

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO  
DA IDENTIDADE FIOCRUZ**

LUCIANE CHAME BRANDÃO

Orientadora: Ilana Strozenberg

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2005

Luciane Chame Brandão

## **Estratégias de Comunicação na Construção da Identidade Fiocruz**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação da Escola de  
Comunicação da Universidade Federal do  
Rio de Janeiro, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de Mestre  
em Comunicação e Cultura

Orientador: Ilana Strozenberg

Rio de Janeiro  
2005

## FICHA CATALOGRÁFICA

Brandão, Luciane Chame

Estratégias de Comunicação na Construção da Identidade  
Fiocruz / Luciane Chame Brandão. Rio de Janeiro, 2005.

Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) –  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de  
Comunicação, 2005. 106 fls.

Orientador: Ilana Strozenberg

1. Comunicação Organizacional. 2. Estratégias de  
Comunicação. 3. Comunicação – Dissertação.

I. Strozenberg, Ilana (Orient.). II.

Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de  
Comunicação.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Luciane Chame Brandão

### **Estratégias de Comunicação na Construção da Identidade Fiocruz**

Rio de Janeiro, ..... de ..... de 2005

Aprovado por:

---

(Prof. Ilana Strozenberg, Doutora em Comunicação e Cultura pela UFRJ)

---

(Prof. Carlos Alberto Messeder Pereira, Doutor em Comunicação pela UFRJ)

---

(Prof. Livia Neves, Doutora em Antropologia Social pela UFRJ)

## RESUMO

BRANDÃO, Luciane Chame. **Estratégias de Comunicação na Construção da Identidade Fiocruz**: Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura)- Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005

Estudo de Comunicação Organizacional, tendo como estudo de caso a Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz. As estratégias de comunicação que são engendradas a partir de um modelo de gestão democrática e participativa em uma autarquia pública. As perspectivas de diferentes profissionais que atuam na área na instituição e como estes relacionam as estratégias de comunicação de suas unidades e da Fundação ao modelo administrativo proposto. A construção da identidade Fiocruz a partir de sua comunicação interna e externa, tanto em relação a suas instituições parceiras, quanto à mídia e população. A Comunicação vista como um campo de pesquisa e ensino em Saúde para além dos modelos funcionalistas das campanhas sanitárias e de saúde na atualidade.

## ABSTRACT

BRANDÃO, Luciane Chame. **Estratégias de Comunicação na Construção da Identidade Fiocruz**: Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura)- Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005

Organizational Communication study with a case study on The Oswaldo Cruz Foundation (Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz). Communication strategies engendered by a democratic and participative management model in a public autarchy. Perspectives of different professionals working in this area within the institution, and how they relate their units' and the Foundation's communication strategies to the proposed management model. The construction of Fiocruz's identity based on its internal and external communication, in relation to its partner institutions, as well as the media and the population. Communication seen as a research and teaching field in the Health area, beyond the functionalist models of sanitary campaigns and health nowadays.

*Nem sempre sou igual no que digo e escrevo.  
Mudo, mas não mudo muito.  
A cor das flores não é a mesma ao sol  
De que quando uma nuvem passa  
Ou quando entra a noite  
E as flores são cor da sombra*

*(Fernando Pessoa)*

## **Dedicatória**

*A meus pais, meu companheiro Paulo  
e outros amigos queridos  
que, por seus exemplos, servem de estímulo  
para que eu continue buscando conhecimento*



### **Agradecimentos:**

*À Prof.<sup>a</sup> Ilana Strozenberg, pela orientação dedicada e apoio  
constante nos momentos mais difíceis  
A meus pais pela formação e incentivo  
A Paulo pela paciência e momentos de humor e amor  
À Nina pela revisão cheia de carinho  
A todos os outros amigos e irmãos que contribuíram para a  
realização deste trabalho  
Ao inventor do chocolate light  
A Pepe, por me manter acordada*

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.1 Fiocruz: um complexo estudo de caso .....	12
1.1.2 Individualidade X Coletividade .....	15
<b>2 DE INSTITUTO À FUNDAÇÃO: uma construção conturbada.....</b>	<b>21</b>
2.1 Formação da Fundação Oswaldo Cruz .....	23
<b>3 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA FIOCRUZ: participação ou desmando? .....</b>	<b>31</b>
3.1 Participação como resposta à centralização .....	32
3.2 Subcâmara Técnica de Comunicação, espaço de debate .....	39
<b>4 A COMUNIDADE FIOCRUZ E SUAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>42</b>
4.1 Estratégias de Comunicação dispersas e o anseio por uma sistematização .....	46
4.1.1 Estratégias coordenadas pela CCS .....	48
4.1.2 Estratégias das Unidades: fortalecendo a identidade do grupo .....	58
4.2 Comunicação valorada como campo de pesquisa .....	67
4.3 Portal Fiocruz: uma janela para fora e para dentro da instituição .....	71
4.4 Em busca de um projeto conjunto de Comunicação .....	78
<b>5 IDENTIDADE FIOCRUZ: orgulho como marca .....</b>	<b>85</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>92</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>106</b>

# 1 Introdução

Este projeto pretende discutir o papel da comunicação nas novas organizações que formam a sociedade da modernidade tardia, inter-relacionando a necessidade de se criar uma imagem de identidade institucional, sem abrir mão da contribuição e possibilidade de expressão da subjetividade daqueles que integram essas instituições e das redes externas criadas por suas unidades, de acordo com seus interesses específicos.

O estudo é resultado do interesse e necessidade profissional da pesquisadora de complementar sua formação em jornalismo - pela Escola de Comunicação da UFRJ - compreendendo melhor o papel das estratégias de comunicação dentro das organizações modernas e suas várias possibilidades como um processo de compartilhamento de experiências e de construção das identidades organizacionais. Como sugere Heidegger, comunicação “é a partilha, no discurso, da disposição e da compreensão enquanto modalidades temporais da existência (*existenciais*, na terminologia heideggeriana), que constituem a abertura do ser-no-mundo”.(SODRÉ, 1996)

Tratar desse assunto esbarra na primeira grande dificuldade de assumir um recorte “organizacional” para os processos de Comunicação, como campo de estudo e metodologia de análise. Não será importante para este estudo identificar e definir estratégias de Marketing, até mesmo porque fugiria à área de atuação e interesse da autora, mas serão contributivas as reflexões da hoje denominada Comunicação Organizacional. Assim como o próprio campo da Comunicação e a dificuldade de definições de seus limites e metodologias, também não existe uma teoria única acerca da Comunicação Organizacional, como explica a Doutora em Ciências da Comunicação Margarida Kunsch, em seu livro *Relações Públicas e Modernidade*.

As estratégias de comunicação das organizações, assim como o conceito de “Cultura Organizacional”, começaram a ganhar status de objeto de estudo a partir

das pesquisas das corporações empresariais (por isso, antes a denominação Comunicação Empresarial, que atinge seu auge na década de 80) e hoje são analisadas sob uma ótica mais ampla.

Goldhaber, um dos autores clássicos da Comunicação Organizacional, a define como “um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes” (*Apud KUNSCH, 1997, p.68*). Outros conceitos de Comunicação Organizacional de autores norte-americanos, como Kreeps, também apresentam uma lógica funcionalista, voltada para resultados de debate de experiências críticas e desenvolvimento de informações relevantes. Margarida Kunsch entende que às experiências das instituições é mais valioso um conceito de comunicação organizacional que dê conta de termos como relações públicas, relações governamentais, comunicação de marketing, comunicação corporativa, comunicação interna e externa (*Idem, p.69*).

Desde a década de 60 as estratégias de comunicação das corporações já tinham ganho enfoque de autores da disciplina de Administração. No final da década de 90, Margarida Kunsch, que há anos vem centrando suas pesquisas na área e é tida como referência neste campo no País, escreveu que a área de Comunicação Organizacional como objeto de análise acadêmica ainda era “emergente”.

Se fizermos uma comparação entre o desenvolvimento da comunicação organizacional no mercado ou na área de negócios e a produção científica (...), concluiremos que a defasagem é grande. As universidades brasileiras e, principalmente, as escolas de comunicação não souberam enxergar a importância e a necessidade de propiciar oportunidades para que os cursos de pós-graduação se voltassem para esta área” (*Ibidem, p.69*)

Essa “defasagem” ela atribui em hipótese aos longos anos de regime autoritário ou a resistências dos acadêmicos ao tema, que o associavam a um benefício do capitalismo empresarial.

A experiência da autora deste estudo, aprofundada durante as pesquisas, entrevistas e observações que contribuíram para o resultado final desta dissertação, inclui nas hipóteses da autora citada a dificuldade em acomodar a comunicação organizacional em uma disciplina. Estudar - e, talvez ainda mais, atuar em - estratégias de comunicação em organizações, comerciais ou não, implica em assumir a interdisciplinaridade como princípio. Isso impulsiona uma luta política pelo espaço de atuação nessa área entre os profissionais de Relações Públicas, Administração, Marketing, Jornalismo ou mesmo Publicidade, rendendo decretos e processos jurídicos<sup>1</sup>. Na opinião do jornalista Audálio Dantas, ex-presidente da Fenaj, esses conflitos são potencializados pela falta de uma legislação específica, como diz em seu artigo no Jornal Unidade, do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo, de maio de 2004.

É preciso lembrar que a realidade do mercado levou a esse compartilhamento, independente de leis e decretos. Hoje, a comunicação institucional exige a atuação de profissionais de diferentes segmentos (...) Não se pode ignorar o fato de que a legislação regula o exercício profissional nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade é conflitante. (DANTAS, 2004)

Na ocupação desse *locus* sem dono, e em busca da “autoridade do discurso”, como define Foucault (2001), surgem novos cursos de formação específica, que buscam a integração desses diferentes conhecimentos e competências. Uma pesquisa realizada em 1999 pela Federação Nacional de Jornalistas – Fenaj na época já indicava que 60% destes profissionais ocupavam cargos de assessores de imprensa ou de comunicação, especialmente em São Paulo, Ceará, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

---

<sup>1</sup> Uma resolução normativa do Conselho Federal de Relações Públicas (Conferp), de agosto de 2002, prevê que jornalistas não poderão redigir textos para informativos internos, produzir house organs, revistas ou press release em assessorias de comunicação.

Costurando esses saberes, este estudo encontrou na Antropologia Social, ela mesma contemporaneamente aberta a novas fronteiras internas, como apontam as reflexões de Clifford Geertz (1989), propostas relevantes de interlocução com as teorias de comunicação, principalmente no que diz respeito à constituição de identidades e das relações de poder engendradas nos processos comunicacionais, em verdade, processos de trocas internas e externas.

Analisar o micro-universo das organizações em si mesmo seria incorrer no “grave erro”, como escreve Gilberto Velho em *Individualismo e Cultura*, de isolar este como um grupo independente e “autocontido”. (1981)

Se não se pode deixar de levar em conta as trocas dessa micro-sociedade com o exterior, também é profícuo, para o estudo, analisá-la a partir de um conceito arbitrário de cultura. Afinal, poder-se-ia falar de uma Cultura Organizacional?

Inspirado em diversas definições de antropólogos o conceito de Cultura Organizacional foi se fortalecendo e um dos mais conhecidos é o de Edgard Schein:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (*Apud* BARBOSA, 2002)

Em suma, quer-se discutir aqui a Comunicação Organizacional em uma perspectiva mais ampla possível, fugindo, inclusive, da visão funcionalista (de previsão de resultados) de grande parte da literatura disponível dessa área específica da Comunicação. Certamente aqui se levará em conta as estratégias de comunicação como geradoras de resultados possíveis e alinhados aos projetos institucionais; mas, ao lado disso, interessa a este estudo pensar a Comunicação

como troca e potencial de modificação de subjetividades, envolvimento de identidades e mediatização das relações no interior das instituições.

Em sua experiência de trabalho, durante cerca de um ano, na Fundação Oswaldo Cruz, a pesquisadora identificou que, por suas características ímpares, a Fundação seria um excelente estudo de caso para esta pesquisa. Essa escolha implicou um grande desafio; pela pluralidade, complexidade, dimensão, variedade de atividades, postura e importância política e, principalmente, pelo modelo de gestão da Fiocruz.

### *1.1 Fiocruz: um complexo estudo de caso*

Esta dissertação vai centrar-se no estudo de caso da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz e suas estratégias de comunicação interna e externa e sua relação com a constituição de sua identidade organizacional, indiscutivelmente sólida diante do público e imprensa.

A Fundação, por sua constituição histórica, é uma reunião de unidades autônomas, com diferentes finalidades - dentre pesquisa, ensino e produção - e que conquistou uma imagem de credibilidade tanto para o público em geral, quanto para a grande imprensa, a despeito de todos os seus embates internos e da falta de um planejamento de comunicação que envolva todos os seus atores sociais e suas áreas. Enfim, contrariando as estratégias básicas de marketing institucional, de uma proposta institucional compartilhada e, normalmente, assegurada por rígidos discursos gerenciais.

A Fiocruz teve de aprender a conviver com o que ela se transformou, uma vez que não lhe foi permitido, por conta dos diferentes comandos assumidos todos esses anos - que mudavam conforme o Governo instituído - criar um projeto institucional claro e objetivo - ou, como preferem alguns dos entrevistados, a Fundação hoje sofre com o desvirtuamento do projeto institucional proposto pelo médico Oswaldo Cruz, seu fundador.

Pela primeira vez na história da Fundação, em 2002, a Fiocruz elaborou um Plano Integrado de Informação e Comunicação, documento resultante das discussões da câmara técnica de Informação, Informática e Comunicação, fórum criado para dar suporte técnico às decisões no nível da presidência. O Plano é uma tentativa de sistematização das práticas de informação e comunicação na Fiocruz. A iniciativa demonstra uma clara mudança na visão da comunicação e informação como áreas-chave para o desenvolvimento institucional e para a área da saúde como um todo.

O especial desafio da comunicação da Fiocruz é voltar-se para si mesma - para sua estruturação como instituição complexa que depende de entendimento de seus integrantes e de um projeto conjunto - na mesma medida em que se alinha a redes maiores, integradas a organizações civis, governo, empresas e população. Assim o elaborado Plano Integrado se apresenta:

Isso demanda da política de comunicação e informação da Fiocruz atuar em frentes diversificadas, tanto em relação aos públicos a alcançar, quanto às tecnologias a utilizar. Diferentemente de uma política de corporações empresariais, o nosso programa para esta área tem o desafio de, além de buscar racionalidade e sinergia nas ações, ser uma política pública comprometida com o desenvolvimento científico e tecnológico nacional, a cidadania e a superação das desigualdades sociais que marcam a sociedade brasileira. Sua política deve buscar a equidade também no que se refere às possibilidades de comunicação e protagonismo na construção das estratégias e sentidos sociais (FIOCRUZ,2002)

A Fundação tem o desafio de criar uma identidade institucional orgânica, mantendo seus meios de relacionamento e comunicação externos e seu papel de autarquia pública. Enquanto cada unidade da Fiocruz, em sua esfera de atuação, volta-se para seus pares, sejam de pesquisa, ensino ou produção. Em paralelo, a Fundação tem de manter seu papel público de transformadora social, identidade completamente integrada à idéia moderna de Saúde como qualidade de vida da população. Nessa linha, a Fiocruz mantém projetos comunitários, como rádios



comunitárias e escolas especiais para os moradores das favelas que circundam a Fundação.

Não há neste estudo nenhuma intenção de criar - ou recriar - fórmulas de comunicação já tão pensadas e discutidas por outras disciplinas como marketing, nem tampouco analisar a Fiocruz sob a ótica de sua política administrativa. O estudo pretende discutir como essa identidade organizacional foi e vai sendo constituída em sua relação com as estratégias de comunicação desenvolvidas, em seu processo de Comunicação Organizacional, apontar semelhanças e diferenças entre as identidades forjadas - e em processo de constituição - de suas unidades.

É público, e as pesquisas que servem de base a este estudo corroboram o fato, que há uma sustentação de um imaginário comum do papel missionário da Fiocruz na manutenção da qualidade de vida e Saúde Pública. Interessa aqui compreender quais as forças que permeiam essas estratégias e as subjetividades criadas e que ao mesmo tempo influenciam a produção de sentido e objetivo da instituição, a partir das relações de comunicação interna e externa.

#### *1.1.2 Individualidade e coletividade*

A velocidade e profusão da transformação social do chamado mundo globalizado alteram o comportamento da sociedade como um todo e, claro, das instituições que a integram. A Sociedade que Manuel Castells (1999) denominou de “Sociedade da informação” muda a percepção do “eu” e do “outro”, distingue no mesmo movimento que une, reúne e identifica.

As organizações dessa nova sociedade têm um desafio de impetrar movimentos de identificação coletiva - de forma a manterem-se unidas e voltadas a objetivos comuns - ao mesmo tempo em que devem abrir-se, globalizar-se e alinhar-se às constantes mudanças sociais para manterem-se vivas, o que é próprio do sistema capitalista atual.

Conhecendo o processo histórico de constituição da Fundação Oswaldo Cruz, observa-se que foram exatamente os laços externos da entidade e suas redes de informação e de atuação, instituídas desde bem cedo em sua criação, um dos principais fatores que a mantiveram forte e única como instituição. As relações internacionais de pesquisa e produção da Fundação foram decisivas para que esta sobrevivesse às mudanças governamentais e mesmo ao regime militar - mesmo subordinada a ele.

Muitas foram as ingerências de poder público na instituição, que mudaram dezenas de vezes sua estrutura organizacional e sua relação com os organismos de governo. Com a falta de um projeto institucional claro e de desenvolvimento progressivo para a Fundação, as suas unidades foram se constituindo por fusão (a partir de outros órgãos públicos) e outras, por dissidências de grupos de pesquisadores. Foram criadas em diferentes épocas e se fortalecendo de forma individual, intestina, voltadas para si mesmas e graças a suas parcerias com organismos externos nacionais e internacionais, integrados por meio de ações complementares e solidárias, desenvolvidas conjuntamente por atores estatais e não-estatais, os chamados *stakeholders*<sup>2</sup>, constituindo suas redes de relacionamento.

A Fundação, talvez ainda mais que a grande parte das organizações contemporâneas (por sua gestão baseada em colegiados e por sua constituição fragmentada), pode ser analisada como manifestação da “sociedade complexa”, segundo o conceito do antropólogo Gilberto Velho. “Uma das principais características das sociedades complexas é a coexistência de diferentes estilos de vida e visões de mundo” (VELHO, 1999). Essa complexidade constitui a própria dinâmica social contemporânea. Gilberto Velho afirma que a diversidade de identidade não é uma especificidade da atual sociedade, que os indivíduos sempre viveram múltiplo papéis, em “diferentes planos que se movem”. Parece claro, no

---

<sup>2</sup> Stakeholders são indivíduos ou grupos de indivíduos que, direta ou indiretamente, podem afetar ou serem afetados pela organização na perseguição de seus objetivos (STONER, 1989 *apud* VIEIRA & CARVALHO, 2003)

entanto, que a alta velocidade de transmissão de informação e as novas tecnologias da informação, o desenvolvimento técnico-científico e a constituição das redes cada vez maiores de relacionamento fazem com que esses “planos” sejam cada vez mais plurais e movam-se ainda mais rápido.

As estruturas organizacionais das novas corporações têm de dar conta dessa pluralidade. No entanto, a experiência da pesquisadora na área e sua análise de estudos teóricos de gestão de organizações mostram que nessas corporações impera ainda o interesse por “determinadas” identidades.

Na defesa da pluralidade, Gilberto Velho explica que toda sociedade vive uma tensão entre a busca da continuidade e unidade, e o relacionamento “mais ou menos contraditório e conflituoso” entre os vários “mundos” e os códigos a eles associados. Para o autor, nem mesmo o individualismo moderno exclui a vivência e o englobamento por unidades abrangentes e experiências comunitárias.

Em resposta a uma visão desmantelada de mundo e de organização mantida à custa de estratégias rígidas de gestão - que ainda são a opção de algumas instituições com modelos primordialmente burocráticos e/ou tradicionais - este trabalho pretende se basear na idéia de que as várias referências engendradas no indivíduo e grupos da modernidade tardia e sua tendência à fragmentação não anulam totalmente o que Gilberto Velho chama de “âncoras fundamentais que podem ser acionadas em momentos estratégicos” (Idem, 1999).

Interessam ao desenvolvimento do projeto as observações de autores que estudam as transformações das relações sociais nas sociedades da modernidade tardia, entre eles Manuel Castells, em especial, pela sua preocupação em compreender, a partir da evolução das novas tecnologias e do processo de reestruturação do sistema capitalista, a “oposição bipolar entre a rede e o ser”, segundo a qual nossa sociedade estaria estruturada. Para esse autor, “a identidade está se tornando a principal e, às vezes, única fonte de significado em um período histórico caracterizado pela ampla desestruturação das organizações,

deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais e efêmeras” (CASTELLS, 1999)

Para este estudo, que buscou identificar e analisar a política interna e externa de comunicação da Fiocruz, foram ouvidos profissionais que atuam como assessores de comunicação nas Unidades (ou em atividades afins) e na Coordenadoria de Comunicação Social da Fundação, órgão ligado à presidência e que, por organização estrutural, deveria ser um interlocutor principal entre as unidades e a imprensa e entre elas próprias.

A pesquisa realizada para este estudo se pautou na metodologia qualitativa e nos procedimentos de observação participante e entrevistas em profundidade. Além da Coordenadora de Comunicação da Fiocruz, foram ouvidos profissionais que atuam na área de Comunicação nas seguintes unidades da Fiocruz: Escola Nacional de Saúde Pública, Escola Politécnica Joaquim Venâncio, Centro de Informação Científica e Tecnológica, Instituto Oswaldo Cruz, Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães e do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos - Bio-Manguinhos. A escolha das unidades analisadas, diante da dificuldade de contemplar todas as partes da Fundação, buscou contemplar um universo que englobasse representantes das três principais áreas da Fundação, pesquisa, ensino e produção, de forma a conseguir subsídios para relacionar suas estratégias de comunicação a suas atividades fins e seus diferentes públicos-alvos. Foi oportuna em especial a pesquisa da atuação do Centro de Informação e Comunicação Tecnológica – Cict da Fiocruz, uma vez que esta unidade tem a Comunicação em Saúde como seu campo temático de pesquisa.

Além das entrevistas, foram pesquisados documentos da Casa de Oswaldo Cruz, unidade responsável por guardar a memória da instituição e a história da Saúde Pública no Brasil. Foram pesquisados artigos de cientistas de diferentes épocas, que versassem sobre o processo de constituição do projeto institucional da Fiocruz. Também as análises das entrevistas de profissionais da Fundação, que integram o Programa de História Oral da Fiocruz, mantido por essa unidade,

foram relevantes para a descrição do processo de formação da Fiocruz e por desenhar um cenário político e ideológico dessa instituição ao longo da sua existência. Além disso, o fato da pesquisadora ter atuado por cerca de um ano como assessora de comunicação de uma das unidades, tendo mantido a pesquisa mesmo depois de ter se afastado do cargo, permitiu que o estudo se utilizasse da sua experiência nas discussões e debates internos nos diversos fóruns de discussão da Fiocruz.

Diante da dificuldade de dar conta de uma instituição com quinze unidades, algumas fora do Estado do Rio de Janeiro, e um modelo de gestão particular e de difícil limitação, com vários fóruns deliberativos e muitos espaços de gerência, este estudo teve a missão de mapear grande parte das estratégias de comunicação presentes na Fundação, antes de qualquer análise.

Essa é uma instituição bastante complexa, que engendra relações de comunicação múltiplas entre unidades, entre estas e seus públicos-alvos e com as instâncias de poder e Governo, além das relações da Fundação, como um organismo público, e a população como um todo. Um órgão que, pela forma como foi constituído, moldando-se a diferentes organogramas institucionais ao longo de seus mais de 100 anos, não se reconhece em um projeto institucional único, para o qual todos os seus representantes irão convergir.

Com essa perspectiva, esse estudo entende que aponta alguns caminhos para a discussão teórica sobre a Comunicação nesta instituição, de forma inicial. Nesta pesquisa algumas questões puderam ser mais aprofundadas, enquanto outras, servem como propostas para discussões futuras. Dada a riqueza desse debate aqui levantado, optou-se por apresentar trechos da transcrição das entrevistas com os profissionais de Comunicação da Fiocruz, como forma de dar espaço ao discurso dos entrevistados, permitindo ao leitor desse estudo também extrair, desse complexo material, diferentes perspectivas de análise.

Foi necessário, ainda, seguindo a metodologia de estudo da Comunicação Organizacional, buscar entender o modelo de Gestão dessa instituição e como este

se relaciona com suas estratégias de comunicação. Essa análise é um dos princípios dos estudos de Comunicação Organizacional, que localizam as atividades de comunicação das organizações como um plano coletivo diretamente ligado ao planejamento estratégico da gestão. (KUNSCH, 2000)

No próximo capítulo, será apresentado um histórico descritivo da formação da Fundação Oswaldo Cruz, desde sua criação, quando ainda era o Instituto Soroterápico criado pelo sanitarista Oswaldo Cruz. O capítulo mostra como se deu o processo de constituição da Fiocruz e como este foi fragmentado e perpassado por diferentes ingerências externas e por disputas internas. O terceiro capítulo apresenta o modelo de Gestão Democrática Participativa aplicado à Fundação. O entendimento desse modelo é crucial para a análise dos diferentes planos de comunicação que coexistem nessa instituição e suas funções e resultados. No quarto capítulo, serão apresentadas as estratégias de comunicação da Fiocruz, um levantamento dos planos de comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social da Fundação, instância ligada à presidência, e das unidades acima citadas - algumas delas não tem um planejamento para a área, mas algumas estratégias pontuais. O quinto capítulo traz a discussão sobre como a Comunicação na Fiocruz se relaciona com a constituição de sua imagem, externamente, para mídia e população, forte e integrada e internamente bastante fragmentada. Essa parte é seguida da conclusão e de dois anexos: a cronologia da Fundação e uma lista de siglas para facilitar a leitura deste trabalho.

## *2 De Instituto a Fundação : uma construção conturbada*

A Fundação Oswaldo Cruz é uma entidade pública, ligada ao Ministério da Saúde, com uma história que remonta a 1900, época da criação do Instituto Soroterápico, depois, Instituto Oswaldo Cruz. Por ter de se manter atrelada às políticas estatais, variáveis ao longo do tempo, e às mudanças de governo, ganhou expressiva autonomia administrativa, de forma a tornar-se independente dessas variações e continuar produzindo, tanto insumos, quanto conhecimento científico.

Em 1930, época em que a Fundação já era referência em saúde no País, a instalação do Estado Novo ampliou o controle sobre a entidade. Na década de 60, a Fiocruz chegou a perder quadros e ver sucateadas suas instalações, assim como as universidades públicas, por conta de manter-se um *locus* de resistência política contra o regime.

Na segunda metade dos anos 80, a Fundação, comandada pelo então presidente Sérgio Arouca, instaura a lógica da gestão participativa. E desde então, esse é o modelo em vigor - que a entidade vem tentando “aprender” a vivenciar em todas as suas instâncias de ação.

Em seu Termo de Referência de Gestão de Recursos Humanos, de 2001, a Fiocruz - a Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos, responsável pelo documento - defende a consolidação e o aperfeiçoamento do modelo de gestão democrática e participativa como contributivo para a “coesão interna, para mobilização e comprometimento do corpo de funcionários com os objetivos institucionais e acompanhamento e avaliação de seus resultados”; em suma, conclui-se aqui: para manutenção de sua identidade.

O modelo de Gestão Democrática e Participativa se concretiza em três instâncias de poder, segundo estatuto oficial: O Congresso Interno da Fiocruz, órgão máximo de representação da “comunidade” Fiocruz, ao qual compete deliberar sobre aspectos estratégicos relacionados ao macro-projeto institucional, composto pelo Presidente e delegados eleitos pelas unidades; o Conselho

Deliberativo, integrado pelo Presidente, diretores das unidades e representantes de funcionários, que delibera sobre diretrizes estratégicas e política de desenvolvimento institucional, programação de atividades e proposta orçamentária; Presidência, principal órgão executivo da instituição, integrado pelo Presidente e pelas Vice-Presidências de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; de Desenvolvimento Institucional; Informação e Comunicação; e Ensino e Recursos Humanos e de Serviços de Referência e Ambiente.

Dentre as unidades da Fiocruz, são tidas como finalísticas, ou seja, que atuam nas três grandes áreas-base da Fundação (produção de insumos biológicos, pesquisa e ensino) o Instituto Oswaldo Cruz - IOC, a mais antiga Unidade, célula-mater da Fundação, o Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz - CPqGM, Centro de Pesquisa René Rachou - CPqRR, Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães - CPqAM, Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane - CPqLMD, Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - EPSJV, Casa Oswaldo Cruz - COC, Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos - Bio-Manguinhos, Instituto de Tecnologia em Fármacos - Far-Manguinhos, Instituto Nacional de Controle e Qualidade em Saúde - INCQS, Instituto Fernandes Figueira - IFF e Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas - IPEC.

Para dar suporte às suas atividades finalísticas, a Fiocruz dispõe de duas Unidades Técnicas de Apoio: o Centro de Informação Científica e Tecnológica - Cict e o Centro de Criação de Animais de Laboratório - Cecal. Além das unidades de cunho administrativo.<sup>3</sup>

É importante destacar que o Cict, embora seja uma unidade que congrega as pesquisas em Comunicação em Saúde, ainda é tido como uma unidade de apoio e não finalística, o que aponta para um embate entre esses dois *status* de unidade na instituição.

---

<sup>3</sup> Para facilitar a leitura desta obra, as siglas utilizadas neste estudo estão em uma listagem no Anexo II.



É notório, no entanto, o atual esforço da Fiocruz para integrar a Comunicação a seus campos de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, para além de suas estratégias de comunicação interna, inerentes a qualquer organização. E essa diretriz terá correspondência tanto em suas estratégias de comunicação interna, quanto em suas estratégias externas, relativas a outras instâncias de Saúde Pública e a população.

### *2.1 -Formação da Fundação Oswaldo Cruz*

Para se compreender a autonomia política das unidades da Fiocruz é importante analisar o processo de constituição da Fundação. O artigo “Do Instituto Soroterápico Federal à Fundação Oswaldo Cruz”, dos pesquisadores Nara Britto, Jaime Benchimol e Wanda Hamilton, da Casa de Oswaldo Cruz - COC, narra como se deu a formação da Fiocruz e segundo os autores, “a inexistência de um projeto institucional, para o todo, acabou gerando um conjunto de atividades diversas, agregadas mas não unificadas” (BRITTO & Outros, 1994). Para descrever este breve histórico da constituição da Fundação, este estudo também se utilizará da análise de depoimentos de pesquisadores da instituição, que estão reunidos no Programa de História Oral da Casa de Oswaldo Cruz (COC)..

Segundo os autores, a atual discussão sobre um projeto institucional para a Fundação traz à luz “velhos temas e conflitos que perpassam a trajetória do Instituto Oswaldo Cruz desde a sua criação” (Idem, p.31).

O Instituto foi criado em 1900 para produção de soros e vacinas contra a peste bubônica, que ameaçava a capital Rio de Janeiro, onde a população sofria também com a varíola, febre amarela, tuberculose e outras doenças infecciosas. A missão do Instituto era produzir os imunológicos que substituiriam os fabricados na Europa. Pouco mais de dez anos depois, o modesto Instituto já havia se tornado o primeiro grande centro de medicina experimental da América do Sul. No contexto internacional, a medicina era transformada pela revolução pasteuriana e

pela microbiologia. A cura das doenças, cada vez mais, resultava de estudos laboratoriais, que aos poucos se tornavam tão relevantes quanto o atendimento médico ambulatorial. O sucesso do até então recém-criado Instituto Oswaldo Cruz, segundo os autores do artigo, pôde ser explicado pela ousadia do projeto institucional concebido por Oswaldo Cruz e a nova abordagem tradicional das questões de saúde coletiva da população.

Em 1903, Oswaldo Cruz assume a chefia da Diretoria Geral de Saúde Pública no Governo do presidente Rodrigues Alves, que prometera uma “cirurgia urbana” na capital, para extirpar a febre amarela e outras epidemias que transformavam a cidade em um “porto sujo”, discriminada pelo comércio internacional. Neste período, Oswaldo Cruz deu início ao projeto monumental de Manguinhos voltado para três principais atividades: fabricação de produtos biológicos, pesquisas médico-experimentais e ensino de bacteriologia.

O suntuoso castelo mourisco foi erguido sobre uma colina, de frente para o mar aos 50m de altura, na então Fazenda de Manguinhos. As paredes são de granito e as varandas externas de azulejo “Bordalo Pinheiro” e o piso é coberto de mosaicos franceses. Não se sabe ao certo o porquê de sua arquitetura mourisca, o que é certo é que sua imponência - antes cercada por manguezais e hoje, diante da maior avenida da cidade, Avenida Brasil, Zona Norte do Rio de Janeiro, e cercada por comunidades carentes - serve para entronizar sua austeridade no imaginário social e o coloca geograficamente em posição de destaque. “A Fiocruz continua, lá no alto da colina, sólida e imponente, a fazer jus a sua história”, descreve o material de apresentação da instituição. O conjunto arquitetônico da Fundação - o campus Fiocruz, em seus 800 mil m<sup>2</sup> - foi tombado pela então Secretaria de Patrimônio Histórico e Artístico.

No pavilhão mourisco avançavam as pesquisas em hematologia, parasitologia, entomologia, anatomia patológica etc. que geraram os primeiros trabalhos acadêmicos originais, que resultaram em prestígio e projeção para os pesquisadores do Instituto. “Cada pesquisador, em cada laboratório, dividia seu

tempo de trabalho entre as tarefas de rotina (produção), as pesquisas de objeto, que eram de sua livre escolha e as preleções aos doutorandos” (Ibidem, p. 31).

Nos anos seguintes estatísticas demonstravam a erradicação da febre amarela, o que garantiu a permanência de Oswaldo Cruz na Diretoria de Saúde Pública. Ao longo de 1907 tramitava no Congresso um projeto de Lei que transformava o Instituto Soroterápico em um Instituto de Medicina experimental, com atribuições e atividades que na prática já existiam e com grande autonomia em relação à gerência do Governo Federal. O projeto foi aprovado graças ao primeiro prêmio ganho pelo Brasil, com os trabalhos dos pesquisadores do Instituto, na exposição de higiene e demografia, que aconteceu em Berlim, em 1907, onde era o único representante das Américas. Com isso, Oswaldo Cruz voltaria da Europa com o status de herói e conquistando a comunidade científica internacional. Em um ano, o Instituto viraria o Instituto Oswaldo Cruz. O regulamento não só endossava o “tripé” de atuação que até hoje é a base da Fiocruz, como garantiu a autonomia suficiente para sobreviver às oscilações políticas. Era permitida, por exemplo, arrecadação de renda própria com a venda de seus produtos biológicos, o que foi crucial para que ele sobrevivesse à falta de recursos públicos (isto é o que hoje fazem as unidades de Far-manguinhos e Bio-manguinhos). Segundo os autores, no Governo de Getúlio Vargas, a política centralizadora colapsou o projeto institucional de Oswaldo Cruz, reforçado por Carlos Chagas, quem o sucedeu no comando do Instituto.

Em 1937, o Instituto ficou subordinado ao Ministério de Educação e Saúde Pública, chefiado por Gustavo Capanema, que acabou com a autonomia da instituição e a rebaixou na hierarquia administrativa, passando a subordiná-lo a um de seus departamentos. Além disso, proibiu a comercialização das vacinas e o tornou totalmente dependente dos recursos públicos, e obrigou a contratação por concurso público, o que dificultou o ingresso de novos pesquisadores, que, durante anos, ficaram aguardando a abertura de vagas. Ainda hoje, a contratação por concurso é um dos maiores problemas para a formação dos quadros da Fiocruz e a

falta de concurso nos últimos anos levou à contratação em massa por terceirização e por bolsas de estudo de órgãos de pesquisa nacionais e internacionais, compondo hoje um corpo heterogêneo e de difícil gerência no nível das unidades e da presidência.

A falta de verbas e de autonomia desestruturou a instituição, que se expandira e consolidara apoiada no tripé produção, pesquisa e ensino.

A integração dessas vertentes se transparecia na lógica da distribuição dos espaços internos e do próprio tempo de trabalho de cada pesquisador. A autonomia para determinar a orientação e ritmo destes trabalhos não deve ser entendida como isolamento, pois desde o princípio, o Instituto manteve a mais estreita e vital ligação, de um lado com os fóruns científicos internacionais e de outro, com os problemas de saúde coletiva da população brasileira (BRITTO e Outros, p.33).

Ao mesmo tempo, o Instituto estreitou seu vínculo com os problemas sanitários, estendendo sua atuação para além da cidade do Rio de Janeiro. Exposições científicas foram enviadas a outras cidades e regiões portuárias e, principalmente, ao interior, onde os pesquisadores do Instituto substituíam a total ausência do serviço público de saúde. O objetivo, segundo o referido artigo, seria estudar as doenças que impediam a expansão econômica do país ao interior.

Essas expedições de saúde contribuíram para a conclusão de ferrovias e usinas hidrelétricas, que antes perdiam vários operários e técnicos, de empresas privadas e estatais, mortos por febre amarela e malária. Nesse mesmo processo, os cientistas conheceram e aprofundaram seu conhecimento sobre diversas doenças. Foi nesse período que Carlos Chagas descobriu e descreveu a triponossomíase, mal que ganhou o seu nome, e foi sem dúvida um dos maiores êxitos científicos de Manguinhos até hoje.

A criação do hospital de Lassance, filial de Belo Horizonte (Ezequiel Dias) e do hospital Oswaldo Cruz no Rio (hoje Evandro Chagas) consolidou bases permanentes de pesquisa relativas a endemias rurais. As excursões ao Norte,

Nordeste e Centro-Oeste do Brasil também serviram para conhecer melhor os hábitos de vida da população, levando à capital a discussão sobre a necessidade de uma política geral de saúde pública no país, o que resultou na criação do Departamento Nacional de Saúde Pública, em 1920. Nesse período, foram confiadas ao Instituto novas atribuições: a fabricação da vacina anti-variólica, o serviço de análise de soros, vacinas e todos os produtos biológicos do mercado e o serviço de medicamentos oficiais, como a preparação da quinina.

Com a crise de 1929, a redução orçamentária de Manguinhos levou à evasão de muitos cientistas. Além disso, o Governo, por meio do Ministério da Educação e Saúde Pública, reduziu a intervenção do Instituto no campo da saúde, “seja na formulação das práticas sanitárias, seja na participação de seu corpo técnico em órgãos e serviços públicos” (Idem, p.33). Com essa política, que retirou a autonomia administrativa e financeira de Manguinhos, o Instituto tornou-se vulnerável às oscilações políticas, o que refletiu na crescente disputa interna por recursos escassos e na dissolução da integração de seus setores e atividades, na crise de sucessão e legitimidade das diretorias e numa indefinição de rumos e projetos que deveriam se ajustar à instituição.

Com o engajamento do Brasil na Segunda Guerra Mundial, o Governo voltou a dinamizar a produção de vacinas e soros no Instituto e as pesquisas da flora nacional para uso medicinal e na alimentação. Nesse período, o presidente da instituição, Henrique Aragão, discípulo de Oswaldo Cruz, reformou a estrutura de Manguinhos, separando as áreas de pesquisa e de produção e criando uma divisão dedicada a endemias, que se voltou ao estudo de profilaxia de doenças como Doença de Chagas e Esquistossomose.

Em 1946, o Instituto foi integrado à estrutura da Universidade do Brasil (atual Universidade Federal do Rio de Janeiro), tendo sido desanexado meses depois. Havia uma disputa política entre Manguinhos e a Faculdade de Medicina da Universidade do Brasil, a ponto de os cientistas do Instituto que quisessem ingressar no meio acadêmico, segundo relatos apurados por pesquisadores da

Casa de Oswaldo Cruz - COC, fossem constrangidos tanto por uma animosidade da Academia, quando por um preconceito de seus pares em Manguinhos.

A gestão de Francisco da Silva Laranja, presidente também indicado por Getúlio Vargas, com início em 1954, foi marcada pela criação do Conselho Deliberativo, atendendo a uma reivindicação antiga de um expressivo grupo de pesquisadores do Instituto, descontentes com o caráter centralizador e autoritário de todas as gestões até então. Antes da criação do Conselho não havia nenhum espaço institucional para solução de conflitos, discussões acerca da reivindicação do corpo técnico ou que permitisse a este acesso ao processo decisório nem no estabelecimento de regras e normas nem na escolha de dirigentes.

Segundo análise de estudos publicados por pesquisadores da COC, as curtas e descontínuas gestões que marcaram Manguinhos e o “esfacelamento” do projeto original de Oswaldo Cruz, na década de 40, somados à incapacidade de organização interna para fazer frente às oscilações administrativas de diferentes governos levaram os cientistas a voltarem-se para fora da instituição de forma fragmentada, ao mesmo tempo em que os antagonismos internos iam se intensificando. Isso gerou um movimento separatista dentro de Manguinhos: alguns pesquisadores passaram a defender a criação de um ministério da ciência no Brasil (o Instituto estava ligado ao já criado Ministério da Saúde, desde 1953) que passaria a gerenciar o Instituto, segundo eles, por estar mais afinado com as suas necessidades de pesquisa do que o Ministério da Saúde. O movimento expressava claramente o resultado da separação administrativa entre pesquisa e produção (que começa nos anos 40) e a dicotomia correspondente entre pesquisa básica e aplicada. A “luta” seria decidida alguns anos depois através de mecanismos autoritários instaurados no país durante o regime militar, que efetivamente excluiu um grupo de pesquisadores mais significativos da instituição.

---

<sup>4</sup> Seguindo a resolução do Congresso Interno da Fiocruz, hoje a Fundação segue o plano de carreira do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, que foi considerado mais adequado

Além das consecutivas perdas, Manguinhos, um *locus* de debate político desde os primórdios de sua criação, sofreu diretamente com a instauração do governo militar em 1964. As perseguições políticas eram constantes. A diretoria indicada pelo Governo criou em torno de si um grupo e exclui outros pesquisadores, que tiveram seus financiamentos rejeitados e suas pesquisas paralisadas. Em 1970, alguns pesquisadores foram, com base no AI-5, suspensos por dez anos em seus direitos políticos. Como a punição não garantia seu afastamento, dois novos decretos os aposentaram. Ao menos dez cientistas foram punidos e outros vários transferidos para outros órgãos do Ministério da Saúde. O episódio ficou conhecido interna e externamente como “Massacre de Manguinhos”. Como resultado, várias linhas de pesquisa foram extintas e estudos ficaram abandonados. Walter Oswaldo Cruz, filho de Oswaldo Cruz, acusado de proselitismo político contra o Governo militar e contra a direção da instituição teve seu laboratório fechado.

No mesmo ano foi instituída a Fundação Instituto Oswaldo Cruz e foi devolvido à instituição o direito de verba arrecadada com seus produtos, que hoje chega a 30% de seus recursos globais. A Fundação herdou as dissensões oriundas das diversas gestões e reestruturações do Instituto, aglomerando unidades desconexas. Nessa época, o Instituto Oswaldo Cruz - IOC, a Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP ( atual Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca), o Instituto Fernandes Figueira - IFF, o de Endemias rurais, Evandro Chagas e o Instituto de Leprologia.<sup>5</sup>

---

às funções profissionais exercidas na Fundação – embora esta esteja ligada ao Ministério da Saúde. A manutenção do plano de carreira no MCT foi aprovada no último Congresso Interno da Fiocruz, em 2000, embora haja quem defenda que a Fundação deve desenvolver e seguir um plano de carreira próprio.

<sup>5</sup> A constituição das unidades e órgãos administrativos e de assessoria da Fiocruz, ao longo dos anos, está cronologicamente ordenada no Anexo I deste estudo.

As questões que hoje se apresentam para a Fundação, no que tange à sua integração política e administrativa e à proposta de um projeto institucional coletivo, não são nada recentes.

Alguns dos problemas que hoje se colocam à reflexão da comunidade de Manguinhos (...) já eram assinalados há dez anos [1984] na gestão de Vinícius da Fonseca. 'Diagnósticos iniciais - dizia ele (...) - demonstraram que, na realidade, a Fundação é um conglomerado de órgãos praticamente autônomos (...) até mesmo as mentalidades são diferentes, inexistindo um *esprit de corps* comum, com óbvio prejuízo para todos' (BRITTO, 1994,p.35)

O histórico apresentado mostra como as oscilações de ingerências da Fundação, ao longo de sua história, redundaram na fragmentação interna e na falta de um projeto institucional claramente definido e seguido. Nesse mesmo processo, a Fundação empenhou-se no desenvolvimento tecnológico e de suas pesquisas e ganhou força integrando-se a organismos externos, até mesmo de fora do Brasil, conquistando respeito internacional. A Fiocruz mantém uma forte imagem pública, porém internamente sofre, e as entrevistas apontaram isso, e se ressentem da falta de um projeto coletivo. Isso gera conflitos com a constituição de sua própria identidade e se reflete em suas estratégias de comunicação – que de alguma forma tentam resgatar essa unidade.

Segundo o discurso institucional, debatido ou “pactuado” (para utilizar um jargão da área de Saúde Pública) nas discussões do Congresso Interno da Fiocruz, instância máxima decisória, a Fundação tem hoje definida como sua missão primordial:

(...) gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde pelo desenvolvimento integrado das atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de bens, prestação de serviços de referência e informação, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício pleno da cidadania.  
([www.fiocruz.br](http://www.fiocruz.br))



A análise das entrevistas para este estudo, no entanto, mostram que esse consenso mínimo não parece ser levado a cabo na prática, de forma conjunta e integral.

Nesse contexto fragmentado, heterogêneo, a Fundação assumiu o desafio de instaurar um modelo democrático participativo de gestão, vivenciando uma experiência institucional única. No capítulo a seguir, serão apresentadas as premissas desse modelo de gestão, marcado, em teoria, pela horizontalização de poder e por uma maior participação e responsabilização de seus integrantes, e sua relação com as estratégias de comunicação organizacionais.

### **3 Gestão Democrática Participativa: participação ou desmando?**

As pesquisas para este estudo não podem deixar de levar em conta o modelo administrativo da Fundação; como qualquer estudo de Comunicação Organizacional deve buscar entender o modelo administrativo que norteia as estratégias de comunicação da instituição em questão. Porém, nesse caso, o “norte” é menos rigoroso ou verticalizado em suas instâncias de poder e, por isso, aberto a discussões mais interessantes com relação à Comunicação.

Nos depoimentos está clara a relevância da Gestão Democrática Participativa na produção e execução das estratégias de comunicação da Fundação e suas unidades e de como este modelo administrativo pode ser vivido como um grande obstáculo a uma visão mais canônica da Comunicação e mais integrador e abrangente dentro de uma perspectiva de Comunicação como relação de troca e espaço de poder.

Seguindo o histórico apresentado anteriormente, em 1985, a Fundação é assumida pelo médico sanitarista Sérgio Arouca, indicado como candidato à presidência da Fiocruz por uma frente suprapartidária, com representação inclusive dentro do Ministério da Saúde. O movimento se fortaleceu e conquistou a indicação de Arouca para a presidência da Fundação.

A “Gestão Arouca” é tida pela maior parte da “comunidade Fiocruz” como a mais transformadora. É voz corrente que, ao final do período militar, foi dele a missão de recuperar as instâncias democráticas e a excelência da Fiocruz. Segundo grande parte dos documentos e entrevistas realizadas por esta pesquisadora, Arouca democratizou a Fiocruz, recuperando a associação de funcionários e promovendo eleições diretas para sua diretoria; implementou o modelo de gestão colegiada e participativa, criando o Conselho Deliberativo como instância máxima de poder; recuperou o prestígio da instituição no campo da pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, levando a Fiocruz ao status de vanguarda da discussão e formulação de políticas de saúde no Brasil; e reintegrou os cientistas

cassados pelo governo militar. Sua proposta de modelo descentralizado de gestão é a base da estrutura do Sistema Único de Saúde (SUS) - concretizado durante a 8ª Conferência Nacional de Saúde, presidida por Arouca, que foi a primeira a contar com a participação popular - serviu de base para o texto de Saúde da Constituição Federal de 1988.

O modelo proposto para o SUS é de um processo contínuo de construção, engendrado por uma rede de instâncias deliberativas, com expressiva autonomia política e administrativa de suas partes.

A proposta de Sérgio Arouca, que morreu em 2004, às vésperas de coordenar a 12ª Conferência Nacional de Saúde, era alinhar as metas da Fiocruz a um ideal de "integralidade" da saúde, jargão da área de Saúde que significa uma visão de saúde como qualidade de vida, com foco na prevenção e não na cura. A base desse ideal de saúde é o desenvolvimento social e humano.

Esse modelo específico de democracia torna essa proposta um caso especial de interesse - principalmente no que concerne a seu modelo de comunicação interna. A forma de gestão democrática é o que a torna diferente das Universidades Públicas, por exemplo, que também são espaços de conhecimento científico, historicamente reconhecido por suas dissensões, porém de reconhecida centralização de poder.

### *3.1 Participação como resposta à centralização*

Em primeiro lugar, no entanto, é preciso entender o que é, *a priori*, a Gestão Democrática Participativa em teoria. Apesar desse modelo marcar um diferencial da Fiocruz, uma investigação mais próxima revela que a noção da Gestão Democrática Participativa na instituição é atravessada por diferenças e contradições. Assim como entre os teóricos, uma das grandes divergências da visão desse modelo na Fiocruz diz respeito ao papel final do Estado na democracia.

Segundo o pesquisador Frederico Sotero, consultor em Gestão do Conhecimento e diretor do Instituto de Gestão Participativa em Rede, a Gestão participativa nasce a partir da decadência, nos anos 80, do modelo burocrático de gestão pública - com o esgotamento do Estado do Bem-Estar Social, a internacionalização do sistema financeiro e a recessão mundial causada pelo aumento das taxas de juros norte-americanas e o do barril de petróleo (SOTERO, 2002). À medida que o Estado se minimizava, tomava corpo um novo modelo, criado na Inglaterra e que no Brasil se denominou “Estado Gerencial”.

Entre os teóricos defensores da descentralização de poder público, idéia que tem no sociólogo português Boaventura de Souza Santos seu maior expoente, Sotero aponta nomes da esquerda européia, como Alain Touraine, Anthony Giddens, Jürgen Habermas e Eric Hobsbawn.

A Gestão Participativa procura “superar” os modelos burocrático e tradicional de governo. Em linhas gerais, a burocracia seria marcada, segundo Sotero, pelos seguintes pilares: discurso da competência técnica, valorização dos planos gerais de ação, conceitos técnicos e regras para o maior número de ações desenvolvidas pelos subordinados, controle dos funcionários, linguagem técnica e hermética, inibição de propostas muito inovadoras; relações impessoais e frias, fruto do estilo centralizador e muito técnico, distância da população, valorização pelos resultados; e finalmente a dimensão econômica sobreposta à dimensão social: em caso de pouco recurso, corta-se a folha de pagamento ou investimentos sociais, mas não se afeta o funcionamento e a rotina da burocracia pública. Esse princípio vem sempre justificado com argumentos “realistas”, onde uma possível crise impele o dirigente a fazer cortes sociais.

A gestão tradicional também é marcada pelo centralismo, porém com a tônica do “costume e da fidelidade”. A gestão tradicional pauta-se pelas seguintes características: fidelidade e troca de favor: manutenção de poder pela capacidade de atender a interesses individuais, criando relações de dependência ou favor; ausência de planejamento global de ações (gestão por intuição); propostas sociais

marcadas pelo assistencialismo, preservação da relação de provimento com a comunidade que o elege.

Apesar da Gestão Democrática Participativa, por sua proposta descentralizada, poder assumir diferentes formas de execução, sob perspectivas distintas, Sotero aponta quais seriam suas principais características:

**Estruturas Colegiadas de Gestão:** a gestão participativa supera o centralismo das decisões. Na prática, desmonta os modelos personalizados e "imperiais" de gestão. Como exemplo, podemos citar a superação do controle de um posto de saúde por um diretor, sendo substituído por um conselho paritário (técnicos e usuários do posto de saúde) que passa a dirigi-lo. O objetivo, neste caso, é articular formas de democracia direta (os próprios governados decidem sobre as políticas), com formas representativas (eleição de representantes que fazem a mediação entre o Estado e a sociedade civil);

**Lideranças Populares com capacidade de formulação:** para as formas colegiadas de governo funcionarem é necessário construir um novo perfil de liderança popular. Nos anos 80, em nosso país, as lideranças contestavam e tinham grande poder de mobilização. No século XXI este perfil não basta. É preciso agregar capacidade de formulação de políticas públicas, gestão e fiscalização de sua implementação. Para ampliarmos o poder político e os espaços públicos, necessitamos de lideranças da sociedade civil que consigam se pensar gestores públicos e não meros mensageiros de demandas;

**Gestão por Projetos:** nos modelos de gestão participativa, não se governa por área ou serviço, mas por projetos, elaborados em conjunto com a população que demanda políticas públicas. Neste caso, os projetos acabam por integrar setores ou secretarias. Impelem, portanto, mudanças na formação dos técnicos e funcionários públicos. De especialistas, passam a ser polivalentes, articulando várias áreas na construção de projetos integrados de atendimento de demandas locais;

**Descentralização Territorial:** finalmente, as gestões participativas exigem uma profunda descentralização. Como já afirmamos anteriormente, descentralização significa delegar a execução e parte do planejamento de ações para instâncias inferiores da gestão pública. Não basta delegar a execução de tarefas, mas

também o processo de decisão de formulação de estratégias.  
(Idem, p.19)

A estrutura administrativa da Fiocruz prevê a constituição do Congresso Interno, do Conselho Deliberativo geral, integrado pelo Presidente, diretores das unidades e representantes de funcionários, e os conselhos deliberativos de cada Unidade; Presidência e Vice-Presidências setoriais, entre outros vários fóruns menores de discussão. O modelo estimula a discussão intra-unidade, de forma que os principais tópicos debatidos possam ser levados aos fóruns macro de discussão e deliberação. Dependendo da relevância política e administrativa do tema, este pode ser levado ao Congresso Interno da Fundação, órgão máximo de resolução.

As entrevistas para este estudo buscaram identificar como os profissionais de comunicação da Fundação percebem esse modelo de gestão e como o relacionam a seus trabalhos. As análises e opiniões dos profissionais sobre o tema se mostraram bastante distintas. Em comum, somente a crença de que, seja qual for o modelo de gestão da Fiocruz, este está em construção. Quanto às estratégias de comunicação as visões vão desde o caos até de um rico processo de relações em rede.

Quanto a essa gestão participativa, nada a declarar. Funciona segundo a lógica da instituição, e vai sendo aprimorada sempre. (...) é evocada para legitimar a não-responsabilização de uns, por um lado, (...) e a manipulação ditatorial, por outro (inibindo manifestações individuais e tachando-as preconceituosamente de by-pass e não institucionais. Este é um efeito colateral de uma boa idéia. (...) Na Fiocruz enxergo esses dois modelos convivendo como se fosse uma coisa só: a gestão participativa regulada, regimentada, definida em seus instrumentos formais; e a gestão participativa entre aspas, imagem distorcida que acaba se prestando aos mais variados desmandos e que é absurdamente prejudicial ao funcionamento da instituição (Carlos Xavier, ex-redator e editor do projeto Radis - Reunião, Análise e Difusão de Informações sobre Saúde, ligado à Ensp)

A proposta de descentralização começou em 1985, porém somente em 1994 foi criada a primeira assessoria de comunicação descentralizada da Fiocruz, na Unidade IOC (Instituto Oswaldo Cruz), sob a responsabilidade da jornalista Cláudia Jurberg. Ela contou:

Como o IOC é uma unidade completamente descentralizada, com laboratórios espalhados por todo o campus, nossa principal meta era construir um veículo de comunicação interna para que os funcionários e pesquisadores do Instituto pudessem ter acesso e conhecer mais sua própria unidade.

Sobre a relação do modelo de gestão com o trabalho da comunicação na Unidade, ela opinou: “Eu gostaria de entender melhor o que significa gestão participativa para você e aí sim poderei te responder. Às vezes, a gestão participativa é mais blábláblá do que qualquer outra coisa”.

O modelo participativo, quando analisado por seus fóruns de discussão, tem seus defensores, que vêem nessa opção de organização político-administrativa um ganho para a Fiocruz. Assim analisa a pesquisadora Janine Cardoso, do Cict, socióloga e mestre em Comunicação e Cultura pela UFRJ:

Tem outros problemas e eu estou querendo marcar muito em termo de complexidade porque também a gente tem ganhos. E tem problemas. Acho que precisa de mais tempo, talvez haja um déficit de rapidez nas resoluções, mas eu acho que quando os processos são bem encaminhados e os espaços coletivos são bem construídos, há um ganho. Um ganho na gestão, no comprometimento, na capilaridade das decisões, na possibilidade de compartilhar essas decisões, os ganhos, de um comprometimento maior em vários níveis eu acho que a gente já teve vários exemplos disso.

Ela percebe ainda mais ganhos para a Comunicação:

Primeiro isso: a gestão participativa, e você vê isso não só na Fiocruz, mas na Saúde em geral, tem um componente

comunicacional muito grande. Comunicação é o cimento disso. Comunicação entendida como trocas comunicativas, mas é uma prática onde essa interação fica muito evidente. Não só como paradigma de transmissão ou visibilidade ou transparência, como de pactuação. Reconhecimento de conflitos e divergências, de interesses...que tira essa coisa meio asséptica da comunicação. A comunicação ganha concretude, carne, sangue, nome...é negociação, entendimentos, formas etc. diferente dessa coisa funcionalista.(...) Com todas as suas falhas, a gente tem um caminhozinho andado na Fiocruz muito significativo. É um ganho pra quem vê isso, mas pode ser vivido como um peso. Você tem um segmento significativo do corpo funcional que vive isso mais como um peso, chateação, um mais: além de ter que trabalhar, além de ter de ser competente, além... eu ainda tenho que 'participar'. No limite, é uma discussão meio ideológica. Maior comprometimento, maior participação.

A coordenadora de Comunicação Christina Tavares tem opinião claramente oposta:

Nem querendo ser cruel, mas sendo tão realista que até parece crueldade, quando havia uma certa centralização na presidência, tinha esses problemas sérios do ponto de vista administrativo, agora, da Comunicação era mais tranquilo. Porque as unidades não ficavam inventando moda nesta quantidade que inventam, "destrambeladamente", achando que está comunicando. Todo mundo entende de comunicação e os diretores se sentem cabeças privilegiadas e vão embora achando que fazem. Isso eu acho que foi pior pra Comunicação interna, muito pior, a descentralização. E só não é pra externa, porque eles não têm peito de estar soltando matéria pra fora e cai aqui. O diretor ainda não tem o discernimento que se a matéria ruim do INCQS, por exemplo, não bateu na porta dele é porque a gente segurou ela aqui, na Comunicação. A Comunicação, desde que eu criei ela até hoje, claro que já melhorou demais, o pesquisador hoje dá entrevista, mas isso ainda cai por cima... a matéria que não saiu não tem o menor valor pro diretor. Só importa a ele a que saiu boa, mas ele não valoriza nenhuma que você "segurou". Então, sei lá, essa autonomia, do ponto de vista da comunicação eu acho complicado.



O sociólogo João Costa, assessor de comunicação do IOC (Instituto Oswaldo Cruz), tem a seguinte perspectiva quanto ao modelo participativo no que diz respeito à Comunicação:

Os ganhos, a princípio, são poucos, muito embora possam ser muito maiores. É grande a quantidade de informações produzidas (por) e de domínio dos profissionais de cada unidade. Claramente, contudo, são fatos e informações que não estão em um mesmo patamar de 'divulgabilidade'. Muitos desses fatos e informações são de caráter interno, isto é, servem apenas para atualizar a informação dos pares (dos próprios cientistas) dentro uma mesma unidade ou, até mesmo, entre unidades. Sua importância consiste em dar sentido e, possivelmente, aprofundar interpares as perspectivas e estratégias prováveis depositadas nos diversos projetos.

Num 'projeto ideal', de gestão centralizada, por exemplo, se poderia imaginar a multiplicação do volume de divulgação das informações. Até mesmo, maximizando como um todo a informação científica a partir da Fiocruz. Na prática, porém, tal estratégia, certamente, agudizaria o conflito já existente - e por todos nós sentido - entre a dinâmica da informação jornalística ("para ontem") e a do pesquisador, cujos métodos os remetem a uma relativa "eternidade" de tempo e conclusão.

Em contrapartida, se pode afirmar que o que se vê é cada unidade detendo, de per si, essa mesma estratégia ideal, de maximizar suas informações, tanto as que buscam o interesse do público 'externo', como as de sentido interno. Porém, essa mesma 'autonomia' das unidades serve, também, muitas vezes, como justificativa para fatores menores, que se confundem como divergências, gerando assim uma tendência ao desajuste desse equilíbrio relativo existente na gestão, tornando-a mais 'participativa' para uns e menos para outros. Sem descartar o fato de que a importância da autonomia das unidades se deva à própria característica de terem estratégias e interesses próprios, relativos a seus objetivos científicos.

Dos discursos dos entrevistados, um dos poucos consensos é de que, seja qual for o modelo de gestão que a Fiocruz realiza na prática e quais são as implicações dele na política de comunicação da instituição (seja ela formatada ou não) é de que este é um processo em andamento, passível de ser modificado,

inconcluso. Assim como o próprio modelo de do Sistema Único de Saúde, em suas instâncias descentralizadas, vai se compondo e recompondo conforme as experiências em cada município, em cada Estado do País, também a Fiocruz está em busca de seu próprio modelo que dê conta de um projeto institucional básico na pesquisa, ensino e produção.

O que pode parecer desnorteador em uma análise geral das respostas é que, por princípio, a comunicação interna deve assumir uma função estratégica de planejamento. Este deve atuar em consonância com e ratificando um projeto organizacional e sua missão e visão, para utilizar dois termos do marketing. Em sua tese de doutoramento, Margarida Kunsch descreve, a partir de sua pesquisa, as instituições governamentais como menos voltadas para resultados e mais dedicadas a “interesses políticos e busca de poder” (1997, p. 88)

Nesta pesquisa pondera-se que a Fiocruz, por sua diversidade de atividades, traz tanto uma perspectiva de busca de resultados como de interesses políticos (não se pode esquecer de que se trata de uma das, se não a mais, importante autarquia do Ministério da Saúde e, por meio da qual, as políticas e avanços nessa área no País ganham visibilidade mundial).

No entanto, essa busca de poder perpassa todas as relações dentro de quaisquer organizações. O poder, como sugere Foucault, tem um caráter relacional. E nas relações comunicacionais este poder muda de mãos, se metamorfoseia, como um exercício sem proprietários, mas como estratégia. (1989, p. 28). Em seus embates e debates, nos fóruns democráticos da Fundação, as unidades da Fiocruz, seus representantes e gestores vão fixando e definindo seus “campos de saber”, produzindo seus campos, objetos e rituais de verdade. (Idem, p.172)

As unidades vão investindo em suas relações, aquisições e desenvolvimento tecnológico e, agora, em suas práticas particulares de comunicação como forma de fortalecimento de identidade e divulgação de imagem. Um investimento na técnica que, como propõe amplia o grau de profissionalização do grupo,

aumentando seu poder de decisão e insulamento em relação às pressões externas, realçando sua autonomia (VIEIRA, M & CARVALHO, C., 2003). Esse insulamento está mais próximo de uma estrutura burocrática de gestão do que do ideal democrático e participativo, que compartilharia um projeto comum.

### *3.2 Subcâmara Técnica de Comunicação, espaço de debate*

Das instâncias de debate da Fiocruz, a que diz respeito diretamente à Comunicação da instituição é a Subcâmara de Comunicação, que reúne os profissionais dessa área de toda a Fiocruz (ao menos todos eles têm assento nesse fórum, ainda que alguns deles quase não o utilizem, como Bio-maguinhos e Farmaguinhos, por exemplo). Para apoio às atividades da Fiocruz, Sérgio Arouca propôs a constituição de câmaras técnicas e subcâmaras, que foram criadas a partir da discussão no Congresso Interno. Inicialmente elas têm o objetivo de oferecer subsídios técnicos às instâncias deliberativas. Porém, em alguns casos, ganharam status de decisão e criação de processos ou serviços. Janine Miranda Cardoso, Vice-diretora de Ensino do Cict, em entrevista para esta pesquisa, falou sobre as Câmaras Técnicas:

As câmaras técnicas são instâncias de assessoramento da presidência da Fiocruz. Elas não têm poder deliberativo. Têm função de subsidiar tecnicamente as áreas e processos da Fiocruz. Tem-se a câmara técnica de ensino, de pesquisa e de informação, comunicação e informática. Por exemplo, a câmara técnica de ensino tem um GT (Grupo de Trabalho) fixo de pós-graduação *stricto sensu*, que opera mesmo como uma coisa especializada, dando parecer de cursos novos, sobre regimentos etc. Mas não tem uma de *lato sensu* - até queremos que haja. A câmara técnica de Informação, Comunicação e Informática opera com as três subcâmaras, é uma junção desses três domínios, com pautas, agendas diferentes.

A subcâmara de comunicação, que integra a Câmara Técnica de Informação, Comunicação e Informática, reúne os assessores de comunicação de cada unidade

da Fiocruz e, em caso de ausência desse cargo específico, profissionais que exerçam funções ligadas à comunicação em suas Unidades.

Os depoimentos coletados para este estudo, que buscou ouvir todos os assessores de comunicação e profissionais de funções afins em cada unidade (ou departamento especializado) da Fundação são em sua grande maioria críticos com relação ao papel da subcâmara de comunicação.

Os debates da câmara de comunicação deveriam subsidiar as decisões da Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação. A crítica dos assessores e da Coordenação de Comunicação Social da Fundação, ligada diretamente à Presidência e responsável por coordenar as ações de comunicação da Fiocruz, diz respeito à falta de agilidade do encaminhamento dos assuntos discutidos na subcâmara e à falta de organização e, até mesmo prestígio, do tema Comunicação dentro da macro-administração da Fiocruz. A coordenadora de Comunicação Social da Fundação, Christina Tavares, é uma das maiores críticas quanto à função da subcâmara de comunicação:

Acho que o papel das câmaras técnicas pra algumas áreas específicas pode até funcionar. Eu acho que não funciona pra comunicação por causa do tempo que a gente trabalha. É muito rápido. Lembra daquela história do antraz?<sup>6</sup> Quando trocava o turno da CBN, às 2h da manhã, eles ligavam pro meu celular e eu tinha que estar acordando brilhante pra abortar uma fala deles ou

---

<sup>6</sup> A entrevistada se refere ao “episódio do antraz”, quando o correspondente do Jornal "The New York Times" no Rio de Janeiro, Larry Rother, recebeu correspondência que continha bactérias "similares à do antraz", segundo comunicado divulgado pelo jornal. O material foi encaminhado à Fiocruz para análise. O resultado foi negativo para esta bactéria, como foi divulgado pelo então Ministro da Saúde, José Serra. Na época, o jornal norte-americano divulgou que a Fiocruz teria fornecido um resultado inicial confirmando a presença do antraz, o que foi negado pela Fundação. Rother acusou a Coordenação de Comunicação da Fiocruz de ter provocado um ‘circo’ desnecessário (como escreveu em nota oficial) e de ter rompido com acordo de sigilo de informação. Este foi um momento particularmente interessante para análise de mídia, por conta da visibilidade internacional que a Fundação manteve no período das ameaças de bioterrorismo em 2003, durante o conflito dos EUA contra os Talibãs, no Afeganistão.

jogar pesado pra que ele paute o dia seguinte. É essa agilidade que a gente trabalha, não somos uma comunicação estática, a gente é muito ativo, “agressivo” até, no bom sentido, então eu acho que a câmara técnica, a subcâmara de comunicação...não dá tempo de esperar ela nos oferecer consulta.

Neste estudo, o papel da subcâmara de comunicação, assim como a influência da gestão participativa, será mais bem discutido mais a diante, quando se tratar aqui das estratégias de comunicação da Fiocruz. A gestão participativa e a função da subcâmara e sua importância serão então relacionadas aos objetivos e metas de curto, médio e longo prazo da Comunicação na Fiocruz, que serão tema do próximo capítulo. Para compreensão das estratégias e análise do papel do campo da Comunicação para a instituição, este estudo também analisará o Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz, documento produzido como resultado dos debates da Câmara técnica de Informação, Informática e Comunicação, de dezembro de 2002. Pelos depoimentos coletados nesta pesquisa, o Programa integrado era um projeto antigo da Fiocruz e é visto como uma conquista.

## 4 A Comunidade Fiocruz e suas estratégias de Comunicação

Os depoimentos e a vivência da pesquisadora na instituição apontam uma dicotomia entre as unidades de pesquisa (e, atualmente, de ensino) e de produção. Como apresentado no histórico da Fundação, com base nos estudos dos pesquisadores da Casa de Oswaldo Cruz, o quadro atual pode ser reflexo da separação dos campos da pesquisa e produção - que teve início na década de 40. Nos anos passados, a Fundação diversificou mais ainda suas atividades, incorporando, principalmente, o campo do Ensino.

Os textos institucionais de apresentação da Fiocruz a denominam como “complexa”. Onde estaria a unidade e a descontinuidade? Pela proposta de Gilberto Velho, em *Individualismo e Cultura* (1981), as pistas nesse caso estão na distinção de certos “paradigmas culturais” mais significativos e que têm um potencial de difusão e contaminação maior do que outros. No caso da Fiocruz, em uma análise dos discursos durante os debates internos, um dos consensos é de que a pluralidade de objetivos e funções e o conflito a tornam uma organização rica em idéias e poder político.

Na realidade, esse é por excelência, o problema básico da própria existência do que chamamos de cultura: o que pode ser comunicado? Como as experiências podem ser compartilhadas? Como a realidade pode ser negociada e quais são os limites para a manipulação de símbolos? Qual o grau de impermeabilidade às mensagens e como se mantêm subculturas? O que significa o desvio, o comportamento desviante enquanto manipulação ou rejeição de normas e regras dominantes? Qual a eficácia pontual da universalização de códigos particulares? (VELHO, 1981, p.18)

São respostas a essas perguntas que as estratégias de comunicação da organização buscam propor. Como criar meios “eficientes” de trocas, de comunicação entre os que devem preservar seus compromissos com as entidades

fomentadoras de pesquisa, muitas internacionais, e seguir suas diretrizes, e aqueles que se pensam um grupo de resistência contra uma espécie de racionalização do espaço científico e de “deturpação” do objetivo social da instituição.

Um observador externo nas reuniões da Fundação não tarda a perceber que essas idéias são pregnantas como formas discursivas opostas. Os que acusam que “aqui se discute, discute e não realiza” e os que defendem que o mais importante é a discussão em si. Essa discussão se dá entre personagens de grande poder político na instituição. Em seus discursos, esses personagens vão reforçando a identidade de seu micro-universo dentro da entidade (de suas unidades) e reforçando seu poder. O equilíbrio de forças é facilitado pelo próprio formato da gestão democrática participativa, que prevê fóruns de discussão em *todas* as instâncias decisórias relevantes.

Nessa organização, que muitas vezes está em embate direto com o Estado que a sustenta, os grupos vão reforçando singularidades específicas e, em um mesmo movimento, fortalecendo uma identidade institucional. A Comunicação, como relação de troca, depende diretamente deste conflito, na mesma medida que depende de um sentido comunitário: do “orgulho de ser Fiocruz”.

Não fosse a problemática da Complexidade (do Pensamento Complexo) um universo que abre mentes para novas formas de análise, ao menos seria, nesse caso, muito útil à discussão. O Pensamento Complexo de Edgard Morin não pretende chegar a uma completude de idéias, nem metodologia, mas fornece algumas “pistas” para chegarmos à identidade organizacional.

O imperativo da complexidade é, também, o de pensar de forma organizacional; é o de compreender que a organização não se resume a alguns princípios de ordem, a algumas leis; a organização precisa de um pensamento complexo extremamente elaborado. (MORIN, 2003)

O Pensamento Complexo permite, por exemplo, que se supere a confrontação da ordem com a desordem, articulando ambos em sua complementaridade - tem-se a “ordem” aqui como a regularidade da repetição, o previsível.

Do ponto de vista do Pensamento Complexo (as partes são eventualmente mais que o todo) são também contributivas para entender a organização em seu aspecto comunitário e seus conflitos próprios da cultura interna de qualquer instituição: “O progresso não está necessariamente na constituição de totalidades cada vez mais amplas; pode estar, pelo contrário, nas liberdades e independências de pequenas unidades”. (MORIN, 2003). Além disso, o “todo é incerto”. O “todo é conflituoso”.

Tentar seguir um modelo participativo de gestão é pôr à prova a “ordem civilizacional”, o modelo totalitário de Estado e de racionalidade. É claramente “irracional”, por uma lógica mais centralista, passar horas discutindo temas, quando se é necessário apresentar resultados e justificar investimentos.

A identidade da Fiocruz é delineada por dois elementos: a imagem da instituição como referência criada e reificada pela mídia<sup>7</sup> - embora a população não compreenda bem o que ela faz -, e sua distinção dos “outros”. Citando Castells, não se fala aqui de identidade como papel social, como nas ciências sociais, mas como uma fonte de significado para os próprios atores, por eles originada e construída por meio de um processo que é coletivo e também de individuação. Uma construção que sempre se dá em um contexto de relações de poder (CASTELLS, 2002). É importante, então, investigar como os indivíduos se relacionam com essa identidade coletiva e como a recriam em seus projetos e expectativas.

A identidade se constrói a partir de dimensões de relação com a alteridade. O “outro”, que representa a alteridade, se situa tanto dentro da própria estrutura,

---

<sup>7</sup> Como será visto mais adiante no próximo capítulo.



quanto no seu exterior. O “outro” de dentro é todo aquele que cria os conflitos pela diferença de posicionamento político entre a funcionalidade da técnica e a produção do conhecimento. O “outro” de fora é todo aquele que não pertence ao universo do saber científico. Assim, esse “outro” externo é o Governo (seu provedor) e a população, que precisa ser protegida por ignorar as “boas práticas” de saúde. Diante dos “outros” e para “os outros” externos a identidade Fiocruz se fortalece, compartilha significados internos e “se fala” - e quando se “discursa” se “cria” institucionalmente.

No entanto, as unidades percebem e se relacionam de forma distinta com essa alteridade externa. Algumas delas são mais dependentes do Estado - da organização e verbas - e outras, se fortalecem ligadas a organismos internacionais de pesquisa e ensino. Essa posição e as especificidades das atividades fins das unidades desenham relações diferentes com o exterior: algumas têm a população e/ou Governo como público-alvo, outras, seus pares do universo acadêmico e científico. Logicamente que as estratégias de comunicação dessas unidades vão ser formatadas por essas diferenças, de forma a atingir seu público de interesse.

Diante de todas essas diferenças, a Comunicação torna-se um recurso básico ao qual a Fundação vem lançando mão nas últimas duas décadas<sup>8</sup>, com mais afinco, para construção de uma imagem forte. Recorre também a ela para “gerir” seu conhecimento, difundi-lo e tentar dar conta de sua complexidade e dissensões, a Fundação volta-se para a Comunicação.

No que se refere à população, a Fiocruz resolveu “abrir os portões do castelo” à comunidade e desenvolver projetos sociais junto à população carente em torno de seu campus. A Fundação expandiu suas bibliotecas, popularizou o Museu da Vida - inclusive como forma de aproximação de jovens e crianças aos temas científicos -, envolve-se com mais entusiasmo nas campanhas extracampus, além

---

<sup>8</sup> O II Congresso Interno da Fiocruz, em 1994, aponta a Informação Científica e Tecnológica e Comunicação Social em Saúde como um das prioridades de atuação da Fundação. Neste mesmo Congresso, foi criada a Câmara Técnica de Informação, Informática e Comunicação.

de criar formas de trazer o público para atividades lúdicas dentro da instituição. Tem ainda a proposta de criar um “observatório da mídia”, para trazer reflexões sobre a cobertura e imprensa sobre saúde e, pode-se deduzir, como forma de reação contra a “desinformação” tecno-científica.

Ao mesmo tempo, no universo acadêmico e científico, a Fundação fortalece suas redes de informação, amplia seu escopo de atuação no Brasil, por meio de parcerias com outras instituições de saúde e pesquisa, e no exterior, graças aos projetos conjuntos de grupos de pesquisadores com outros, de instituições estrangeiras.

A Comunicação, no entanto, enfrenta desafios mais complexos quando se trata de articular as trocas internas de informação e produzir algum consenso, para a construção de um projeto integrado, envolvendo o conjunto da instituição. Essa perspectiva é o que se verá adiante na descrição das diferentes estratégias de comunicação adotadas e, especificamente, no projeto do Portal Fiocruz – que para se concretizar precisa de uma participação efetiva e integrada das unidades; o primeiro grande desafio coletivo da Comunicação na Fiocruz.

Optou-se por apresentar a seguir primeiramente as estratégias da Coordenadoria de Comunicação Social – CCS, órgão de assessoria da presidência que deveria coordenar todas as ações de comunicação de forma integrada na Fundação. Teoricamente, a CCS deveria dar forma a um projeto coletivo de comunicação que atendesse aos objetivos institucionais e das unidades. Como se poderá ver depois, com a apresentação das estratégias nas unidades, a falta desse projeto coletivo produz e reproduz iniciativas próprias de comunicação em cada uma delas, de acordo com seus interesses imediatos.

#### *4.1 Estratégias de comunicação dispersas e o anseio por uma sistematização*

A grande maioria dos entrevistados para este estudo entende que a Fiocruz não tem um plano de comunicação institucional definido, que envolva

comunicação interna e externa. Carlos Xavier, ex-editor do projeto RADIS - Reunião, Análise e Difusão de Informações sobre Saúde, da Fiocruz, um dos mais conhecidos veículos de comunicação da área de Saúde, desenvolvido pela Fiocruz, mensal e com tiragem de 42 mil exemplares, respondeu sobre o assunto:

**Pesquisadora:** Na sua opinião, existe um planejamento global de comunicação na Fundação?

**Carlos :** Na Fundação como um todo, não há. Não há um planejamento que integre mídias e setores, que trace metas e objetivos de modo global para a Fiocruz.

**P:** Existe na teoria?

**C:** Vou fazer uma distinção que me parece importante nessa pergunta. Vejo planejamento estratégico de Comunicação como teoria, ainda que partindo de uma certa prática e a ela voltando depois. Um planejamento de comunicação na Fiocruz teria que, a princípio, ser realizado a partir de:

1. Princípios e missão da própria Fiocruz, em relação à pesquisa e à saúde pública;
2. Diagnóstico de necessidades e demandas (de informação, de fluxos de comunicação) sociais e também internas;
3. Avaliação do mercado e das tecnologias e metodologias disponíveis;
4. Identificação e 'assunção' clara de objetivos, metas e meios.

Somente a partir daí seria possível realizar um planejamento de comunicação válido para toda a Fiocruz, englobando tanto a comunicação 'para fora' (divulgação científica, diálogo com a sociedade, entrada em outras redes de comunicação em saúde etc) quanto a comunicação interna (trabalhadores, gestores, intersetores, interprogramas etc). Nem mesmo esse aspecto, que é o primeiro e mais básico para se começar a pensar tal planejamento, foi jamais realizado. Assim, há impossibilidade de se prosseguir rumo à integração dos vários setores que lidam com comunicação, otimizando recursos e saberes, focando objetivos comuns.

Na prática, então, não há como se falar em 'planejamento', pelas razões que expus.

**P:** Não existiria nem um esboço disso?

**C:** Sim... há um certo diálogo entre os atores e os processos, diálogo construído não a partir de um planejamento geral, mas a

partir de certas necessidades comuns. Os atores envolvidos são, assim, os elos que promovem ou impedem tais diálogos. Canal Saúde (Presidência), VideoSaúde (Cict), MultiMeios (Cict), Radis (Ensp), Jornalismo da Asfoc (Asfoc), Coordenadoria de Comunicação Social (CCS-Presidência), Departamento de Comunicação em Saúde (Cict), Secretaria de Desenvolvimento Educacional (SDE-Ensp), CEDOC (Ensp) e Museu da Vida (COC) são alguns dos setores mais importantes que lidam com a Comunicação na Fiocruz. Os profissionais que atuam em tais setores são, em sua maioria, excelentes e experientes em suas áreas. Participam, ainda, de vários fóruns comuns (Câmaras Técnicas, Subcâmaras, Seminários, Comissões, etc) e terminam por realizar parcerias intersetoriais para desenvolvimento de alguns produtos ou condução de alguns processos. Essa não é, no entanto, uma direção institucional, indicada e monitorada por algum instrumento institucional (como um Planejamento Geral ou Plano de Trabalho), mas sim estabelecida a partir das práticas e das necessidades pontuais de cada setor.

A coordenadora do CCS (Coordenadoria de Comunicação Social) da Fundação fez uma análise personalista da atual estratégia da Fiocruz, segundo ela, mais voltada à comunicação externa por conta da sua formação jornalística, e atribui a autonomia das unidades à falta de um projeto conjunto.

Eu tenho clareza de que a comunicação interna da Fiocruz é absolutamente deficitária e me culpo um pouco também. Não é só a quantidade de veículos *house organs* que a gente tem aqui. A gente se especializou em comunicação externa. Eu tenho clareza de como deve ser essa política, mas nunca foi possível executar essa política porque os diretores têm uma autonomia.... meio vesga de ver a comunicação externa. Por exemplo, você cria um veículo eletrônico, como a gente criou para cada unidade, você faz uma recomendação de que esse veículo é poderoso, desde que ele seja curto, que tenha no máximo uma imagem, que tenha um tipo de letra... aí o diretor “X” acha que o dele vai ficar mais bonito se ele encher de imagem, se ele fizer um texto enorme e um texto que ele chama de “mais sério”, que na verdade é um texto acadêmico, que não tem *appeal* nenhum pra quem não está interessado no assunto e cria o dele: vai desembestado por aquele caminho. Então, você, usuário, recebe o primeiro, o segundo ...até três vezes sobre o mesmo assunto. Aí quando você vê o emissor, já vai deletando. Então você não tem a

convivência...porque é mais do que um acordo. Deveria ter uma convivência dos diretores pelo bem da unidade. Então a comunicação interna da Fiocruz é falha por vários motivos.

#### *4. 1.1 Estratégias coordenadas pela CCS*

Instância ligada à presidência, a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), em teoria, segundo o organograma tem a função de coordenar o trabalho de comunicação desenvolvido na Fiocruz. A CCS desenvolve atividades e produtos na área de assessoria de imprensa, na edição de publicações, na comunicação via internet, no treinamento a distância, em cursos de comunicação em saúde para profissionais de imprensa e também universitários, em catálogos e folder da Fiocruz e de suas unidades, na elaboração de campanhas publicitárias, na coordenação geral da campanha de vacinação “Fiocruz pra Você” e ainda em produtos de comunicação interna.

No que se refere à comunicação externa, a maior parte do trabalho da coordenadoria advém das demandas pontuais da imprensa, que, segundo a coordenadora, são prioridades para o atendimento “ágil e eficaz”.

Recentemente, a chegada da dengue do tipo 3 ao país e a ameaça de bioterrorismo foram dois exemplos de eventos em que o setor teve que reorientar suas rotinas e atividades para bem responder às solicitações e demandas da imprensa. (FIOCRUZ, 2003)

Segundo consta do Plano de Comunicação elaborado pelos profissionais da CCS, o planejamento de comunicação social não pode ser estático, “engessado apenas em planos de objetivos e metas”, e sim em estado de construção permanente, conforme os objetivos da instituição.

Outra missão importante deste planejamento é atender às diretrizes do Plano Quadrienal (2001-2005), “colaborando na ‘elaboração do Plano de Orientação Estratégica de Comunicação, articulado à Comunicação Social do MS (Ministério da Saúde), com definições de eixos prioritários, atribuições das áreas centralizadas e descentralizadas, normas de funcionamento, e uma cultura de responsabilização orientada por princípios éticos”. (Idem, 2003)

No que diz respeito à Assessoria de Imprensa, a proposta da CCS é :

Ampliar a divulgação da Fiocruz, de suas unidades e de seus profissionais através de um trabalho contínuo de assessoria de imprensa e da elaboração de novas mídias e produtos. Essa, em síntese, é a proposta da CCS para as atividades de assessoria de imprensa, uma área que ao longo de mais de vinte anos tem proporcionado à Fundação boa visibilidade junto à sociedade e garantido que a instituição e seus profissionais sejam fontes de referência e formadores de opinião para a área de saúde e ciência e tecnologia junto aos jornalistas.

Segundo o documento, o trabalho junto à imprensa também deve ser intensificado por meio de contatos pessoais com jornalistas, acompanhamento de visitas desses profissionais às instalações da Fiocruz para conversas com especialistas da Fundação, com vistas à preparação de matérias especiais sobre a instituição.

Como um de seus mais poderosos meios de divulgação, a CCS aposta na Internet para atingir os diferentes públicos de interesse da Fiocruz. Segundo os profissionais da Coordenadoria, a Comunicação Social ganhou agilidade na difusão de informação sobre as atividades da Fiocruz junto aos jornalistas e também ao público em geral.

De setembro a abril de 2003, segundo dados da Coordenadoria, a CCS preparou e disponibilizou quase 200 matérias sobre a produção da Fiocruz em seu site. O grau de aproveitamento desse material pode ser medido por uma das

fontes que aproveitam o conteúdo do site CCS para a distribuição e disponibilização para imprensa brasileira e correspondentes estrangeiros: a Agência Brasil, da Radiobras, que veiculou, nos últimos seis meses desse ano, 577 matérias e notas jornalísticas sobre a Fiocruz tiradas diretamente do site.

Durante a chegada de ameaça de bioterrorismo, o site disponibilizou um serviço especial trazendo informações sobre biossegurança, informações sobre antraz, orientações sobre como proceder em caso de cartas suspeitas, além de resenha de livro da Editora Fiocruz sobre biossegurança. Foram mais de 10 mil acessos em poucos dias, segundo informações da própria CCS.

Um serviço especial com informações sobre dengue e, mais recentemente, sobre a superpneumonia, este destacado inclusive por matéria da Folha de São Paulo sobre sites recomendados sobre a doença, também colocou em evidência as respostas rápidas que a Fiocruz pode oferecer à sociedade através de veiculação de informações sobre problemas de saúde.

Criado em 1998, o site passou por uma série de mudanças e aperfeiçoamentos, sendo atualizado diariamente pela CCS. A partir da consulta ao site por jornalistas, várias matérias sobre a Fiocruz foram produzidas pela imprensa.

A CCS também criou várias seções em seu site: *Acontece na Fiocruz*, trazendo todos os eventos - defesas de tese, reuniões de centros de estudos, visitas, seminários e outros eventos, entre outras atividades e oportunidades de treinamento, destacando os diversos cursos oferecidos pela instituição.

Como indica o plano de comunicação, esse conjunto de atividades, entre outras iniciativas, tem melhorado os resultados alcançados pela CCS na área de assessoria de imprensa.

Para ampliar a divulgação da Fiocruz, a CCS propôs a implementação, nos últimos dois anos, das seguintes ações:

- **Ampliação do site da CCS:**

- Implantação do serviço que estamos chamando provisoriamente de “*Agência Fiocruz de Notícias*” (matérias e entrevistas que poderão ser usadas por qualquer veículo de comunicação do país, dando o devido crédito à CCS) e parceria com órgãos de imprensa para veiculação desse material; preparação de um “correio eletrônico “ trazendo chamadas sobre materiais disponíveis no site CCS a ser enviadas periodicamente a e-mails de jornalistas de todo país.
- Elaboração e inclusão no site de um “*Guia de Fontes da Fiocruz para a Imprensa*”, trazendo um pequeno perfil de vários profissionais da instituição e suas respectivas especialidades que podem ser fontes de consulta e entrevista para a mídia. Estudar viabilidade de aproveitamento e compatibilização do FioLattes nessa proposta.
- Criação de “links” dentro do site para outros projetos de comunicação da Fiocruz, como o Canal Saúde, Programa Radis, VideoSaúde e Editora Fiocruz, entre outros.
- **Seminário interno: “Como se relacionar com a imprensa”.** Embora boa parte dos profissionais da Fiocruz esteja acostumada a dar entrevistas, para eles ainda persiste um certo desconhecimento quanto ao funcionamento dos veículos de comunicação social, seus prazos, suas diferentes linguagens, sobre formas de reportagem que podem levar a incorreções na preparação de matérias jornalísticas. Ao organizar o seminário, a CCS objetiva trazer contribuições para o aperfeiçoamento nas relações imprensa x Fiocruz.
- **Assessoria de Imprensa nas unidades.** A CCS entende que várias unidades da Fiocruz devem implantar programas de comunicação social em articulação com a CCS e aumentar a sua visibilidade através de inserções de matérias na imprensa. Em 2001 e 2002, a CCS pôde desenvolver as pautas e produtos jornalísticos gerados pelas unidades, desenvolvendo, pioneiramente, um programa de trabalho



articulado com o Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães e com a Escola Politécnica. Segundo a CCS, é preciso que todas as unidades tenham jornalistas que trabalhem em articulação com a Coordenadoria, com vistas à melhor elaboração de suas publicações, eventos, registros fotográficos, atividades de assessoria de imprensa, entre outras atribuições.

Dessa forma, os próprios núcleos de comunicação das unidades serão fortalecidos, reconhecidos dentro da instituição e pela própria mídia. É quase inviável para a CCS manter uma cobertura ampla e permanente de todas as unidades da Fiocruz. Em algumas unidades da Fiocruz, como, por exemplo, os centros de pesquisa Gonçalo Moniz e René Rachou, a implantação de atividades de comunicação fica altamente prejudicada pela ausência de profissionais da área para executá-las com qualidade e agilidade.(2003)

- **Folha de Manguinhos virou “Revista de Manguinhos”.** Órgão oficial de divulgação da Fiocruz foi completamente reformulado em 2002, segundo as propostas apresentadas no plano de trabalho da CCS em dezembro de 2001. Novo formato, ampliação do conteúdo e nova programação visual transformaram a publicação em sucesso. A proposta foi continuar aperfeiçoando esse veículo, que atualmente conta com uma tiragem de seis mil exemplares distribuídos à imprensa, legislativo, executivo e instituições de ciência e tecnologia e órgãos de saúde. Foi impossível manter a periodicidade inicialmente proposta - trimestral - devido ao acúmulo e crescimento de atividades de assessoria, impulsionados, principalmente, pelas matérias geradas pelo site CCS, e também pela maior complexidade exigida na programação visual no novo formato. Outro fator complicador: o processo licitatório não garante a qualidade gráfica da revista. No primeiro

número houve atraso na distribuição devido a problemas de impressão da gráfica ganhadora da licitação. Apesar de se cercar de cuidados na licitação para garantir qualidade final ao produto, a CCS diz que tem sofrido seguidos problemas no cronograma de produção da publicação e sugere que sejam estudados outros mecanismos para contratação de gráficas dentro dos padrões exigidos para a revista.

- **Folder institucional:** A última edição do folder institucional da Fiocruz foi lançada em 2000, durante o centenário da instituição. A CCS está atualizando esse material, trazendo nova programação visual e texto em três idiomas: português, espanhol e inglês. A parte do folder “Fiocruz em números” passará a ser atualizada anualmente, segundo proposta da CCS.
- **Painel CCS/Presidência:** Agilizar a comunicação entre a Presidência e a comunidade da Fiocruz por meio de painéis de informação colocados em diversos pontos do campus e unidades da Fiocruz. No início de 2002 a CCS lançou painéis para disponibilizar os veículos e impressos produzidos pela Presidência. Em 2003, previu a colocação de painéis em todas as unidades da Fiocruz.
- **Linha Direta:** Divulgar os programas e atividades da Presidência e das unidades técnico-administrativas é a linha principal desse informativo distribuído internamente na Fiocruz.
- **Banco de Imagens:** a CCS, que mantém um arquivo fotográfico com registros da história da instituição a partir de meados da década de 1980 até hoje, está criando um banco de imagens da Fiocruz com fotos de laboratórios, fachadas, conjunto

arquitetônico, registros históricos, fotos científicas e ainda dos profissionais da instituição.

Essas imagens estariam disponíveis em CD-ROM e também no site da CCS para um público amplo formado por jornalistas e veículos de comunicação, comunidade interna - para uso em cartazes de eventos, apresentação de trabalhos, livros e outras publicações e materiais de divulgação - e até por estudantes em seus trabalhos acadêmicos e escolares.

- **Portaria de Identidade Visual da Fiocruz:** A CCS editou, em 1998, uma portaria trazendo todos os procedimentos para uniformização da identidade visual da Fiocruz. A portaria foi preparada a partir de discussões de jornalistas e programadores visuais da instituição. O trabalho, centrado na principal imagem da instituição, o Castelo de Manguinhos, trazia todas as regras para aplicação da imagem da Fiocruz em cartas, documentos, memorandos, publicações, cartazes, folder, embalagens e uma série de outros artigos. Apesar de ter tido uma boa adesão num momento inicial, a portaria não é respeitada pela maioria das unidades.
- **Fiocruz pra Você :** Anualmente a Fiocruz realiza uma campanha de vacinação e promoção de saúde, quando o campus é aberto à sociedade, incluindo os portões do castelo e das centenárias bibliotecas. A Fundação recebe mais de 40 mil visitantes, com cinco mil crianças vacinadas, centenas de exames de saúde, uma hora e meia de cobertura televisiva. Como comprova a agenda da imprensa nacional, a campanha tem sido um dos principais meios de divulgação das atividades da Fiocruz junto à sociedade.

Embora a proposta teórica básica do plano de comunicação da CCS inclua a divulgação das unidades, a própria coordenadora não esconde que o trabalho de identificação da “marca” Fiocruz é sempre soberano em relação à divulgação das unidades. Segundo ela, é graças a essa postura da CCS, que a imagem da Fiocruz hoje é sólida e de grande credibilidade junto à imprensa e mídia em geral.

No que se refere à comunicação interna a CCS desenvolve ações, segundo a coordenadora, que são estrategicamente articuladas. O que pode ser analisado como um plano estratégico de comunicação interna seriam as ações coordenadas pela CCS, em geral voltadas para a geração de conteúdo de veículos de comunicação impressos e eletrônicos dirigidos “à comunidade Fiocruz”:

- **RNA Mensageiro.** Jornal-mural trazendo informações sobre cursos, congressos, treinamento, entre outros, de interesse da comunidade da Fiocruz. Em 2002, foram preparadas 22 edições do RNA Mensageiro. O veículo passou, em 2002, a ser disponibilizado também no site da CCS.
- **CCS Comunica.** Veículo para comunicação instantânea da Presidência com a comunidade da Fiocruz, podendo ser editado em formato frente e verso, como folheto ou filipeta para distribuição nas portarias e ainda uma versão eletrônica. Em 2002 foram produzidas e distribuídas, por meio de murais ou pela lista-l de e-mails, mais de 200 edições do CCS Comunica.
- **Agenda Fiocruz.** Informativo semanal para divulgação de treinamentos, defesas de tese, reuniões de centro de estudos, inaugurações, visitas de representantes de outras instituições e outros eventos. O informativo também passou a ser disponibilizado no site CCS.

As atuais estratégias internas de comunicação, em sua grande maioria, têm por base comunicados on-line, por e-mail ou boletins eletrônicos. Algumas

unidades mantêm seus próprios veículos impressos, uns poucos, distribuídos às outras.

Em relação à comunicação interna, as falhas e lacunas são gritantes. Os poucos instrumentos são excessivamente formais e digitais (listas eletrônicas, boletins eletrônicos, etc) e não atingem a maioria dos trabalhadores. Esta seria também uma atribuição da CCS, mas não é encarada com a relevância que deveria ter. Um complicador disso é a prática da maioria das Unidades de inventar, desenvolver e manter vários boletins, informativos, jornaiszinhos e outros pequenos instrumentos próprios, sem a menor profissionalização e planejamento, seja de produção, seja de distribuição, muito menos de uma 'básica' avaliação inicial da real necessidade de tais veículos (Carlos Xavier)

Aparentemente, o veículo que atinge/integra a maior parte de pessoas da instituição é a lista de e-mails da Fiocruz, com mensagens enviadas por todas as unidades diariamente. Todos os funcionários integram essa lista de mensagens eletrônicas, a Fiocruz-L. Antes, o acesso era liberado e extensivo a qualquer funcionário. Devido a “inadequações” de conteúdo, segundo a coordenadoria de comunicação social da Fiocruz, a lista passou a ser mediada - como é comum em listas desse tipo -, e só pode ser “alimentada” pelos responsáveis: dois “editores” em cada unidade. Antes, a lista servia como troca de informações acadêmicas, convites para eventos ou mesmo para publicação de textos de protesto. Em sua nova formatação, foi criado um *layout* padrão que deve ser obedecido por todas as unidades, alinhado à portaria de identidade visual da Fiocruz.

Com a nova diretriz, o número de mensagens foi reduzido, resolvendo o problema do excesso de informação que, consensualmente, estava deturpando o real sentido da lista. Por outro lado, houve protestos pela extinção do único espaço de divulgação em massa de mensagens políticas ou de protesto para toda a comunidade Fiocruz.

As pessoas não lêem porque são muitos veículos. Muita logomarca... o departamento de pessoal tem logomarca dele. Às

vezes numa diretoria há cinco logomarcas! Você não tem nenhum mecanismo de fixação de imagem interna. Quando você manda um convite da Casa de Oswaldo Cruz pra fora ele sai com umas dez logomarcas só da “Casa”: Casa de Oswaldo Cruz, Museu da Vida, Espaço Ciência em Cena, Parque da Ciência ... entendeu? Então, a comunicação a gente tem clareza, mas não consegue adesão, a convivência dos diretores pra implantar. E tem também do nosso lado, que eu me penalizo porque eu tenho muito mais “gana” e me especializei mais em comunicação externa. A comunicação externa é muito clara. Porque também tenho expertise, são 25 anos trabalhando em cima dela. A gente tem interesse total de que essa comunicação seja cidadã. (Christina Tavares)

As instâncias de debate, reuniões, também têm o seu papel de comunicadoras das atividades internas e de troca de experiências e informação. Porém, uma observação mais cuidadosa, apreende que as informações dificilmente transcendem seus fóruns de discussão e não encontram estratégias eficientes de visibilidade das discussões e decisões desses fóruns; problema que pode ser atribuído a uma falha gerencial intraunidades.

A Fiocruz mantém ainda seus canais de comunicação com pares e sociedade, como a revista mensal do Programa RADIS - Reunião, Análise e Difusão de Informações sobre Saúde, o Canal Saúde de TV, a VideoSaúde Distribuidora de Vídeo, os Museus, entre outras formas de interação.

A Comunicação e Desenvolvimento Tecnológico como “centro” e como a aposta mítica de processo congregador, redutor de conflitos e possibilitador de extensão de conhecimento, traduz-se no novo Portal da Fiocruz e no Programa Integrado de Informação e Comunicação, projetos atuais da Fundação. A função missionária, educadora e promotora do desenvolvimento da Saúde e claramente política está presente, como publicado no documento do Programa:

A política de comunicação e informação da Fiocruz (deve) atuar em frentes diversificadas, tanto em relação aos públicos a alcançar, quanto às tecnologias a utilizar. Diferentemente de uma política de corporações empresariais, o nosso programa para essa área tem

o desafio de, além de buscar racionalidade e sinergia de ações, ser uma política comprometida com o desenvolvimento científico e tecnológico nacional, a cidadania e a superação das desigualdades sociais (...) Sua política deve buscar a equidade também no que se refere às possibilidades de comunicação e protagonismo na construção das estratégias e sentidos sociais.

Em sua apresentação, o Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz destaca a Política (ideal) de Comunicação da Fundação e de outros órgãos governamentais, enfatizando seu caráter de interlocutor com a sociedade e não como uma “promoção pessoal de dirigentes, como ainda é comum na comunicação oficial dos governos” (FIOCRUZ, 2002).

#### *4.1.2 Estratégias das Unidades: fortalecendo a identidade do grupo*

Pela grande dificuldade de analisar as estratégias de comunicação de todas as unidades da Fundação, este estudo limitou-se àquelas que, no entender da pesquisadora, valorizam a Comunicação dentre seus projetos estratégicos, as que têm grande visibilidade e importância na instituição e as duas unidades voltadas à produção.

As pesquisas quanto ao “valor” que cada unidade dá a sua área de Comunicação e suas percepções quanto a seu papel estratégico não determinaram nenhum padrão. Existem unidades mais antigas, como o IOC, que investem maciçamente em estratégias voltadas para seus pares, organismos de pesquisas nacionais e internacionais. Não foi identificado nenhum trabalho planejado para “tradução” das pesquisas realizadas em linguagens para outros tipos de público, nem mesmo interunidades. Essa é claramente a opção estratégica desta Unidade.

Nosso trabalho tem por base divulgar fatos e informações do IOC e, eventualmente, os do interesse dos pesquisadores e demais trabalhadores, sempre e quando atenderem também aos objetivos do Instituto. Nosso contato com a CCS é

mantido, sempre e principalmente, quando há a necessidade de acessar a imprensa para a divulgarmos eventos do IOC (o que fazemos por ética e respeito profissional, já que a CCS é a responsável pela mídia externa da instituição Fiocruz). Eventualmente, são publicados textos de reportagens do IOC nos veículos editados pela CCS. Em relação às demais unidades da Fiocruz, o contato é feito através, principalmente, de laços pessoais da boa convivência. (João Costa)

De outra parte, a Casa de Oswaldo Cruz (COC), por exemplo, unidade voltada a guardar a memória da instituição e da saúde coletiva no Brasil, mantém uma estratégia de ampliação de públicos, um alto investimento na Comunicação, político e financeiro, um constante reforço de sua marca - com logomarca e projeto de identidade visual já consolidados.<sup>9</sup>

Não foi possível à pesquisadora entrevistar todos os assessores das unidades, embora a maioria deles tenha sido ouvida. Nem todas as unidades possuem assessores de comunicação, mas algumas pessoas exercem funções afins mesmo sem que haja um claro reconhecimento institucional da atividade como tal.

A maior parte das unidades desenvolve informativos internos impressos e eletrônicos, que são divulgados a toda a Fundação. E algumas delas participam dos veículos institucionais coordenados pela CCS.

O trabalho de assessoria de comunicação nas unidades começou recentemente, em meados da década de 90. O que se nota é que as unidades ainda não têm planejamentos de comunicação muito claros, principalmente, em consonância com seus planos gerenciais. Esse cenário vem se modificando, com a contratação de profissionais da área de comunicação e uma tentativa de maior articulação com a Coordenadoria de Comunicação Social.

---

<sup>9</sup> A unidade se autodefine como um **centro** dedicado à história das ciências biomédicas e da saúde pública e à educação e divulgação em ciência e saúde, com atividades de pesquisa em história, sociologia e filosofia da ciência e da saúde pública, de arquivo e documentação, preservação do patrimônio arquitetônico, ensino, promoção cultural e de educação e divulgação científica. ([www.coc.fiocruz.br](http://www.coc.fiocruz.br))



Dos planos de comunicação analisados, um que apresenta objetivos claros e estratégias eficientes diante do proposto é o desenvolvido pela assessora do CPQAM - Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, localizado em Recife e uma das unidades externas ao campus do Rio de Janeiro. Uma hipótese de um planejamento mais maduro seria a necessidade maior de inclusão por conta da distância da sede administrativa, sem desconsiderar a qualidade do trabalho da jornalista Paula Lourenço, quem responde pelo planejamento e execução das ações.

Crio um plano estratégico de divulgação no início do ano, com metas a serem cumpridas e, a cada mês, faço novamente uma reunião estratégica com Bruna (jornalista), para saber o que podemos fazer naquele mês de divulgação externa e internamente. A CCS também norteia nossas atividades do ponto de vista macro. Quando Christina quer que façamos determinada matéria ou tomemos determinada postura diante de um fato, cumprimos. Às vezes, também recorro a ela para pegar orientação sobre como proceder para algumas dificuldades que surgem na unidade (Paula Lourenço)

Ela explica os principais objetivos do plano de comunicação da unidade:

Ampliar o número de matérias e notas publicadas em veículos internos, externos (locais e nacionais) de comunicação; estreitar o canal de comunicação entre os departamentos que compõem o centro e a assessoria de comunicação social; fortalecer o canal de comunicação permanente entre o CPqAM e o meio externo; transformar o site do CPqAM em um veículo de divulgação das atividades desenvolvidas no centro e em fonte de informação para jornalistas e internautas; documentar o trabalho de comunicação social desenvolvido no CPqAM, mantendo os mecanismos de acompanhamento do trabalho no meio impresso e tentar ampliar o mecanismo de acompanhamento do trabalho de divulgação na TV e no rádio com a aquisição de uma TV; apoiar os departamentos na elaboração de peças de comunicação para projetos específicos

Outra unidade que demonstra um grande investimento na Comunicação é a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - EPSJV, uma unidade jovem, que investe na Comunicação também para consolidação da sua imagem. O Politécnico é uma instituição de ensino e pesquisa que oferece cursos de nível médio na área de saúde. O público é bem específico e, por conta disso, a unidade desenvolveu ao longo do tempo sua linguagem visual e textual. A assessora Vivi Fernandes, há dois anos e meio à frente da área de comunicação, fala:

O grande diferencial da escola é o público a que ela atende: estudantes e trabalhadores do Nível Médio de ensino. Em cada notícia e divulgação da escola, é preciso valorizar a educação profissional em saúde. Esse é o diferencial.

Ela também analisa sob um prisma mais personalista - ligado ao gestor - essa valorização da comunicação na unidade:

**Pesquisadora:** O Politécnico me parece uma das unidades que dão grande importância à Comunicação. Isso tem relação com a consolidação de uma identidade da unidade?

**Vivi Fernandes:** Que bom que você tem essa impressão! Trabalhamos para isso. É verdade, a Comunicação é muito valorizada aqui. Tanto, que na última revisão de estrutura da escola, ela passou a ser uma Coordenação, deixando de ser secretaria. Eu nunca trabalhei aqui em outra gestão. Mas me parece que essa é uma marca da atual gestão, em especial, do diretor, André Malhão. Eu estava evitando usar o nome dele pra não parecer puxa-saquismo, mas a verdade é que ele é muito parceiro da Comunicação. Talvez, mais do que muitos da área.

Uma hipótese inicial desta pesquisa dizia respeito à especificidade das estratégias de comunicação das unidades de produção, como Bio-manguinhos, fabricantes de vacinas, e Far-maguinhos, de medicamentos, e sua diferenciação em relação às unidades de ensino e pesquisa. A análise foi prejudicada pela dificuldade de entrar em contato e obter respostas das direções e responsáveis pela

área de Comunicação dessas unidades. A falta de informações, no entanto, já é um indicativo de que ou não existe uma grande valorização da área por parte dessas unidades ou o público acadêmico do campo deste estudo não é visto como alvo de interesse nas ações de comunicação delas. Seria necessária uma pesquisa mais aprofundada e com mais dados para que uma análise mais consistente fosse realizada.

Foi possível, no entanto, obter informações, por e-mail, com o assistente da área de comunicação de Bio-manguinhos, Luiz Hagen.

**Pesquisadora:** Sendo esta uma Unidade de produção, existe alguma especificidade nas estratégias de comunicação de Bio-Manguinhos que a diferencie das unidades de pesquisa?

**Luiz Hagen:** Sim, é sempre necessário ressaltar o esforço de funcionários para que entregas sejam cumpridas no prazo. Sempre que é necessário trabalho voluntário para se cumprir prazos é importante dar o devido reconhecimento.

Além disso, produção reflete números. É importante sempre mostrar uma evolução, um gráfico ascendente.

Montar um banco de dados com números de produção para que, quando houver demanda, já estejam à mão.

Montar banco de imagens que transmitam a idéia de avanço tecnológico

**P:** Há dificuldades na execução dessas estratégias? Quais seriam?

**L:** A dificuldade se encontra em montar o banco de dados com números de produção entre outros. São informações que variam e que não podem sair erradas. Outro fator complicador é o "medo" que as chefias encarregadas de produção têm de dar números. Ninguém quer ser porta-voz com medo de seu superior hierárquico e este está muito ocupado ou viajando para se ater aos números...

Embora seja precipitado analisar a hipótese inicial baseada em uma única entrevista, chama atenção o fato de este ter sido o único entrevistado a falar sobre números e cumprimento de prazos. A resposta do assessor quanto ao planejamento de comunicação caberia a qualquer planejamento de produção, com

termos como “evolução” e “gráfico ascendente”. Este foi o único discurso a tratar a comunicação como mensurável e evolutiva de forma quantitativa.

O ideal de resultados também foi uma lógica de sua resposta sobre a influência do modelo de gestão participativa na Comunicação naquela unidade

**P:** Em sua opinião, a gestão participativa praticada na Fiocruz oferece mais ganhos ou dificuldades a criação e execução das estratégias de comunicação?

**L:** Sendo sincero, nem sabia que a Fiocruz tinha um modelo de gestão participativa... Entendo gestão participativa como o modelo em que funcionários tenham participação nos lucros ou que tenham envolvimento com o que é produzido. Se a Fiocruz tem um modelo de gestão participativa, não consigo enxergá-lo em Bio-manguinhos.

A perspectiva apresentada pelo entrevistado, segundo a lógica da Gestão Participativa primordial, proposta pela esquerda européia e base da estrutura administrativa do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro, vem de encontro às visões do que seria uma participação efetiva dos funcionários na gestão. Assim define Frederico Sotero (2002), sobre a Gestão Participativa aplicada a organismos públicos:

Esta vertente sugere a implantação de elementos do sistema de Qualidade Total no serviço público. Entretanto, recusa-se a definir o usuário como cliente, porque privilegia as relações de negociação política e, por este motivo, revela forte descrença em relação ao papel do mercado como definidor de políticas sociais. Pelo contrário, valoriza a legitimidade dos postos eletivos e a capacidade política dos governantes. São privilegiados os trabalhos comunitários e o conceito de responsabilidade pública do servidor.

Ele cita Boaventura de Souza Santos, que defende que a reforma do Estado precisa garantir o poder da sociedade civil, esta como local da solidariedade, da

busca coletiva, do diálogo entre interesses, dos valores morais. O autor acredita ser incompatível a reforma do Estado proposta à luz do princípio do mercado, local da competição, da “destruição do outro”.

Sotero também embasa sua análise nos estudos de Robert Putnam, que afirmam que as regiões de maior crescimento social e econômico do mundo são aquelas que apresentaram maior coesão e confiança social. Putman dá a esse fenômeno o nome de "capital social": ou seja, a reforma do Estado deve estar baseada na consolidação de fóruns de gestão pública, ou seja, fóruns regionais de desenvolvimento onde a própria população estuda, elabora propostas e coordena sua execução. Seria uma reforma do Estado de fora para dentro.

Esta discussão ganha pertinência neste estudo uma vez que a relação entre as unidades também tem, como em qualquer outra instituição, um caráter de prestação de serviço. Não foram poucas as vezes em que nos seminários e fóruns de discussão que envolviam diferentes unidades da Fiocruz, dos quais a pesquisadora teve oportunidade de participar, uma conceituação que poderia ser vista como “banal” a um espectador externo ganhou vulto: os usuários de serviços da Fundação são clientes ou cidadãos? E na relação entre unidades? Em uma relação de prestação de serviços são relações de parceria solidária ou de negócios – projetos conjuntos ou prestação de serviços?

A Comunicação na Fiocruz não escapa a essa discussão. Hoje a Fiocruz desenvolve produtos de Comunicação e a tão defendida e sonhada interação entre as unidades - os projetos conjuntos - também passa por uma relação de serviços.

Os que preferem o termo “cliente” defendem que o conceito traz em si uma responsabilidade de qualidade com o serviço e produto prestado. Os que são receosos quanto ao termo, defendem que o verdadeiro viés e objetivo da Fundação como autarquia pública é o desenvolvimento da cidadania plena e, portanto, não haveria conceito mais representativo da qualidade e responsabilidade da Fiocruz com seus públicos internos e externos que o termo cidadão.

As entrevistas mostram que essas perspectivas estão intimamente ligadas à visão do projeto institucional de cada unidade e dos sujeitos que as compõem. Não existe uma perspectiva consensual da Fiocruz como um agente social público, com responsabilidade de servir a um macro-projeto, contribuindo para o desenvolvimento do modelo de saúde coletiva e inclusão social proposto pelo SUS.

Uma das entrevistadas falou sobre suas impressões sobre uma possível dicotomia entre produção e as áreas de pesquisa e ensino:

**Pesquisadora:** Você percebe alguma polarização das estratégias das unidades voltadas para pesquisa ou para a produção?

**Janine Cardoso:** Aí é muito impressão, mesmo... não posso garantir. Eu não vejo, embora exista, eles têm assessoria de comunicação, Far-manguinhos, Bio-manguinhos, INCQS, tem uma atuação mais voltada...menos de comunicação... como vou dizer... não investem muito na comunicação. É mais processo de trabalho, de ter de resolver coisas, de dar conta de seus objetivos mais pragmáticos. Não tem....não vejo... muito investimento, mesmo de marketing ou de estratégia de comunicação. Não vejo. Embora existam assessorias, sites, representantes da câmara técnica. No cômputo geral isso não é uma prioridade. Acho.

As de pesquisa também têm estilos diferentes. O IOC tem assessoria, tem prioridade de comunicação entre os pares, comunidade científica, seu centro de estudo,sua programação, no site e eu acho que um diferencial maior sejam as unidades que de alguma maneira contemplam o campo da informação, da comunicação e educação. De alguma maneira isso cria um caldo de cultura favorável a um desenvolvimento e maior empenho... a Ensp tem um investimento significativo. Porque tem centro de documentação, Radis, vida acadêmica e forte componente dos alunos, professores, pesquisados. A COC também, tem o museu da vida, coloca essa dimensão, traz pra mais perto essa coisa da comunicação de públicos diferenciados, trazendo profissionais e isso ganha mais volume. Até mereceria uma investigação mais apurada. Até mais teoricamente, certamente tem um peso de contexto e estrutura muito forte. O ambiente, objeto e atores de trabalho juntos ou cada componente acaba determinando o maior e menor peso - ou especificidades ou modelagens - talvez Far-manguinhos tenha uma comunicação intensíssima não visível a nossos olhos, entendeu?

A área de Comunicação de Far-manguinhos, pelo que se pôde apurar nesta pesquisa, define-se como área de Marketing e é claramente voltada para a coordenação das vendas dos medicamentos. No entanto, a unidade mantém uma ouvidoria, um setor de “fale conosco”, que oferece informações sobre os produtos fabricados: serviço de ouvidoria que a Fiocruz não tem na instituição.<sup>10</sup>

A Coordenadora de Comunicação da Fundação também opinou sobre as diferenças entre as unidades de produção, pesquisa e ensino no que tange a suas estratégias de comunicação:

Acho que há diferenças básicas. A [unidade] de pesquisa tem muito interesse hoje que a gente abra e bote pra fora, chame atenção pra sua pesquisa. Já de produção tem que ter cuidados, mais reserva de patente...mas tem por trás uma paranóia...porque tem parcerias, como Bio-manguinhos que tem com Butantã e não sei o quê...Às vezes é mais fácil tirar uma matéria da área de produção que pesquisa. Começou o contrário. Quando eu vim pra cá estava nacionalizando a vacina de sarampo, o Japão estava transferindo tecnologia, a vacina de sarampo estava sendo testada no interior do Pará. Havia o maior interesse de que a gente divulgasse pesado o que estava acontecendo porque era uma coisa de uma transferência tecnológica de sucesso. Nesse momento a gente tentava falar com o Galvão que é um imunologista maravilhoso e ele não dava entrevista para imprensa, que hoje mudou demais... ele “fazia” Chagas e depois passou pra Aids, foi ele que identificou o vírus da Aids no Brasil e ele não queria divulgar. O Arouca chamou ele e disse: quem te paga? Quem bota dinheiro no teu trabalho? É o povo; você tem que divulgar. Você tem essa mudança enorme de postura do pesquisador. E tem pessoas mais complicadas pra dar entrevista hoje na Escola de Saúde Pública que cientista de bancada. Eu não arriscaria de fazer uma tese, é quase que pessoal. Eu ‘tô’ querendo soltar uma matéria de Bio-manguinhos que está trancada pelo diretor e outra

---

<sup>10</sup> Existe uma área do site atual para perguntas dos usuários, porém a imensa maioria delas não é respondida. A CCS alega falta de pessoal para tal serviço e afirma que o CICT, como mantenedor da página, deveria fazê-lo. O CICT também não tem pessoal suficiente nem tampouco capacitado a responder – ou encaminhar – todas as questões. Uma discussão da subcâmara de comunicação definiu que seria necessária a instituição de uma ouvidoria na Fundação – ligada à Presidência – serviço previsto no projeto do novo Portal Fiocruz.

de Far-manguinhos que está trancada também. Eu não arriscaria uma tese...porque muda muito.”

A fala da coordenadora traz outra perspectiva interessante da comunicação da Fundação: a pesquisa como produto e o pesquisador como “estrela”, “fonte” da imprensa. Se por um lado as estratégias das unidades de produção devem (ou deveriam) promover seus produtos, por outro, os pesquisadores necessitam dar visibilidade a seus resultados como forma de justificar investimentos dos organismos de pesquisa, captar mais recursos e promover sua própria imagem.

O que se nota é que a CCS, nos veículos de comunicação externa sob sua responsabilidade, cuida para que a imagem de referência na imprensa seja a da Fundação, e não de determinada unidade ou pesquisador.

Embora não seja possível apresentar, tampouco analisar, aqui as estratégias de todas as unidades, que serão pontuadas como exemplos para estudo, uma delas em especial deve ser tratada com mais atenção: o Centro de Informação Científica e Tecnológica - Cict.

#### *4.2 Comunicação valorada como campo de Pesquisa*

O Cict trabalha na área de comunicação em pelo menos duas vertentes, uma como área programática da Unidade, grande campo, desenvolvendo serviços de comunicação, como produção de vídeo, coordenação das bibliotecas, além da cooperação técnica e assessoria nesta área, como pesquisa e ensino. Ao lado disso, a jovem unidade (de “apenas” 18 anos, em uma instituição centenária) busca estruturar um projeto de comunicação interna, a cargo de sua Assessoria de Comunicação, claro que sempre em discussões coletivas com pesquisadores e gestores, de forma a se identificar como unidade, de forma que seus integrantes compartilhem um sentimento de grupo e de metas e objetivos comuns.



É certo que esse trabalho vai muito além das estratégias de comunicação, embora estas interfiram diretamente nos resultados. O desafio do CICT é antes fortalecer o campo da Comunicação e Informação como uma área de pesquisa pertinente à saúde e aos temas da Fundação. Politicamente, a unidade busca superar a função de “apoio” para tornar-se unidade finalística da Fundação. Quando criou a unidade há 18 anos, Sérgio Arouca já vislumbrava a importância da Comunicação nessa área e seu papel na “integralidade” da saúde, no amplo conceito de saúde como bem-estar, qualidade de vida e inclusão social.

Ao lado desse grande desafio, o CICT tem outro tão complexo quanto, o de se constituir como unidade, *stricto sensu*, e de ganhar valor político na esfera da Fundação. Isso significa, na prática, superar a oferta de serviços a outras unidades, como a produção de vídeos ou de material impresso ou digital informativo, papel de uma unidade de apoio, para a concretização de projetos conjuntos que envolvam essas atividades.

Neste trecho da entrevista com Janine Cardoso, ela fala sobre o caminho em que a unidade vem apostando:

**Pesquisadora:** Existe um planejamento de Comunicação interna pro Cict?

**Janine:** Existe, existe. Não acabado, em mutação, talvez ainda embrionário, mas existe um plano de comunicação, as indicações de prioridades.

**P:** Quais os objetivos principais do plano?

**J:** Eu acho que seriam três grandes objetivos: dar maior visibilidade à unidade, e como estratégia principal a alimentação do site, enfim, a discussão de outras estratégias como mural...mas isso é mais pra frente... Acho que o site tem capitaneado um pouco essa coisa de atividade externa aliado a uma programação de atividades, seminários, eventos etc. E do ponto de vista interno é um pouco de compreender que a comunicação tem um papel vital na construção de uma identidade do Centro, a partir da sua própria história de fragmentação e de constituição a partir das histórias específicas dos departamentos. Um grande objetivo é essa gestão conseguir avançar na construção, pelo

menos na indicação, de uma identidade comum, que agregue e na qual os profissionais e departamentos se reconheçam, eu acho que a gente vai ter dado um grande passo. Quer dizer, isso é sempre difícil falar, mas a gente teria também os outros projetos estratégicos, como o próprio Portal, que é do Cict, um projeto da Fiocruz que tem no Cict seu gestor principal, é claro que o portal é também uma prioridade de comunicação, não só de comunicação porque tem essa interface com a gestão do conhecimento, mas também é.

**P:** Vocês estão perto de conquistar esses objetivos?

**J:** A gente está iniciando isso. Como qualquer início de caminho não dá pra ver o quanto falta, né? De repente a gente pega atalhos. Mas eu acho que, de alguma maneira, sem querer ser muito zen e tal, o caminho é o próprio objetivo, não é? É verdade porque você vai construindo essa unidade no próprio caminho. Vai se solidificando, vai ter sempre o que ajustar, reforçar, o que corrigir. Acho que, a partir de determinado momento isso esteja mais nítido, hoje ainda não está. Acho que o que está colocado hoje é uma problematização. (...) Então é também um desafio de entender que identidade institucional é esse que se quer criar. A do que o Cict era...a do que o Cict tá sendo... (...) Não tem uma identidade. Ela vai ter que ser pactuada, construída, delineada, tem muita coisa mexendo ainda. É uma unidade que é mais de suporte de assessoria à presidência, ela cresce problematizando seu campo de atuação, mas ainda não tem isso consolidado, tem áreas de excelência e de autonomia com outras áreas ainda embrionárias, então eu acho que quando se fala da construção da identidade do Cict também passa pela construção da própria unidade. E claro que pela briga, pela disputa de hegemonia de uma determinada concepção de unidade. É claro que isso não é só uma questão de comunicação.

Dentre as estratégias de Comunicação do CICT, como cita Janine Cardoso, está a realização de seminários e eventos conjuntos. A pesquisadora teve a oportunidade de participar de uma oficina de planejamento dessa unidade, na qual a questão do compartilhamento da informação técnica - os seminários entre os

departamentos da unidade - ficou dividida entre a perspectiva técnica e a de comunicação. Colocou-se em dúvida se esse tipo de atividade faz parte de um planejamento de comunicação interna da unidade - que prevê o compartilhamento de informação - ou de um planejamento de desenvolvimento tecnológico, voltado ao desenvolvimento de novos processos de trabalho ou produtos finais.

Naquele momento o debate não chegou a um consenso e, por uma clara questão de poder político interno, os pesquisadores incluíram os seminários nos planos de desenvolvimento tecnológico.

Essa discussão, naquele momento de ordem organizacional, é, na verdade, um debate ideológico que envolve a Comunicação como disciplina. O que é “da conta” da comunicação, se não existe uma “metodologia comunicacional”? A pertinência dessa discussão neste estudo está atrelada ao papel do profissional de comunicação nas instituições modernas.

A antropóloga Ilana Strozenberg questiona a delimitação da Comunicação como disciplina:

“A dificuldade maior (...) reside na dúvida sobre se a Comunicação constitui efetivamente um campo de questões ou um universo de saberes próprios, isto é, uma disciplina - do mesmo modo que a Antropologia, a Sociologia, a Ciência Política e a História (...) - ou se consiste, primordialmente, numa esfera ou processo de prática social” (2003)

A CCS, como explicita o discurso da coordenadora Christina Tavares, faz uma clara distinção e defesa dos profissionais de Comunicação de formação acadêmica. A contratação de jornalistas - alguns escolhidos para atuar nas unidades - tem sido uma forma da CCS ocupar os espaços hoje tomados pelos profissionais de outras áreas de humanas ou de saúde que mantêm funções ligadas à Comunicação na Fiocruz. Hoje, estes ainda são maioria. Uma maioria que ocupa os lugares da subcâmara técnica de comunicação.

Essa discussão diz respeito diretamente ao profissional que atua em comunicação organizacional. A pesquisadora deste estudo tem formação

jornalística e encontrou uma série de dificuldades e lacunas em sua formação para responder na prática às questões estratégicas de comunicação, nestes casos, ligadas às formas de gestão e administração que surgiram em sua vida profissional. Tampouco os profissionais de Relações Públicas, Publicidade ou Administração têm tido facilidade em lidar com as questões da comunicação nas organizações, hoje de um gigantismo cada vez maior, com as fusões e redes de relacionamento.

Na prática, ao encontro do caminho da pós-modernidade, a Fiocruz dada a sua forma de gestão colegiada, vem tratando a comunicação de forma interdisciplinar, ultrapassando fronteiras da disciplina. Ao mesmo tempo em que se “abre” para a execução de suas práticas, ironicamente, tenta formatar o campo da comunicação em saúde como área de estudo. A força que a Comunicação em Saúde vem ganhando nos últimos anos se refletiu na última Conferência Nacional de Saúde, em sua 12ª edição, que passou a considerar a área de Comunicação e Informação como um de seus dez principais eixos temáticos. O desenvolvimento desta como campo de pesquisa e ensino é um dos principais objetivos do CICT, que com orgulho divulgou recentemente a criação do primeiro Mestrado Profissional em Comunicação e Informação em Saúde.

Essa questão agora está colocada empiricamente à Fiocruz no desenvolvimento e implementação de seu mais novo *locus* de integração e divulgação: o Portal Fiocruz, de Internet. Esse projeto, que há mais de três anos está sendo discutido nas várias instâncias da Fundação, traz à tona a discussão do limite da Comunicação como área gestora dessa poderosa ferramenta. Em seu princípio, o projeto teria uma proposta de gestão de conhecimento (o que o aproximaria da área de Educação). Durante muito tempo, representantes da ENSP (Escola Nacional de Saúde Pública) coordenaram o projeto piloto, o qual nunca foi “ao ar”.

Depois de alguns anos de conversações, debates, consultorias externas e internas, a presidência entendeu que o CICT deveria gerir o portal, o que, a

despeito de posturas políticas, o caracteriza como um veículo primordialmente de comunicação e informação.

#### *4.3 Portal Fiocruz: uma janela para fora e para dentro da instituição*

Em 2002, uma nova proposta tecnológica surgiu como uma oportunidade de discutir a instituição como um todo, a relação entre as partes e as delimitações de barreiras entre elas e de expor o resultado ao debate de forma sistematizada. A Fundação, tomando como referência a proposta norte-americana de Gestão do Conhecimento, investiu em um meio virtual, um portal, para ser um *locus* de uma comunidade científica, integrando pesquisadores, profissionais de saúde, governo e sociedade em geral. Vislumbrou-se assim uma possibilidade de finalmente integrar a Fiocruz e permitir que esta cumprisse seu papel público de democratizar o conhecimento e absorver experiências de seus pares e da população em prol de seu projeto macro de desenvolvimento e inclusão social na área da Saúde. Segundo a proposta, suas “trilhas virtuais” deverão ser capazes de gerenciar subjetividades e permitir a ampliação dos processos de informação e comunicação. O Portal seria uma forma de “acondicionar” o conhecimento gerado na Fundação e em suas relações com as instituições parceiras em algo transparente e ainda permitir interatividade com a população. Entre 2002 e 2005 a Fundação tentou dar forma a esse espaço, sem que as discussões chegassem a um consenso.

Assim é descrito no projeto original:

Um portal não é, em si mesmo, um produtor de informações, é apenas um mecanismo de acesso às informações produzidas na instituição. Um portal é o primeiro passo na direção de uma cultura institucional voltada para as tecnologias de comunicação e informação. É um ambiente onde se tem uma maior visibilidade dos conteúdos gerados pela instituição e uma maior eficiência na produção dos mesmos, decorrente da aplicação de técnicas de gerência de conhecimento e de administração de fluxos de trabalho.

Em outras palavras, o portal seria uma grande janela na qual a Fiocruz iria - finalmente - se ver como um todo - ou talvez ser “apresentada a si mesma”, construindo sua própria paisagem

Uma das questões críticas do projeto era exatamente qual a “paisagem” que seria exposta nessa janela. Que Fiocruz seria mostrada? A da pesquisa? Do Ensino? Da produção? A de agente de transformação social? A autarquia política? Várias reuniões se sucederam e, claro, o consenso foi impossível. De início, foram divididos dois grupos de trabalho, um responsável pelo conteúdo e outro, pela discussão técnica da ferramenta. O trabalho dos grupos não foi à frente, principalmente pela necessidade de integração entre as discussões sobre a arquitetura de informação (definição da hierarquia dos assuntos, grandes áreas temáticas e subáreas), e do layout e da técnica (ferramenta de informática) a ser utilizada. Esta era uma experiência totalmente nova para a Fiocruz, uma vez que dependia, para sua viabilização, de uma efetiva participação conjugada entre as unidades.

O portal quando implantado vai exigir isso [integração entre as unidades]. Vai criar redes. Sejam algumas que já estejam mais delineadas, como por exemplo, pessoal do design, já tem um certo espírito de corpo entre eles e a tendência é ir crescendo. Com os provedores de conteúdo também. E aí vai esbarrar muito de perto nas assessorias de comunicação. Acho que alguns programas integrados acabam forçando isso. Isso é desejável e acho que também dificilmente vai encontrar alguém que defenda um trabalho isolado. Mas a gente tem uma cultura institucional, não só da Fiocruz, que a gente fica muito apagando incêndio. Então na ordem de prioridade, você apaga os incêndios da vez, depois os que estão queimando mais adiante e obviamente, o trabalho mais articulado que envolve tempo, gente, uma rotina, dinâmica, acaba não conseguindo consolidar. (Janine Cardoso)

No início de 2004 finalmente foi estabelecido um plano de trabalho que englobou discussões - e muitos embates - entre representantes de todas as unidades e instâncias administrativas e gerenciais da Fundação. Foi realizado um mapeamento dos sítios das unidades das áreas de Comunicação e Informação e realizadas reuniões com representantes das unidades para apresentação e validação do modelo proposto. Em seguida se deu a etapa de produção de conteúdo. Estabeleceu-se que o conteúdo seria elaborado com a colaboração dos representantes das unidades, sob a responsabilidade de redação e edição do grupo de trabalho de gerentes funcionais (responsáveis por cada área do Portal).

Foi definido um Comitê Executivo do Projeto, formado pela Câmara Técnica de Informação, Comunicação e Informática e coordenado pela Vice-Presidência de Desenvolvimento de Informação e Comunicação da Fiocruz junto com o CICT. O modelo de desenvolvimento se baseia na formação e funcionamento de redes de “conteudistas”, responsáveis pela produção do conteúdo informativo, de desenvolvedores, encarregados da manutenção do site, designers e redes de processos do núcleo de atendimento, que deveria atender às requisições dos usuários do portal e acompanhá-las - na verdade, uma ouvidoria, que, apesar da importância e complexidade da instituição, com seus mais diferentes públicos, até o momento não existia na Fiocruz.

Segundo o cronograma inicial do projeto foi primeiramente feito um diagnóstico do site atual da Fiocruz. A partir daí criou-se um plano de desenvolvimento, identificação de serviços e funcionalidades do site, levantamento de infra-estrutura tecnológica, identificação de premissas e restrições, descrição de objetivos e justificativas e do software de gestão.

Em seguida, foi realizada a licitação da consultoria, que, em conjunto com o comitê da Fiocruz, propôs um projeto lógico e físico do novo portal. O lançamento estava previsto para outubro de 2004 e até ao final desta pesquisa, no entanto, não fora ainda ao ar. Informações desencontradas alegam problemas com a empresa

desenvolvedora da ferramenta. O Cict contratou um profissional de Jornalismo para coordenar o Portal Fiocruz.

A despeito de todas as dificuldades, incluindo as inerentes aos processos burocráticos do desenvolvimento de projetos no setor público, o Portal é o macro-projeto do momento na Fiocruz. O discurso de defesa do alto investimento da nova “ferramenta”, é permeado de idéias semelhantes às descritas por Mattelart (2000), que identifica processos “utópicos” de comunicação universal desde a primeira metade do século XIX, quando na Europa vão se consolidando os “alicerces da ideologia redentora da comunicação em sua mobilidade internacional” (Idem, p.37). E o grande propulsor dessa possibilidade de comunicação era a tecnologia, naquela época, o vapor e a eletricidade, que permitiriam levar a cabo a “utopia da associação universal, sob o ponto de vista da indústria” proposta por Claude-Henri Saint-Simon, em 1820. Havia uma crença na rede de informação, uma nova maneira de gerenciamento dos indivíduos, base da ciência positivista, como fuga de um “Estado tutelar”, no “encurtamento de distâncias” entre os grupos sociais. A rede torna-se então, nesse processo de reestruturação, a figura simbólica da nova organização social. (Ibidem, p. 38)

O discurso dos entrevistados expressa uma continuidade dessa fé sincera na tecnologia como agenciadora dessa interlocução entre ciência e sociedade, tanto no sentido de que o conhecimento científico poderá se estender aos “outros”, quanto no de que o “outro” tem potencialidades para contribuir para sua própria produção de um conhecimento. Idealmente, esse meio teria de ser capaz de ser gerido por todos, sem qualquer censura de inserção de conhecimento, e, sobretudo, sem hierarquia – uma lógica coerente com a política de gestão democrática participativa que a Fiocruz defende. Dessa perspectiva, a comunicação é tratada como um campo de democratização do saber científico, da informação e do acesso à saúde.

A gestão democrática do conhecimento é o foco dos debates sobre a formatação do Portal, apresentado como um lócus totalmente democrático no qual



qualquer edição prévia de conteúdo fosse desnecessária. Mais uma vez a instituição traz pra si a clara função de mediadora, nesse meio de “excesso de informação” - como define o texto do seu Programa de Informação e Comunicação - para “escolher, selecionar e redirecionar essas informações conforme as necessidades coletivas”, sendo que o processo é colocado como um caminho “natural”, coerente com o papel missionário da Fundação, papel agora percebido como claramente democrático, uma vez que é planejado e acessível por meio do portal eletrônico.

Minha visão sobre o Portal é a mais otimista possível. Creio que ele é (falo em sua dimensão ideológica e ideal, e não me atendo ao momento-presente), como idéia, e será, concretamente, o local de concentração de informações sobre a Fiocruz, referência de todas as atividades, possibilidade de maior diálogo com a sociedade e instauração e potencialização de uma imagem da Fiocruz para toda a América Latina, integrando uma rede muito pequena e restrita de instrumentos semelhantes e fundamentais.

Falo assim pensando nas novas tecnologias, por um lado, e na tendência de inclusão digital, por outro. Em relação às novas tecnologias, já temos instrumentos, hoje, que nos permitem tornar esse Portal Fiocruz uma imensa biblioteca de registros, um mundo integrado de informações sobre ciência e saúde pública jamais imaginado: dissertações e teses de mestrado, em resumo e na íntegra, livros e artigos publicados ou inéditos, resultados de pesquisas, diagnósticos, etc; informações sobre centros de referências, doenças, serviços, pesquisadores, profissionais (currículos FioLattes), etc; links para outros portais, organizações governamentais e não governamentais, bibliotecas (BVS), etc; espaço para troca de experiências, inovações, diálogos (fóruns, chats, conferências on-line, listas), etc; estabelecimento de comunidade virtual, reunindo várias ferramentas.

No entanto, creio que a construção desse Portal Fiocruz empacou em alguns erros básicos, a maioria deles ligados ao planejamento inicial e às disputas políticas internas. Como exemplo: o portal da Ensp, que não excede tanto o da Fiocruz em termos de complexidade e diversidade, foi realizado rapidamente, sem tantas tensões e com resultado (gráfico, conteúdo, navegabilidade, usabilidade) muito bom. A seu favor, o portal da Fiocruz tem o fato de que as

características dessa mídia permitem o constante ir-e-vir, adequações cíclicas, correções de rota, etc, sem que o trabalho seja perdido. Por isso, acredito na retomada e nas possibilidades do Portal como projeção da imagem da Fiocruz para a sociedade e também para si mesma”.(Carlos Xavier)

Nem nas discussões sobre o Portal Fiocruz das quais a pesquisadora pôde participar, nem nos documentos aos quais teve acesso fica claro de que modo a proposta de Gestão do Conhecimento irá coexistir com o papel do Conselho Editorial. Os defensores do portal como espaço democrático de conhecimento defendem que deve haver meios de publicar, sem mediação, tanto as informações que as unidades e usuários entenderem pertinentes e importantes. Quais seriam então os critérios de “filtragem” dessa informação sem prejuízo do uso democrático e participativo do portal como mais que um site institucional, um lócus de compartilhamento de conhecimento e de discussão política?

Segundo esse ponto de vista a instituição de um código de conduta para edição de informações seria tarefa simples. Porém, a Fiocruz não conseguiu, até o momento, “controlar” o “input” de informações nem mesmo em sua lista interna de e-mails (a Fiocruz-L), como iria fazê-lo, então, em um site que pretende englobar todas as suas unidades, seus diferentes pares e públicos, *links* com portais do governo e outras instituições? Essa discussão ainda não parece ter chegado a um consenso mínimo.

A adesão e cumprimento dos padrões pelos sites das unidades e o plano de adequação dos sites eram fatores considerados críticos do projeto. Preocupação que se confirmou depois, uma vez que o Comitê teve de ceder às unidades que não abriram mão do controle independente e proposta visual de seus sites. Antes mesmo disso, grande parte das unidades já havia se recusado a utilizar em suas páginas eletrônicas a faixa verde e amarela, recomendação do Governo Federal para todos os sites públicos. Os sites das unidades também não seguem a portaria da presidência da Fiocruz que versa sobre a Identidade Visual da Fiocruz (assim

como o material impresso de divulgação das unidades também não o seguem, como cartões de apresentação, relatórios e folders).

Seja visto como um desafio, utopia, um grande problema ou como projeto de longo prazo que dependeria de uma mudança de cultura institucional, o Portal gera embates políticos que podem levar à uma política de centralização para que seja levado a cabo. Ao menos na visão da CCS:

**Pesquisadora:** O Portal teria que integrar toda a Fiocruz. Qual o papel da CCS neste portal?

**Christina Tavares:** Aí você está me provocando...porque eu acho que nosso papel..o papel do Portal - é o contrário - deveria ter em sua primeira página a página da CCS, que é a única coisa atualizada que tem na Fiocruz e que tem possibilidade de continuar, porque o nosso usuário de site é jornalista, a gente atualiza toda hora. Você acha que as unidades vão manter a velocidade que a gente tem? Não vão. Eu acho que a primeira página do portal deveria ser essa, mas o Portal não está com a CCS. Ele é abrigado na Vice do Gadelha (Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação), que está responsável pela constituição dele. A gente não está... a gente tem apenas assento do portal, na construção dele. Eles estão numa fase em que deu tudo errado do ponto de vista da ferramenta e eles estão reformulando tudo. E graças a deus a Ilma (Diretora do CICT), quando abrigou o portal, resolveu contratar um jornalista de porte para editar os textos, o Alexandre Medeiros, e que tenho notícia que mais ou menos rasgou tudo o que existia (risos). Pra poder seduzir....um engenheiro elétrico a entrar no portal pra saber o que essa instituição que é dele, o que ela faz. Eu vi os textos que vieram pro Ricardo fazer revisão. O primeiro que eu abri era, Fundação Oswaldo Cruz, complexo organizacional.....qualquer pessoa abre aquilo ali e não quer saber de jeito nenhum saber mais o que é, né? Então, ele está trazendo essa linguagem jornalística e ele tem essa visão de que o papel da CCS tem que ser esse de estar instrumentalizando a 1ª página, do jeito que a gente já faz. Eu não sei se isso vai ser definido, eu gostaria que fosse. Era um bom cartão mesmo.

**P:** Você acha que o Portal vai refletir uma unidade da Fiocruz?

**C:** Não. Algumas unidades são totalmente fechadas, têm a cabeça de que “eu só falo com os meus pares”. Tem unidade que...sabe,

não tem jeito de fazer nenhuma reflexão. (...) Você tem a Casa de Oswaldo Cruz, que é uma das mais novas, e IOC, que é das mais antigas... eles têm um comportamento muito parecido, eles refletem “A Ciência”. Essa pose de estratégia de comunicação ainda não passa de clientelismo ou personalismo. Sabe, quando eles querem muita Comunicação, o nosso trabalho é muito pra divulgar fulano, siclano e beltrano, porque eles vão dar visibilidade à unidade, eles acham que a unidade é mais importante que a instituição. Fica cada um querendo botar mais azeitona na sua empada, e eu já acho que a Fiocruz é forte quando é unida. Ninguém quer saber se é Bio-manguinhos que está mandando... quando você fala que é a Fundação Oswaldo Cruz todo mundo sabe. A Unidade ainda é muito corporativa. Outras não, algumas são absolutamente abertas.

#### *4.4 Em busca de um Projeto conjunto de Comunicação*

Tentar organizar entre nós uma articulação maior dos recursos...por que não fizemos antes? Porque não deu, né? Ninguém é contra fazer, todo mundo acha que deveria ter sido feito há muito tempo, mas não foi possível. Nem por serem óbvias, as coisas são imediatas. (...) particularmente na área mais clássica da comunicação, tem muito a questão do tempo e do evento, do fazer, da rotina do executivo que tem uma lógica, uma dinâmica que é muito exigente, deixa pouco espaço. Agora, acho que essa instituição, por tudo que advoga, defende, tem que avançar nisso também, racionalizar, cortar caminho, mas isso tem um tempo. (Janine Cardoso)

O fortalecimento da Comunicação em Saúde como campo de pesquisa vem promovendo um ganho para os projetos conjuntos da área entre as unidades. O Cict, que normalmente fornecia serviços de comunicação, como material informativo impresso e vídeo, a outras unidades agora aposta em uma postura de parceria de produção conjunta de médio e longo prazos; isso acabaria com a oferta de serviço “de balcão”, como se referiu certa vez um chefe do departamento de multimídia daquela unidade.

O próprio Portal Fiocruz está engendrando um movimento de integração, ainda que à força - na visão de algumas unidades, que prefeririam continuar trocando informações diretamente com seus pares externos, por meio de suas

próprias ferramentas de comunicação. Os objetivos das unidades são colocados frente à frente e se busca resgatar as metas comuns a um projeto institucional da Fiocruz, como produtora e difusora de conhecimento, com a importante função na promoção de avanços na área da saúde.

A agilidade da Comunicação e o excesso de demandas pontuais foram os principais argumentos dos entrevistados para a falta de projetos conjuntos na área de Comunicação. Outro argumento é ser a Comunicação uma “descoberta” recente da Fundação.

É claro, no entanto, que as dificuldades de concretização desses projetos - o que não é exclusividade da área de Comunicação - estão nas relações políticas que os perpassam.

Na perspectiva da Coordenação, ligada ao órgão máximo deliberativo - a presidência - os projetos com as Unidades “funcionam” melhor sob a organização do órgão.

**Pesquisadora:** Como é elaborar um material conjunto com as unidades?

**Christina Tavares:** A gente acabou de viver isso com o Lula. O Lula vinha inaugurar uma planta piloto de vacinas, tomar posse da fábrica de medicamentos e inaugurar a nova sede do politécnico. Eram três equipes trabalhando. Geralmente quando é alguma coisa que envolve duas, três unidades, em geral é um evento de mais porte e aí, por incrível que pareça, fica mais fácil trabalhar, porque a gente centraliza. Como a gente tem todo mundo trabalhando no mesmo ritmo, tudo muito azeitado, aí a gente fica forte. E esses meninos [jornalistas, assessores das unidades] não estão acostumados mais a fazer release pra fora; quando fazem um texto, o que o diretor acha mais importante vira o lead. Então é fácil, a gente pede a informação técnica da jornalista da Unidade e ele já fez todas as perguntas que a gente precisa e a gente constrói o release aqui na comunicação e a estratégia de divulgação também. Como as unidades não têm a experiência pesada de divulgação externa, eles ficam tranquilos e a gente trabalha em paz.

**P:** E material institucional da Fiocruz?

**C:** Ah tá..não... por exemplo a gente tá terminando agora um folder Fiocruz, que vai ser bilíngüe, de bolso, pro visitante, pequeno. Estamos há dois anos e meio para fazer este folder. Você manda um texto pra unidade pra fazer revisão e o diretor te responde que “isso” não pode faltar, e aumenta mais uma lauda e você manda reduzir. Mas há seis meses, quando eu bati martelo, o seu texto tem que ter 12 linhas, não mais que isso, acho que eles relaxaram e entregaram. Folder é bem mais complicado, é mais fácil divulgação externa.

**P:** O problema é operacional ou da visão de cada unidade?

**C:** Da visão, claro! Se torna um problema operacional, porque dificulta, mas é um problema da visão de cada diretor da própria Fiocruz. Eu soube agora da construção do Portal que está sendo feito, você vai cair dura quando eu te contar: os diretores mandaram os textos que eles queriam que tivessem no portal de sua unidade. A ENSP tem não sei quantos departamentos e um deles é a Unidade Germano Sinval Faria, que é o um posto de saúde. Sabe qual o tamanho do texto? 62 laudas! (risos). Você vê, não tem jeito! Eles ‘viajam’...

Todos os entrevistados concordam que o relacionamento e a aproximação com a CCS são fundamentais para uma maior integração das estratégias da Fundação, desde que guardadas as especificidades e necessidades imediatas de cada unidade.

Em seu recém-publicado Programa Integrado de Informação e Comunicação, a Fiocruz reúne - depois de extensas discussões e debates nas Câmaras Técnicas de Informação, Comunicação e Informática, instâncias técnicas de debates - as suas propostas, diretrizes e metas principais para a área de Comunicação. O documento contempla propostas que integram a Comunicação Interna da Fundação a atuações bem mais amplas, no âmbito da saúde pública no País e América Latina.

Dentre as propostas, estão, como principais metas, de forma resumida: ampliar a capacidade de formulação de políticas e desenvolvimento de estratégias de comunicação no campo da saúde pública, da ciência e desenvolvimento tecnológico, visando identificar e atender às demandas do SUS; estimular a reflexão sobre as múltiplas relações entre comunicação, informação e educação,

por meio de eventos e publicações; fortalecer a participação da Fiocruz no Canal Universitário do Rio de Janeiro; fortalecer o trabalho colaborativo intra e interinstitucional, participando das redes; fortalecer e criar setores de comunicação social nas unidades de forma descentralizada, mas integrada dentro do complexo e da política de divulgação da Fiocruz; ampliar os canais de comunicação entre a coordenadoria de comunicação social e os setores de comunicação das unidades; favorecer a articulação dos programas de comunicação com as redes que visam pesquisar, difundir conhecimento, identificar necessidades educativas, informacionais e comunicacionais, implantar o Portal Fiocruz, estimular o diálogo entre a comunidade científica e a sociedade, divulgar os editais dos programas de pesquisa financiados pela Fiocruz nos veículos de amplo alcance; implementar mecanismos integradores nas áreas de comunicação impressa, digital e audiovisual; manter as reuniões periódicas da câmara e subcâmaras técnicas como fóruns de formulação de propostas; instituir grupos de trabalho; estabelecer estratégias interunidades, que ampliem a visibilidade dos produtos de informação e comunicação da Fiocruz; investir na permanente capacitação e atualização profissional.

Observando-se essas metas, um ponto particularmente chama a atenção: o fato de que a Fundação trata sua comunicação interna no mesmo nível de sua atuação nacional, com seu compromisso público e missão de contribuir para o desenvolvimento tecnológico e social, popularização da ciência e promoção da saúde.

Esse deveria ser o princípio de qualquer organização social - cuidar de criar relações internamente fortes e externamente úteis. Pondera-se que, no entanto, que é nítido para quem observa a dinâmica da instituição, que propostas grandiosas são colocadas ao lado de uma simples estratégia interna de intercomunicação entre os setores de comunicação das unidades, que se remeteriam à coordenadoria, que, como visto nos depoimentos não são eficientemente sistematizados nem mesmo em processos simples. Por que isso acontece? A primeira questão é se a

complexidade da organização, com tantas unidades de funções e posicionamentos políticos distintos dificultaria a sistematização de uma política interna de comunicação. Outra questão seria, uma vez colocada como meta, no mesmo nível de outras interligadas a vastas e complexas redes de comunicação e saúde, se as propostas internas não se “perderiam” diante de tamanho desafio de, por exemplo, levantar as “necessidades educativas, informacionais e comunicacionais” da sociedade. Pensar a comunicação interna articulada às grandes questões da saúde pública é inerente à forma Fiocruz de pensar os seus campos de trabalho. Resta saber como as estratégias internas sobrevivem nesse oceano de grandes demandas sociais.

No entanto, a despeito de todas as suas diferenças e frágeis estratégias de comunicação interna, que esbarram com a autonomia dos grupos e com as grandes discussões sociais, a Fundação permanece com uma identidade forte e coesa diante de público e mídia - imagem que este estudo deve discutir com maior cuidado no próximo capítulo, por meio da análise da representação social da Fundação na imprensa.

A organização volta-se agora para a Comunicação como processo salvador - esse “agora” começa em meados da década de 80, quando os campos da informação e comunicação em saúde começam a ser incluídos na agenda da Fundação. E é claramente uma idéia de comunicação que se confunde com a de informação. Informação que dificilmente conseguirá fugir do discurso único racionalista científico, buscando atingir “as camadas pobres da população”. Ao mesmo tempo, essa Comunicação a “salvaria” de si mesma, de sua “imagem pulverizada”, graças a uma virtualidade de gestão do conhecimento, materializada em um grande projeto de base Internet. As partes poderiam começar a falar entre si, a se conhecer. Como se a informação sobre o “outro” fosse um real conhecimento, capaz de diluir conflitos.

Então, tem-se aqui duas propostas “conciliatórias”: a da aposta na tecnologia como forma de aproximação entre os diferentes integrantes internos e



externos da Fundação e do “conhecimento”, ou reconhecimento, do “outro”. O que pode-se discutir é se essas práticas de comunicação fazem com que o “outro” seja reconhecido ou se somente se torne “familiar”, como questiona Gilberto Velho em *Individualismo e Cultura* (1981). “O fato de dois indivíduos pertencerem a mesma sociedade não significa que estejam mais próximos do que se fossem de sociedades diferentes, porém aproximados por preferências, gostos, idiossincrasias”(VELHO,1981,p.125). A intensidade da comunicação propiciada pelas redes de informação, como por exemplo, no caso do Portal Fiocruz, corre o risco de fazer com que a experiência, atividade e objetivos de uma unidade tornem-se familiar à outra, o que não implicaria necessariamente no conhecimento daquela.

Na sociedade complexa contemporânea (...) existe o dissenso em vários níveis, a possibilidade de conflito é permanente e a realidade está sempre sendo negociada entre atores que apresentam interesses divergentes. Embora existam mecanismos de acomodação ou de apaziguamento, sua eficácia é muito variável e, até certo ponto, imprevisível. (VELHO, 1981, p. 127)

A análise das entrevistas mostra que as unidades não conhecem as estratégias de comunicação, das outras, nem mesmo conhecem bem as atividades finalísticas, “insulando-se” (para usar um termo da área de administração, no que se refere ao processo burocrático de gestão) em suas próprias rotinas e processos de comunicação. A hierarquia oficial da Fundação permite aos profissionais da Fiocruz “localizar” as instâncias deliberativas e compreender sua lógica relacional. Porém, quando se trata de reconhecer seus “iguais” no organograma oficial, eles mostram desconhecimento e, até, uma certa tranquilidade com relação a essa postura ensimesmada.

Retoma-se aqui as contribuições de Gilberto Velho para analisar essa relação. A proposta de Comunicação Interna da CCS, seus comunicados on-line, a lista de e-mails, a Fiocruz-L, e alguns impressos integram uma rotina de transmissão de informação que, como apontam as entrevistas, não tem contribuído

em muito para aproximar as unidades e seus diferentes públicos. “(...) posso ter o mapa na mão, mas não compreendo necessariamente os princípios e mecanismos que o organizam” (1981, p. 128). Mesmo a CCS, que tem um plano mínimo de comunicação interna, não consegue que este atinja os resultados esperados de integração/informação.

Está na base dessa discussão, então, a que serviria o projeto conjunto de comunicação que a Fiocruz busca. O Programa Integrado de Informação e Comunicação descreve que este projeto deve estar para além do funcionalismo emissão/recepção, de forma que possa não somente aproximar as unidades de um ideal conjunto, como integrá-la à população - público alvo de um macro-projeto institucional de agente público.

O projeto do Portal Fiocruz, por exemplo, como ferramenta de gestão do conhecimento, aberto aos mais diferentes saberes, segue uma lógica da Comunicação para além do didatismo das campanhas de saúde - o que pode ser visto como um avanço - , via diferentes mídias, como televisão e jornais, meios caros e com grande dificuldade de atingir o público alvo. A Comunicação a que a Fundação se volta - e vem tentando sistematizar - confunde-se com a proposta de rede de informação de Manuel Castells, transcendendo um esquema funcionalista emissor/receptor.

(...) não há mais lugar para uma visão da Comunicação e Informação reduzida às suas tecnologias, à sua instrumentalidade. Comunicação aqui envolve grandes fluxos de informação e discursos que concorrem para a construção e transformação de sentidos sociais a partir dos processos de divulgação científica e do uso de meios e tecnologias (...) para informar sobre saúde, ciência e tecnologia, mas não se reduz a nenhum deles. (...) busca o diálogo, (...) articulando com outros processos sociais, como o da educação, da popularização da ciência e o da promoção da saúde, compartilhados e mediados pelos meios de comunicação, mas não determinados por eles” (FIOCRUZ, 2002)

## 5 IDENTIDADE FIOCRUZ: ORGULHO COMO MARCA

Utilizando o conceito clássico de Comunicação Institucional na conformação da identidade institucional, diz-se que ela deve usar de todos os meios possíveis para criar e construir uma identidade corporativa da organização perante a opinião pública e sociedade em geral (KUNSCH, 1997)

“A Identidade corporativa diz respeito à personalidade, aos valores, e às crenças atribuídos a uma organização, pelos seus públicos internos e externos, após um trabalho desenvolvido ao longo do tempo” (Idem, 1997, p.118).

Este estudo parte da hipótese de que as estratégias de comunicação interna e externa da Fiocruz - ainda que não sistematizadas como tal - são a base, propulsora e ratificadora de uma identidade institucional, o famoso “orgulho de ser Fiocruz”.

Sei lá se é praga de mãe...ou se é atmosfera da Brasil, mas tem uma coisa aqui dentro...tipo... orgulho de ser Fiocruz que é muito grande. É só você ver aqui, todo mundo novo e apaixonado pela Fiocruz. Pelo que está fazendo, do jeito que está fazendo, pela instituição. Tem uma imagem de orgulho de si mesmo e de cada uma das pessoas (Christina Tavares)

Sinceramente, quando eu entrei aqui achei meio estranha a relação dos trabalhadores com a Fiocruz. Parecia que não existia outro lugar onde as pessoas pudessem trabalhar, que todo mundo que entra aqui não sai nunca mais. Aos poucos, fui entendendo essa relação. Pelo menos, acho que sim. A partir desse discurso de qualidade de vida, a instituição se mostra muito acolhedora aos profissionais.(Vivi Fernandes)

A especificidade da Fundação - uma instituição de constituição histórico-política bem particular, formada por unidades ainda hoje muito independentes, que abriga movimentos políticos fortes e organizados, na maioria das vezes em embate com o Governo, seu provedor - poderia levar a um estudo que se isolasse no tempo e espaço. Porém sua diversidade de atuação e seus inúmeros “braços” de

pesquisa, produção e ensino, que a ligam a instituições das mais variadas no Brasil e exterior já seriam impeditivos para essa análise restrita.

E é exatamente nesse mundo de complexidade e ramificações que forma um todo que essa imagem se sustenta. No passado, as áreas de pesquisa e produção, a despeito de seus conflitos político-administrativos internos, uniam-se contra a desintegração da Fundação, um eterno risco a cada governo, em especial durante o regime militar. Nesse processo, institui-se o que Manuel Castells chama de “Identidade de Resistência” (CASTELLS, 2003), uma das três distinções que o autor faz das identidades de grupo constituídas, que como sempre ocorrem em contextos marcados pelas relações de poder. As outras duas “formas” identitárias seriam a “identidade legitimadora”, introduzida pelas instituições dominantes, no intuito de expandir e racionalizar sua dominação, e a “identidade de projeto”, construída a partir de atores sociais que buscam redefinir sua posição na sociedade, buscando também a transformação da estrutura social.

Certamente o modelo de “identidade de projeto” é o que mais se alinha à proposta da gestão participativa da Fiocruz e dos propósitos de difusão de conhecimento e promoção de saúde da Fundação. A proposta de Castells é uma classificação teórica e, como todas, restritiva em sua abordagem. No entanto, pode ser uma importante “pista” da manutenção de uma forte consolidação interna da imagem da Fiocruz e de sua força política: o fato de estar voltada mais para fora do que para dentro. Como comprovam suas estratégias de comunicação, a comunicação interna é preterida em prol de um projeto maior, internacional, multidisciplinar, ambicioso; uma “missão” de transformação social, que remonta ao tempo de Oswaldo Cruz.

O termo Cultura Organizacional, geralmente empregado no universo dos “negócios”, como explica a antropóloga Livia Barbosa em Cultura e Empresas (2002), é útil para propor um recorte para refletir sobre as relações sociais na Fiocruz. Mais ainda por ser esta uma instituição com modelo particular de gestão,

teoricamente voltada para a horizontalização e compartilhamento do poder (por meio do compartilhamento do conhecimento). Sob pena de, como alerta a autora, entrar em choque com o conceito de cultura das Ciências Sociais em toda sua complexidade, esta pesquisa entende que o conceito de Cultura Organizacional pode contribuir para o entendimento dos modos de comunicação da Fiocruz. Uma cultura “produzida” a partir de relações de trabalho distintas entre produção, pesquisa e ensino - o tripé básico desta instituição - e flexível e mutável, por conta de todas as conexões com parceiros externos. Uma cultura com valores próprios, que levam ao famoso “orgulho de ser Fiocruz”, a um caráter missionário - resquício do trabalho de seu fundador Oswaldo Cruz - e a uma responsabilidade transformadora própria do conceito de saúde (levar boas práticas aos “menos informados”). Em maior ou menor grau, esses são valores comuns à chamada comunidade Fiocruz. Enquanto isso, os embates internos são enormes: a autonomia das unidades permite que estas consolidem novas parcerias externas (à Fundação) a cada dia, capacitando-se a exercer atividades afins a de unidades que são verdadeiros patrimônios históricos nestas áreas. Novas unidades implementam cursos de mestrado e extensão que, claro, “brigam” para ganhar o status de excelência já conquistado há anos pela Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), do alto de seus 50 anos de tradição.

Enfim, é o que a gente vive aqui: antiguidade é posto. É um argumento forte de identidade. Ainda mais em uma instituição centenária. Isso tem um peso muito forte nas unidades mais recentes....mas você vê esse desejo de afirmação de identidade em unidades novas, por exemplo, Casa de Oswaldo Cruz, não estou nem fazendo juízo de valor, estou pontuando. Tem fortes investimentos em seus projetos, na sua marca, identidade de se lançar. (Janine Cardoso)

Como explica a antropóloga Livia Barbosa, a identidade social de uma organização é parte de sua cultura, e não a cultura em si mesma. Seguindo a linha do pensamento antropológico, a cultura de uma organização seria composta de

sistemas de classificação que organizam a realidade, valores que não são necessariamente homogêneos, universalizantes. Ao contrário, a cultura é uma entidade flexível. Buscar entender essa cultura é analisar as diferentes perspectivas internas e as relações de poder que vão se diluindo e reconfigurando em cada fórum de debate coletivo e em cada postura gerencial intra-unidade ou mesmo nas relações sociais.

As organizações têm de se debater com os mesmos questionamentos das ciências sociais, a óbvia necessidade de incluir o conflito em seus projetos de comunidade. Superar a idéia de uma cultura homogênea, consensual, única, que vai se estender a todos assim que os “de fora” perceberem sua funcionalidade e proteção - o “paraíso perdido ou paraíso esperado” da comunidade, como critica Bauman. Uma esperança herdada do discurso único de que a felicidade está no “amor fraterno”, sem distinção, imersa em uma cultura que o processo de Comunicação de Massa vai materializando como universal.

Ao entendimento das organizações públicas e de suas relações com a sociedade e mercado, Margarida Kunsch propõe o modelo interpretativo, que compreende cada organização como uma cultura distinta, como um fenômeno ligado à subjetividade em maior grau que à objetividade. Para a autora, a realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e baseia-se em símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas comportamentais. A noção crítica dessa comunicação dependeria de uma visão dialética, entendendo a organização como uma “arena de conflitos”.

O desenvolvimento da sociedade moderna não está marcado pela separação entre o Estado e a Sociedade e, com isto, entre as esferas públicas e privadas. O que é fundamental é que esta separação não é definitiva, à medida que é no âmbito privado-mercantil que a coisa pública encontra originalmente sua verdadeira expressão ( KUNSCH *apud* GRAU, 1998, p. 25)

Como apontam os números cedidos pela CCS, a grande imprensa tem na Fiocruz uma fonte confiável de informação. Essa mesma imagem parece ser compartilhada pelas instituições parceiras da Fiocruz, que, em muitos casos, se valem da força da “marca” da instituição para ganhos políticos e financeiros de seus projetos.

Muito boa [a imagem da Fiocruz na mídia]...impressionante. A gente recebe demanda da mídia, de coisas de doenças ou de saúde que não nos dizem respeito. Se algum jornalista quer fazer matéria de transplante de medula óssea, a primeira coisa que ele faz é perguntar pra nós quem é a pessoa a qual procurar, quem entrevistar... com certeza a gente hoje é referência pra toda a grande imprensa, quando é Fiocruz as pessoas sabem que é uma coisa séria e da assessoria que sai ... viu matéria no site. Qualquer jornal sabe que pode reproduzir que não vai haver problema, a gente tem uma imagem muito boa, muito boa mesmo. É claro que tem probleminha com repórter recém-chegado na redação que chega aqui botando dúvida.... mas é bobagem. (Christina Tavares)

Carlos Xavier falou sobre sua perspectiva quanto a um plano de Comunicação Externa, no qual ele inclui o Radis, projeto que tem uma revista como produto que atinge o mais variado público da área da saúde, desde atendentes hospitalares, técnicos até pesquisadores da área.

**Pesquisadora:** Há um claro plano de comunicação externa?

**Carlos Xavier:** De um modo geral, não. De um modo específico, parece que sim. Um plano que dê conta ‘da Fiocruz para o mundo’ e que envolva todos os atores e setores, integrando e potencializando talentos, recursos e meios, não existe. Entretanto, é possível, a partir da prática e tomando as experiências dos vários setores (notadamente Radis, Canal Saúde, VideoSaúde e CCS), compor um belo panorama da atuação da Fiocruz no campo da comunicação em saúde, aliando a isso ainda as contribuições notáveis à construção teórica do próprio campo, como os trabalhos de Áurea Rocha Pitta, Janine Cardoso e Inesita Araújo. Tal análise poderia levar um observador incauto a enxergar alguma ‘intenção global’ nessa atuação. Mas é um olhar de fora para dentro. A atuação combinada do Radis (jornalismo impresso), Canal Saúde e

Video Saude (TV, vídeo), CCS (Assessoria de Imprensa) e talvez agora do Portal da Ensp, faz com que a coisa ‘pareça’ ser proveniente de um planejamento. Mas esse planejamento não existe.

Especificamente, no entanto, creio que podemos citar a CCS como um exemplo de planejamento de comunicação externa. Como todo setor com a função de exercer uma assessoria de imprensa ‘clássica’, ele fica na maioria das vezes ao sabor dos acontecimentos, das demandas urgentes de divulgação e defesa da instituição etc. Mas deve-se reconhecer que há um planejamento, uma orientação no trato com a imprensa, especificamente. Na CCS há um quadro de bons profissionais (jornalistas, designers, fotógrafos) e há planejamento. Se este é um planejamento eficaz, se é um bom planejamento e se responde adequadamente às demandas da Fiocruz, não me cabe responder (nem tenho competência para isso). Mas há planejamento baseado em diagnóstico e avaliações, e as publicações, o site e os instrumentos de contato com a imprensa (releases, notas etc) são frutos desses diagnósticos e avaliações, bem como das necessidades institucionais.

Essa identidade também é reforçada na medida em que a Fiocruz se expande por meio de suas conexões e atuação política. Por exemplo, é da Fiocruz, como autarquia do Ministério da Saúde e sua mais importante instituição de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, a maioria dos representantes no Grupo de Trabalho sobre Comunicação de um dos mais importantes eventos de saúde pública do País, o VII Congresso da Abrasco (Associação Brasileira de Saúde Coletiva), que antecede os debates da Conferência Nacional de Saúde - cujas resoluções devem ser, pelo princípio do SUS, definem a atuação prioritária do Ministério da Saúde. O documento de referência gerado pelo grupo, “É hora de implantar a Rede Pública Nacional de Comunicação em Saúde” (2004), equipara o direito à saúde ao direito à comunicação e, como proposta de consolidação desse ideal político de saúde, propõe a instituição de uma Rede Pública Nacional de Comunicação em Saúde, que integrasse, via Internet e outros meios de comunicação, os conselhos de saúde, poder Executivo, comissões intergestores,



Legislativo, Ministério Público e todos os segmentos envolvidos com o controle social.

A Comunicação é tratada como um campo de democratização do saber científico, da informação e acesso à saúde. O documento de referência gerado por este grupo equipara o direito à saúde ao direito à comunicação. Trata-se agora o conceito de Saúde como um “direito-síntese”: índice de acesso da população a emprego, moradia, transporte, salário, lazer, segurança, educação e comunicação. O grupo, formado por médicos, sociólogos e outros profissionais da área de saúde ou ciências sociais, alguns com especialização em Comunicação em Saúde, entende que a rede já existe, porém suas estratégias de comunicação devem ser mapeadas, identificados os atores e promovidas novas conexões. A Rede torna-se marco e expressão de uma nova ética comunicacional, uma nova forma de relação entre governos e sociedade.

A operacionalidade dessa rede implica obviamente na democratização da tecnologia, principalmente de Internet, e pelo comprometimento da mídia com a transformação proposta pela Rede; ou seja, efetivar-se a tão aclamada inclusão digital.

Essa mesma mídia nacional, cujos interesses atravancam - nesses termos expostos - a democratização da saúde, serve como reificação da ciência e tecnologia em saúde e de suas instituições-marco, principalmente a Fundação Oswaldo Cruz, consagrada como a *intelligenza* dessa área, desde o início do século XX.

Mídia e sociedade recriam uma instituição poderosa - uma vez que a maior parte da imprensa tem sua referência em saúde nas informações e personagens da Fundação - porém não permitem a consolidação de seus valores. A autoridade do discurso da Fundação, sem discussão aqui da metodologia científica, dá-se na comunicação como “intensidade informativa”, utilizando uma proposta conceitual de Gianni Vattimo.

Em suma, mesmo sem um planejamento claro de comunicação interna ou externa, a Fiocruz mantém a “intensidade informativa”, envolvendo todos os seus

*stakeholders* e seu público interno (internamente ela é ainda mais intensa em sua falta de sistematização).

Engendrando complexas relações comunicacionais interna e externamente, de forma maciça, constante, como uma “bola de neve”, a identidade Fiocruz vai se conformando, consolidando, mostrando seu “comportamento institucional”, a qualidade de seus serviços, produtos e, mais importante, de seus discurso político e científico. Mesmo que o público em geral não entenda muito bem o que faz a Fiocruz, existe uma “aura” positiva que a envolve, graças também, claro, a um trabalho sério de desenvolvimento tecnológico e científico, da qualidade de seus profissionais e de uma cada vez maior valorização da Comunicação como campo pertinente de pesquisa e ensino na área da Saúde.

## 6 Conclusão

As instituições contemporâneas, que sofrem grandes fusões e separações, estão ainda aprendendo a lidar e sistematizar suas estratégias de comunicação. Se na pós-modernidade essa tarefa tem sido muito difícil às corporações, que dirá aos organismos públicos e, como no caso da Fiocruz, àqueles que apostam em modelos menos rígidos de gestão.

O planejamento de comunicação das instituições deve orientar-se por um projeto institucional pré-definido, que tem se tornado cada vez mais irreal nos múltiplos planos da sociedade complexa de Gilberto Velho. A esse desafio, ele propõe que os mais “eficazes” seriam os que apresentassem um mínimo de “plasticidade simbólica”, diz ele, referindo-se aos projetos sociais em Individualismo e Cultura. “Uma certa capacidade de se apoiar em domínios diferentes, um razoável potencial de metamorfose” (VELHO, 1999).

O que este estudo trouxe à tona foi essa capacidade de se metamorfosear da Fiocruz, de se expandir, se reagrupar em redes de relacionamentos tanto com a sociedade quanto com seus pares, ao mesmo tempo em que mantém seus pilares de tradição. Porém, utilizando um termo corrente da área, a “pactuação” desse projeto coletivo tem sido difícil, dificultando que as estratégias sejam levadas à prática.

A comunicação interna na Fundação dá visibilidade às disputas intestinas e esbarra em uma dificuldade de lidar com o novo campo da Comunicação, ainda a ser descoberto e explorado para além de suas estratégias funcionalistas de divulgação de imagem e do saber científico (que se presentifica na mídia ainda muito por meio das campanhas de saúde, que, em geral, atingem muito pouco dos resultados esperados, dada a dificuldade de interlocução com os diferentes atores sociais).

A Coordenadora de Comunicação da Fundação traz muito para si a responsabilidade pela falta de um investimento maior nas políticas de

comunicação interna. No entanto, em todas as unidades percebe-se uma dificuldade dos gestores de lidar com o tema; estes há pouco tempo (final dos anos 90), começaram a buscar profissionais da área de Comunicação para concretizar seus ideais de divulgação e ainda confundem a gerência com a técnica no desenvolvimento dos projetos. No setor público, os dirigentes ainda trazem um certo ranço de um poder autocentrado, influência de anos de pensamento autoritário, sedimentado na doutrina do desenvolvimento com segurança, de forma a preservar a estabilidade política e social (VIEIRA, M & CARVALHO, C, 2003). Esse centralismo de alguns gestores das unidades e uma certa inabilidade administrativa – mascarada, muitas vezes, pela Gestão Democrática, que pode acomodar a “não-responsabilização” – dificulta que as resoluções dos fóruns de debate possam ser difundidas e aplicadas em suas unidades, atravancando o desenvolvimento dos processos propostos.

As propostas para uma política de comunicação da Fiocruz trazem em si todas essas características e mais o desafio de se articularem em um modelo administrativo de princípio democrático e eqüitativo (para usar um termo vigente na área da saúde no Brasil). Nos vários fóruns, deliberativos ou de debates, os entrevistados reforçam o grande desafio da “pactuação” (outro conceito que os profissionais da saúde utilizam amplamente e preferem ao termo “negociação”, que seria mais relacionado a mercantilização). Mesmo com os embates, esses fóruns servem para determinar certos “nortes coletivos” para as estratégias de comunicação das unidades, como aponta a assessora da Escola Politécnica em uma pergunta sobre o ganho da Comunicação por conta da Gestão Participativa:

Sem dúvida, ganhamos mais com isso (com a Gestão Democrática Participativa). Agora, por exemplo, acabei de sair de uma reunião sobre o planejamento orçamentário de 2005 para a Comunicação. Nele, eu posso prever recursos para realizar o que pretendo, como vídeo institucional, revista, comemoração dos 20 anos da escola, lançamento de sites, compra de equipamentos, contratação de serviços...

Quanto à falta de um projeto claro e integrado de comunicação, grande parte dos entrevistados relaciona ao pouco investimento institucional na área de Comunicação – mesmo que as visões do que englobe esse campo sejam distintas.

Como opina Christina Tavares:

A minha proposta é uma só: que essa Presidência levasse ao Conselho Deliberativo da Fiocruz (CD) e este ao Conselho Deliberativo de suas unidades e que reproduzam isso nas câmaras técnicas a prioridade da Comunicação de cada unidade. Aí, a subcâmara de comunicação meio que falaria a mesma língua. Porque o que acontece hoje é uma disparidade, você tá lá na frente e a subcâmara tá lá atrás. Eu já consegui regularizar o traço L (a lista interna de e-mails da Fiocruz) e eles ainda estão discutindo uma recomendação pra ele. Acho que tem que entender. O Christóvão Buarque há 20 anos falou uma coisa pra mim que eu fiquei impressionada. Toda instituição ou empresa pública ou privada tem que ver que as coisas mais importantes e estratégicas são sua assessoria jurídica e assessoria de comunicação. A jurídica pra entender as entrelinhas da lei e a de comunicação ou derrota ou levanta uma instituição e acho que a Fiocruz só entende a importância da comunicação acho até que... sentimentalmente....(risos).

Quando eu falo que o Ricardão vai aparecer no Globo Repórter todo mundo adora o Ricardão...ele é gente boa, ele é um grande pesquisador..mas o que é isso? É uma estratégia de comunicação maravilhosa... tirar do Jornal O Globo para colocar no Globo Repórter! Toda hora a gente recebe elogio de alguma matéria do site ou da Revista de Manguinhos, mas é muito intestino. Nunca foi essa discussão pro CD da Fiocruz ou pro CD das Unidades.

Outra proposta da Coordenadora seria seguir o exemplo das corporações, que tiveram de agir para fazer frente à rapidez e profusão da comunicação sindical, aproximar a gestão de seu público interno, utilizando a mesma linguagem e seus interesses internos como base de uma política interna de comunicação. Como aponta Gilberto Velho (1981), a eficácia de todo projeto coletivo depende da capacidade de decodificação e compartilhamento de suas propostas. Nesse sentido, o autor apresenta a relevância do caráter mais ou menos universal da linguagem utilizada:

Sua eficácia dependerá do instrumental simbólico que puderem manipular, dos paradigmas a que estiverem associados, da capacidade de contaminação e difusão da linguagem que for utilizada, mais ou menos restrita, mais ou menos universalizante (1981, p.21)

Levar informação ao público de níveis escolares diferenciados, dentro da Fiocruz, é uma tarefa da CCS, difícil nessa instituição que valoriza o pensamento científico e costuma falar para seus pares da área acadêmica e científica. Como fala a coordenadora, o “texto sério” que os pesquisadores reivindicam nos informes institucionais são, geralmente, em linguagem acadêmica. No entanto, ainda que não consiga levar o princípio à prática, a grande maioria dos entrevistados, profissionais da área, entende a importância da Comunicação como compartilhamento de conhecimento e, principalmente em um sistema de gestão participativa, como compartilhamento político. Munidos de informação, não como dado, mas como consciência crítica (como é a proposta de um modelo democrático de comunicação), os integrantes da Fiocruz podem tomar assento nos fóruns a que têm direito. Esse potencial de atuação foi o que a coordenadora denominou de “comunicação cidadã”.

Mas que cidadania é essa que o modelo da Fiocruz permite? A “comunidade Fiocruz” (como grande parte dos integrantes define o corpo da instituição) baseia-se no princípio da igualdade e homogeneidade de direito, próximo ao modelo norte-americano de cidadania, seguindo a visão teórica de Roberto DaMatta (1987). O universo pretensamente igualitário da Fundação coexiste com o modelo de comunidade nacional, segundo DaMatta, “heterogênea, complementar e hierarquizada” (Idem, p. 84).

As pesquisas para este estudo reforçaram o potencial de questionamento da análise da Fiocruz como estudo de caso. Isso porque os embates políticos internos à Fundação são, em sua busca por uma identidade, os mesmos do Estado brasileiro. Diante da impossibilidade do projeto da democracia plena, recorre-se à centralização – nesse caso, da Fundação, as unidades recorrem ao fortalecimento

de seus núcleos identitários e a suas tradições. Por outro lado, toda forma de ordenamento traz sempre a sombra e o temor da volta de um autoritarismo totalitário.

Realmente o que mais chama atenção no caso brasileiro é essa capacidade de relacionar numa corrente comum não só pessoas, partidos ou grupos, mas também tradições sociais e políticas diferentes. A comunidade norte-americana seria homogênea, igualitária, individualista e exclusiva; no Brasil, ela seria heterogênea, desigual, relacional e inclusiva. Num caso o que conta é o indivíduo e o cidadão; noutro, o que vale é a relação. (DaMatta, 1987, p. 85)

O que o autor busca mostrar é que a política pública utiliza o discurso “liberal-universalista”, enquanto na prática, a política se faz em outra lógica: a lógica do particular, dos pares, dos amigos. Segundo ele, há outras formas de filiação à sociedade brasileira, “outras formas de cidadania”, que se constroem em espaços relacionais. (Idem, p.94-95). E essa parece ser a lógica de poder na Fiocruz, onde os espaços relacionais são múltiplos e criam seus próprios projetos que, muitas vezes, estão em choque com o projeto discursado pela hierarquia centralizada da presidência e das determinações das instâncias deliberativas – mesmo que estas tenham por base a “pactuação” das propostas entre seus integrantes.

Nesse contexto, a Comunicação vem ganhando um papel de equalizador desses projetos distintos na Fiocruz. Os entrevistados reconhecem que a Fiocruz está aprendendo a trazer a comunicação da ponta de seu organograma e dos meandros de seus braços organizacionais (de suas relações externas e meios informais) para sistematizá-la como *staff*, assessoria da direção institucional. O que parece mais difícil nesse caso é, além de delimitar as funções da Comunicação de forma funcional, é formatar essa área em uma instituição tão complexa e com responsabilidades de poder público.

**Pesquisadora:** É uma complexidade maior por ser Fiocruz?

**Janine Cardoso:** Eu diria que mais *complexidade* [ênfase no termo] sim. Porque a Fiocruz tem uma forma de gestão colegiada, meio federativa porque as unidades são quase como Estados, uma coisa meio república, e cada unidade tem uma margem de autonomia grande e de credenciais para exercitá-la ou não. Tem essa busca por uma identidade que tem que conviver com uma identidade maior Fiocruz e nem sempre convive. Isso é uma tensão. O portal vai trazer isso. A própria questão da barra personifica isso [Barra verde e amarela imposta pelo Governo Federal para sites de organismos públicos]. Não só Fiocruz, como Estado Brasileiro. Portal Fiocruz tem uma dupla barra fixa. “Tá” complicado com as unidades, elas ficam chiando: “Tem quê, por quê???” Autonomia conhece limites. Qual o limite da república? (risos) No limite, a autonomia radical inviabiliza a própria república. Tem uma coisa maior aqui que é um país, mas isso não se coloca da mesma maneira. Então, colocar lá barra do Governo Federal e outra barra que é Fiocruz, castelinho, e depois vir as unidades, está gerando discussão. Eles perguntam por que não coloca um selo móvel ao invés de uma barra? Tem uma ferramenta de busca do portal...mas não é simples. Mas claro que isso varia de unidade pra outra, tem umas que querem maior identidade e mais autonomia e outras que não estão preocupadas com isso – não desenvolvem projeto próprio – e tem unidades, onde o Cict tenta se inscrever, que tenta administrar isso com bom senso. As unidades são *da* [ênfase] Fiocruz.

Este estudo assumiu o mesmo desafio de entender a particularidade da política (ou políticas) de comunicação da Fiocruz, em meio a toda aura que a cerca, dada a atração que os caminhos de análise dessa complexidade exerceram e exercem na pesquisadora e da visão dessa experiência como exemplar em relação a uma análise das instituições públicas brasileiras. Neste estudo buscou-se extrapolar o funcionalismo das estratégias de resultados, até mesmo pela inexistência de um método claro de planejamento na Fundação.

No entanto, a falta de um projeto coletivo negociado faz cair por terra os planejamentos mínimos da área de Comunicação que a instituição tenta impetrar.

A Subcâmara de Comunicação deve discutir as questões relativas à área, mas nota-se que há períodos em que ela conta com bastante apoio dos integrantes, e outros em que é praticamente esquecida. Teve um papel fundamental na criação do documento chamado,



não sei se o nome é esse mesmo, é aquele “livrinho verde”, o ‘Plano Integrado de Comunicação e Informação da Fiocruz’, e em outras ações, mas, opinião pessoal, não se pronuncia e não atua com a intensidade e qualidade que a maioria das questões da área requer. Um bom exemplo é o tal livrinho. Uma vez escrito, já no dia seguinte tornou-se letra morta. Nada se fez, nada se faz, não serviu para induzir ou planejar nenhuma ação, não é respeitado em nenhuma instância prática. Mas é erguido por todos como uma grande realização da Fiocruz: “Fizemos um Plano Integrado...”, como se o fato de haver um documento escrito fosse o suficiente para que as práticas sejam modificadas. (Carlos Xavier)

Ainda assim, a Fiocruz é um organismo mais do que vivo, que a cada dia se expande; e quanto mais o faz mais se fortalece como núcleo imaginário. Uma análise de dentro para fora mostra que esse núcleo é frágil, cheio de dissensos, e caminha muitas vezes em direção oposta: uma autocrítica que a Fundação mostra em seu Programa Integrado de Informação e Comunicação, que aposta na cooperação entre os diversos setores da instituição, “vencendo a fragmentação e favorecendo a articulação”, para por em fase o compasso de capacidade de formulação e o modelo de implementação de uma política para o setor (2002,p.12). Na verdade, o “setor” a que se refere o documento é a Comunicação em Saúde no Brasil, como dito nesta pesquisa, colocada lado a lado e se confundindo com o desafio de integração da Comunicação interna da instituição.

A assessora do Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães – CpqAM, Paula Lourenço, levanta ainda outro ponto importante quando perguntada sobre a imagem institucional da Fiocruz, a dificuldade de criar uma sensação de pertencimento dentre os vários quadros de terceirizados, que, mesmo com o esforço da Fundação por uma menor rotatividade, como em todos os órgãos públicos, é um desafio para as estratégias da comunicação interna: “acredito que alguns funcionários que não são do quadro têm baixa auto-estima devido ao fato de não serem concursados. Entretanto, acredito que, no todo, as pessoas têm orgulho de ser daqui do Aggeu.”

De fora para dentro, o que se vê é uma instituição forte, com uma imagem consolidada e de credibilidade na imprensa e junto ao público – que, ao que parece, não entende bem o que faz a Fundação. Geralmente quem adentra os portões do campus da Fiocruz se espanta com a quantidade e diversidade de atividades lá dentro, além de seu belo projeto arquitetônico, encravado em meio a comunidades carentes e violentas da cidade. E essa aura, que mistura um certo mistério com um caráter missionário, é uma identidade que, a despeito de quaisquer embates internos, a Fiocruz faz questão de preservar. Preservar-se como um espaço de conhecimento, uma fonte geradora de informação que serve à transformação social.

Essa imagem é mantida por meio de sua comunicação externa, que, mesmo sem um planejamento objetivo, é profusa e carrega sempre imagem da tradição. Utilizando um conceito de Gilberto Velho (1999), uma das “âncoras fundamentais” dessa identidade, lançadas em momentos estratégicos é essa imagem de tradição. Não somente pelas estratégias da CCS, mas também as unidades em suas relações com seus parceiros não abrem mão do peso do “sobre-nome” Fiocruz. “Aqui, antiguidade é posto”, lembra uma das entrevistadas. Imagem essa consolidada em seus meios de comunicação externos, como a Revista de Manguinhos e o site (atual) da Fiocruz; uma missão bem cumprida pela CCS.

Ao mesmo tempo é preciso mostrar-se moderna, conectada às mais atualizadas redes de informação, o que a Fiocruz faz por meio de ligações com os banco de dados mais atualizados da América Latina e do mundo na área da saúde – o banco de dados da Ensp é referência na área e interligado aos mais importantes do setor.

As atividades de comunicação das unidades extracampus, as regionais, contribuem para fortalecer a imagem da Fiocruz fora do eixo Rio-São Paulo de imprensa:

Em Pernambuco, a Fiocruz tem uma boa imagem diante da mídia. Acho que no Rio também. Os jornalistas que atendemos de outros estados, a exemplo de Brasília e São

Paulo, também têm uma boa imagem de nossa instituição.  
(Paula Lourenço)

O que fica claro ao final das pesquisas é que existe uma aposta sincera na Comunicação (interna e externa) como agregadora, agenciadora dos conflitos e como potencializadora da difusão do conhecimento e concretização do papel da instituição no sentido da integralidade da saúde, da democratização da informação e do saber científico.

O projeto do Portal Fiocruz e todo o investimento de tempo, pessoal, treinamento e dinheiro nele é revelador quanto a isso. A Fundação quer se mostrar sim, mas parece que quer se compreender, entender a si mesma, em um mesmo movimento e aposta na Comunicação como um caminho possível pra tal. A Fiocruz parece estar vendo na Comunicação, tanto como área de pesquisa, quanto como em suas funcionalidades de emissão, recepção e tradução de mensagens, alguma luz que forme ao menos uma sombra do tão sonhado projeto institucional da Fundação, nem que seja para voltar, como querem os saudosistas, aos antigos ideais do Instituto, delineados por Oswaldo Cruz.

## 7 Referências Bibliográficas

ANDERSON, B. **Comunidades Imaginadas**, Série Temas, vol 9, Rio de Janeiro, Ática, 1989

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2002.

BAUMAN, Z. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro, Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2003

BRITTO & Outros, **Do Instituto Soroterápico Federal à Fundação Oswaldo Cruz**, *In: Fundação Oswaldo Cruz. Ciência & Saúde: a Fiocruz do futuro : fase 3*. Rio de Janeiro, Fundação Oswaldo Cruz, 1994. p.31-5.

BENCHIMOL, Jayme Larry (coord.) **Manguinhos do sonho à vida: a ciência na Belle Époque**. Rio de Janeiro: Fiocruz/Casa de Oswaldo Cruz, 1998.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **O poder da identidade**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CONGRESSO BRASILEIRO DE SAÚDE COLETIVA, 2004, **É Hora de Implantar a rede Pública Nacional de Comunicação em Saúde**, proposta para termo de referência sobre comunicação em saúde do Grupo de Trabalho Comunicação em Saúde, Brasília, 2004.

DAMATTA, R. **A Casa e a Rua**, Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.

FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (org). **Cultura e Poder nas organizações**, São Paulo, Atlas, 1990.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro, Graal, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir**. Petrópolis, Vozes, 1989.

\_\_\_\_\_. **A Ordem do Discurso**. São Paulo, Loyola, 2001.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz, Rio de Janeiro, FIOCRUZ, 2003.

\_\_\_\_\_, Casa de Oswaldo Cruz - COC, **Catálogo de História Oral**, Memória de Manguinhos, entrevistas realizadas entre 1986 e 1989.

GUATTARI, F. & ROLNIK, S. **Micropolítica**: cartografias do desejo, Petrópolis, Vozes, 1999

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1989

KUNSCH, M. **Relações Públicas e Modernidade**: Novos paradigmas da Comunicação Organizacional, São Paulo, Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional**: Convergência entre o público e o privado, trabalho apresentado no Congresso na ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación, 2000.

MATTELART, A. **A Globalização da Comunicação**. Bauru, EDUSC, 2000

MORAES, D. (org). **Por Uma Outra Comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro, Record, 2003.

MORIN, E. A noção de sujeito. *In*: FRIED, Dora (org.) **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre, Sulina, 1996

\_\_\_\_\_ **Ciência com Consciência**. Rio e Janeiro, Ed. Bertrand Brasil, 2003

PAGÈS, M. & Outros. **O Poder das Organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo, Atlas, 1993.

SCLIAR, M. **Oswaldo Cruz & Carlos Chagas**: O nascimento da Ciência no Brasil, Ed. Odysseus, São Paulo, 2002.

SFEZ, Lucien. **Crítica da Comunicação**. São Paulo, Loyola, 1994.

SODRÉ, Muniz. **Reinventando a Cultura** : A comunicação e seus produtos, Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_ **Antropológica do Espelho**, Petrópolis, Vozes, 2002

SOTERO, F. **Gestão Participativa em Rede**: Descentralização e Participação na Gestão Municipal, trabalho apresentado no VII Congresso Internacional do CLAD – Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Lisboa, Portugal, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**, Rio de Janeiro, Campus, 1998.

STROZENBERG, I. **Antropologia e Comunicação: que conversa é essa?** *In* TRAVANCA, I & FARIAS, P. Antropologia e Comunicação, São Paulo, Garamond, Rio de Janeiro, 2003.

VELHO, G. **Individualismo e Cultura**: Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea, Ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 1981

\_\_\_\_\_ **Projeto e Metamorfose**: Antropologia das Sociedades Complexas, Ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 1999.

VAZ, Gil N. **Marketing Institucional**: O mercado de idéias e imagens. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

VIEIRA, Marcelo M.F. & CARVALHO, Cristina A. (org) **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2003.

## **ANEXO I**

### **Cronologia da Fundação Oswaldo Cruz**

1900 - Criação do Instituto Soroterápico Federal

1904 - Projeto e início de construção do Pavilhão da Peste (atual Casa de Oswaldo Cruz), Cavalaria (Museu), Aquário e Pombal

1905 - Projeto e início de construção do Pavilhão Mourisco (Castelo de Manguinhos)

1907 - O Instituto Soroterápico Federal passa a chamar-se Instituto de Patologia Experimental de Manguinhos

1908 - Com o Decreto no 6.892, o Instituto de Patologia Experimental de Manguinhos passa a denominar-se Instituto Oswaldo Cruz

1908 - Primeira edição das Memórias do Instituto Oswaldo Cruz

1908 - Concessão da primeira patente de Manguinhos através da descoberta da vacina contra o carbúnculo sintomático ou Peste da Manqueira, realizada por Alcides Godoy

1910 - Instalação dos laboratórios do Instituto Oswaldo Cruz no primeiro e segundo pavimentos do Pavilhão Mourisco - Castelo de Manguinhos

1912 - Construção do Hospital Oswaldo Cruz, atual Evandro Chagas

1918 - Conclusão das obras do Pavilhão Mourisco/Castelo de Manguinhos

1924 - Criação do Instituto Fernandes Figueira, sendo integrado à Fiocruz em 1970

1930 - Criação do Instituto de Patologia Experimental do Pará, por Evandro Chagas

1950 - Criação do Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, localizado na cidade do Recife/PE

1954 - Criação do Laboratório Central de Controle de Drogas, Medicamentos e Alimentos - LCCDMA, vinculado então ao Ministério da Saúde. Em 1981, passa a



denominar-se Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde - INCQS, integrado à Fiocruz

1954 - Criação da Escola Nacional de Saúde Pública

1955 - Criação do Centro de Pesquisas René Rachou, em Belo Horizonte/MG

1957 - Criação do Centro de Pesquisas Gonçalo Muniz, em Salvador/BA

1966 - Criação da Fundação Ensino Especializado em Saúde Pública

1969 - A Fundação Ensino Especializado em Saúde Pública passa a denominar-se Fundação de Recursos Humanos para a Saúde

1970 - Criação do Instituto Nacional de Produção de Medicamentos, resultado da incorporação do Serviço de Produtos Profiláticos do DNERu (Departamento Nacional de Endemias Rurais) com o Departamento de Soros e Vacinas

1970 - Com o Decreto no 66624, o Instituto Oswaldo Cruz é transformado em Fundação Instituto Oswaldo Cruz e, por esse mesmo decreto, a Fundação de Recursos Humanos para a Saúde é incorporada à Fundação Instituto Oswaldo Cruz

1974 - A Fundação Instituto Oswaldo Cruz passa a denominar-se Fundação Oswaldo Cruz

1976 - Criação do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, Bio-Manguinhos.

1976 - Criação de Farmanguinhos e Biomanguinhos, resultado da dissolução do Instituto Nacional de Produção de Medicamentos - do Serviço de Produtos Profiláticos surge Farmanguinhos e do Departamento de Soros e Vacinas, Biomanguinhos

1985 - Criação da Casa de Oswaldo Cruz

1985 - Criação da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

1986 - Criação do Centro de Informação Científica e Tecnológica, Cict

1986 - Reintegração dos cientistas de Manguinhos que foram cassados em 1970

1988 - Realização do I Congresso Interno da Fiocruz "Ciência e Saúde: a Fiocruz do Futuro"

1990 - Lançamento do selo comemorativo dos 90 anos da Fiocruz

1990 - Início do processo de recuperação da infra-estrutura de Ciência e Tecnologia

## ANEXO II

### Lista de Siglas utilizadas

Bio-Manguinhos - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos

CECAL - Centro de Criação de Animais de Laboratório

CICT - Centro de Informação Científica e Tecnológica

COC - Casa Oswaldo Cruz

CPqAM - Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães

CPqGM - Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz

CPqLMD - Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane

CPqRR - Centro de Pesquisa René Rachou

ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca

EPSJV - Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

Far-Manguinhos - Instituto de Tecnologia em Fármacos

Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz

IFF - Instituto Fernandes Figueira

INCQS - Instituto Nacional de Controle e Qualidade em Saúde

IOC - Instituto Oswaldo Cruz

IPEC - Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas

MS - Ministério da Saúde

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia