa que ele faz: ele traz para ele o poder, as decisões, e isola o cara, ou ele tira o cara. Como ele não queria tirar o cara, “porque esse cara está aqui há muito tempo, ele tem um passado na instituição, o que é que eu faço? Eu trago para mim as responsabilidades e vou resolver na minha sala”. Até aí é fácil de entender. Mas quando isso começa a bater comigo, algumas ações, porque aí eu começo a discordar dele, pelo menos da forma como ele faz. Quer dizer, toma uma decisão dentro da minha área sem falar comigo, aí está no momento de ir embora. Aliás, eu queria deixar registrado isso, porque é importante. Todos os diretores, eu sempre falava para eles: “Eu acho que está na hora de mudar. Tem que botar uma nova pessoa aqui. Eu quero fazer uma outra coisa”, “Não, espera, que não sei o quê”, “Não, tem que trazer uma nova pessoa. Não é possível, não quero ficar muito tempo no cargo”, “Não, espera, espera”. Bom, e ficava. Fiquei com o Otávio, fiquei com o João, mas quando chegou o Marcos, eu vi que o Marcos começou a fazer isso, aí eu não conversei. Eu falei uma vez com ele, falei: “Olha, Marcos, eu não gosto dessa coisa. Você toma uma decisão dentro da minha área, para alguma coisa, e eu não sou comunicado. Eu acho isso muito ruim. O cargo é teu, não me incomoda. Eu acho que você pode ficar com ele, eu acho que você deve nomear ele”. Aliás, eu falei para ele, antes dele entrar, eu falei isso para ele. Quando ele ainda estava na presidência, ele me perguntou: “Quem é teu substituto?”, “Marcos, olha, é uma deficiência. Eu não preparei um substituto, mas eu vou te dizer uma coisa, te digo uma coisa muito tranquilamente: a minha área está organizada de tal forma que você não precisa se preocupar. Qualquer um que entre ali vai fazer o trabalho, porque cada um tem uma autonomia e cada um sabe o que faz, não depende de mim. Eu estou muito mais para ajudar a colaborar, não sei o quê, do que para tocar algum processo. Então, a área está estruturada e organizada”. E estava mesmo. Tinha uma área de recursos humanos muito bem organizada, uma área financeira muito bem organizada, uma

área de compra muito bem organizada. Falei: “Não tem problema esse tipo de coisa. Então, qualquer um que você botar ali vai funcionar, não precisa ser eu. Você fique à vontade, não se preocupe com isso”. Mas aí ele fez uma, fez duas, aí na terceira também... “Ele sabe o que está fazendo, ele não é bobo. Ele tem uma baita de uma experiência, ele sabe tudo. Eu não vou ficar perdendo meu tempo, dizendo para ele o que é que ele tem que fazer, e como vai fazer. Eu acho que eu tenho que me mancar”. E aí eu fiz uma carta, eu escrevi para ele e pedi demissão do cargo em caráter irrevogável, antes até, para não ficar também... Um outro problema que eu tive aqui, até ano passado, foi uma briga que eu tive aqui, não com o João, mas com o pessoal que trabalhava com ele. Eu resolvi sair e isso gerou uma polêmica interna grande, porque eu falava para ele: “Eu tenho que sair daqui, João!” Ele não me deixou sair.

CP – João Quental?

AC – João Quental. E aí as pessoas começaram a vir em cima de mim para resolver o problema, porque você está sendo a referência. Então: “Ah não, vamos ao Artur”. Tem um administrador. Eu saí, aliás, esqueci de falar. Eu saí três ou quatro meses nessa época, porque eu saí da administração. Eu falei: “João, me deixe ir para uma outra unidade, porque eu ficar aqui é muito ruim”, “Não, Artur! Porque nós estamos... Só porque nós mudamos, você é importante!”, “João, não vai dar certo. Se eu ficar aqui isso não dá certo. As pessoas me olham porque eu sou referência para muitas coisas”. Ele não deixou e aí começou...

WH - Mas você queria sair tanto para ir para quê? Para trabalhar em outra unidade?

AC – Não, porque tem que dar oportunidade para outras pessoas também desenvolverem. Eu acho que não tinha que estar no cargo há 20 anos, eu não tinha que estar ali há 20 anos. Eu saí com o João e deu um problema sério com o administrador dele, que era... Aí todo mundo começando a recorrer, a recorrer, a recorrer, aí deu uma reviravolta e o João me colocou de novo no cargo.

WH – Eu queria te perguntar, vou te interromper. Como diz o Jô Soares: “sem querer e já interrompendo”. Você falou de um modelo. O Akira tinha um modelo de gestão, de administração, e o Marcos Oliveira tinha outro. Qual era esse modelo do Akira, e o que diferenciava do modelo do Marcos Oliveira, não só na questão processual, do comportamento dele, mas em termos das questões mais gerais da instituição. O que é Bio-Manguinhos? Para onde vamos? O que vamos fazer? Tinha a diferenças nesse ponto?

AC – É, tem, tem uma diferença nítida, que você pode perceber entre a atuação do Marcos e a atuação do Akira. O Marcos é uma pessoa voltada, muito voltada, para negócio da empresa. Quer dizer, ele é um cara que, quando ele chega aqui, você vê nitidamente que a conversa dele, as perguntas dele, a atenção dele é toda voltada para a área de gestão, através de uma melhor gestão, de melhor faturamento. Ele consegue ampliar as negociações dele.

WH – A área dele é de Economia, qual é a formação dele?

AC – Ele é economista, economista, ele é economista.

WH – Não era da Fiocruz, não é?

AC – Não era da Fiocruz não.

WH – Trabalhava na iniciativa privada?

AC - Iniciativa privada. Então ele vem. Ele é muito voltado para o negócio, entendeu, e o Akira muito voltado para a área técnica. Então, qual é a diferença? O Marcos quando assume aqui, traz para ele todas as decisões de gestão. Ele que faz, ele que vê, ele que não sei o quê. E a área técnica, o que é que ele faz? Ele se apoia na Malu e pega o Akira de bandeja, porque o Akira é o vice, para as decisões mais técnicas. Envolve-se em algumas discussões, lógico, de trabalho, mas ele é um cara voltado para a gestão. O Akira é muito voltado para a área técnica. Obviamente, o Akira tem uma coisa de gestão muito forte, mas ele dá autonomia, ele dá autonomia para você trabalhar essa parte interna. A parte externa é muito mais voltada para ele, de buscar novos parceiros, identificação de tecnologia, identificação de novos produtos, para onde o mercado está indo, e nós vamos fazendo a máquina correr atrás da idéia que ele está colocando. “É para lá que nós vamos”. Então nós temos que nos organizar para poder ir para onde ele está apontando. O Marcos não, o Marcos se volta para dentro e usa esse conhecimento deles, que eles continuam fazendo.

WH – É interessante o que você está falando, e até me leva a pensar por que um profissional com um perfil como o dele vem para Bio-Manguinhos nesse momento? Quem o indica e o que se pretendia? Porque é uma diferença de projeto, que você está me dizendo?

AC – É, é. E aí tem uma história, tem toda uma história que, aliás, nós fazemos parte dessa história também. A gente vai e volta, mas aí a gente acaba pulando alguma coisa. O que é que acontece? Quando o Akira sai daqui para a presidência, em 88-89, se não me engano...

CP – 88.

AC – 88, que ele sai daqui para a presidência e fica um ano lá, a gente tem que colocar um diretor. A gente coloca o Otávio Oliva como diretor. Perfil: extremamente técnico. Experiência de gerenciamento de recursos humanos e não sei o quê: zero, entendeu? Não é falar mal, é o perfil de pessoa, perfil dele. Mas ele fica aqui quatro anos e o Akira vai para a presidência [da Fiocruz], depois na presidência [da República] entra o Collor, ele vai para o Ministério e do Ministério ele vai para Washington. E aí você percebe nitidamente que Bio-Manguinhos vem, de 76 até 88, num crescimento incrível. Entra o Otávio, você começa a ver que as ações permanecem onde estão, nada você vê de evolução, e muitas começam a declinar. E você consegue perceber uma coisa interna muito forte. E aí, o que é que acontece? Nós colocamos na cabeça que o nosso diretor é um diretor técnico. E aí era o Akira, então tinha que ser um técnico, que era o Otávio, e depois tinha que ser um técnico, que era o João Quental. Com experiência de gestão zero - os dois - mas eles eram técnicos, eu tinha toda a parte administrativa. Aí a gente começa a perceber, aí “nós”, que eu digo, eu me envolvo, porque nesse momento eu tinha feito uma pós-graduação na Getúlio Vargas e trago para cá, para me ajudar nessa parte de gestão, mais ainda na parte de planejamento disso, o Mário [Moreira] e o Maurício Zuma. Eu convenço os dois, que eram do IBGE, para vir para Bio-Manguinhos, que Bio-Manguinhos tinha um futuro fantástico, não sei o quê. Eles dizem que eu fico vendendo história, eles se convencem, eles vêm para cá, ajudam a gente nessa parte de

organização, nessa parte de planejamento. A gente começa a discutir muitas vezes a parte de gestão, junto até com os diretores, que tem alguma coisa errada no nosso processo. Primeiro porque começam algumas outras dificuldades internas na Fiocruz. A Fiocruz começa a mudar também, tem o CD que começa a ficar muito mais forte, começa a brigar por recursos. Os recursos começam a ser muito mais escassos. Começa uma briga em cima desses recursos, eles começam a disputar cada centavo. E Bio-Manguinhos, como tinha muitos projetos e projetos de crescimento, levava grande parte desses recursos. O Akira, quando saiu daqui, deixou um projeto de uma planta, de construção de uma planta que estava levando todos recursos da Fiocruz. E aí o Otávio tem que administrar todo esse crescimento, com várias dificuldades de lá. Depois vem o João também com várias dificuldades para conseguir arrancar [inaudível]. O que é que acontece? Nós começamos a discutir que, de repente, esse modelo em que nós estávamos aqui estava errado, que nós tínhamos que mudar o modelo. Primeiro, nós tínhamos que ter mais autonomia financeira. Não era só administrativa, mas financeira. Nós não podíamos ficar dependendo de um orçamento governamental para sobreviver, porque senão nós não iríamos crescer. Tínhamos que ter autonomia para escolher o diretor, porque as escolhas por voto estavam virando uma coisa corporativista e isso não ia dar em nada. A gente ia acabar afundando e íamos morrer na praia. Tínhamos que buscar outras formas de parceria, tudo isso, e também, do jeito que estava, com o diretor, a gente não conseguia. Então nós tínhamos que desenhar alguma coisa nova, mas o que a gente não tinha [risos] e nós nunca tivemos um... Nós não somos preparados para discutir e trabalhar essas coisas politicamente dentro da Fiocruz. Então voltamos a pensar o seguinte: “Olha, nós temos que trazer o Akira de volta. O Akira tem que vir para Bio-Manguinhos porque está muito ruim. Ele tem que ajudar a implementar esse modelo novo”. Antes mesmo da vinda do Akira, nós já começamos a desenhar a criação de uma fundação. Eu pego o Mário e o Maurício, pego o projeto do CNPq, a gente manda dar volta aí por vários países do mundo – foi para a Indonésia, foi para não sei aonde – para ver modelos de fundações privadas, como é que funcionam algumas áreas, como é que funcionam essas indústrias. O Akira, inclusive, da OPAS, vai junto com eles. E aí a gente percebe que o Akira está fazendo falta até nessa parte de negociar dentro da Fiocruz, que nós não estávamos tendo essa condição. Você percebe nos CDs e nesse movimento que o João não conseguia tirar nada. Falavam que aquela nossa planta era um elefante branco, que nada funcionava. Nós tínhamos toda uma estratégia, mas ninguém dava a menor chance para a gente.

WH – Foram muitas críticas em relação à planta, né?

AC – Demais, tudo. Falavam que aquilo ali era um elefante branco, que aquilo não ia dar em nada, que não sei o quê. Então nós chamamos o Akira de... não, tínhamos a idéia. Aí surge a oportunidade do Elói. O Elói é candidato e vem conversar com a gente, queria nosso apoio. E aí nós vamos: “Está bom, nós te damos apoio, mas nós também queremos o Akira de volta”, “Ah, eu estou disposto a abrir um espaço para o Akira, o coloco como vice-presidente”. Aí eu falei: “Então agora só falta a gente convencer o Akira”.

CP – A aceitar.

AC – É. Aí nós falamos: “Akira, o Elói quer marcar uma reunião contigo”. Eu vou para Washington em férias, e vou junto com o Mário. Nós vamos para Washington, chegamos lá... É uma tarefa árdua, porque o Akira estava já há alguns anos na OPAS. Ele sempre manteve

contato com a gente, direto, mas já estava há alguns anos na época, acho que mais dois ou três anos ele se aposentava com aposentadoria integral, em dólares. Nós vamos para lá convencê-lo que ele deveria voltar, que Bio-Manguinhos estava indo a pique, ia afundar, não ia demorar muito. E isso em função de todos os problemas que nós estamos levantando, que tínhamos que buscar um modelo novo, queríamos o apoio dele, e que o Elói estava acenando que gostaria de ter ele como vice-presidente. Ele vem para o Rio para conversar com o Elói. Conversa com o Elói, se acerta, e organiza então, aceita a voltar. Larga o projeto dele de lá. Depois nós nos sentimos culpados. Vamos para lá novamente, ajudar ele na mudança [risos]. Fiz a mudança dele de Washington. Ficou muito chateado, adiando a saída de lá, o pessoal que... O projeto que foi todo largado, abandonou realmente. Ele volta para cá, e junto com ele o [Carlos Gadelha] Gadelhinha. Então nós conseguimos começar a pensar como é que seria esse novo modelo de Bio-Manguinhos. É aí que surge a idéia seguinte: “Olha, o que é que nós queremos? Primeiro, vamos preparar um contrato de gestão para trabalhar com a Fiocruz. Vamos dar para a Fiocruz todo o orçamento que nós temos hoje do Tesouro, em troca de autonomia para ficar com os nossos recursos de venda de vacina, de produto”. E aí era uma coisa interessante, abre um parêntese, porque Bio-Manguinhos nessa época faturava em torno de R\$ 8 milhões e tinha um orçamento do Tesouro de 18. Então ele estava trocando 18 por 8 para a Fiocruz. Tínhamos que acabar com eleições internas e ter um diretor escolhido não por voto, mas por indicação da presidência, para a gente buscar alguém de mercado, alguém com experiência. Aí surge o Marcos Oliveira. E colocamos mais um contrato de gestão, colocamos mais um bando de coisas dentro desse processo e fomos para lá discutir. Fizemos todo esse projeto e fomos discutir ao nível de presidência. O Elói disse que apoiava e fomos para o CD aprovar isso. Briga para lá e para cá, Gadelhinha ajudando, não sei o quê. Ganhamos por cinco a quatro, porque tinha a ausência de alguns diretores [risos]. Na época, coincidência, senão nós tínhamos perdido. Então, foi à votação... Na ENSP... A Eloan [Eloan Pinheiro, diretora de Far-Manguinhos à época], que dava pancada nesse modelo nosso, não estava na época e eu acho que o substituto dela não foi. Então foi uma votação de cinco a quatro, nós então ganhamos essa autonomia.

CP – A Eloan dava pancada na proposta de vocês?

AC – No modelo, dava pancada direto.

CP – Mas ela não vivia algo semelhante?

AC – Depois ela foi viver algo semelhante. Depois que nós partimos de viver do nosso próprio recurso, tudo isso, ela foi montar o dela lá. Mas ela era contra que a gente fizesse aqui. Ela era terminantemente contra a nossa proposta.

CP – Agora, essa coisa do contrato de gestão, se não me engano isso aí – você me corrige – tem a ver também com a história de reformulação da estrutura do estado, tinha a discussão do Estado-mínimo, se vai criar a organização...

AC – É, tinha uma discussão interna na Fiocruz sobre isso, mas esse contrato de gestão não, é um contrato de gestão nosso com a Fiocruz. Tanto é que nós temos esse contrato, que nunca foi assinado por presidência nenhuma, mas ele é feito todo o ano. Ele é feito, ele vai para lá,

ninguém assina. Então, esse contrato de gestão é nosso, de Bio-Manguinhos com a Fiocruz, onde... Ele existe, eu posso pegar depois para vocês.

CP – Não, mas ele vai...

AC - Mas ele se dá nesse modelo magro, que é discutir Estado-mínimo, que não sei o quê. Mas nós não, o nosso objetivo é muito claro. Independente disso que está se buscando na Fiocruz, o que é que nós queríamos? Autonomia, viver dos próprios recursos, não ter mais eleições para Bio-Manguinhos, entre outras coisas que nós estávamos colocando. Esse era o nosso objetivo. E aí, aprovado isso – e aí a Fundação troca 8 por 18 – todo mundo no CD fica feliz porque pega 18 milhões no ano seguinte, divide para todo o mundo, e Bio-Manguinhos tem que viver com 8. Só que a gente pede que nos três primeiros anos a Fiocruz mantenha o pagamento de nosso pessoal, mantenha algum recurso na parte de investimento de desenvolvimento tecnológico, e ainda passe algum recurso para a gente da parte de investimento. Entra o Marcos Oliveira, não eleito, mas escolhido, o Akira seleciona...

WH – Essa proposta de indicação do diretor passa aqui por Bio-Manguinhos?

AC – Passa pelo CD.

WH – Porque é uma diferença muito grande, né?

AC – Primeiro foi aprovado a nível de Bio-Manguinhos, em assembléia, em assembléia!

WH – Pois é, a diferença é muito grande, inclusive em relação ao estatuto da Fiocruz, né?

AC – É, exatamente. Bio-Manguinhos já estava sem assembléia. Impressionante, quer dizer, a consciência do pessoal de Bio-Manguinhos da necessidade que isso aconteça é muito grande!

CP – Pois é, aí eu tenho uma curiosidade. Houve, assim, na passagem de Akira para o Otávio, Otávio para João Quental, algum embate?

AC – De idéia? Não.

CP – De idéia que sinalizou: “Bom, esse modelo aí está...”.

AC – Não, não. Essa era a carência que nós percebíamos. Porque no fundo eles nem conseguiam dar continuidade, porque o Akira tem uma dinâmica muito grande. Isso é uma coisa que a gente tem que tirar o chapéu para ele. Ele é um visionário. Ele pode não ter uma coisa muito forte na parte de gestão interna, ele conhece gestão como macro, tudo isso, mas ele é muito visionário em termos do que tem de fazer, o que é que nós temos que fazer. E discute muito com os outros. Os outros não tinham esse perfil. Eles tinham muito mais um perfil voltado para a bancada, entendeu? Ah, pega uma água para mim?
[interrupção]

AC – É. O Akira é um visionário. E esse pessoal é muito voltado para a bancada, entendeu? Então eles não conseguem implementar e, mais ainda, eles não conseguem nem sequer trazer idéias novas, coisas novas. Então isso colocou... Nem para dar continuidade perfeitamente ao que estava, nem fazer coisa nova. Então, você vê, você vai reparar que depois da vacina de sarampo e de pólio, que aconteceu a transferência de tecnologia, a próxima que a gente vai discutir transferência de tecnologia é quando o Akira está de volta. E nesse momento o que é que nós fizemos em termos de produto novo? Nada.

CP – Nessa época é a Hib?

AC – É a Hib. A próxima é a Hib com a SmithKline, é a Hib com a SmithKline. Porque é com o Marcos Oliveira, mas o Akira era vice, negociado pelo Akira. Antes disso, a última foi o quê? Com o Akira, a poliomielite em 86, se não me engano. Para você ver que nesse período não aconteceu absolutamente nada. E numa área nossa onde tecnologia é o que manda, quem detém – porque não é produção, é tecnologia. Se você não tem produto novo você morre, entendeu? Então você começa a ter crise na parte de produção, perda de produto, são várias situações internas. E isso nos levava, principalmente o pessoal da área administrativa, em conversa nossa, a conhecer modelos novos, e a ir para fora, não sei o quê. A gente: “Olha, tem alguma coisa errada aí, tem que mudar esse modelo, o modelo está errado!” E aí quando a gente aprova isso, foi realmente um ganho. E aí vem o Marcos Oliveira. A gente consegue rapidamente... Se você pegar os números, você vai ficar entusiasmado, porque o Marcos também contribuiu para isso. Mas já estava me esquecendo. No momento que começamos a discutir, no ano seguinte, de oito a gente já passou para 30 e tantos milhões de faturamento, já no ano seguinte. Você começa numa escala de aumento de produtividade incrível e de venda de produtos. E o Marcos também faz isso muito bem, ele negocia muito bem, negocia preço, negocia tudo isso, mas começa a ter outros problemas internos. Eu saio daqui em 99, se não me engano, eu já não me lembro... Foi quando o Akira voltou, um ano depois. Eu saio daqui, vou para a vice-presidência. Aliás, antes de sair – eu estava falando lá que estava saindo –, antes de passar a carta para o Marcos, de pedir minha demissão – demissão não, a minha exoneração do cargo de chefia – eu já tinha visto um local para ir, eu já tinha falado com a Silvina. A Silvina estava lá em cima. Eu falei: “Silvina, eu estou saindo, não sei o quê, queria que você guardasse isso. Queria saber o seguinte: existe um espaço para eu trabalhar aí em alguma coisa?”, “Lógico”. Abriu as portas, já estava tudo certo. Quando eu falei com ele, já estava saindo para ir para lá. Já estava indo trabalhar com a Silvina, com tudo acertado. Aí o Marcos Oliveira: “Não, mas você espera, que não sei o quê, que eu vou conversar com o Akira”. Eu falei: “Não Marcos, não tem nada a ver, o Akira é vice, o Akira não tem nada a ver com isso, o diretor é você. Eu só queria que você soubesse que acho que não tenho que ficar aqui porque, realmente, se eu fico aqui começa aquele problema de novo, de ser referência disso e aquilo. Aí, eu quero sair daqui da unidade e ficar um pouco afastado”. Mas nisso que ele vai e conversa com o Akira, o Akira não me deixa ir com a Silvina. Aí, ele falou: “Não, então você vem trabalhar comigo”. Aí, eu fui trabalhar com o Akira, lá na vice-presidência. E aí essa coisa não pára, porque começam a surgir alguns outros problemas. As pessoas, mesmo distantes, não perdem você como referência. Eles começam: “Não pára, que não sei o quê”. E aí começam a surgir diversos problemas com a administração do Marcos aqui – e não vale a pena elencar –, e essa coisa se dá até o momento que a unidade – e aí é que eu não sei como é que essa coisa acontece, [risos] eu queria ter estudado mais a fundo – ela faz a opção de querer eleições de novo.

WH – Na verdade, pelo que você está me dizendo, tinha toda uma proposta de trazer uma pessoa com um perfil diferente.

AC – É.

WH - Mas ele não...

AC – Ele não conseguiu atender essa coisa. E a unidade, obviamente, tem uma pressão da Fiocruz...

WH – Mas o problema foi a pessoa, que estava fora do perfil que vocês imaginavam?

AC – Não, ele tinha o perfil.

WH - Ou essa proposta, que não correspondia?

AC – Não, eu acho que a proposta corresponde. Agora, o perfil que é o problema.

WH – Da pessoa?

AC - O perfil da pessoa. E isso destrói o modelo, impressionante isso, como é que uma pessoa destrói o modelo. Porque ele não consegue... Ele cria uma distância muito grande, ele bota uma distância muito grande e as pessoas, nesse problema dele de relacionamento, identificam um problema no modelo. E aí quando vai para o Congresso Interno, que ia discutir se Bio-Manguinhos deveria ter eleição ou não, já sai a proposta de Bio-Manguinhos dizendo que Bio-Manguinhos quer eleição. O mesmo grupo que tinha aprovado que Bio-Manguinhos não queria mais eleição. Então você vê, o que acontece? Quer dizer, todo mundo achava que tinha que mudar o modelo, bota a pessoa com o perfil, isso muda muito pouca coisa, mas ele não se identifica com as pessoas e as pessoas identificam nele uma falha no modelo. Eu acho que é muito mais dele, entendeu, muito mais dele. E aí vem para as eleições e eles... E como ele sabia – aí era o sentimento dele – sabia que não ia se...

CP – Submeter a voto.

AC - Se submeter a voto, que não ia, era a decisão dele. E também, se ele se submetesse, ele teria não teria grandes chances porque o Akira... E aí nós estávamos já convencendo o Akira de que ele tinha que voltar para cá, que nós estávamos com um problema aqui, internamente, aí tinha diversos outros tipos de problema. Então o Marcos tira o chapéu, vai embora, e o Akira vem para a eleição e entra novamente aqui eleito. Quer dizer, isso há quatro anos atrás. Então essa passagem é muito importante. Agora, coisa interessante nessa passagem: você vê nitidamente que o modelo não está errado porque se não serviu como um todo, em parte você vê nitidamente o crescimento de Bio-Manguinhos. Hoje você pode dizer que Bio-Manguinhos é uma empresa, é uma empresa. É uma unidade com folha de R\$ 30 milhões anuais, R\$ 32 milhões de folha de pessoal, você vê, com um faturamento que bate aí na casa dos R\$ 450 milhões, três vezes...

CP – Dos 18, né?

AC – Dos 18 que eles trocaram. Então, por isso que eu digo: eles trocaram oito por 18, e ficaram felizes. Hoje têm R\$ 450 milhões de faturamento. Quer dizer, então hoje nós temos uma autonomia financeira total. Nós podemos dizer exatamente onde nós vamos colocar recurso, temos um reconhecimento no mercado muito maior do que nós tínhamos no passado. Temos uma atividade produtiva consolidada, temos clareza do que nós temos que investir na parte de desenvolvimento tecnológico. Temos, sabe? Então, hoje a unidade realmente deu um salto depois que nós mudamos, nós saímos das amarras e conseguimos autonomia. Não foi uma autonomia total, não é uma autonomia como nós gostaríamos em termos até gerenciais, porque ainda temos diversas dificuldades. Estamos buscando sempre uma forma de resolver alguns problemas que nós criamos, mas com certeza deu para a gente uma liberdade que ajudou Bio-Manguinhos a crescer, com certeza. Não tenho dúvida disso não.

WH – O Akira volta eleito para Bio-Manguinhos?

AC – Volta eleito para Bio-Manguinhos.

WH – Quer dizer, hoje, os diretores de Bio-Manguinhos são eleitos?

AC – São eleitos, hoje os diretores de Bio-Manguinhos são eleitos. Eles se candidatam, candidato único, e vota.

WH – Mas só pode ter uma reeleição, né?

AC – Agora, uma reeleição, possivelmente candidato único, e não dá para adivinhar o futuro, não dá para prever, mas acho que não tem outro candidato, ele vai ficar ali para mais quatro anos.

WH – Porque eu ia até te perguntar uma coisa. As pessoas que vêm, quer dizer, eu não sei, o Otávio Oliva eu acho que não era aqui de Bio-Manguinhos quando ele vem.

AC – Era.

WH – Ele era daqui?

AC – Ele era de Bio-Manguinhos. Ele foi trazido para [inaudível].

WH – João Quental também?

AC – João Quental era da Secretaria de Saúde. Ele vem para Bio-Manguinhos, vem para cá com um objetivo, junto, acho, com o Otávio ou com o Akira, lá no final do Akira. Ele vem para montar a área de garantia de qualidade. E o Otávio trabalhava na área de raiva, no teste de raiva, aqui na bancada.

WH – Isso. Trabalhava com a Nádia.

AC – Com a Nádia, isso. Então eles estavam ali, os dois técnicos. Olha, não temos competência técnica...

WH – Eles eram duas lideranças aqui dentro?

AC – Não, esse é que eu acho que é o problema, que não eram lideranças...

WH – A ponto de se candidatarem?

AC – Não eram lideranças. O problema que você tinha... Eu acho que era um problema da característica de Bio-Manguinhos, esse que é o problema. As pessoas em Bio-Manguinhos são muito voltadas para as atividades e estão pouco se lixando para essa coisa de candidato, isso e aquilo. Nunca foi uma unidade politizada, discutir isso e aquilo, ela quer é trabalhar. Eu estou resumindo aqui. Então, quando você apresenta um candidato ninguém quer discutir se esse é o melhor ou o pior. E normalmente, o candidato indicado pela direção vai.

CP – Quer dizer, entra no vácuo.

AC – Entra no vácuo. Não é uma unidade tipo a ENSP, que você vai discutir idéias, isso e aquilo. Se o diretor sinaliza que aquilo ali tem uma oportunidade, não sei o quê, acaba votando. E todos eles foram candidatos únicos. Aliás, para não dizer que foi único, se eu não me engano acho que com o João Quental, acho que o Fernando Lopes se candidatou também, mas sumiu, nem apareceu, porque o João era indicado pelo Otávio, entendeu? Então, sumiu. Eles não eram uma liderança, esse é o ponto.

WH – Nesse sentido tem um perfil mais de empresa privada, né?

AC – Muito mais, entendeu? As pessoas são muito voltadas para as atividades, muito. Você tem discussões fantásticas que você coloca em qualquer fórum desse aqui, você faz uma reunião para discutir sobre o problema tecnológico, você vai ter discussão. Mas você chama as pessoas para discutir, chama: “Vamos discutir sobre Congresso Interno?” Tem que arrastar as pessoas, arrastar, ninguém quer vir. “Mas é importante. Você tem que discutir isso”. Ninguém quer: “É uma perda de tempo, eu não vou fazer isso. Eu tenho mais o que fazer”. Isso não é no nível de [inaudível] não, é em todos os níveis! [risos]. É difícil, é difícil... As pessoas não estão... Eles querem mesmo, foram... Esse é o resultado, acho que eles foram criados pensando dessa forma. É difícil você mudar hoje. Eles não conseguem enxergar que eu tenho uma posição... Acho que hoje é um dos problemas que nós vivemos, nós não temos gente preparada para isso, para defender nossas idéias dentro de um congresso, porque quando chega lá no Congresso Interno você vê o pessoal da ENSP, do próprio IOC, bem ou mal, não sei o quê, você vê, ENSP e IOC eles dão um banho, enquanto o pessoal de Bio-Manguinhos quase que entra e sai calado. E quando não vai forçado para ali para dentro, porque ninguém quer discutir, acha que isso é perda de tempo. E se puder eles ignoram tudo que o Congresso Interno fala.

Fita 2 – Lado B

WH – Você estava falando das especificidades de Bio-Manguinhos, da produção, e, justamente, a minha pergunta era: eu trabalhei com a história da instituição e sempre teve uma diferença entre as pessoas que faziam pesquisa e a produção. Isso nas décadas 30, 40, 50. A produção e a pesquisa competiam pelos mesmos recursos, cientistas achavam que a produção era um trabalho menor dentro da instituição, mas, ao mesmo tempo, eles tinham menos recursos que a produção, porque a produção não podia parar. Como é que você vê essa questão hoje, da relação de Bio-Manguinhos, enquanto setor de produção, com a área de pesquisa da Fiocruz?

AC – É, eu acho que esse casamento... Não é um casamento, vamos dizer assim, essa forma como a Fiocruz é organizada, ela é fantástica para a área de produção e para área de pesquisa. Quer dizer, que modelo melhor você poderia ter de uma instituição que tem um número enorme de pesquisadores com um conhecimento fantástico, que pode voltar todo esse conhecimento para atividades fins, para produção, para produtos, tudo isso? O problema é que essa briga existe e existia um descolamento muito grande das atividades. Parecia que as duas não precisavam se falar, que uma ia fazer pesquisa, outra não tinha nada a ver com produção. Eu acho que não, você vai pegar hoje as grandes empresas que trabalham com tecnologia dependem muito do trabalho desse pessoal. Esse foi um problema muito ruim durante muitos anos. Hoje acho que está mais claro, acho que se você pega pelas ações que o Paulo Buss vem implementando, pelas coisas que a Fiocruz vem fazendo e que Bio-Manguinhos já vinha fazendo também, antes mesmo desses PDTIS, tudo isso, começa a dar um direcionamento para as atividades de pesquisa. Quer dizer, pesquisador não gosta de escutar isso, né? Ninguém gosta de ser direcionado, todo mundo gosta de ter liberdade. Olha, ele aprendeu a ser assim, foi criado dessa forma, achando que poderia... Mas só que o mundo hoje é outro. Quer dizer, se você não direcionar, não focar e não botar recurso naquilo ali, você não vai ter resultado! Não adianta você fazer uma linda pesquisa de uma coisa que não tem interesse para a Saúde Pública, que não vai dar resultado em nada! Eu acho que a coisa tem que andar junta, ou pelo menos aquele recurso que você se propõe a botar ali, esse recurso tem que ser voltado para a Saúde Pública!

WH – Ter uma orientação e priorização de áreas e onde você põe recurso, né?

AC – Exatamente, isso tem que ter. Então isso hoje na Fiocruz é muito claro. As parcerias que nós temos hoje com diversas unidades do IOC são fantásticas! Nós temos com o Galvão, com o Lain, o pessoal da Bahia, o pessoal de Pernambuco...

WH – Galvão?

AC - Bernardo Galvão. Com todo mundo nós temos algum tipo de parceria e temos até contratos, que a gente chamou aqui de ‘carta-compromisso’, firmados com eles, para desenvolverem produtos nossos, entendeu? Então isso hoje... E os programas da Fiocruz, você pode reparar que são todos voltados para o produto, e produtos que vão acabar caindo em Bio-Manguinhos ou Far-Manguinhos. Eu acho que isso é uma coisa fantástica, eu acho que hoje... Eu fiquei entusiasmado, inclusive, quando eu escutei, sei lá, há uns dois meses atrás, eu estava no CD da Fiocruz, eu escutei o Lain falar que todos os recursos da Fiocruz para a área de pesquisa deveriam ser separados: um, para a manutenção dos prédios, luz, água, não sei o quê, e o resto só ir canalizado para projetos com objetivos muito claros. Você

escutar o diretor de uma unidade falar isso, quer dizer, ele tem clareza de quê? Não se deve colocar recurso numa unidade e cada um fazer o que quer. Tem que direcionar para onde você quer fazer. Ora, se quiser buscar recurso fora para fazer outra coisa, tudo bem, mas aqueles recursos que a unidade tem, que são poucos, que a instituição tem, que são poucos, eles têm que ser direcionados para alguma ação de Saúde Pública, para um produto que gere, realmente, uma ação de Saúde Pública. Não pode ser voltado para a vaidade de um pesquisador pesquisar alguma coisa que vai dar um prêmio para ele, mas que em termos de Saúde Pública, não significa nada. Hoje eu acho isso muito legal dentro da Fiocruz e mostra claramente uma evolução, de que mudou não só a forma como as pessoas agiam, mas também mudou a forma que os próprios pesquisadores pensam hoje, pelo menos alguns que têm isso muito claro na cabeça. Eu acho isso legal, eu acho isso uma evolução fantástica. Anos atrás essa briga existia mesmo. Eu sempre percebia, porque eles falavam que dentro da Fiocruz não tinha que ter produção. A Fiocruz era uma instituição de pesquisa. Aí quando o Akira bate o processo: “Você está enganado, a Fiocruz começou com produção”. E aí entra aquela briga deles dois: “É pesquisa, é produção, aquela coisa toda”. [risos]. Mas cada um acha uma coisa. Eu acho uma coisa fantástica isso. Quando eu fui procurar entender esse modelo e depois você descobre que ele não foi pensado, ele aconteceu por um acaso, quer dizer, de você ter aqui dentro escola, você ter nível médio, agora superior, você ter mestrado, doutorado, você ter controle, ter produção, ter pesquisa. Diz que não tinha onde colocar, botava aqui. [risos]. Mas é um modelo interessante! Se você pensar, hoje é um modelo muito interessante. Você tem os hospitais voltados para as pesquisas das coisas que podem estar saindo de dentro das áreas de produção, sabe, tudo tem uma conexão! É um modelo muito interessante, desde que seja pensado dentro desse modelo e as coisas não fiquem totalmente isoladas, sem se falar uma com a outra área. Se a Fundação, dentro desse modelo, consegue se organizar e todas as áreas se falam, é um modelo fantástico. Então acho isso fantástico, entendeu? Embora não deva ser limitante. Eu acho que principalmente para a nossa atividade é isso que é o problema do... A gente tenta bater que nós temos uma unidade de produção, ensino e tecnologia. Para a nossa área e para Far-Manguinhos, se nós quisermos continuar dentro do mercado, se nós quisermos continuar produzindo, disputando mercado, exportando produto, tecnologia é a palavra-chave. Nós temos botado muito, mas muito, muito dinheiro. E buscar parceria fora, porque senão nós vamos morrer. Porque se entrar produto ou os produtores aqui, tipo uma SmithKline ou uma outra empresa dessa com tecnologia de ponta, e a gente não tiver condições de uma associação com eles, ou buscar parceria fora, ou investir maciçamente nisso, nós vamos morrer como uma atividade de produção, ela não existe. Eu tenho exemplo fantástico...

WH – Você estava falando, outro dia, da vinda da MMR.

AC – Bom, o sarampo é um exemplo disso. Quer dizer, se você pegar o que é que... Esse foi um erro nosso do passado, porque toda a Fiocruz conhecia a gente e nós também nos vangloriávamos de falar: “Bio-Manguinhos é uma unidade de produção”. E isso entra no subconsciente do mundo: unidade de produção, unidade de produção, unidade de produção. E aí você tem num determinado momento, quando você pega o sarampo, você faz a transferência de tecnologia, você incorpora tecnologia, você produz, você tem todo o mercado durante anos. Não tem ninguém disputando o mercado, tudo que tem de demanda você vai e atende. Vai e atende, o mercado é teu. Então você ignora o que está acontecendo lá fora. Não ignora, a gente sabe, mas não tem nenhuma ação concreta, então você ignora. Aí

o governo resolve comprar MMR, que é o sarampo, mais a caxumba e a rubéola. E nós não temos MMR. A gente fecha a fábrica de sarampo. Esse é o problema da produção. Se você é produção, o dia em que entra um produto novo, você pára a tua fábrica e não tem mais nada. E está aí, demoramos não sei quantos anos para perceber que ia entrar um produto novo, não fizemos nada, perdemos, fechamos a fábrica e acabamos correndo atrás de quê? Da MMR, que já está no Brasil há quanto tempo? E agora que nós estamos aí, nos preparando para começar a envasar. Esse ano começam as primeiras produções de envase aqui com a transferência de tecnologia. E isso é um exemplo que tem que ficar na nossa mente!

CP – Fecharam a fábrica em que ano?

AC – De sarampo? Foi a partir de quando incorporou, quando o Brasil começou a comprar. Se não me engano 2000 ou 2001, por aí. Acho que o Brasil não comprava vacina não.

CP – Isso com a meta de erradicar o sarampo do território nacional?

AC – É, mas é porque, no fundo, ele tem o problema de sarampo, só que o sarampo num único produto, uma vacina onde tem as três...

WH – Combinadas.

AC - As combinadas, que nós não temos. Ele simplesmente não deixou de comprar sarampo, ele comprou sarampo junto com rubéola e caxumba, num único produto, o que nós não tínhamos. Então, como nós não tínhamos essa tecnologia para incorporar as três, paramos de fabricar.

CP – Mas aí eu sei que teve um problema com essa vacina, né? O pessoal da Bahia, Maurício Barreto, pode ser?

AC – Pode ser. Maurício Barreto, eu não sei.

CP – Não, eu posso estar enganado. O problema que teve com essa vacina, acho que em Mato Grosso, Campo Grande, teve um problema de reação de um dos componentes, acho que...

AC – É, deve ser a caxumba.

CP – E teve um problema que eles denunciaram que a vacina tinha algum problema. Isso deu um processo com o fabricante e o Ministério, então, cancela a compra.

AC – Mas se eu não me engano não é a MMR. Eu acho que não é a MMR da SmithKline, que hoje está no mercado. Era um outro fabricante. Se não me engano, era um fabricante...

CP – Da Índia?

AC – Da Índia, ou China ou Índia. Eu sei que vem e ele tem um componente, ele é com uma cepa diferente, e essa cepa é reatogênica – eu posso estar falando uma besteira aqui, não sou da área – e aí tem realmente um problema, e o Ministério recolhe esse produto. Mas a que

eles usam hoje, que é a MMR da SmithKline, que a gente está incorporando tecnologia, depois foi incorporado...

CP – O que eu quero dizer é assim: nem esse acidente e a quebra desse contrato, não sustentou a fábrica?

AC – Não. Não, porque o problema todo é o seguinte: já estava definido que essas vacinas combinadas – foi exatamente isso – eram muito mais baratas, tem uma eficácia melhor. Quer dizer, você tem que ter essa tecnologia. Como, por exemplo, agora a Hib. A Hib nós acabamos de produzir, mas qual é a vacina que está hoje no mercado? Já é a tetra. Então é a DTP do Butantã com a Hib nossa. E o que o Ministério já diz que o mercado já quer? Quer a penta. Porque ele já diz: “Olha, quero a penta”. Entendeu? E se você fizer um programa para a penta, você fecha a porta para a Hib. Porque o governo não pode ficar esperando um dia de você achar que vai poder fazer essa vacina. Ele tem uma demanda própria, ele sabe para onde o mundo está caminhando em termos de produto. Nós é que temos que ter a obrigação de ter tecnologia para poder acompanhar essas mudanças!

CP – Pois é, agora entrevistando o Mozart [de Abreu e Lima], ele disse que está na frente de lá do secretário geral do Ministério, o Ministério chegou num momento que disse: “Não, a gente vai comprar não é o melhor produto, não é a melhor tecnologia, não é o melhor preço, mas nós vamos comprar porque isso tem que dar recursos para Bio-Manguinhos, e aí começar a formar um patamar para se sustentar frente à concorrência internacional, para ser um produto estratégico”. Ou seja, segundo ele se sabia que era mais caro, tecnologicamente mais...

AC - Mais inferior.

CP - Inferior, né?

AC – Qual o produto?

CP – Eu não lembro agora, mas assim, o que ficou na minha cabeça é que havia uma intenção do Ministério, ou uma proposta do Ministério, de governo, de dizer assim: “Não, vamos investir nisso, não como uma manutenção desse quadro, mas como algo que você pudesse...”. Quer dizer, mantém e não fecha, para poder a partir desse recurso...

AC – É, não me lembro de produto assim não. Quer dizer, essa é uma das coisas que tem nos deixado até felizes, como estratégia do governo. Eu acho que é uma estratégia inteligente. Quer dizer, o governo tem usado todo o poder dele de compra de mercado para poder alavancar as atividades nossas. Ele tem utilizado isso de uma forma inteligente porque, se você pensar bem, ele tem todo o poder de compra. O que o governo compra para vacinar, de vacina, é um poder desgraçado e até então não era utilizado para nada. Hoje não. Hoje o que é que ele faz? Hoje a gente sinaliza para ele que a gente quer uma tecnologia, ele dá para a gente a chance de colocar esse produto primeiro aqui. Por exemplo, quando nós sinalizamos que íamos botar a vacina Hib, ele fala: “Vamos introduzir a Hib no calendário, mas só compro de Bio-Manguinhos”. Quando ele está falando isso, ele está sinalizando para quem produz lá fora o seguinte: “Quer vender no Brasil?”

CP – Transfere.

AC – “Faz associação com eles”. Isso tem sido uma forma inteligente de você ajudar a incorporar a tecnologia. Ela não se sustenta por muito tempo não, porque quando chegarem vacinas de última geração, vai ser muito difícil alguém te dar a tecnologia. Você vai ter duas escolhas: você quer, você não quer. Se você não quiser, você não vai pagar. Ele não vai te dar tecnologia porque é muito dinheiro que se coloca para você ter um produto, é muito dinheiro. E eles não vão te dar essa tecnologia com esse dinheiro e conseguir recuperar isso num tempo. Mas o produto que está saindo hoje vai demorar muitos anos para chegar aqui por esse processo, porque eles vão explorar todo o mercado, vão utilizar ao máximo a tecnologia, depois eles vão passar para a gente. Mas tem ajudado, todo o nosso processo tem sido isso. O que nós estamos entrando? Com o mercado, junto com o governo nós entramos com o mercado. O que é que ele faz? A gente consegue transferir a tecnologia. Isso ajuda a alavancar. Obviamente que todo esse processo de produção, faturamento, tudo isso, ajuda o quê? Como Bio-Manguinhos não é uma empresa, não dá lucro – lucro que eu digo é lucro para acionista, ele dá resultado – e esse recurso é todo reinvestido dentro da própria unidade em área de desenvolvimento tecnológico, nós estamos ajudando o próprio país. O que é que nós estamos fazendo? Cada dia que a gente tem uma arrecadação maior, mais recursos a gente coloca em desenvolvimento tecnológico. O que nós queremos? Novos produtos para atender a demanda pública. O que o Estado deveria estar fazendo nós estamos fazendo aqui, com os escassos recursos que nós temos. Esse é um problema sério que você vê em universidade. Você ter um potencial enorme instalado e você tem pouca gente com dinheiro para fazer a pesquisa em desenvolvimento. Você chega nessas universidades, é uma tristeza as condições que eles têm para fazer desenvolvimento de produto, tudo isso. E não vai chegar nunca!

WH – Você diria que hoje, nesse contexto, Bio-Manguinhos é privilegiado em termos de recursos?

AC – Eu acho que se você analisar comparativamente, lógico que a Fiocruz é privilegiada, não tenho dúvida disso, lógico que ela é privilegiada. Ela tem um recurso, ela tem autonomia e tem todo um desafio pela frente. Se der uma dor de barriga em Bio-Manguinhos e acontecer alguma coisa errada, não tem quem nos socorra, não tem, a Fiocruz não tem como socorrer. A Fiocruz tem um orçamento de 120 milhões, como é que vai socorrer uma unidade que tem um faturamento de 400? Nunca. Então, aqui as coisas não podem falhar. É um desafio enorme para você manter toda essa estrutura operando, vendendo, porque o Ministério não é bonzinho para a gente não, ele cobra da gente. O preço que ele compra da gente, que ele está disposto a pagar para a gente, é o menor preço, é o preço OPAS, que não é um preço bom em hipótese nenhuma. Bota um preço quase de custo que é só para ganhar escala. Ele exige da gente compromisso de entrega e não perdoa se não entregar, ele não paga. Então nós temos todo um compromisso de produzir, entregar, com preços baixos, para faturar. Mas se você pegar no contexto da Fiocruz, sim. Agora, se você compara isso com a SmithKline, nós somos... Eles investem um bilhão em pesquisa e desenvolvimento. Não dá para comparar, é outra...

WH – É. A indústria, a empresa nacional brasileira competindo com as grandes indústrias de biotecnologia...

AC – É, não tem, não tem. Agora, dentro desse contexto aqui, eu acho que sim.

WH – E qual é o nicho, então? Ou seja, nesse contexto de desigualdade tão grande, internacional, das empresas de biotecnologia, e brasileiro, qual é o nicho para o Brasil nesse campo? O que é que você identifica como a área em que Bio-Manguinhos e a Fundação deveriam investir?

AC – Vacinas. Eu continuo achando que, até no contexto em que nós estamos inseridos, é um excelente negócio, excelente negócio. Eu acho que outro nicho de mercado que nós temos que entrar fortemente é biofármacos. Esse é um de negócio fantástico. Por quê? Não tem ninguém produzindo no país, os gastos que o governo federal tem... E nós não podemos esquecer que é nesse mercado que a gente tem que trabalhar maciçamente, porque é onde nós temos mais chance de vender, não precisa terceirização, não precisa concorrer com ninguém, não sei o quê, e o governo federal gasta com biofármacos muito mais do que gasta em vacina. Mas muito mais! Se você quer saber, com um produto só, tipo interferon peguilado, para atender 5 mil pessoas, ele gasta em torno R\$ 245 milhões, contra um orçamento do governo, sei lá, da parte de vacinas como um todo, sei lá, de R\$ 800 milhões. Vacinas para vacinar crianças de 0 a 3 anos, três milhões de pessoas nascendo anualmente, não sei o quê, campanha de vacinação, ele gasta... Isso eu estou falando de um produto de biofármacos, fora os outros. Se você somar a conta de biofármacos, gastam anualmente um bilhão e quatrocentos. Esse é um excelente nicho de negócio. Reativo para diagnóstico: se nós tivermos competência, nós podemos trabalhar, porque é muito mais rápido. Nós temos um grupo de pessoas aí, no país, muito preparado para dar resposta para isso. Não entrar naquele diagnóstico para disputar com Roche, Abbott, tudo isso, mas onde a gente consegue trabalhar dentro de um mercado...

WH – Doenças endêmicas.

AC – É, é, doenças endêmicas.

WH – É a velha tradição.

AC – É a velha tradição, a gente sabe fazer. E vacinas, eu acho que – nós estamos discutindo muito isso no nosso planejamento estratégico – a gente tem que pensar quais parcerias que nós podemos fazer, não só para transferir tecnologia, mas parcerias de desenvolvimento tecnológico mesmo. Hoje o mundo já não faz mais o que se fazia antigamente, de você ter uma área... Você pega o desenvolvimento da SmithKline, não é ele que faz, ele contrata vários pedaços do desenvolvimento em grandes empresas de tecnologia. É isso que nós temos que fazer, temos que ter recursos para ir lá, para comprar isso deles para alavancar nosso desenvolvimento tecnológico, botar na [inaudível] um pessoal preparado, focar mesmo nisso e trabalhar. Então, mudando o modelo. Já hoje, trabalhando com projeto, trabalhando com projetos prioritários, focando recursos naquilo que nós queremos sair, [inaudível] tirar na velocidade que eles tiram.

WH – Eu trabalhei há alguns anos atrás num projeto sobre biotecnologia na Fiocruz. E a gente se deu conta que o problema maior de Bio-Manguinhos justamente é o investimento em desenvolvimento tecnológico. Por algumas razões. Uma delas é porque você tem que, praticamente, mudar o perfil dos pesquisadores envolvidos com desenvolvimento tecnológico de uma prática acadêmica para uma prática empresarial, né? Tem que ter pessoal qualificado, formado, e com uma forma de trabalhar diferente da forma acadêmica. Vocês estão conseguindo resolver ou vocês estão identificando parcerias?

AC – É, nós estamos identificando parcerias, estamos tentando resolver, só que nós encontramos muita dificuldade pela frente. Por exemplo, hoje não se aceita mais você desenvolver um produto em bancada, em condições que você não possa reproduzir e registrar esse produto. Por exemplo, você tem hoje o IOC totalmente despreparado. Eu não vou falar que é de uma forma geral, mas no laboratório onde desenvolve suas pesquisas, quando chega lá um produto, ele não consegue reproduzir aquilo em outras condições, em outros ambientes. A Universidade é a mesma coisa. Nós temos aqui um contrato com a Universidade Federal do Rio de Janeiro para desenvolver um produto ali, que o laboratório da doutora Leda Castilho é desse tamanho aqui! Ela diz que trabalha em condições GMP, e o ar-condicionado que ela tem é de janela. Não dá, isso não é [inaudível] do mercado se você quer ter um produto. Então não é só você botar o dinheiro lá. É você preparar essas pessoas, conscientizar, e botar uma área adequada para desenvolver esses produtos para poder depois você trazer para cá e você botar em escala industrial, e fazer o desenvolvimento... Sair da base de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e ir para a escala industrial. O problema maior que nós temos na UNB, em Brasília, outra parceria que nós temos, nós estamos investindo no laboratório deles. Porque onde eles estão fazendo todo o trabalho não dá. O dia em que chegar um produto, eles vão falar assim: “Isso aqui não pode ser registrado”. Entendeu? Então, essa carência ainda é grande. Aqui na Fiocruz é a mesma coisa. Você deve conhecer as condições dos laboratórios em que eles fazem o desenvolvimento, em que se chega ao produto. Isso não é aceito mais em lugar nenhum! Você tem que reproduzir as condições, em ambiente que você possa reproduzir isso depois como produto, nessas condições que nos temos aqui. Em poucas áreas você tem isso hoje. Então, o desafio é não só você focar em projetos que você vai chegar a produtos, mas também preparar esse pessoal, esse ambiente, para poder trabalharem em condições adequadas, GMP, tudo isso, para poder...

CP – Pois é, mas vocês têm uma estratégia de preparação?

AC – Nós temos uma estratégia de aproximação com eles, e quando a gente identifica que eles têm um potencial que pode nos ajudar, nós vamos para eles e aí vamos colocando as condições que nós queremos, em que ambiente que a gente quer que aquilo seja desenvolvido. E muitas vezes a gente vai e financia, entendeu? Botucatu, nós estivemos lá, já é uma outra coisa: lá tem uma condição, lá eles têm uma condição, estão desenvolvendo um produto lá, um produto que nós temos, então esse já está mais preparado, mas a maioria não. Então a estratégia nossa tem sido primeiro a identificação, porque eu acho que nós temos que identificar e botar recurso. Pena que nós temos muito pouco recurso para fazer isso. Temos muito pouco recurso comparativamente ao que se precisa. Em termos de faturamento nós estamos bem, mas comparativamente ao que se precisa colocar, eu acho que ainda é muito pouco. Depois, as áreas não estão adequadas, não são apropriadas para isso, temos que nos preocupar com isso também, entendeu? E depois eu acho que o país mesmo deveria

também estar preocupado com isso, com o desenvolvimento tecnológico, investimento em tecnologia, porque não é... Vou pegar outro exemplo que eu acho que é uma tristeza: nós estamos aqui com o desenvolvimento de um produto com a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Nós chegamos ao produto e agora nós estamos batendo, esbarrando aonde? Num contrato de equipamento com o fornecedor. E não tem ninguém no país que produza esse equipamento! Aí você depende de um contrato com o mercado externo, com o fornecedor externo. Por quê? O país não está preparado tecnologicamente para trabalhar com esses equipamentos modernos, para te dar resposta. Aí você continua ficando na mão dos outros, entendeu? Você tem um produto, mas você não tem a tecnologia para desenvolver aquele equipamento. Toda vez que a gente fala em máquinas aqui para o Brasil, você vai buscar lá fora.

WH – É, e você tem que treinar pessoal...

AC – Você tem que treinar pessoal, tem que trabalhar isso... É muito... Essa defasagem tecnológica, que nós percebemos porque nós estamos aqui na ponta, é... Sabe, nós percebemos mais rápido, mas ela horrível para o país, porque você tem um... Por mais que eles estão falando: “Ah, estamos botando não sei o quê”, não, ainda é muito pouco dinheiro que se coloca nessa parte de tecnologia no país, muito pouca coisa! Vai demorar. Agora, nossa estratégia é: nós temos clareza disso, temos que botar recursos nisso, temos que buscar parceria, fortalecer parceria e depender cada dia menos desses caras, dos parceiros externos, porque eles não são bonzinhos. Quando eles passam alguma coisa para gente é porque tem um mercado também e ele está ganhando mais, não se iluda com isso. Só ajuda a gente a diminuir a distância da nossa defasagem tecnológica, mas não coloca a gente na ponta de nada, só diminui a distância e garante o mercado, garante uma sobrevivência por mais alguns anos, onde você pode botar mais dinheiro e vai sobrevivendo, vai botando dinheiro, para buscar, um dia, estar lá na frente. Mas tecnologicamente falando, nós ainda estamos muito longe.

WH – Talvez o que seja interessante – só falando, continuando o tema do desenvolvimento tecnológico, mas acrescentando mais um dado –, é que Bio-Manguinhos sofreu uma reestruturação. Vocês chamam como? Reestruturação ou reforma?

AC – Reestruturação. É, reestruturamos.

WH – Reestruturaram, né?

AC – Isso.

WH – Porque já tinha o DEDET, né?

AC – Desenvolvimento tecnológico, DEDET, isso. É, tinha até uma parte de desenvolvimento tecnológico. O que nós percebemos? Foi aí que nós... Isso tem uma relação com a minha volta também, quando eu volto da vice-presidência para cá, que aí o Akira pergunta o que eu vou fazer, eu falo: “Ah, eu quero trabalhar com projetos”. E aí vem a idéia de criar essa área de Gerência de Projetos. E uma das primeiras coisas que nós...

WH – GEPRO, né?

AC – GEPRO é, a GEPRO. E aí, a primeira coisa que nós fizemos é isso: todo recurso que nós botamos para desenvolvimento tecnológico é de... Vai ali, prepara um POM maravilhoso. Todos os gerentes vão lá, dizem o que vão fazer no ano, não sei o quê, anota recursos, dá para eles. Quando você faz o POM, você diz lá quais são as suas prioridades e você bota recursos. No final do ano você vai avaliar. Não, desculpe, você nem avalia no final do ano o que foi feito. No ano seguinte você vai lá e quando você começa a comparar um ano com outro, você repete aqueles mesmos processos todo ano, e bota recurso, e você manda recurso e nada acontece. Por quê? Porque a prioridade sempre está sendo dada por quem? Pelo gerente da área. Você fazia uma coisa: falava o que queria, e ele ali botava o dinheiro onde ele queria. Então esse modelo era um modelo que já não estava nos atendendo. Então nós tínhamos que mudar isso. Embora mudar é mexer um pouco com a cultura. Nós tínhamos que trabalhar com um projeto para focar o desenvolvimento tecnológico. Nós não queríamos mais botar dinheiro em desenvolvimento tecnológico como estávamos botando: “Agora, os cinco milhões aqui, para onde foram?”, “Não sei”, “Que resultado deu?”, “Não sei”. A não ser quando for aquele projeto muito específico, que o diretor bota a mão, e o chefe fala: “Eu quero que esse saia”. Aquele ali ia sair. Agora, o resto do dinheiro tu não sabias.

WH – Não tinha como acompanhar, né?

AC – Não tinha como acompanhar. Então nós mudamos isso, nós reestruturamos, fizemos uma proposta nova. Hoje Bio-Manguinhos trabalha por projeto na área de desenvolvimento tecnológico. Mas veja o seguinte: nós temos toda a estrutura de laboratório montada, temos os projetos que passam por todo esse laboratório, eles não pertencem ao mesmo laboratório, ele tem um gerente próprio que utiliza toda aquela estrutura para chegar ao objetivo que você quer. E nós colocamos recurso no projeto. E que projetos? Projetos que nós achamos prioritários. São 43 projetos aqui dentro de Bio-Manguinhos hoje. Quantas prioridades têm? Três. Prioridade 1. Mais dez prioridade 2. Seleccionamos...

WH – Três prioridades...

AC – Meningite B, que já está saindo, hepatite A, se eu não me engano, que é até recurso que nós temos fora, e tem um outro aí que eu não me lembro, tem um outro, tem três que nós estamos...

WH – Vacina também?

AC - Vacina também, vacina. Três prioridade 1. Prioridade 2: seleccionamos mais uns sete. Então nós temos hoje dez projetos, que nós acompanhamos de perto, nós colocamos recurso, nós estamos olhando resultado. “Ah, e os outros dos 43?” Estão aí. Você vai buscar recursos onde você quiser, vai fazendo aos poucos, bota, direciona. Damos um dinheirinho para o gerente botar qualquer coisa ali para não parar, mas nós é que definimos qual o projeto que vai receber dinheiro e como é que esse dinheiro vai ser alocado. Quem define onde vai colocar recurso não é mais o gerente da área, é a direção. E esse nós acompanhamos. Acompanhamos, colocamos via sistema, olhamos de perto todas as ações. Uma etapa não aconteceu? Não vai mais recurso. Se não acontecer, não recebe recurso, entendeu? Discute

com o gerente, chama o gerente. Nós estamos focando no resultado agora, direto, sem botar recursos como a Fiocruz vinha fazendo na parte de IOC. Você pega o orçamento do IOC quantos milhões? 18 milhões? 20 milhões você dá para IOC. Aí, o que é que acontece ali? Ninguém sabe, fizeram um monte de *paper*, isso e aquilo. Agora, quando você quer resultado, você manda projetos para o PDTIS. Esses projetos você bota mais um dinheiro ali e vai acompanhar. Então esse dinheiro estava sumindo dentro do IOC. Ele está servindo para atender o quê? Você não sabe. É isso que nós deixamos de fazer aqui. É para botar 18 milhões? Bota 18 milhões naquilo que é interesse nosso. Aquilo que não é interesse da Fiocruz? Vá buscar dinheiro fora. O pesquisador vai lá no CNPq, vai não sei aonde! Mas eu só vou botar dinheiro onde eu quero que saia o produto, aquilo que eu identifico como potencial para sair produto. Você bota dinheiro, mas ninguém sabe o resultado! Quem questiona o que foi feito? Aí, já não...

Fita 3 - Lado A

AC - O Brasil está pouco se lixando para os *papers* que estão saindo. Se você falar que tem um produto novo que vai atender a uma necessidade dele, ele vai ficar feliz. Se você falar que a Fiocruz produziu 100 *papers*, ele vai falar: “Pô, faz o que você quiser com eles, mas isso não me interessa”. É importante? Lógico que é importante, não tenho dúvida de que é importante, mas não é só isso, entendeu? Esse que é o problema que eu acho sério dentro da Fiocruz.

CP – Mas me diz uma coisa.

WH – Desculpa, só um minuto.
[interrupção]

CP – É uma curiosidade que eu tenho: quando vocês implantam esse ‘modelo matricial’, como reagem os laboratórios? Porque aí você vê um gerente passando por dentro dos laboratórios, dos setores...

AC – É, dos setores, tudo isso.

CP - Tudo isso. Como é que isso...

AC – Difícil, até porque...

CP – Principalmente falando em desenvolvimento? Você não está na linha de produção.

AC – É, isso é muito difícil porque você está mudando tua cultura. Quer dizer, o que é que nós fizemos? Nós percebemos que nós tínhamos que fazer alguma coisa para mudar o foco e a importância do que nós estávamos fazendo. Então nós pensamos o seguinte: o laboratório, para a gente, já não tem mais importância. Foi difícil porque as pessoas falam assim: “Mas eu sou conhecido aqui! O meu laboratório é conhecido em tal lugar”. A gente falava assim: “Mas o teu laboratório não tem a menor importância para a gente, o que tem importância para a gente são os projetos”, “Não, mas você tem que entender!” Não, nós tínhamos que tirar a importância do laboratório, da área. Importância que eu digo é o seguinte: eu tenho um

laboratório de desenvolvimento de vacinas virais. Não, eu não tenho um laboratório de desenvolvimento de vacinas virais. Eu tenho um projeto para desenvolver uma vacina que é viral, pode ser bacteriana, pode ser... Mas eu tenho um projeto. O laboratório é uma área onde eu vou passar o projeto para fazer aquilo. Mas você identifica claramente que aquele processo, mesmo aquela vacina que seja viral, não fica só naquela área, ele passa por diversas outras áreas que não é só vacina viral. Então, não tem que ser de um laboratório. Agora, isso criou uma coisa, porque nós tiramos todo o poder do gerente do laboratório e demos para o gerente de projeto. Mas nós tivemos que fazer uma compensação, então nós ampliamos, nós criamos, porque nessa coisa não adianta: mudou, mexeu com cultura, se você não der uma compensação a coisa não funciona, fica linda no papel e na prática não acontece nada. Então nós criamos. Antigamente, o desenvolvimento tecnológico era um departamento. Criamos uma vice. Nós pegamos os gerentes, que eram alguns chefes de laboratórios, que eram os laboratórios mais importantes, e botamos eles como gerentes de área. Então hoje nós temos quatro gerentes de área que têm o mesmo nível de chefe de departamento. Então nós transformamos um departamento para quatro. Então nós temos hoje o gerente de virais, o gerente de bacteriana, o gerente de reativos e o gerente de biofármacos, temos quatro gerentes. E agora o que estava em baixo também não tinha tanto poder, ganhou *status* porque ele virou um gerente de projeto. E o que é que ele era? Ele era um chefe de setor. Ele é agora um gerente de projeto. Então todo mundo ficou um pouco feliz. Ainda existe alguma resistência? Existe. Existe alguma dificuldade? Existe. Mas, hoje, já é mais claro, negociável. E foi um processo de mais de um ano de negociação. Junto com eles, trabalhando com eles, fazendo junto com eles as coisas. Foi tudo muito negociado para eles entenderem a importância disso. E eles foram aceitando, aceitando. Discutimos, criamos um monte de oficinas, discutimos aquilo ali, a importância, projetos. Nenhuma decisão veio de cima, foi uma decisão totalmente negociada com eles, totalmente discutida, trabalhada, um a um, cada pessoa. Fazemos várias reuniões aqui no auditório, diversas reuniões, e cada vez é discutido e aprovado ao nível de todo o departamento.

WH – Esse projeto foi mudando em função dessas coisas?

AC – Foi mudando em função dessas coisas. A gente tinha uma idéia, queríamos implementar aquela idéia e íamos dando a conotação junto com eles, entendeu? Íamos envolvendo todo mundo. E hoje eles aceitam isso perfeitamente. Tanto é que a gente diz: “Não priorizamos, o gerente de programa que prioriza”. A gente fala com ele: “Você tem que priorizar”. E ele fala para mim. Obviamente existe um casamento dele com a direção, com tudo isso, com a direção, mas é um trabalho conjunto muito interessante, que demandou mais de um ano. Porque é mudança de cultura. Ninguém aceita esse tipo de coisa. Por isso que eu estou falando: se com Bio-Manguinhos, pequeninho perto de IOC, foi difícil, para você fazer no IOC não é fácil, não é fácil. Mas a conscientização lá está num nível que está começando a ficar grande, compreendeu? E eu acho que o Paulo [Buss], do jeito que o Paulo está fazendo as coisas, eu acho... Já vinha sendo feito também, mas agora mais ainda, você focando em alguns projetos e nesses projetos você colocando recursos, eu acho que isso com o tempo isso vai dar resultado, entendeu? Eu acho que está mudando a conscientização da Fiocruz, e aqui já conseguimos.

CP – Quer dizer, essa foi a grande mudança?

AC – Na parte de desenvolvimento tecnológico nosso, isso foi para a gente um grande avanço. Se você perguntar assim: “Mas o que é que mudou em termos de produto?” Ainda nada. “Mas o que mudou em termos de ação?” Muita coisa. Porque hoje você tem clareza daquilo que vai sair. Pode ser daqui a dois anos, três anos, você tem como acompanhar isso. Antigamente não.

WH – Dos recursos, inclusive, que você está colocando?

AC – Tudo, de tudo.

WH – Porque antigamente não se sabia o custo das coisas, não é?

AC – Não sabia custo de nada, você não sabia coisa nenhuma. O dinheiro ia ali, porque ia para o projeto A, B, C, D, ninguém sabia nada. Hoje eu sei. Eu sei tudo que o projeto ganha. E quando digo que ele tem prioridade, ele tem prioridade total da direção, ele recebe tudo: recursos financeiros, humanos, materiais, tudo. A unidade toda, nós colocamos a unidade na... Aos principais gerentes ali falamos: “Se é um projeto prioritário, todos têm que ter essa consciência. Todos têm que trabalhar em cima disso. Não é um departamento”. Ele chegou na área de controle, o controle tem que ver que ele é prioritário. Ele chegou na área de materiais, ele tem que saber que é prioritário. Todo mundo tem que saber que ele é prioritário. Aquele projeto tem que ganhar prioridade na unidade, não é na diretoria.

WH – Você, como vice de Gestão, Gestão e Mercado?

AC – É, Gestão e Mercado.

WH - Você acaba tendo um contato praticamente com todas as áreas, não é?

AC – É. Eu não sei se é a minha característica, ou a do cargo, ou o que é, mas acabo tendo um relacionamento com todas as áreas.

WH – O que é...

AC – Subordinado mesmo a mim, hoje, está a parte de engenharia, a parte de mercado, a parte de administração, recursos humanos, finanças e suprimento, a TI e ainda tem a...

WH – TI?

AC – É, tecnologia de informação, informática.

WH – Ah, tá.

AC – E ainda tem umas assessorias: tem a GEPRO, que não é ligada a mim, mas acaba ficando comigo, e ainda tem a de Segurança de Trabalho. É uma estrutura extremamente pesada...

WH – Quantas pessoas tem trabalhando nessa estrutura?

AC – Sei lá.

WH - Hoje, não é? Quando você entrou aqui Bio-Manguinhos tinha três pessoas.

AC – É, hoje devem ter mais de 400 pessoas trabalhando. Só em engenharia tem 200 e tantas pessoas.

WH – Na engenharia que você chama, é o que?

AC – Engenharia e manutenção. Toda a parte de engenharia e manutenção.

WH – Ah tá, da planta?

AC – Da planta, de toda unidade.

WH - Laboratórios?

AC - Toda unidade. De uma firma terceirizada são 190, mais uns 50 e poucos nossos. Dá 240. Tem mais a administração, que tem 80 e poucos. Tem recursos humanos, tem mercado. Sei lá, umas 400 pessoas possivelmente, ou perto disso.

CP – Isso só nessa área?

AC – Só na vice de Gestão, só na vice de gestão. As vices de Gestão e Produção são as maiores.

WH – Me chamou a atenção porque sua vice chama Gestão e Mercado, né?

AC – E mercado. É. Porque...

WH – A questão de mercado numa empresa pública é uma coisa relativamente nova e diferente, porque a empresa pública não tem uma visão...

AC – Uma visão do mercado, é.

WH - Do mercado. Até porque não sei se é compatível com a visão mercadológica, não é? Como é que vocês encaram isso aqui?

AC – Isso é um dos pontos que nós sentimos que nós tínhamos que mudar. Quer dizer, nós tínhamos que sair desse patamar muito de informalidade com que nós lidávamos com o Ministério e criar um grupo mesmo de mercado. Por quê? Primeiro, porque nós tínhamos que fortalecer essas relações. Isso foi uma das coisas que eu insisti que se criasse aqui. Primeiro, porque – e essa era uma das falhas que nós tínhamos, grande, aqui dentro, eu briguei muito para tentar mudar isso – quem definia produção aqui dentro era a área de produção. Então era assim: “O que é que nós vamos fornecer para o ano que vem?” O Ministério queria 10

milhões, 100 milhões. Aí perguntava para a produção: “Não, só posso 50”. Aí, você tinha 50. E aí, mas você diz: “Ah, não posso”. Essa era a visão, era assim mesmo que funcionava. Está errado! Quem define não é a produção, a produção tem que ter o instrumento. Quem define é o mercado, quem define o quanto vai se produzir é o mercado. Nós temos que atender as demandas. Nós temos que trabalhar dentro de uma capacidade instalada, mas quem define é o mercado. Nós tínhamos que ter essa área definindo isso. Então, tinha que ter essa área selecionando, porque também quem ia para reuniões junto ao Ministério, tudo isso, era a produção, não era a gestão, não era a diretoria, era a produção junto com a diretoria, não sei o quê, se confundia. E nós começamos a mudar, essa foi outra mudança drástica aqui dentro. Nós criamos a área de mercado, começamos a botar essas pessoas negociando lá no Ministério, tentando ampliar o leque de produtos.

WH – Isso foi uma herança talvez, um pouco, da gestão do Marcos Oliveira?

AC – Não, não.

WH - Que tinha essa visão mais...

AC - Ainda não. Quando eu voltei para cá, quando eu voltei para Bio-Manguinhos, aí que eu assumi a GEPRO, e aí aconteceu uma coisa engraçada. Tinha essa [inaudível] área de mercado que nós falávamos com o Mário: “Mário, você...”

WH – Qual o nome dele? Mário?

AC – Mário Moreira. Mário dos Santos Moreira. Eu falava: “Mário, você tem que criar essa área do mercado aqui”. Não, a gente criou uma área do mercado lá, que ele era coisa, mas era um entregador de produtos: vendia a vacina, fazia-se a discussão. Aí eu vim para a GEPRO, o Mário estava aqui como vice, e a Cristiane, que era chefe...

CP – Opa! [barulho]

AC – Fui eu?

WH – Caiu alguma coisa aqui do lado.

AC – Ah! Eu era da GEPRO. A Cristiane ficou grávida, que era chefe lá da área, era o Mário junto com ela, e ela pediu...

WH – Cristiane?

AC – Cristiane Cristiane Frensch [Pereira], é a chefe de mercado.

WH – É porque fala o nome e depois a gente não consegue identificar quem é.

AC – É. Aí, ela ficou grávida, ia sair. O Mário me pediu se eu podia ficar naquela área lá por um período, enquanto a Cristiane ficava de licença maternidade. Falei: “Mário, qual é a sua intenção? A Cristiane, quando voltar, vai ficar como chefe?”, “Ah vai, que não sei o quê”,

“Você não vai botar outro?”, “Não”, “Tá. Você está disposto então a bancar mudança naquela área? Porque nós vamos mudar aquela área lá, porque eu acho que aquilo ali não tem importância nenhuma, não precisa ter chefe nenhum”, “Não, vamos fazer, não sei o quê”. Aí eu fui lá embaixo, fiquei com a GEPRO e com o Mercado. Aí comecei a implementar a parte de Mercado mesmo. Aí eu ia para a direção, brigava com o Akira, brigava com a Malu, brigava com o Mário, brigava com todo mundo: “Não vou a reuniões de Produção, porque a reunião de Produção é para a Produção, não tem nada a ver comigo. Eu vou à reunião, ao nível de diretoria, para discutir o que é que nós vamos fornecer”. Aí comecei a mudar a forma de como é que a gente se organizava internamente, em termos de reuniões, para definir a produção. E aí não deixava a produção definir o que ia produzir. Eles discutiam, discutiam, discutiam, e eu trazia para a direção o que o Ministério queria de produto: “Vamos discutir aqui, esse nível aqui”, “Ah! Não”, “Mas quem define não são vocês. O que vocês precisam?” E aí começamos a mudar um pouco. Isso foi um trabalho de três anos para cá. Hoje essa área está totalmente consolidada. Você tem um grupo enorme, crescendo de forma fantástica. Hoje eles vão para as reuniões, eles dizem o que o Ministério quer. Nós temos um sistema hoje, que nós trouxemos a COPPE para cá, para desenvolver para a gente [inaudível] da produção, porque a produção não tinha. Os parâmetros que nós tínhamos de informação da produção, todos eram dados pelo pessoal da produção. “Ah, então, qual é a capacidade?” A capacidade era dada por eles, tudo isso. Não, hoje não, hoje é tudo sistematizado. Então, quem diz o que tem em produção são eles, mas eu tenho todo um sistema, eu posso falar: “Não”. Eu rodo toda a minha programação num seqüenciador de produção e digo: “Qual é minha demanda para o ano que vem?” Acabamos discutindo semana passada exatamente isso. Começamos a preparar os cenários para o ano de 2006. “Ora, em 2006 tem esse cenário otimista, o realista, e o pessimista. Vamos trabalhar com esses três cenários e fazer uma projeção desses três cenários em cima do sistema. E aí vamos dizer o que nós podemos atender daqueles cenários, o que nós não podemos atender”. Antes mesmo do Ministério se pronunciar sobre o que quer, nós já sabemos o que nós somos capazes de atender e já vamos ofertar para ele o que nós queremos. Quem está fazendo isso? A área de mercado junto comigo. Nós estamos fazendo isso levando para a área de produção, falando assim: “É esse o programa de produção para o ano que vem”. E ele te diz, desde hoje, se ele quiser, em 2006, até o último frasco que ele vai botar, que dia e que hora que ele vai colocar para a produção. Quer dizer, todo esse sistema é feito desse jeito. Então, esse pessoal de mercado, eles definem o mercado, toda [inaudível] de produção eles participam, as exportações todas. Nós participamos de licitação no mercado externo. Hoje, eles é que vão para lá participar de licitação, vendem produtos, estamos exportando para 52 países. Estamos agora entrando fortes na parte de reativos, por isso estamos botando grupos de pessoas dando assistência para prestação de serviço em todo o Brasil, entendeu? Então, realmente estamos mudando a filosofia da parte de mercado. É uma unidade, um departamento que está crescendo e muito, e com uma competência incrível das pessoas. A reunião de trabalho é muito boa, e hoje está estruturada, hoje mudou. É aí que eu digo: o nosso erro era tão forte... A gente tem que voltar no passado, porque era tão forte essa coisa, que isso aqui era um lugar de produção, que quem definia aquilo era a produção. E era um erro, um erro nosso, um erro que tínhamos que mudar e...

[interrupção]

CP - Ficar de fora justamente a área de produção, né?

AC – É.

CP – Como é que isso foi visto aqui? Ficar de fora? Não sei o que isso significaria, se fica só produção, enfim, como é que isso...

AC – Bom, volta à época do Collor, mas volta um pouco antes. Mesmo antes do Collor, o que é que nós já falávamos? Nós temos que ter uma forma de nos estruturar e nos organizar melhor do que nós fazemos hoje. Isso está claro para a gente, na cabeça da gente, porque nós temos que ter muito mais flexibilidade. Isso aqui é uma indústria e como indústria você não pode ter as amarras que tem o serviço público. Ponto. Nós temos que ter flexibilidade. Mas é burrice – e todos têm uma consciência muito forte disso – querer separar da Fiocruz. Nós falamos isso o tempo todo. Bio-Manguinhos não é nada. Todo mundo quando fala em vacina, fala Fiocruz. O que tem peso é a Fiocruz, embora Bio-Manguinhos esteja aqui, produz, não sei o quê. O peso que é imensurável, você não tem como mensurar isso, é da Fiocruz. A Fiocruz tem um peso incrível em termos de mercado, de ciência, essas coisas todas. Então nós não somos nada, sem a Fiocruz não somos nada. Essa coisa de querer sair, privatizar, não sei o quê: burrice, até porque a gente não sobrevive dois anos como privado. Então não queremos isso. Agora, queremos sim um modelo diferente? Queremos. Queremos ter flexibilidade? Queremos. Tem uma maneira de fazer isso? Lógico que tem. Tem como fazer isso? Lógico que tem, não tenho dúvida disso, tem. Agora, tem que sentar-se à mesa, pensar, buscar acordos, temos que aprender a fazer política, que nós não sabemos, interna, temos que convencer parceiros. Nós não somos preparados para isso, porque tem que mudar esse modelo, porque não é fácil. Não é fácil você aprovar uma coisa dessas dentro da Fiocruz. Não é fácil, mas sabemos dessa necessidade. Mas não queremos ser nunca - pelo menos é o meu pensamento e o da maioria das pessoas que eu converso - não queremos ser nunca uma unidade separada, isolada, não sei o quê. Nunca isso foi visto com bons olhos, nunca. Nós não queremos isso porque é uma burrice. Quem pensar assim, é uma burrice. Agora, é possível compor um modelo onde você possa continuar sendo Fiocruz e que você tenha flexibilidade, que você possa ter autonomia, que você possa compartilhar das decisões junto com a Fiocruz? É possível. Esse modelo existe, está por aí, você tem várias formas.

CP – É. Até porque a proposta, me parece, era calcada em cima unicamente do aspecto produção.

AC – Era, mas quando a gente fala em produção, esse que é o problema nosso. Porque quando a gente fala em produção, a gente fala em flexibilidade. No fundo, o que você está falando: “Ah, porque [inaudível] não!” Porque eu não tenho flexibilidade para atender essas demandas que uma unidade de produção precisa. Por exemplo, para você entender, você tem toda uma organização no serviço público onde você tem as suas normas, regras, leis, que você tem que seguir. Mas o cara que está lá, que compra sempre, que está lá, importando... Por exemplo, no ano passado a OPAS disse para a gente que queria cinco milhões de doses naquele ano.

WH – De febre amarela?

AC – De febre amarela. Cinco milhões de doses de febre amarela. E nós ganhamos a licitação para fornecer essas cinco milhões de doses. E no final do ano nós tínhamos vendido para eles 23 milhões de doses. Você vê, nós simplesmente multiplicamos quase por cinco o que eles

precisavam. Como é que você faz isso dentro de uma estrutura normal? Aí, você fala assim: “Vocês não fizeram?”, “Não, nós não fizemos”. Nós fizemos porque nós temos a Fiotec, senão nós não fazíamos, porque senão o governo iria dizer: “Eu picotei a compra”. Por que eu não sei! Como é que foi acontecer isso? Foi de uma hora para outra? Foi. Eles encomendaram cinco, falavam assim: “Eu preciso de dois milhões para daqui a dois meses. Você tem como me atender?”, “Temos. Roda o seqüenciador”. “Quando vamos atender?” “O que é que eu preciso?”, “Preciso disso, disso, disso”. “Compra”. Usamos estrutura da Fiotec para fazer isso. Se não tivesse: “Arruma uma licitação, faz um processo, manda para a jurídica, pede aprovação. Ah, não conseguiu fechar o processo, vamos de novo”. Bom, perdemos o cliente. Isso é muito ruim, isso é muito ruim. Hoje nós dependemos para sobreviver e para dar resposta às demandas que são criadas... Porque é uma dinâmica totalmente diferente, falar assim: “Ah, mas tem que ter planejamento”. Não, não tem que ter planejamento. Você planeja o tempo todo, só que a demanda que vem lá de fora, o que acontece? Surgiu um surto. Como é que você planeja um surto? Ah, surgiu um surto no Peru! Como é que você planeja um surto no Peru? Você não planeja um surto no Peru. Surgiu um surto, tem que ter o produto! E você tem que ter velocidade para dar resposta à demanda.

WH – Você tem que estar estruturado para responder a uma demanda dessas.

AC – É, uma demanda dessas, que não é esperada! Não é uma rotina. “Ah, não, você tem uma rotina certinha, saber tudo o que vai produzir”. Nós não sabemos, é mentira. O governo cansa de fazer isso. Ele convoca uma vacina, fala assim: “Aconteceu isso. Eu preciso que você me entregue tanto”. E você tem que correr atrás para dar a resposta. Você consegue fazer alguma coisa dentro da estrutura pública? Consegue. Mas a trancos e barrancos. Eu não posso falar que é burlando algumas vezes, mas é buscando outros mecanismos para você atender aquela demanda, porque você entende que tem uma coisa muito maior, a necessidade de um produto do qual depende de vida de pessoas, entendeu? Mas isso é muito ruim, você toda a vez estar correndo atrás, pedindo [inaudível], fazendo isso e aquilo para resolver o problema. Indústria não pode trabalhar dessa forma. Hoje a gente consegue dar resposta, e nós melhoramos muito nosso nível de resposta, mas muito, muito, muito, depois que nós começamos a trabalhar com a Fiotec. A primeira unidade a botar a Fiotec para operar quase que 100%, e colocar um bando de recurso ali dentro para dar velocidade, fomos nós. E estamos fazendo isso hoje, graças a Deus, nós estamos tendo resposta. Graças a Deus! Muito melhor do que nós poderíamos ter dado ou não daríamos respostas para essas demandas todas. Teríamos perdido oportunidade. E eu falo sempre: “Mercado interno, tudo bem, vamos consolidar, estamos consolidando. Agora, mercado externo, você tem que ser bom a cada remessa, porque eles estão te avaliando a cada pedido que eles fazem”. Você falhou, você não vai ter segunda chance não. Não tem mesmo, ele vai para outro, ele não tem. Ele só aumenta porque percebe que a gente tem condições de dar resposta. Se não aumentássemos, nós íamos ficar que nem nos anos anteriores: o dia em que tiver uma dor de barriga eles falam com a gente. Hoje vem aqui o Ministério, vem aqui a OPAS, faz reunião com a gente, olha a nossa fábrica, vê não sei o quê, encomenda da gente. Já estão encomendando para o ano que vem uma quantidade muito maior. Eles percebem uma resposta na gente e percebem logo, percebem uma profissionalização nos nossos hábitos. Graças só a nós? Sim, um nível de consciência grande, mas graças à flexibilidade que nós temos. Agora, esse modelo de você depender de uma fundação de apoio para sobreviver é horrível!

WH – A Fiotec, né?

AC – É. É horrível você depender disso! Você tem que ter uma estrutura flexível para te dar a resposta para você não depender de uma Fiotec. Esse não é um modelo ideal, esse é um quebra-galho na minha avaliação. Isso é um quebra-galho. Ele está servindo maravilhosamente bem, mas esse é o modelo que nós precisamos para o futuro nosso? Não, não é. Daqui a pouquinho está cheio de problemas, daqui a pouquinho tem tribunal batendo ali, questionando isso, daqui a pouquinho começa a ter dor de cabeça. Você tem que ter um modelo que te dê flexibilidade compatível a isso, mas que você nunca perca a...

WH – Agora, é muito complexo estruturar um modelo público com uma flexibilidade para contratação, até porque agora estamos vivendo um período onde está a corrupção saindo assim por todos os poros da administração da política brasileira.

AC – Esse é o problema que afeta a gente. E cada vez que acontece isso, quer dizer, nós somos mais afetados ainda. Por exemplo, teve o problema lá dos ‘vampiros’ e agora tem o problema do ‘mensalão’, e eles vão lá, mexem com a solução do problema e falam o seguinte: “Agora vai ter pregão para tudo”. Sabe? Quem rouba não está nem ligando para pregão, não está nem aí, ele tem outras formas. Mas aí, acham que politicamente é importante dar uma visão que está sendo feita alguma coisa, e colocam uma regra que emperra mais a tua máquina. Agora, essa máquina dentro do serviço público, se você fizer isso com uma escola, que não sei o quê, vai trazer dificuldade, mas não mata ninguém. Compra um caderno atrasado. Agora, aqui mata, aqui mata. Se você deixar de produzir, de entregar e tiver um surto, morre gente mesmo. Nós estamos aí juntos nesse negócio com eles, estamos aí no mesmo pacote dos caras que estão... Todo mundo tem que comprar dessa forma. E cada vez que tem uma coisa nova, tem um decreto, pode reparar: saiu um escândalo novo, sai um decreto novo e está pegando todo mundo.

WH – É, dificultando o mecanismo de...

AC – Dificultando quem trabalha sério. Porque essa coisa de corrupção não resolve, mas que prejudica nossas atividades? Muito, muito.

WH – Agora, eu queria fazer mais uma pergunta, eu acho que estou... Se você depois...

CP – Tá, pergunta.

WH – Essa questão da flexibilidade. Eu estava ouvindo você falar e pensei: Bom, também é uma forma de competir, né? É um tema que a gente até falou da primeira vez. Competir com preços de indústria privada, competir com... Vocês têm hoje autonomia para contratar um funcionário pelo preço de mercado, por exemplo?

AC – Autonomia não, mas estamos buscando isso. Autonomia não, nós estamos buscando.

WH – Porque há uma diferença, né?

AC - Mais uma vez esse é um dos problemas, é um desafio. Por isso que eu digo que nós temos que ter um modelo que permita isso. Enquanto não tiver esse modelo, nós temos que buscar esse desafio, porque isso tem sido uma constante na nossa vida. Por exemplo, semana passada foi anunciado: mais dois funcionários nossos estão saindo, indo para a Petrobrás. Extremamente qualificados, trabalham na parte de validação de produtos. Tem pouca gente fazendo isso nesse país, e cada vez que tem uma demanda nova alguém paga muito mais. Eles estão aí, empregados, e estão indo embora. Quer dizer, nós estamos preparando um profissional para a empresa privada, porque nós não temos condições de manter o funcionário com o salário que nós estamos ganhando. Isso é um problema, esse é um desafio nosso. Esse eu acho que é o grande desafio que nós temos, eu acho que é o grande desafio que eu tenho, inclusive. Nós temos que buscar uma solução para esse problema. Como nós vamos fazer isso? Temos várias coisas pensadas, mas nós vamos fazer. Nós vamos buscar uma forma de tentar compensar isso em termos salariais para as pessoas. Porque nós não temos problema para pagar essas pessoas em termos de recursos. A folha de pessoal nossa significa 7,9% do nosso faturamento. Enquanto em uma indústria similar à nossa custa 30% do faturamento dela. Então é uma tristeza você ter uma folha tão baixa. Isso significa que você tem poucas pessoas? Não, você tem um nível de salário muito baixo. Começa com o diretor. Você não vai ter um diretor no nível do Akira, nível internacional, tudo isso, ganhando um DAS4 de R\$ 4 mil e poucos. Ganha no mínimo R\$ 100 mil, com casa, com isso, com isso, com não sei o quê. Qualquer empresazinha paga isso para ele, não tenho dúvida disso, não tenho dúvida disso. Então, não queremos pagar R\$ 100 mil para ele, mas não tem como achar que R\$ 4 mil é um bom salário num nível de uma indústria. Como não podemos achar que um cara que trabalha numa área nossa, que o mercado está pagando para ele uma fortuna, ganhar R\$ 2 mil, R\$ 3 mil. O problema é que toda vez que você pensa nisso, quer dizer, que você pensa em salário, você tem que pensar em salário na Fiocruz, aí começa a dificuldade. Isso é uma outra realidade! Não que eu esteja dizendo que o salário seja bom, não. O meu não está bom, ninguém está bom. Está todo mundo com salário ruim, mas é outra realidade, entendeu? Possivelmente, possivelmente, eu não sei se é verdade ou não, mas possivelmente, o pessoal da ENSP tem uma possibilidade de trabalhar meio expediente e dar aula num outro lugar, tirar uma outra coisa maior noutro. Aqui não, o cara tem que trabalhar oito horas por dia aqui, às vezes 12 horas por dia! É o único emprego dele, ele não tem outro meio. No IOC, o pessoal que tem o nosso salário, às vezes, pode ter uma bolsa do CNPq, compensa com uma bolsa daqui, uma bolsa ali. Aqui não tem! Esses caras vivem só disso aqui. Então, esse é um desafio nosso: como resolver esse problema. Não é resolver para agradar ninguém não! Se você quer qualificação... Nós estamos buscando um profissional da área de Engenharia, porque nós temos um projeto fantástico: a produção do nosso prédio CPBR.

WH – Nosso prédio?

AC – CPBR, Centro de Protótipos, Biofármacos e Reativos. Nós estamos começando a discutir para começar a construção dele, e nós estamos buscando um gerente, e com um nível para poder discutir. Já tem propostas aí, até de outras áreas da Fiocruz, de produção – você já sabe quem é, né? – para ganhar R\$ 9 mil, e a gente não paga R\$ 9 mil para ninguém aqui. Não sei se está certo, se está errado. O problema é que quando a gente vai discutir com esses profissionais, a gente não pode oferecer nada melhor a ele. Também não estamos preocupados em resolver o problema dele. Ou você resolve o problema como um todo, ou você não vai resolver, porque tem que resolver esse problema. Então, esse eu acho que é o

desafio: nós temos que buscar a forma de fazer isso. Por isso que eu digo que a flexibilidade, quando é gerencial, administrativa, financeira, ela é importante para isso. Não para a gente sair fazendo loucuras, é para você estar realmente dentro de um mercado onde você possa trabalhar os seus salários, o seu nível de compra, melhorar as suas compras, ser compatível. Aí você entra na parte de preço, vai ter que disputar preço mesmo, porque não tenho dúvida que nós não compramos da melhor forma, não tenho dúvida. Eu não tenho dúvida, porque esse processo que acham que é o melhor, pregamos aqui... Não, é bobeira, quem fala isso é quem desconhece como é que a máquina funciona. Porque se eu botar dois, três fornecedores de um produto só, ele vai rir, vai botar o preço lá para cima e você vai comprar achando que comprou mais barato! Que comprou barato nada! É muita besteira isso, isso é uma burrice! Só quem pensa assim é quem não vive esse dia-a-dia. Então quando você tem que botar na mesa pessoas e negociar... Você não tem condições... Nós fazemos obra aqui. Pensa que eu paguei o melhor preço? Lógico que não era! Não tem sistema que vai segurar o preço. Sabe se é o melhor preço? É botar na mesa e falar. “Ah, mas aí tem corrupção”. Lógico que tem, lógico, pode ter, mas e o Correio também não tem? Acho que a corrupção não é inerente à estrutura que você está operando, são as pessoas. Quando você está falando de caráter é um problema sério. Você vai botar pessoas em qualquer área, se tiver um problema de caráter, ele vai roubar em qualquer área, não tem dúvida.

WH – Você estava falando, da outra vez de um projeto para melhorar essa questão salarial, de remunerar os...

AC - Os funcionários.

WH - Os funcionários, a partir de produtividade.

AC – É, nós já temos hoje. Nós já cavamos muitas barreiras internas aqui, com o aval do Paulo [Buss], obviamente com outros, não com o aval de toda a Fiocruz, mas nós fizemos. Hoje nós temos aqui, por exemplo, nós pagamos para todos os funcionários prêmios de produtividade. Nós estabelecemos metas anuais, colocamos metas para todas as áreas, metas globais, metas departamentais e se essas metas são alcançadas, elas são avaliadas, acompanhadas e todo mês elas são... Ver a pontuação que ela está chegando, se alcança um número “x” de pontos, no final do ano você recebe então uma gratificação por isso. Normalmente é de 60 a 70% do seu salário líquido, que já é uma gratificação. Também temos hoje...

WH – É o 14º salário que se chama, é isso?

AC – É o nosso 14º salário, que nós já temos. Também temos hoje... Bio-Manguinhos, quando começou, tinha uma estrutura pequena. Nós tínhamos alguns cargos de chefia. Sei lá, hoje nós temos 20 DAS oficiais pela Fiocruz, mais 30 FG [Função Gratificada], que não sei o quê. Só que a nossa estrutura era pequena. Hoje temos uma estrutura com 800 pessoas, nossa estrutura mudou. E os DAS e os FGs? Não tem, de lugar nenhum. Então hoje nós temos, para cada chefia de departamento, para os chefes de serviço, FG, nós pagamos bolsas de produtividade pela Fiotec. Isso já é um ganho. E aí agora, como é que você vai resolver os problemas? Ah, também temos várias bolsas, bolsas de auxílio à educação, bolsas de

medicamentos essenciais – nós pagamos para as pessoas aquele medicamento que ele usa continuamente...

Fita 3 – Lado B

AC – É, isso dá um ganho enorme para a unidade, porque as pessoas ficam felizes, satisfeitas. Pelo menos se não estão recompensadas em termos de salário, ter algumas coisas que diferenciam dos demais.

WH – Tem vantagens.

AC - Algumas vantagens. Então nós estamos estabelecendo algumas vantagens, e um próximo passo é mesmo pensar em salário. O próximo passo é como nós conseguimos completar o salário das pessoas, usando ainda o mecanismo de bolsa, sei lá o quê, até nós termos um modelo diferenciado aqui dentro. Essa é a meta, não é ficar com quebra-galho não, isso tudo é quebra-galho. E nada mais justo, nada mais justo. Isso eu acho que é...

CP – Na estratégia de vocês está previsto esse... Uma vez feito, para desfazer é um problema. Se você consegue o patamar 'x', passa um ano, dois anos, e depois você tem que tirar. Aí...

AC – É um problema sério. O que nós temos falado, o tempo todo, para as pessoas é: “Tudo o que nós estamos conseguindo aqui é um paliativo, não é definitivo. Se não puder, entenda que é um esforço que nós estamos fazendo. Vamos fazer e vamos manter”. Foi assim com as gratificações. Tanto é que nós optamos por botar todo mundo no auditório, foi feito de forma muito democrática. Todo mundo falou: “Olha, as gratificações de chefia estão aqui”. Então tem gente que ganha DAS1, deveria estar ganhando DAS3. Na época eu não podia fazer complementação de DAS, então nós falamos: “Se você quiser abrir mão do DAS1 e ir para o DAS3, a gente paga bolsa equivalente a DAS3 e você sai do DAS1, porque eu não posso complementar o teu DAS”. Agora, o pessoal: “Mas qual é a garantia?”, “Nenhuma que vai continuar, nenhuma”, “Ah, mas se parar de pagar bolsa?”, “Você fica sem nada, porque o seu DAS vai ser deslocado para alguém”, “Ah, mas não tem garantia?”, “Nenhuma. Nós não podemos dar nenhuma garantia”. Porque não é um instrumento que a gente possa garantir para ninguém. Não tem como, entendeu? Então a maioria... Só quem passou de FG3 para DAS aceitou, porque tinha uma diferença que valia a pena. O resto não, não aceitou. Mas agora a gente está fazendo uma complementação do DAS, aí pagando todo mundo. Então, todo Bio-Manguinhos, hoje, a sua estrutura toda recebe gratificação. Toda, toda estrutura recebe gratificação, sem problema nenhum. Então, isso tem sido muito importante para a gente, para a gente tem... Como a gente está trabalhando essa coisa, como é que a gente está organizando, como a gente está tentando virar essa mesa e dar para as pessoas uma motivação, até ao nível das exigências que a gente faz deles, não é? A gente tem aí, o tempo todo, cobrança, cobrança, cobrança, cobrança, e na hora de pagar a gente não pode corresponder. Então a gente está buscando esses... Isso tudo são paliativos, mas que têm resolvido. Nossa meta é o salário mesmo. Ia trabalhar com aquela... Vou deixar gravado, vocês guardem para o futuro [risos]. O nosso objetivo é exatamente esse. Nós estamos fazendo um plano de cargos e salários, que eu não posso dizer que é um plano de cargos e salários, mas estou dizendo, gravando, né? Vocês não vão usar essa fita, com certeza. Acho que o cara do Correio pensou a mesma coisa. Mas nós estamos exatamente pensando nesse

negócio, quer dizer, em um plano de cargos e salários que a gente consiga ter salário de mercado e buscar complementação para um número de pessoas que tem que complementar, que também sabemos que não são muitas, porque em termos de salário de nível médio nós sabemos que nós estamos junto ao mercado, mas quando chega a nível superior nós temos uma defasagem enorme, enorme.

WH – É, a defasagem é lá em cima, nos cargos de gerência.

AC – De gerência. No nível médio você não tem defasagem salarial, se tiver é muito pouca, muito pouca. Mas então, você tem um grupo de pessoas, um grupo de pessoas que tem uma insatisfação e que, realmente, esses estão aí cada dia mais buscando uma oportunidade no mercado que, conforme cresce, ele tem mais oportunidade. Então, para isso nós estamos vendo, mas temos que conhecer, analisar tudo isso, conhecer e aí ver como é que a gente vai trabalhar essa complementação salarial, vamos dizer assim, via Fundação Fiotec? Possivelmente, é o único caminho.

WH – Você falou também, naquele dia em que a gente estava conversando, que tinha um projeto para vender serviços, e não produtos.

AC – É, é esse que eu falo de carga viral. Quer dizer, nós estamos mudando. Quando a gente está falando que essa área comercial é muito importante, é exatamente isso. Hoje nós estamos começando a entrar na parte de venda de prestação de serviço. Porque antigamente como era o nosso modelo? Era produzir e vender, e dar para o mercado. O mercado vai e usa. Nós estamos entrando com um produto novo para fazer carga viral. Ele não é dentro de um produto, é dentro de um serviço, porque é fazer monitoramento de aidéticos. Ele tem que fazer a contagem das células e a resposta tem que ser na hora, instantânea, não pode falhar, um serviço que não pode falhar nunca, porque senão você está prejudicando o paciente. Ele está ali, esperando aquilo ali para saber qual é a quantidade de comprimidos, de remédio, que ele vai tomar para combater o problema dele, para poder atender aquela coisa ali. Então, isso não é a venda de um produto. Eu não posso [inaudível], mandei para lá e agora ele se vira. Não. Então eu entro lá com o produto, com a máquina, com tudo, só o operador que é deles, mas eu estou ali monitorando aquilo ali 24 horas por dia e nada pode falhar. Isso muda toda a nossa forma de atuação que nós estamos fazendo hoje. Então, nós estamos organizando. Aí que eu falo que nós estamos contratando gente para botar em todo o Brasil, pessoas extremamente qualificadas para dar assistência técnica, montando aqui um outro 0800 para falar direto com a parte de equipamento, com tudo isso, porque muda toda a forma que nós estamos atuando hoje. E isso é um desafio para a gente.

WH – Isso, quem está desenvolvendo esse projeto?

AC – É um projeto feito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e Bio-Manguinhos. Está praticamente pronto, estamos agora nos ‘finalmente’, fazendo estudos [inaudível] e pondo... Vocês me desculpem, tem alguém me ligando insistentemente. Só um minutinho. [interrupção]

WH – Você estava falando desse projeto de carga viral.

AC – É, esse projeto de carga viral muda tudo aqui em termos de Bio-Manguinhos. Quer dizer, esse modelo que a gente vem trabalhando, de venda de produtos, não sei o quê, é totalmente diferente. Então, nós temos que estar preparados, porque as cobranças vão ser maiores. O resultado é melhor, mas também coloca a gente num outro patamar. E aí começa o produto que nós estamos começando a fornecer para brigar com grandes empresas multinacionais, entendeu? Não é mais uma coisa simples. Isso é uma outra mudança muito interessante, muito interessante.

WH – Mas ainda o grande - não vou dizer mercado - mas o grande comprador, ou praticamente o único comprador é o Estado, não é?

AC – É o Estado, é o maior comprador.

WH - É o Ministério da Saúde. Brasil.

AC – Brasil é o maior, com certeza, com certeza.

WH – Como cliente, né?

AC – Como cliente, porque nós não temos mais é o...

CP – O único?

AC - Não, o único cliente também não é, mas é uma única área para conversar dentro do governo porque, por incrível que pareça, embora seja o governo, você tem várias áreas que você conversa, digamos assim. Então, por exemplo, na área de insumos estratégicos você tem um orçamento muito melhor, muito mais flexibilidade, muito mais dinheiro. Na área de reativos é minguido, não tem quase nada. Na área de vacinas já tem um conceito muito consolidado. Então hoje a gente discute, eu vou falar assim, com vários clientes, mas dentro do mesmo governo, entendeu? Mas é governo, continua sendo governo. Por isso que ainda é ruim, porque a gente falava: “Temos que buscar uma outra forma de trabalhar isso. Temos que buscar os produtos”.

WH – Vocês têm como desenvolver ou captar novos clientes, por exemplo?

AC – Temos.

WH – Para os produtos de Bio-Manguinhos?

AC – Temos, temos. Agora, tem um entendimento totalmente errado dentro da Fiocruz, e nós estamos tentando mudar isso, que diz que a gente não pode vender para a empresa privada. Não sei de onde tiraram isso, quem tirou essa pérola, não sei onde está escrito, não sei qual é a lei que proíbe isso, mas dizem que a gente não pode vender. Agora se criou um decreto do Lula dizendo que Far-Manguinhos pode vender e nós estamos entrando a reboque nesse processo e podemos trabalhar nesse mercado. Agora, é um mercado diferenciado, não é um mercado que você possa trabalhar com vacina multi-doses. É um mercado voltado para clínicas, é um mercado voltado para... É uma outra dinâmica. Potencialmente ele é muito

interessante, não é comparado nunca com o mercado governamental, porque ninguém vai comprar mais quantidade que o governo compra, mas ele é um mercado interessante.

WH – Mas isso implicaria em...

CP – Ter um varejo?

AC – É, um varejo.

WH – Uma nova pauta de produtos, por exemplo?

AC – Apresentação de produtos e tipos de produtos. Por exemplo, produto uni-dose. O produto multi-dose para esse mercado não interessa, nem interessa a gente colocar, porque eu não sei o que ele vai... O governo, o Estado, a Secretaria de Saúde, quando ela abre um frasco, ela sabe em quantas horas aquele frasco tem que ser usado, senão ele começa a perder a potência e não vai servir para nada. Quem me garante que uma clínica privada, ao abrir um frasco e dar duas doses e ainda tem mais 10 doses ali dentro daquele frasco, que ele não vai guardar aquilo, usar depois e que se dane? Isso é ruim, não é para eles, é ruim para nós, é o nosso produto que está em jogo. Então, nesse mercado você não pode trabalhar, você preferencialmente não tem que trabalhar com produto multi-dose, é produto uni-dose. O produto uni-dose muda a nossa capacidade.

WH – Existe uma demanda ou aí vocês estão criando uma demanda?

AC – Não, existe uma demanda.

WH - Inventar um cliente.

AC – Não, não. Existe uma demanda, por incrível que pareça, que paga caro por um produto que está disponível na rede pública, mas que não vai dar, não se predispõe a ir lá...

WH – Quais, por exemplo, da pauta de Bio-Manguinhos?

AC – Todos. Poliomielite eles cobram... poliomielite, que é U\$ 0,11 que o governo paga pela dose, você vai numa clínica, paga R\$ 60 a dose.

CP – Desconfiança, né?

AC – É, eles não vão. Nós fomos lá, fomos pesquisar, eles dizem que não vão porque não confiam no produto. É o mesmo o produto no Estado. [risos]. Eles tomam vacina MMR, eles tomam a Hib, tudo em clínica privada. Você vai numa clínica privada, você vai tomar vacina Hib que você vai pagar R\$ 100 e poucos a dose.

WH – É verdade.

AC – E você diz assim: “A gente encontra na rede pública”. Ninguém vai lá, essa clientela não vai lá. Ninguém não, essa clientela, não vai! E aí, fala: “Ah, essa vacina é muito boa”. É

a nossa. Ou é uma outra que tem do concorrente nosso, que é igual, e se não for pior, porque está numa geladeira, sem saber as condições. Tu ‘vai’ num Centro de Saúde, você vai ver como é que é o cuidado para guardar uma vacina. Você vai num consultório médico, tem uma geladeira. Cadê os controles daquela geladeira? Faltou luz no final de semana? Aquele produto ali dentro está bom? Quem te garante? Ele não tem controle disso, não tem! Você vai ali, pega uma clínica privada, pede para ver a geladeira dele, pergunta as anotações. “Cadê as anotações do teu controle? Final de semana quem olha isso aqui?” E você acha que se faltou luz, voltou luz, se perdeu a potência do produto ou não, ele está preocupado? Ele vai aplicar a vacina em você. Mas essa clientela vai lá.

CP – Agora, você falou que vocês exportam para 52 países.

AC – Isso.

CP - Ao mesmo tempo você disse que o governo é o único.

AC – É.

CP – Quer dizer, essa exportação para 52 países é via governo?

AC – Não, via organismos internacionais.

WH – É a OPAS, né?

AC – A OPAS, a UNICEF e a OMS. Nós vendemos para eles. Nossos clientes...

CP – Você vende...

AC – Eu vendo para a OPAS.

CP – Você vende para a OPAS, a OPAS vende para o governo?

AC – Não, existe nesses organismos internacionais, um fundo que eles chamam fundo rotatório.

CP – Fundo rotatório.

AC - Eles pegam dinheiro dos países, fazem uma grande licitação, compram com os países e nós entregamos nos países, mas nós compramos deles. Nós vendemos para eles.

WH – Para a OPAS?

AC – Para a OPAS. E a OPAS distribui para os países o dinheiro que os países colocaram na OPAS. Por quê?

CP – Então, você tem dois clientes?

AC – Não, eu tenho três clientes: OPAS, UNICEF e...

CP – E governo?

AC – E governo. Não, se você fala governo brasileiro, tem quatro. É OPAS, OMS e UNICEF, e Governo Federal, tá? Esses são os quatro grandes clientes. Mas na exportação eles compram e a gente que exporta para os países. Mas por quê nós queremos também esse modelo? Porque nós já tomamos muitas ‘voltas’ de países africanos. A gente manda produto e não recebe o dinheiro. Então lá não, lá o dinheiro está garantido. A gente vende para a UNICEF, eles pagam. O governo paga antes a eles. E eles têm um poder de compra muito bom e compram melhor, compram mais barato, porque eles centralizam a compra de todos esses países, e aí fazem uma grande compra, por um preço muito melhor, entendeu? Esses fundos rotatórios servem para isso. Para a gente é bom também, porque dá uma garantia de receber o...

WH – Mas o único produto que você...

AC – Hoje, é febre amarela.

WH - Vende é febre amarela?

AC – Para exportação é. Já temos aí no nosso planejamento, para colocar outros produtos.

CP – E a pólio, com essa coisa no Haiti de...

AC – É, mas a pólio, a gente tem uma capacidade para atender o governo brasileiro que é dono de 65 milhões de doses. Nós não temos nem capacidade para atender mais. E também não nos interessa competir, porque na realidade nós não temos a tecnologia da produção da matéria-prima da pólio.

CP – O *bulk*.

AC – É, o *bulk*, que a gente compra da SmithKline, que acaba sendo facilitador para o governo brasileiro. Não é um bom negócio para a gente, mas é um bom negócio para o governo porque garante isso. Quer dizer, a gente tem o *bulk* aqui, produz, entrega a ele. Quando tem falta de produto, para ele nunca falta. Mas esse não é o melhor negócio para a gente, a pólio não é o melhor negócio. E aí também não é um produto que valha a pena trabalhar a exportação porque o preço é muito baixo. Só para quem trabalha com grandes volumes. Mas a SmithKline produz quase...

WH – Vão parar de vacinar contra a pólio, né?

AC – Todo mundo fala isso, todo mundo fala isso desde que...

WH – Pois é, tem saído no jornal.

AC – É, todo mundo fala isso, mas ainda não tem uma data fechada nisso, ainda está sendo discutido ao nível da OMS, que não sei o quê. Falam mais cinco anos, falam não sei o quê,

mas ninguém tem uma data certa. Porque tem que parar de ter... Não ter mais nenhum caso no mundo. E aí você tem alguns casos em países ainda que têm, aí continuam dizendo que tem, que tem que continuar vacinando com vírus vacinal, que não sei o quê, essas coisas todas. Então tem aí ainda... Esse não é um produto bom. Agora estamos pensando em botar a Hib mais DTP no mercado externo, e alguns outros produtos que a gente está aí tentando ver como é que a gente negocia.

CP – É. Falando do produto e tentando encaixar uma outra pergunta: você falou da Hib e a tentativa da penta.

AC – Isso.

CP – Isso te coloca numa relação com o Butantan, né?

AC – Isso.

CP – Como é que é? Você fala disso, mas como é que é a relação com o Tecpar? Existe alguma estratégia em conjunto?

AC – É, existe. Na realidade, as relações com os laboratórios são boas, talvez não sejam assim tão boas com algumas pessoas, mas com as instituições são excelentes. Mas o Butantan, o Tecpar, Bio-Manguinhos e Ataulfo de Paiva não são concorrentes no mercado. Não são concorrentes, são parceiros. Esse mercado é um mercado típico de empresa privada e ele não disputa, não cabe uma disputa por produção porque todo mundo perde. Então o que acontece? O que você tem aí é cada um produzindo um tipo de produto, e não disputando o mesmo produto. E aí, quando você vai para essa associação... Hoje nós temos uma parceria muito forte com o Butantan e o Tecpar. Quer dizer, se o Butantan produz DTP, nós não vamos produzir aqui. Então ele produz DTP, ele associa, manda para a gente o *bulk*, a gente envasa e associa à nossa Hib, a gente tem a tetra. E ele diz que vai produzir a hepatite. Se for isso, a gente vai produzir também a tetra. Desculpe...
[interrupção]

AC - Então, nós não temos uma disputa de mercado, nós temos uma parceria. Então, agora é a hepatite B. Se o Butantan produzir a hepatite B, junto mais com a penta e com a DTP e a nossa Hib a gente faz a penta. Então existe um acordo entre esses laboratórios que a gente...

CP – Vocês estão com um projeto de fazer a penta?

AC – Estamos já com um projeto na rua, fazendo teste clínico, tudo. Já estamos trabalhando em cima disso para sair a penta. Esse é um grande mercado também, inclusive internacional, inclusive internacional.

CP – Esse está dentro dessa linha matricial?

AC – Está dentro dessa linha matricial, está dentro dessa linha, entendeu? É um baita de um mercado, tanto nacional, quanto internacional, e a gente está trabalhando com projetos. Essa é uma das prioridades nossas também. Então é uma relação boa, até porque não cabe disputa

mesmo, não cabe. Produzir vacina é um negócio de custo fixo, se você não tem escala você está morto. Se você não tem escala você morreu, porque você não tem como diluir teu custo fixo. Você tem que ter escala mesmo. E aí, se você começar a botar um produtor, dois produtores, três produtores para um mesmo produto, você está perdendo dinheiro, entendeu? Então, esse é um negócio que não dá. Existe esse acordo. Não vou dizer um acordo formalizado, mas é um acordo entre essas instituições, e aí não existe uma disputa de mercado. Quando um entra num negócio, o outro não entra, até porque não cabe ter... E você vê que esse modelo é no mundo, você vê que...

CP – E disputa por recurso para investir nas plantas?

AC – É, isso existe sempre, uma disputa lá no Ministério para quem leva mais recurso, quem briga, não sei o quê. Mas depende muito do projeto que você tem, esse é o detalhe. O Ministério tem um recurso para ajudar a investir, tudo isso, mas depende do projeto que você tenha para você buscar esse recurso. Por exemplo, hoje nós temos dois, três projetos. Esse projeto que eu falo, do Centro de Protótipos, Biofármacos e Reativos, o CPBR, é um projeto que nós estamos com recursos assegurados dentro do item insumos estratégicos. Fomos convidados na semana retrasada pelo BNDES para ir lá, para conversar com eles, que eles estão se prontificando a financiar, é fundo perdido parte desse projeto para a gente, já colocaram, quer dizer, eles já... Nós tínhamos um projeto com eles anteriormente, para o desenvolvimento de um produto. Eles agora estão nos chamando, nos colocando aí como parceiros, querendo nos ajudar, financiar. Eu acho fantástico você ter uma oferta de um BNDES, a fundo perdido de recursos. O projeto nosso está também captando recursos no FINEP, FITEC, tudo isso, para poder também ajudar nas construções de plantas, compras de equipamento, tudo isso. A disputa aí existe, mas é de competência de cada um: quem tem mais é que leva mais. Você ter o projeto interessante para o cara, não sei o quê...

WH – Esse projeto dos biofármacos vai ter uma planta que vai ser construída, né?

AC – Tem, é.

WH – Eu queria te fazer uma pergunta. A gente está falando dos biofármacos com a Nádia. Um projeto interessantíssimo, super inovador para Bio-Manguinhos, mas eu estava... Eu me lembro das críticas que foram feitas quando foi construída a planta de vacinas bacterianas. Bacterianas?

AC – É, bacterianas e...

WH – E se dizia que quando ela ficou pronta, ela ficou defasada, né?

AC – É.

WH – Isso era uma crítica que se fazia.

AC – É.

WH – Eu não sei se é pertinente ou não.

AC – É pertinente.

WH – Eu ouvi isso e seria até interessante ouvir você. Com essa planta vocês têm um planejamento para que isso não aconteça?

AC – É, o fato de a gente ter um planejamento é impossível. Volto de novo: no modelo que a gente trabalha é impossível você falar que tem um planejamento para a planta. O que é que aconteceu com aquela planta? Se você pensar na planta bacteriana, pegar o CPFI, foi uma planta desenhada em 1986, começou o projeto dela para começar com a construção em 1990 – quando o Akira foi para o Ministério, ele que aprovou o recurso para começar a construção –, e para terminar em 94, 95. Bom, quase 10 anos não aconteceu nenhuma planta. Se você pegar hoje todas as mudanças, se você pegar o jornal, se você tiver a curiosidade de pegar o jornal, pegar tudo que saiu da Anvisa, de regulamentação para essas áreas. Você vai ver que o problema que você tem é enorme, de mudanças tecnológicas nesse negócio. Então, quando você faz um projeto, o que você procura fazer? Fazer um desenho que tenha toda essa...

WH – Especificações todas.

AC - Garantia, especificações todas. Mas se mudou a regulamentação, você tem que mudar isso! Agora, você está falando de um ano, dois anos. Falar de dez anos é impossível que não aconteça. E aquela planta demorou dez anos, não foi por culpa nossa, foi por diversos outros problemas que nós tivemos, inclusive dentro da Fiocruz. Quererem falar que é um problema nosso e esquecem da responsabilidade que eles tiveram pelo tempo que pararam essa obra. E pararam por muito tempo, por nada, deixaram em cima da mesa o processo sem fazer nada, pararam a obra mesmo. Então, essa defasagem... [toca o celular]. Desculpem, mas a minha filha é muito chata! [risos]. Pode deixar gravado, que isso não...
[interrupção]

WH – Você estava falando da planta.

AC – Da planta.

WH – Então, eu estava querendo que você comparasse o que é que...

AC – É, é. Essa planta, o que é que nós estamos fazendo? Construir uma planta de produção de vacinas é um desafio. Para a gente é uma coisa nova, não existe uma experiência passada. O que existe são os erros que nós cometemos no passado, que com certeza nós não vamos repetir agora. Agora, não garante que o que nós estamos fazendo agora não vai acontecer de uma mudança daqui a pouco. Se tudo correr bem, possivelmente é uma coisa que não vai ter problema. Agora, se implementarem uma nova mudança a nível nacional e internacional, nós vamos ter que fazer alteração nela mesmo. Agora, falar: “Ah, tem que...” não é coisa significativa, nunca é coisa significativa, esse que é o problema. A planta de bacterianas não ficou defasada pela concepção quando foi criada. Ficou defasada porque o produto que nós íamos fazer lá não tinha mais sentido. Nós demoramos tanto, fomos tão incompetentes, enquanto que com uma planta rápida o Butantan começou a produzir primeiro que a gente. E nós não tínhamos mais que fazer DTP aqui dentro! Para que fazer uma planta de DTP com

um preço pequenininho, quando tinha uma outra unidade produzindo? Não tinha mais sentido! Então nós construímos uma planta para fazer DTP, e não íamos mais fazer DTP. Então nós tivemos que mudar ela, adaptar ela para fazer Hib. Então, o problema que nós tivemos, como objetivo, ele não atendeu mais. Agora, em mudanças tecnológicas...

WH – Eu perguntei para a Nádia a questão, por exemplo, da meningite. Porque Bio-Manguinhos está desenvolvendo um produto que tem uma perspectiva, tem um tempo, desde que você desenvolve até que você o produz em larga escala e, bom, você não... É o imponderável, né?

AC – É, com certeza.

WH – Se amanhã não tem demanda nenhuma porque saiu um produto...

AC – Você vai botar o produto ali na prateleira e deixa ali. Saiu uma coisa nova, acabou, entendeu? Esse é o problema sério dessa área. Por isso que eu digo que essa parte de desenvolvimento tecnológico é muito complicada, você tem que estar...

WH – Tem que ter pessoas com muita visibilidade.

AC – Muita visibilidade. Você tem que enxergar para frente até aquilo que não dá para ver, mas tem que ver. Tem que saber o que está acontecendo. E plantas são isso, quer dizer, nós estamos fazendo uma planta... Hoje, com certeza, o que se discute num projeto antes de você começar a fazer, o que você fala para as pessoas, o que você busca de certificação. Hoje nós estamos buscando certificação dessas plantas junto à Anvisa antes de começar a construir. Chamamos consultores a nível internacional para analisar o projeto com a gente, analisam e dão o aval deles: “Muda aqui, muda aqui”, nós fazemos tudo isso. Nós procuramos nos garantir de todas as possíveis mudanças tecnológicas que possam ocorrer naquilo ali para não ter problema. Agora, garantir a você que... Se mudar uma legislação e diz que agora você vai ter que ter isso, então tem que ter uma adaptação. Agora, dizer que a planta está caduca? Não, vai ter que mudar algumas coisas. Ela vai ter que se adaptar ao novo. É, e muda mesmo. Eu acho que um dos grandes problemas hoje... Eu não vou dizer que é problema, que seria até um erro falar isso, mas uma das coisas mais caras que está envolvida na produção da vacina – está se tornando, ainda não é, mas está se tornando – é toda a legislação que envolve a produção. Porque a Anvisa, graças a Deus, está atuando fortemente nisso e para você produzir uma coisa, você tem que ter hoje uma qualidade em área, em produto, em matéria prima, tudo muito grande, exigido por ela! Então, isso é custo, isso é custo. Está entendendo? Hoje qualquer área tem que ser qualificada dentro da [inaudível]. Como também nós temos interesse em exportar nossos produtos, nossas plantas têm que ser validadas a nível internacional. Fazer uma planta dessas é extremamente caro, entendeu? Não acho que isso seja um problema de defasagem tecnológica, o erro não é nosso não. Teve erro? Teve. Teve incompetência? Teve. Mas aí o pessoal bota a culpa em Bio-Manguinhos e esquece toda a história. A história vai acabar ficando, não é, fica só o responsável pelo sucesso ou pelo fracasso.

CP – Tinha problema de fluxo de caixa?

AC – Tudo. Nós vivíamos em inflação. Nós vivíamos em inflação alta. Nós tínhamos dinheiro para financiar as coisas que vinha através de convênio. O convênio demorava a sair do Ministério cinco, seis meses, com uma inflação de 50% ao mês. Quando isso chegava aqui, você...

WH – José Sarney, né?

AC – Era Sarney, na época do Sarney, 90 e pouco. Quando chegava o dinheiro aqui, já não valia mais nada! Aí você tem que ir lá, discutir de novo. As pessoas pensam que é fácil. Em compensação, as pessoas tinham reajuste do contrato absurdo, mês a mês, aquilo ia subindo numa proporção incrível. Cada vez que você parava o processo era um inferno! Tudo isso foi esquecido. E até para sair do papel foi uma dificuldade. Não é fácil, mas é desafio constante.

WH – Não é fácil, mas...

AC – A gente está lá. Nós somos insistentes.

WH – Desde 76, quer dizer, agora vai fazer 30 anos que você está em Bio-Manguinhos, né?

AC – 30 anos, 30 anos.

WH – Que você está na Fiocruz.

AC – Na Fiocruz. Em Bio-Manguinhos, 79.

WH – 79. Artur, eu queria te agradecer. A gente ficou super satisfeito, e queríamos fechar a entrevista. Você tem alguma coisa mais que você queira contar para nós, que você ache que ficou esquecido, que a gente não tocou?

AC – Eu acho que esquecer não, mas com certeza não consegui falar tudo porque não dá para resumir 30 anos em três horas. Mas eu acho que os pontos principais eu deixei registrados, falei com vocês, passei, pelo menos que eu me lembre, consegui passar algumas coisas que eu acho que foram importantes, marcantes dentro da unidade. Tem muito mais coisa.

WH – Certamente. A gente vai ouvir...

AC – Cada ponto é um ponto importante que vale a pena até guardar, mas não dá, fazer o quê?

CP – Mas é bom que você tenha falado isso agora, porque a gente já ia te dizer assim, da possibilidade de... Como a Wanda ia falar, tem outras coisas que a gente vai buscar de outras fontes...

AC – Com certeza. Mas, com certeza pode, com certeza. Tudo que eu puder deixar de registro, deixar aí para a posteridade, acho que tem muita coisa importante, eu acredito que tem. É uma unidade extremamente dinâmica e que eu falo: “Aqui dentro ninguém morre de monotonia”. Tem muita coisa sempre para fazer, sempre desafio. Por incrível que pareça,

você consegue chegar aqui, ir embora e sair com a sensação de que não fez nada, porque sempre tem muita coisa para fazer. E isso tem sido... Não é agora não, sempre foi assim. Eu não sei o que diferencia Bio-Manguinhos das outras, mas eu sei que a dinâmica aqui é impressionante. Impressiona a todo mundo que vem aqui, isso que eu acho que é fantástico. Quer dizer, todo mundo que é de Bio-Manguinhos percebe que tem alguma coisa diferente. Não dá para você pensar que é um serviço público, não dá para pensar que é uma... Mas a pessoa percebe que tem um clima diferente, entendeu? E essa coisa é que eu acho que dá vida para a gente. A gente percebe que essa coisa está viva, mas a gente tem vontade de manter, de manter, de manter, de manter. E entra numa coisa...

WH – Você é um entusiasta, não é?

AC – Acho que eu sou sim. [risos]

WH – Você é sim.

AC – Eu acho que eu sou sim. Não dá para parar não. Só consigo pensar em melhorar, melhorar sempre. Tem um pessoal assim: “Ih, agora está bom”. Não, melhorar mais um pouquinho, falta muito para estar bom. [risos]. Tem que melhorar sempre. É isso, quando precisar estarei sempre às ordens.

WH – E a gente voltará.

AC – Está bom.

* A Fita 3 não foi gravada integralmente (aproximadamente 58 minutos).