

A todos os/as colegas que fazem o nosso Instituto no dia a dia

É com alegria que eu, Tania Araújo-Jorge, me apresento novamente à comunidade do Instituto Oswaldo Cruz (IOC) como opção para a direção 2021-2025. Segundo ano pandêmico, momento difícil, com desafios de toda ordem e, especialmente, muitos desafios científicos. Uma pandemia que demanda a todos nós muita resiliência, coragem, união, solidariedade e criatividade. Estamos vivendo anos transpandêmicos (com chance de virarem endêmicos) carregados de angústias e sofrimentos, mas também de muito aprendizado. Anos nos quais a expectativa de retomada plena das atividades de pesquisa, e todas as dela decorrentes, reside na esperança de que a força de trabalho do IOC também esteja TODA VACINADA contra a COVID-19, praticando e reforçando sempre as medidas de controle e biossegurança: desde a menor sala de cultura até os espaços de aulas e convívio coletivo, abertos e fechados. Nada será como antes, nem mesmo nossos laboratórios, escritórios e salas de aula. Durante a campanha vamos dialogar e construir propostas. Por isso este memorial está datado (5/4/2021) e poderá incorporar alterações até o dia da votação (10/5/2021), que certamente surgirão com a riqueza dos encontros durante a campanha eleitoral, quando debateremos todos esses pontos e possivelmente outros a surgir. No momento, apresento as **novas propostas (em vermelho)** embasadas em **pontos realizados - memorial da gestão (em azul)**, nos quais tenho muita experiência:



1. **GESTÃO PARTICIPATIVA:** entrei na direção do IOC em 2005, com 48 anos, tendo como meta o cumprimento das recomendações do I Encontro, sistematizadas por coordenação do saudoso Prof. Henrique Lenzi. **Realizamos TODAS as demandas previstas no I Encontro e fomos além, realizando o II, III, IV e o V Encontros do IOC.** O **Encontro do IOC** é um fórum mais ampliado do que o CD-IOC, pois reúne o CD, as Câmaras Técnicas (CT), Comissões Internas (CI) e Comitês, além de outros convidados diante da temática abordada. É um espaço estratégico de discussão de **caráter consultivo e ampliado**, provedor de propostas para o CD-IOC analisar e votar. A atual direção realizou o VI Encontro, do qual participamos, que construiu o **Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) que vamos seguir e com o qual vamos preparar nosso PLANO QUADRIENAL de ações da diretoria (2021-2025).** **E vamos fazer o VII Encontro do IOC, previsto inicialmente para o 2º semestre de 2021**, para dialogar, promover interações, discutir e planejar como fortalecer e articular cientificamente os laboratórios para, **a partir de pesquisa forte**, podermos: (i) compor redes científicas de articulação temática; (ii) consolidar os atuais programas de ensino e inovar em pontos que o Colegiado de Doutores recomendar; e (iii) fortalecer os atuais Laboratórios de Referência, Ambulatórios e Coleções Biológicas, e mapear novas demandas referenciais nos respectivos segmentos, ao identificar áreas de excelência e de inovação a partir da pesquisa neles realizada em temas e agravos estratégicos. Também **realizamos o I e II Encontros de Técnicos do IOC**, que **pretendemos retomar e ampliar (Técnicos/Tecnologistas, que somam cerca de 280 servidores do IOC hoje, número maior que os 260 pesquisadores)** para uma orientação mais direta e consequente relativa ao atendimento de demandas desses profissionais. **Nunca diferenciamos tecnologistas de pesquisadores**, que têm carreiras diferentes no âmbito da Fiocruz, porém com mesmos níveis salariais e por vezes acadêmicos, compreendendo que são duas opções de carreira muito momentâneas: suas atividades são essenciais e sinérgicas, podendo e devendo ser harmônicas e complementares em todos os espaços do IOC, incluindo ensino e gestão. Os **Encontros da Administração, também realizados nas nossas gestões serão retomados como espaço privilegiado de escuta dos analistas**, em diálogo com as demais categorias funcionais para o alcance da missão institucional.

2. **LABORATÓRIOS COMO BASE DO IOC: fortalecer, integrar e ampliar a visibilidade nacional e internacional** - os laboratórios do IOC existem há 30 anos a partir de um processo de **credenciamento por avaliação externa meritocrática** de produção e de proposta futura (a primeira edição ocorreu em 1991). Esse processo organizou e potencializou a pesquisa no IOC. Em 2005-2007, a **obrigatoriedade da Fiocruz para escolha de apenas uma estrutura como base (laboratório ou departamento)**, levou **o IOC a escolher**

os laboratórios em fórum com ampla participação e a abrir mão da estrutura de departamentos (não foi “a Tania que acabou com os departamentos!”). Essa escolha foi super discutida, amadurecida e consciente e teve dois ganhos maiores: (i) o empoderamento dos laboratórios com orçamento próprio, voto e voz no CD-IOC, além de espaço físico delimitado; (ii) o compartilhamento de estruturas de apoio (plataformas de equipamentos, esterilização e descontaminação, experimentação animal). Manteremos essa concepção. Mas nesse processo nós identificamos uma perda: a articulação temática, uma vez que a proposta aprovada (Áreas Temáticas) não foi plenamente implementada. Os poucos frutos das articulações que funcionaram, porque certos laboratórios assim decidiram, não foram suficientes e nem cobriram toda a diversidade temática do IOC. **Um dos grandes problemas do IOC hoje é o fato de estar sem articulação temática entre os laboratórios de pesquisa e com pequena comunicação**. Nossa proposta então é a indução de formação de redes científicas temáticas, com captação de recursos externos (intra e extra Fiocruz) e/ou investimento de recursos internos, para o avanço das pesquisas em redes cooperativas. Para criar as Redes temáticas internas do IOC vamos realizar novas edições do Simpósios de Pesquisa do IOC, também iniciados nas nossas gestões, para criar espaços de discussão científica que proporcionem oportunidades de encontros, e inserir esse debate no Colegiado de Doutores. Também vamos encaminhar o processo de credenciamento externo dos laboratórios do IOC, adiado por decisão do CD-IOC, **contemplando na íntegra a missão do IOC**. Para isso, trabalharemos pela discussão/amadurecimento da proposta de edital apresentada, com definição do edital entre 2021 e 2022, trabalho de fortalecimentos, fusões e articulações em 2023, e conclusão do novo processo em 2024. Pretendemos pautar no VII Encontro do IOC uma melhor definição conceitual de linhas de pesquisa, macroprojetos e projetos individuais e coletivos de pesquisadores e de discentes, e debater as melhores práticas de equidade na distribuição de recursos intra e entre laboratórios, a partir de um planejamento mais transparente dos macroprojetos de pesquisa do IOC.

3. **PESSOAS E EQUIDADE no IOC:** nas nossas gestões, fortalecemos o serviço de RH promovendo inclusive a descentralização – fomos a última unidade a implementar a descentralização da então DIREH. O antigo Serviço de Gestão de Pessoas (SEGET), atual Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), foi organizado em duas áreas: administração (gestão e acompanhamento da situação funcional e cadastral da força de trabalho do IOC como férias, licenças e presença) e desenvolvimento (valorização, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, progressão funcional). Vamos retomar a proposta de desenvolvimento gerencial com uma perspectiva de fortalecimento não apenas da performance e liderança, mas também na conquista do equilíbrio nas relações e um clima organizacional harmonioso. Duas ações da atual gestão do IOC serão mantidas e fortalecidas: (a) a Comissão de Valorização das Relações Interpessoais e Prevenção ao Assédio e (b) a política de apoio psicoemocional através das práticas integrativas e complementares em saúde (PICS) - política pública do SUS. O prazer e a felicidade no trabalho são temas a serem debatidos e fortalecidos. O mapeamento das competências, há muito falado e sonhado, é uma das principais diretrizes do PDE e foi objeto de um projeto aprovado no INOVA GESTÃO. Já é, portanto, quase uma realidade e terá total apoio da diretoria por entendermos que esse é um importante processo que trará impacto positivo para assegurar melhor potencialidade das pessoas e processos. Iniciativas internacionais e nacionais relacionadas à construção de políticas de inclusão na pesquisa serão implementadas e/ou fortalecidas no IOC, tais como “Parents in Science”, “Black in Neuro”, “Mulheres e Meninas na Ciência”, entre outras. O que mais pode ser feito para melhorar a qualidade de vida dos servidores, suas condições de trabalho e para avançar na equidade? Em que fóruns e instâncias da gestão participativa (CTs, Comissões e GTs) mais servidores podem participar e serem incluídos? Como motivá-los? Será possível trabalhar junto à Fiocruz no enfrentamento do problema de acesso à saúde, dado o grande número de colegas sem condições de arcar com o custo atual do FioSaúde? Estes são temas a serem tratados também no VII Encontro do IOC.

4. **INFRAESTRUTURA FÍSICA:** nas nossas gestões melhoramos de fato 75% dos laboratórios do IOC, tendo feito ações em todos os laboratórios, conduzindo com coragem o mais amplo processo de renovação de espaços em obras e infraestrutura, criando a Identidade Visual (atual) dos prédios do IOC e o controle de acesso (catracas). Foram trabalhados nas nossas gestões os pavilhões: Helio e Peggy Pereira (HPP), Ambulatório Souza Araújo (ASA), Ambulatório de Hepatites (Pav. 108), laboratórios provisórios no Pav. 108,

Carlos Chagas, Cardoso Fontes, Rocha Lima, Leonidas Deane, salas de lavagem e laboratórios de biossegurança nível 3 (NB3), núcleos do Centro de Experimentação Animal em diversos prédios. Mas ainda há muito para fazer, tanto em parceria com a COGIC como em através de iniciativas próprias, quando possível. Vamos usar esse mesmo vigor e **retomar a organização de um Plano de Obras e Espaços**, revisando as situações atuais, fomentando sempre que possível a construção de propostas integradoras visando à racionalização de espaços, recursos, equipamentos e pessoal, bem como a maior sustentabilidade de nossas atividades, incluindo as iniciativas de instalação e operacionalização de laboratórios NBA3, para estudos com animais experimentais. Será importante permanecermos mobilizando esforços junto à Presidência da Fiocruz para a recuperação da área física dos Laboratórios de Referência e das Coleções Biológicas do IOC, com ênfase nos serviços alocados atualmente no Pavilhão Rocha Lima.

5. **APOIO À PESQUISA & INOVAÇÃO** pelo fortalecimento da Vice Direção de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (VDPDTI) com Departamentos de apoio e de Comissões analíticas e de validação: nas nossas gestões criamos todas as estruturas que hoje dão apoio à pesquisa: (i) Departamento de Apoio Técnico e Tecnológico (DATT) e suas plataformas (são diferentes das plataformas Fiocruz, como listado no site IOC); (ii) Centro de Experimentação Animal (não mais biotérios ou infectórios, mas centros de ciência de animais de experimentação, com bioética e respeito à vida); (iii) Comitê de Ética em Pesquisa, o CEP-IOC/Fiocruz, (iv) Comitê de Ética no Uso de Animais experimentais, a CEUA-IOC; (v) Núcleo de Inovação Tecnológica, o NIT-IOC, integrado ao sistema NIT/Gestec-Fiocruz; (vi) Serviço de Gestão de Projetos (o SEGEPRO) e de apoio à Pesquisa – hoje Plataforma de Apoio à Pesquisa e Inovação (PAPI), para apoio a preparação e apoio à gestão de projetos e de recursos captados. Vamos **fortalecer e modernizar essas estruturas**, **buscar recursos adicionais** frente às possíveis reduções de orçamento que se avizinham e à obsolescência de equipamentos, que acontece cada vez mais rapidamente. Atualizaremos a lista de **usuários das plataformas** e suas respostas em **enquetes de satisfação** como forma de aperfeiçoar os pontos passíveis de melhorias e implementar a **Comissão de Usuários de cada Plataforma** a fim de dinamizar e aperfeiçoar todo o processo. Pretendemos **consolidar, ampliar e buscar viabilizar algumas experiências da VITRINE TECNOLÓGICA IOC**, excelente iniciativa da última diretoria, para apresentar opções de investimento a potenciais parceiros financiadores. Também **daremos seguimento à iniciativa de captação de emendas parlamentares**, que poderão ajudar a angariar recursos financeiros para atualizar/modernizar o parque tecnológico diante das necessidades de inovação no IOC. Vamos introduzir a semana das portas abertas para a sociedade (investidores, população, parlamentares) conhecerem o IOC e seus projetos, a exemplo de práticas Massachusetts Institute of Technology (MIT, EUA), do Instituto Pasteur e do INSERM (França), que presenciei e vi funcionarem.

6. **INTERNACIONALIZAÇÃO**: nas nossas gestões criamos a coordenação de cooperação nacional e internacional, que foi descontinuada. Recuperaremos sua memória e suas funções de modo a **avançar e consolidar as ações de cooperação, especialmente as internacionais**. Na PAPI instalaremos oficinas para ampliar a cultura de uso de ORCID, Research gate e ResearcherID, organismos para projeção internacional das produções acadêmicas, para além da plataforma Lattes. **Consolidaremos a iniciativa de cooperação internacional com a União Europeia através da Universidade de Aveiro**, realizada na atual gestão, e que abre muitas frentes de parcerias multilaterais nos projetos “Horizonte Europa”. Fortaleceremos as **redes internacionais de alumni** nas quais os doutores, pós-doutores e doutorandos do IOC tem alguma inserção, para abrir novas possibilidades de fomento e parceria.

7. **ESTUDANTES/PESQUISADORES EM FORMAÇÃO**: elementos de juventude, renovação e compromisso de sustentabilidade da pesquisa no País, os estudantes sempre tiveram em mim e nas nossas gestões um porto seguro para a apresentação de demandas e construção de soluções conjuntas. **Diálogo, inclusão, respeito e parceria foram e serão as diretrizes** para nossa atuação com os alunos do IOC. No contexto trans e pós-pandêmico as dificuldades dos alunos, desde a iniciação científica até a pós-graduação, estarão **permanentemente em nossa pauta, com canais abertos de escuta, acolhimento e comunicação**. **Defesa das reivindicações dos estudantes junto ao CD-Fiocruz** (alimentação inclusiva - para pessoas com alergias, restrições alimentares, veganos, diabéticos, celíacos, entre outros, transporte, melhorias na

infraestrutura do alojamento e bolsas), e ampliação das oportunidades de **integração nas diferentes PG** (disciplinas transversais, encontros de integração) são compromissos que assumimos. Também manteremos busca ativa e incessante de novas oportunidades de bolsas, junto à Fiocruz, e a órgãos públicos, privados e mistos, em especial para a extensão de bolsas para aqueles que não conseguirem concluir projetos interrompidos durante a pandemia. O debate e as opções em **perspectivas profissionais após a titulação**, incluindo oportunidades e indução de pós-doutorado e/ou pesquisador visitante, bem como sinalização de reais **opções de inserção científica**, no Brasil e no exterior, estão e estarão em nosso “radar”, pautas permanentes que precisam **gerar esperança e motivação**. **Criaremos o programa Alumni IOC, para manter nossos ex-alunos em contato com seus pares e para incentivar redes de parcerias e colaborações.**

8. **ENSINO:** Nas nossas gestões foram criados (i) os **Colegiados de Doutores**; (ii) as **representações discentes** no CD, CTs e CPGs; (iii) o Fórum de **Integração dos alunos das Pós-Graduações (PG)** – hoje Semana anual da PG IOC; (iv) o módulo físico de **expansão do Ensino** com novas salas de aula; (v) a Secretaria Acadêmica (SEAC, hoje Departamento de Ensino), com o conceito de **processos comuns** aos diversos programas de Ensino. Vamos manter e fortalecer essas instâncias, e **no Colegiado de Doutores vamos discutir as Redes Temáticas do IOC**, buscando identificar novas oportunidades de cooperação através das PG, **fortalecendo Áreas de Concentração e linhas de pesquisa** que estejam com carência de docentes, como uma estratégia potencial de **inclusão de docentes** no próximo quadriênio, sempre condicionados aos requisitos específicos de qualidade e excelência de suas respectivas Áreas de conhecimento na CAPES. Estimularemos também iniciativas de **parcerias e cooperação científica com programas de PG em outros Institutos de Pesquisa e Universidades**, a exemplo do que vem sendo realizado em algumas PG, ampliando oportunidades de compartilhamento de disciplinas remotas e de cooperação em projetos de pesquisa, especialmente em Institutos com os quais temos ou tivemos acordos já estabelecidos.

9. **COLEGIADO DE DOUTORES EM JUNHO DE 2021, quando teremos uma visão sistêmica das nossas PG pela finalização dos relatórios quadrienais:** Em 2005, **iniciamos no 1º Colegiado de Doutores** a prática de **análise coletiva dos relatórios CAPES** para **planejar** o fortalecimento das nossas PG, que cresceram das notas 4 e 5 para as atuais 5, 6 e 7. Também frutos dessas discussões foram as decisões de **criar dois novos Programas de PG - Biodiversidade e Saúde (PG-BS) e Biologia Computacional e Sistemas (PG-BCS)**. Na gestão seguinte, por demanda do Ministério da Saúde, foi criado o programa de Vigilância e Controle de Vetores (PG-VCV). Todos sabem que sempre fui e sou favorável à **expansão das PG no IOC com as seguintes condições:** (i) ocupar nichos temáticos em diferentes áreas de conhecimento da CAPES de modo a não superpor temas de pesquisa no IOC ou na Fiocruz-Rio; (ii) não fragilizar o corpo docente de nenhum PPG do IOC ou da Fiocruz; (iii) não gerar custos adicionais para o orçamento do IOC, mas sim captar mais recursos por meio de bolsas e auxílios CAPES e FAPERJ e/ou criar Mestrados e Doutorados Profissionais para um público não bolsista; (iv) não precisar de incremento nas estruturas físicas de apoio (salas de aula), otimizando as estruturas já existentes no IOC; (v) explorar as estruturas de ensino remoto. Com toda a experiência de ter vivido 5 anos no CTC-ES da CAPES, um Colegiado com as 49 Áreas de conhecimento, ter coordenado duas avaliações de PG (trienal 2013 e quadrienal 2017) e ter participado de centenas de avaliações de novos programas, sei e saberei orientar novas propostas que possam surgir das **discussões de Colegiados de Doutores** que pretendemos realizar ON LINE em JUNHO DE 2021. Essa sugestão prevê a pauta de coordenar o enfrentamento dos impactos da pandemia nas PG, analisar os relatórios CAPES e antecipar possíveis resultados da quadrienal. Qualquer novo PPG precisará, necessariamente, ser decidido somente após essa primeira rodada de discussão com os 7 atuais PPG no IOC. Prevemos possibilidades de criação de Mestrados e/ou Doutorados Profissionais, acompanhando as atuais políticas da CAPES e da Fiocruz para expansão de programas.

10. **CAPTAÇÃO DE RECURSOS E INDUÇÃO DE PROJETOS DE ENSINO**, a exemplo do Brasil sem Miséria (BSM) e do convênio com o Instituto Federal do Acre (IFAC), que foram idealizados e implementados por nós. **Nas nossas gestões elaboramos projetos de cooperação com instituições públicas** (Parcerias Público-Públicas) para a formação de docentes em nossos programas de PG e para inserção de pós-doutorandos

que sejam docentes de universidades públicas (pós-doc sem bolsa). Pretendemos seguir nessa direção, buscando **identificar e criar novas oportunidades para nossas PG**, enfrentando a perspectiva concreta de redução de bolsas para PG, que vem se desenhando no horizonte da CT&I. Quero lembrar que, em 1989(!), **captei bolsas da Petrobrás para meus dois mestrandos na PG-BCM, ainda em iniciativa individual.** Um ponto a destacar é que serão **bem-vindas parcerias com empresas públicas, privadas e mistas, desde que sem conflitos de interesse, que nos ajudem a sustentar as atividades da missão do IOC**, buscando frutos do reconhecimento que o IOC e a Fiocruz vêm construindo na sociedade.

11. **IOC PREPARADO PARA AÇÕES DE SAÚDE PÚBLICA E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO:** nas nossas gestões os segmentos de Laboratórios de Referência, Ambulatórios e Coleções Biológicas foram fortalecidos: (i) **reorganizamos a Vice Direção de Serviços de Referência e Coleções Biológicas (VDSRACOL)**, sempre com os 2 ambulatórios à ela vinculadas; (ii) **votamos e implementamos a segmentação do orçamento**; (iii) **implantamos o Programa da Qualidade**; (iv) alocamos as vagas de concurso segundo as diretrizes da Fiocruz (e do IOC, quando foi possível); (v) **fizemos a adequação física e a expansão de áreas**, também sempre que possível (inclusive com demolições e construções - vide Ambulatório Souza Araújo); (vi) buscamos o **fortalecimento dos dois Ambulatórios** de Referência (Hanseníase e Hepatites); (vii) fortalecemos a **gestão colegiada através das duas Câmaras Técnicas (CTSR e CTCOL)**. Vamos **manter essa concepção, fortalecer e ampliar as ações referenciais de Vigilância em Saúde e Coleções Biológicas, em estreito alinhamento com os órgãos da Fiocruz** (Coordenação de Vigilância, Vice-Presidências de Pesquisa e Coleções Biológicas, e de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde). **Implementaremos os planos de diretrizes estratégicas do VI Encontro do IOC e ratificados pelo nosso CD**, de modo a (i) consolidar as ações voltadas monitoramento de vetores, reservatórios e vigilância ambiental; (ii) fomentar a abordagem sindrômica na investigação de casos e surtos e a (iii) promover a contínua ampliação da capacidade de resposta institucional às emergências sanitárias e situações inusitadas - onde a **vigilância genômica** figura como um importante pilar da vigilância laboratorial. No contexto das **Coleções Biológicas**, buscaremos a sua inclusão permanente no escopo dos Planos Quadrienais da Fiocruz; a integração do conjunto de coleções microbiológicas do IOC ao Centro de Recursos Biológicos (CRB-Saúde/Fiocruz) e a ampliação da visibilidade desse segmento. **Assim, pretendemos estimular a atuação multidisciplinar e integrada dos nossos laboratórios e a implementação da nossa capacidade de enfrentamento aos desafios em Saúde Pública, sob a perspectiva da Saúde Única.** Finalmente, propomos **retomar a prática de redação de Notas Técnicas, em temas da nossa especialidade e de interesse em saúde pública.** Também criamos a CT - Ambiente, que, com a CT-Promoção da Saúde, será fortalecida, como preparação do IOC para uma ação efetiva em Saúde Única e planetária (One Health).

12. **PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM PESQUISA para os laboratórios em cooperação com o CNPq (PROEP-CNPq) E CULTURA DA INTEGRIDADE EM PESQUISA:** nas nossas gestões **construímos um programa de cooperação com o CNPq para financiar as pesquisas de excelência** nos laboratórios credenciados por meio de um programa com maior autonomia e flexibilidade, transferindo recursos do Tesouro (Fiocruz/IOC) para o CNPq e transformando-os em **cheques nominais dos coordenadores** das pesquisas nos laboratórios. Este programa foi depois transformado em Programa de Ações Estratégicas para o Desenvolvimento e Fortalecimento dos Laboratórios Credenciados e das Áreas de Apoio à Pesquisa (PAEF-Fiotec), mas não tem a mesma agilidade e tem maior custo, pois paga maior taxa de administração. Pretendemos trabalhar para **melhorar o sistema PAEF e/ou reconstruir propostas com CNPq ou com FAPERJ**, sempre com o objetivo de flexibilizar, **desburocratizar e dar transparência aos gastos na pesquisa.** Em paralelo, pretendemos **fortalecer e estimular a cultura da integridade em pesquisa que irá impactar também no ensino, por demanda da CAPES.**

13. **COLETA-IOC:** Este sistema foi implantado na nossa gestão e serviu para dar visibilidade e transparência à produção de cada laboratório com a finalidade de alocar o orçamento por produtividade a cada laboratório. Pretendemos **revisar a pontuação do Coleta-IOC**, atualizando e qualificando mais **o que o IOC entende por seus produtos, relacionados à sua missão** (“Realizar pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico, inovação, serviços de referência e de coleções biológicas, visando à promoção da saúde”).

14. **SEGMENTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** a alocação do orçamento para pesquisa, ensino, referência e coleções foi idealizada e votada no CD-IOC nas nossas gestões, garantindo que TODAS as ações previstas na MISSÃO do IOC estivessem asseguradas orçamentariamente. Fortemente defendida pelo Prof. Hermann Schatzmayr, e totalmente adotada em nossas gestões, essa segmentação teve a finalidade de subsidiar os Laboratórios de Referência para que estejam sempre prontos a responder às emergências e demandas em saúde pública, bem como a assegurar que patrimônios públicos nas coleções sejam mantidos independente da alocação do orçamento por produtividade em cada laboratório. **Manteremos esta concepção**, que assegura ao IOC o cumprimento de seu papel como órgão estratégico do SUS e constitui parte da contrapartida institucional junto à Fiocruz e ao Ministério da Saúde.

15. **QBA:** nas nossas gestões criamos todas essas estruturas que hoje constroem e consolidam a cultura da Qualidade-Biossegurança-Gestão Ambiental no IOC, vinculando o crachá à aprovação no curso QBA on line, fortalecendo a Comissão Interna de Biossegurança (CI-Bio) e criando a Comissão Interna de Gestão Ambiental (CI-GAmb) e o Programa da Qualidade do IOC. Os maiores frutos foram colhidos nos Laboratórios de Referência, que foram credenciados pelo Ministério da Saúde (MS). Pretendemos avançar com um programa de adesão dos demais laboratórios de pesquisa ao programa da Qualidade para fortalecer seu engajamento na cadeia de produção da inovação em saúde e do complexo industrial da saúde. Idealizamos que os estudos básicos possam estar em padrão de qualidade suficiente para passarem à pesquisa translacional e chegarem com soluções de saúde pública para os problemas que forem objeto de pesquisa no IOC.

16. **CONSELHO DELIBERATIVO/CD-IOC:** implementamos reuniões mensais ordinárias, prática institucional continuada desde então e que pretendemos manter, talvez com reuniões transmitidas pela intranet para acesso amplo a toda a comunidade do IOC (tema a ser levado ao VII Encontro do IOC). Em minha experiência em colegiados superiores, já acompanhei diversos formatos, mais amplos ou mais restritos em número de membros com voz e/ou voto, tanto no CD-IOC como no CD-Fiocruz, e no CTC-ES Capes. Isso não é uma questão fixa ou de princípios e, no caso do IOC, depende de uma decisão do próprio CD-IOC. Como diretora vi um CD de base departamental decidir pelo formato de um CD de base laboratorial. Além disso, já nessa configuração, o CD revisou quantos e quais seriam os membros votantes e quem eles deveriam representar, definindo a representação de categorias profissionais, de estudantes e de ações transversais no IOC (Qualidade e Ensino). Conduzir um colegiado deliberativo com maior ou menor número de votantes é uma habilidade de gestão necessária à diretoria, que creio ter exercido relativamente bem. **O que considero questão de princípios, e pretendo manter em nossa nova direção, é o compromisso e a prática de acatar as decisões do CD-IOC, implementá-las e acompanhar de perto tais ações, mesmo que sejam diferentes das minhas opiniões pessoais.**

17. **PLANEJAMENTO E TRANSPARÊNCIA orçamentária:** nas nossas gestões criamos o Serviço de Planejamento e Orçamento (SPO) que passou a auxiliar os laboratórios no planejamento de suas necessidades, bem como dos departamentos comuns de apoio. O SPO, atual Departamento de Planejamento, Orçamento e Cooperação Técnica Institucional (DPOC) tornou-se ferramenta essencial na gestão do IOC e deverá auxiliar CADA laboratório a fazer seu planejamento estratégico de médio e longo prazo, com base nos indicadores de produção e nas diretrizes e metas institucionais. Recomendações de auxílio, cooperação, fusão entre laboratórios e grupos de pesquisa, e outras situações, poderão surgir de uma maior e melhor relação do DPOC com as bases do IOC. Essas diretrizes são transversais e se aplicam à pesquisa, ensino, laboratórios de referência, ambulatórios e coleções. Pretendemos pautar no VII Encontro do IOC uma melhor definição conceitual de linhas de pesquisa, macroprojetos e projetos individuais e coletivos de pesquisadores e de discentes, e debater as melhores práticas de equidade na distribuição de recursos intra e entre laboratórios, a partir de um planejamento mais transparente dos macroprojetos de pesquisa do IOC.

18. **GESTÃO INTEGRADA, MODERNIZADA, INFORMÁTICA BEM GERIDA E DIMENSIONADA e FORMALIZAÇÃO DE VÍNCULOS:** nas nossas gestões reorganizamos o Departamento de Gestão

Administrativa (DGA), incluindo setor de contratos, hoje um serviço, criamos o almoxarifado do IOC que abastece os laboratórios com itens que nós mesmos definimos e escolhemos (antes dependíamos do almoxarifado da Fiocruz), criamos o Departamento de Suporte e Infraestrutura (DESIE), os apoios predial e laboratorial, e o Departamento de Tecnologia da Informação (DETIN). Também criamos o Núcleo de Eventos, que é tão essencial para os eventos científicos do IOC atualmente. Com esses campos estruturados e fortalecidos, o cenário atual requer foco no planejamento e controle orçamentário, assim como do gerenciamento dos riscos e “compliance”. As especificidades do planejamento requerem cada vez mais transparência e responsividade, tornando a prevenção e detecção dos riscos de integridade e o apoio às atividades de controle e monitoramento uma necessidade estratégica. A Tecnologia da Informação é estratégica para um posicionamento institucional mais integrado, eficiente e produtivo. Sabemos dos investimentos já feitos em ativos de redes, melhorias em sistemas e equipe. Os desafios que persistem serão dimensionados e pautados no VII Encontro IOC. Outro aspecto relevante é a formalização de vínculos, trabalhada nas nossas gestões com a criação do Programa de Pós-Doutorado do IOC e o Programa de bolsas do antigo Programa de Aperfeiçoamento Profissional (PAP, hoje cursos livres) para que diversos estudantes e profissionais pudessem ter formalizados os seus vínculos de estágios em diferentes níveis. Posteriormente também foi implantado o Programa de Colaborador Voluntário. Vamos revisar estas iniciativas, corrigir alguns aspectos e buscar formalizar programas para cada tipo de colaborador no IOC, inclusive o colaborador sênior que se aposenta, mas em muitos casos prefere continuar a atuar na pesquisa e no ensino e é institucionalizado geralmente por bolsa do CNPq. Para além da preparação de servidores para a aposentadoria, e para sua possibilidade de atuação digna e concreta quando for do interesse do profissional e da instituição, precisamos preparar técnica e politicamente as equipes dos laboratórios, serviços e departamentos para cobrir lacunas criadas com as dezenas de aposentadorias já ocorridas e por ocorrer nos próximos anos.

19. **FORMAÇÃO DE NOVAS LIDERANÇAS e INCLUSÃO:** a geração contratada na década de 80 está se aposentando. Pela enorme lacuna em contratações na década de 90, os servidores/as contratados depois de 2000 estão sendo chamados a assumir funções para as quais se sentem despreparados/as. Na nossa gestão fizemos o primeiro PDG (Plano de Desenvolvimento de Gestores) do IOC, totalmente pensado, formatado e customizado pelo SEGET (outras Unidades contrataram consultorias). Além disso, participamos de outros PDG preparados junto com a DIREH, atual COGEPE Fiocruz. Vamos retomar essas experiências e trabalhar no sentido da criação de oportunidades para que uma cultura moderna de gestão seja construída com os servidores do IOC, inclusive com sistemas de rodízio de chefias, de cursos de formação em serviço e outras, em propostas que serão sempre previamente discutidas e aprovadas pelo CD-IOC.

20. **AGILIZAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO** de processos da Gestão, ganho obtido pela criação de atas de registros de preços, facilitando a compra pelos laboratórios e baixando custos: este é um desafio permanente, pois a legalidade das ações do IOC é um imperativo. Já fizemos algumas ações nas nossas gestões anteriores que ajudaram esse processo: a criação do Protocolo e do Almoxarifado IOC, resultantes dos Encontros de Inovação na Gestão. Retomaremos a prática desses Encontros da Administração para que novas ideias e propostas sejam concebidas de modo a agilizar e desburocratizar os nossos processos de gestão. São os analistas os melhores protagonistas das propostas que podem agilizar e desburocratizar, pois são eles/elas que, na prática viabilizam nossos processos de compras necessariamente reguladas por sermos serviço público usando recursos públicos.

21. **IMPACTO SOCIAL E COMUNICAÇÃO:** O IOC impacta a sociedade de muitos modos: (i) formando cientistas e profissionais de saúde para o SNCTI e para o SUS; (ii) realizando e divulgando suas pesquisas, tarefa central do Departamento de Jornalismo e Comunicação (DEJOR), totalmente reorganizado e modernizado em nossas gestões e que será fortalecido ainda mais na próxima; (iii) realizando ações de extensão, incluindo disseminação (entre pares), difusão (entre pares e não pares em públicos específicos) e divulgação (para público em geral) científica; (iv) realizando debates contemporâneos e relevantes através do Centro de Estudos e do Núcleo de Estudos Avançados, vinculados à diretoria, e dos diversos Ciclos de

Seminários e Webinários organizados por programas de PG e de pesquisa, sempre com apoio do Núcleo de Eventos do IOC. Pretendemos otimizar todas essas atividades com a criação de uma **Coordenação de Extensão**, com o fortalecimento do Programa IOC+Escolas, do curso “Saúde Comunitária: uma construção de todos”, voltado para moradores de comunidades em áreas vulneráveis e com a ampliação da ação do IOC nos eventos “Fiocruz pra você” e na “Semana Nacional de CT&I”. Levaremos para o VII Encontro do IOC a discussão sobre uma **Política de Comunicação no IOC**, revisitando as opções a serem divulgadas na internet e na intranet, o papel das redes sociais e canais internet do IOC, programas de PG, projetos e outros e suas respectivas identidades visuais e logomarcas, criando espaços de expressão das pessoas do IOC em nossos nichos de comunicação para que não sejam vistos apenas como “a visão da direção”, mas como “as visões do IOC”. Diferenças e contraditórios deverão ter espaço de expressão.

22. **MEMÓRIAS DO IOC e POLÍTICA EDITORIAL:** o crescimento e o fortalecimento das Memórias do IOC é um trabalho contínuo iniciado por Oswaldo Cruz em 1909. Em nossas gestões a revista Memórias foi modernizada, inteiramente digitalizada, e passou do fator de impacto 0,74 em 2005 para 1,76 em 2013, quando deixei a direção do IOC e, em 2019, já havia alcançado 2,196. Vamos fortalecer nossa revista e dar seguimento à publicação de livros em parceria com a Editora Fiocruz e outras, especialmente quando fruto das iniciativas das PG do IOC e dos cursos de férias. Tal perspectiva também será detalhada no VII Encontro do IOC.

23. **CIÊNCIA COMO PARTE DA CULTURA E EM BUSCA DA INCLUSÃO E DO ATIVISMO SOLIDÁRIO:** venho **trabalhando há 40 anos no campo que reúne ciência, arte, filosofia e educação, como compromisso social e construção cultural**. Pretendo **institucionalizar diversas práticas já adotadas no IOC nesse sentido**, e abrir espaços para sua expansão em todas as oportunidades e estruturas que se interessarem nessas ações. Tenho atuado em **redes internacionais de Ciência Cidadã e de Ciência & Comunidades**, campo que cresceu enormemente nos últimos anos, e tenho visto dezenas de iniciativas do IOC nessa direção. Iniciativas de solidariedade concreta têm sido tomadas no IOC há anos. Já temos alunos e colaboradores de diversos níveis que são portadores de algum tipo de deficiência e têm sido incluídos em atividades institucionais. Mas ainda não temos nem mesmo tradução em libras nos seminários institucionais, nem legendas para facilitar o acesso. Essas e outras ações poderão ser encaminhadas após a construção de um **Plano Institucional de Inclusão a ser construído no VII Encontro do IOC**.

Com base nessas propostas e experiências prévias, creio que posso definir para mim alguns **princípios que penso serem diferenciais:** (i) visão ampla e inclusiva ao considerar o conjunto das pessoas do IOC como atores essenciais para nosso desenvolvimento; (ii) respeito às instâncias colegiadas com encaminhamento de suas deliberações e; (iii) confiança na gestão participativa com uso intensivo dos instrumentos de planejamento estratégico participativo. Não queremos viver de passado, mas com nossa experiência, alavancar inovação a partir de exemplos e legados do passado e de uma visão clara sobre as necessidades atuais, com **propostas factíveis**, para alicerçar o futuro.

Dito isso, fica aqui meu compromisso com o acolhimento, apaziguamento, estabilidade e confiança nas propostas definidas coletivamente no Instituto. Vamos seguir construindo o IOC que sonhamos, mantendo vivo o sonho de Oswaldo Cruz, com carinho, tranquilidade e experiência. Conduzir e realizar mudanças estruturantes é algo que sei, que sabemos fazer, e que a equipe que trabalhará comigo se propõe a fazer. Cooperar e não competir. Unir e não dividir. Conciliar e resistir às dificuldades do IOC, juntos e fortalecidos. Juntos para um novo IOC que queremos integrado e participe do fortalecimento de nossa Fiocruz. No meio de tantos retrocessos nas políticas públicas, ajudar a manter o IOC no melhor rumo é uma contribuição que, de fato, podemos dar agora.

Abraços a todos e todas e até o dia das eleições, quando contamos com seu VOTO de confiança no IOC que faremos juntos de 2021 a 2025.

Tania e equipe.