



**Experiência:**

**Centro de Pesquisas do HCPA: inovando a gestão da pesquisa por meio de laboratórios compartilhados**

**Hospital de Clínicas de Porto Alegre  
Administração Central**

**Responsável:** Sérgio Carlos Eduardo Pinto Machado, Presidente

**Endereço:** Rua Ramiro Barcelos, 2350, Bairro Bom Fim

Porto Alegre - RS

Tel.: (51) 2101-8202

Fax.: (51) 2101-8001

hcpa@hcpa.ufrgs.br

**Data do início da implementação da experiência:** Março 2001

**Caracterização da situação anterior:**

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), criado na década de 70, tem como uma de suas características o vínculo acadêmico com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o que faz com que a pesquisa esteja inserida no seu dia-a-dia.

Na década de 80, ciente da importância da utilização metodológica e científica para o registro adequado das atividades de pesquisa e da dificuldade dos pesquisadores para obtenção de recursos financeiros, o HCPA implantou um fundo constituído por um percentual de seu faturamento para o financiamento de projetos, o Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIPE) e criou o Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação (GPPG) como o órgão responsável pelo fomento e coordenação dessas atividades. Desde então, a pesquisa ganhou novo impulso na instituição, e o número de projetos cadastrados no GPPG aumentou de 57 em 1989 para 529 em 2003.

Neste período, o GPPG identificou as seguintes dificuldades:

1. A pesquisa no contexto hospitalar envolve consultas e exames e os projetos de pesquisa desenvolviam-se nas áreas de atendimento à pacientes integrando-se à rotina do hospital, fato que dificultava a identificação dos procedimentos de assistência dos de pesquisa e, conseqüentemente, a adequada alocação dos recursos.
2. Os projetos de pesquisa encaminhavam solicitações de financiamento ao FIPE para aquisição de insumos e equipamentos, sendo que estes últimos, eram, na sua maioria, para a realização de atividades básicas de pesquisa. Além disso, como as solicitações eram individuais, vários projetos solicitavam o mesmo equipamento.
3. Os projetos de pesquisas que envolviam modelos experimentais animais não possuíam um local no hospital para o desenvolvimento de suas atividades e realizavam-se fora da instituição, o que trazia inúmeras dificuldades para os pesquisadores, dentre as quais, problemas relativos à biossegurança e a adequada conduta bioética em relação aos animais dentro dos padrões exigidos pelo Colégio Brasileiro de Experimentação Animal.

A partir destas constatações, o GPPG percebeu a necessidade de integrar os esforços de pesquisadores e grupos de pesquisa e de adotar-se um novo modelo de gestão de infra-estrutura de pesquisa no hospital que proporcionasse a otimização dos recursos e trouxesse benefícios tanto para os pesquisadores, como para a instituição.

Da congregação de idéias e esforços de vários profissionais, surgiu a formulação do plano de implantação do Centro de Pesquisas que propunha um modelo de aproveitamento da infra-estrutura instalada através do compartilhamento e do uso racional do espaço físico e de equipamentos com o objetivo de otimizar a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros.

O novo prédio com cinco pavimentos e 4.000 m<sup>2</sup> foi inaugurado em 2001 e o Centro de Pesquisas criado na estrutura organizacional como um serviço do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação, ligado diretamente à Presidência do Hospital.

### **Descrição da experiência**

A partir das premissas estabelecidas: gestão, compartilhamento e uso racional, surgiram os dois conceitos básicos e inovadores do modelo de implantação e de gestão adotado no Centro de Pesquisas do HCPA: o conceito de laboratórios compartilhados e de laboratórios temáticos e o Conselho Consultivo.

Os laboratórios compartilhados foram definidos como aqueles necessários para viabilizar os estudos inerentes às pesquisas clínico-cirúrgicas e que deveriam contemplar o maior número possível de projetos. Dentre suas características estão o uso coletivo: qualquer projeto que ingresse no GPPG e necessite condições básicas para seu desenvolvimento poderá utilizar os equipamentos e materiais disponibilizados pelos laboratórios compartilhados; o caráter permanente e a implantação e manutenção da infra-estrutura de recursos humanos, móveis e equipamentos sob a responsabilidade do hospital.

Os laboratórios temáticos são aqueles destinados ao atendimento de projetos de pesquisa específicos. Suas principais características são a auto-sustentabilidade e o caráter transitório. Neste conceito, o hospital fornece a área física e as equipes de pesquisa são responsáveis pela instalação do laboratório, incluídos neste item os móveis, equipamentos, insumos e recursos humanos necessários ao seu funcionamento. A concessão da área é pelo período de três anos com possibilidade de renovações que dependerão de uma avaliação de desempenho do laboratório.

O Conselho Consultivo foi instituído como um órgão deliberativo, formado por integrantes das diferentes categorias que atuam no Centro de Pesquisas e tem como principais atribuições: opinar sobre o modelo operacional, arbitrar nas questões polêmicas e colaborar nos diferentes assuntos do Centro de Pesquisas.

Dentre os principais objetivos do modelo de gestão de infra-estrutura do Centro de Pesquisas, destacam-se:

- Racionalizar a utilização dos recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos de pesquisa através da implantação dos laboratórios compartilhados;
- Fomentar a pesquisa através da disponibilização de área física para a instalação de laboratórios compartilhados e de temáticos.

Dentre os resultados esperados com a adoção do modelo de laboratórios compartilhados e temáticos encontram-se reduzir a duplicidade de investimentos para o mesmo fim através do uso racional do espaço físico e dos equipamentos; desvincular as atividades de pesquisa da rotina assistencial através da centralização dos laboratórios em um único local; proporcionar local adequado para o desenvolvimento de projetos de pesquisa desenvolvidos por meio de modelos experimentais animais e ampliar a captação de recursos externos através da utilização da infra-estrutura instalada.

### **Etapas da implementação:**

Para a implementação do Centro de Pesquisas foram observadas as seguintes etapas: Criação do Conselho Consultivo, Desenvolvimento do Planejamento Estratégico, Implantação do Plano Operacional e Acompanhamento de Resultados.

### **Ações realizadas:**

Dentre as principais ações realizadas destacam-se:

- A integração com os representantes das diferentes categorias envolvidas com pesquisa na instituição e o convite para integrarem o Conselho Consultivo. A publicação do ato oficial com a nominativa dos membros do Conselho e a formatação do primeiro calendário de reuniões.

- A identificação dos laboratórios compartilhados a serem instalados buscando atender as demandas da maioria dos projetos executados na instituição. Isto foi feito através de um levantamento por amostra das técnicas necessárias para o desenvolvimento dos projetos. Após a análise dos dados, foram definidos os seguintes laboratórios compartilhados: Unidade de Experimentação Animal, Laboratório de Patologia, Laboratório de Patologia Clínica, Centro de Terapia Gênica e Engenharia Biomédica.

- A elaboração do planejamento estratégico do Centro de Pesquisas com a definição da missão, dos objetivos gerais, dos objetivos específicos, do público-alvo, do modelo físico, do plano operacional com o cronograma de implantação. Na seqüência, o planejamento estratégico foi apresentado ao Conselho Consultivo e aprovado.

- A definição alguns critérios que deveriam servir de base para a instalação dos laboratórios temáticos, dentre os quais, o público-alvo, os requisitos para apresentação de proposta, as informações necessárias para a avaliação e a apresentação da proposta em formulário padrão.

- A elaboração de um projeto de desenvolvimento para a instalação dos laboratórios compartilhados, relacionando-se os recursos materiais, humanos e financeiros necessários e solicitando-se o financiamento para o Fundo de Incentivo à Pesquisa e Ensino (FIPE-HCPA).

- A abertura de um convite informando sobre o modelo e a gestão de infra-estrutura adotada pelo Centro de Pesquisas e convidando os pesquisadores para participarem enviando uma proposta para implantação de laboratório temático. Após, houve a ampla divulgação deste convite, através de *banners* nos principais pontos de acesso dos profissionais da instituição e de publicação na página da Internet e na intranet.

- A implantação dos cinco laboratórios compartilhados, através da aquisição dos materiais e equipamentos necessários e a definição dos recursos humanos. Em relação aos laboratórios temáticos, realizou-se a divulgação dos grupos de pesquisa contemplados e iniciaram-se reuniões individuais com cada grupo para auxiliá-los na implantação dos laboratórios. Foram contemplados 15 grupos de pesquisa. Todos os laboratórios compartilhados foram instalados em 2001 e os 15 laboratórios temáticos em 2002.

### **Recursos utilizados:**

Para a implementação do Centro de Pesquisas, o HCPA utilizou a estrutura organizacional existente, destacando-se a Administração Central, o Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação, a Administração do Centro de Pesquisas e as Gerências Financeiras, de Engenharia e de Materiais.

O Centro de Pesquisas é composto por uma Chefia Médica, um Administrador e 12 profissionais técnicos que atuam nos diferentes laboratórios compartilhados.

Os recursos financeiros na ordem de R\$ 2,7 milhões para a construção da área física foram obtidos junto a CAPES e ao HCPA, com a participação da FAPERGS. Para a implantação dos laboratórios compartilhados, os recursos foram obtidos através do FIPE-HCPA, totalizando R\$ 170.000,00. E para os laboratórios temáticos, os pesquisadores utilizaram verbas de projetos de pesquisa de diferentes fontes de financiamento na ordem de R\$ 190.000,00.

### **Caracterização da situação atual:**

O modelo implantado encontra-se consolidado e tem a aceitação dos pesquisadores da instituição. Dentre os principais resultados obtidos encontram-se:

- Redução da duplicidade de investimentos para o mesmo fim através da utilização dos laboratórios compartilhados. Indicador:

Tabela 1- Média mensal de projetos de pesquisas nos laboratórios compartilhados:

Laboratório	2002	2003	2004 *	Taxa crescimento 2004/2003
Patologia	3,7	5,8	9	55,1 %
Patologia Clínica	17	18,5	31	67,5 %
Experimentação Animal	3,8	7,5	10	33,3 %

\*período: janeiro a julho/2004.

- Desvinculação das atividades de pesquisa da rotina assistencial. Indicador:

Tabela 2- Total de exames realizados no laboratório compartilhado de Patologia.

	2002	2003	2004*	Taxa crescimento 2004/2003*
Número exames	1499	2333	1900	34,3%

\*semestral.

-Viabilização de local adequado para o desenvolvimento de projetos de pesquisa por meio de modelos experimentais animais. Indicadores: média de projetos em desenvolvimento (vide tabela 1) e:

Tabela 3-Número de animais que ingressaram para estudo

	2002	2003	2004*
Animais que ingressaram	365	810	1055

\*período: janeiro a julho/2004.



### Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados:

A avaliação sistemática dos resultados obtidos no Centro de Pesquisas é realizada mensalmente, através de reunião administrativa na qual participam os responsáveis pelos laboratórios compartilhados e a administração do Centro de Pesquisas. Nesta reunião, são debatidos os temas referentes ao andamento das atividades nos laboratórios, às dificuldades no gerenciamento da rotina, às projeções para o próximo mês, as necessidades de investimento e outros assuntos trazidos pelos responsáveis.

O Conselho Consultivo atua como órgão fiscalizador das políticas definidas através de avaliação semestral dos resultados obtidos pelo Centro de Pesquisas.

Em relação aos laboratórios temáticos, sua avaliação prevê uma entrevista individual do chefe de serviço do Centro de Pesquisas com o pesquisador responsável pelo laboratório temático e a entrega do relatório de atividades do laboratório. No prazo de três anos, o Conselho Consultivo delibera sobre a continuidade ou não do laboratório baseado na sua produtividade.

A avaliação do usuário em relação ao serviço oferecido pelo Centro de Pesquisas foi realizada através do I Fórum de Desenvolvimento do Centro de Pesquisas, ocorrido em setembro de 2003, durante três dias, nos quais os usuários debateram temas como: Incentivo e Formação de Pesquisadores, Fomento e Otimização da Pesquisa e, Sustentabilidade do Centro de Pesquisas. Deste Fórum, produziu-se um documento com as sugestões dos usuários que serviram de subsídio para a construção do Plano de Metas do Biênio 2004-2006.

Os indicadores, atualmente, utilizados para a avaliação de resultados são:

- Índice de utilização: número de pesquisadores em atividade no Centro de Pesquisas/ número de laboratórios.
- Índice de publicação: número de publicações científicas com citação do Centro de Pesquisas/ número de laboratórios.
- Índice de satisfação do cliente: % clientes satisfeitos/ total de clientes.

### Lições aprendidas:

O principal desafio encontrado na implementação do modelo adotado foi a implementar uma mudança cultural na área de pesquisa: a migração do individual para o compartilhado. A solução

encontrada foi divulgar esta filosofia como um elemento facilitador e propulsor de crescimento para todos os envolvidos. Foram utilizados vários meios de comunicação (Internet, intranet, folders, *banners*, cartas, reuniões, jornal da instituição) para promover a disseminação do conceito de laboratórios compartilhados bem como, os benefícios advindos aos pesquisadores e à Instituição.

A implantação do Centro de Pesquisas com o seu modelo de gestão de infra-estrutura por meio de laboratórios compartilhados gerou uma grande racionalização no dispêndio de recursos públicos, uma vez que evitou a reprodução de estruturas que seriam utilizadas da mesma forma e montadas através de verbas obtidas nos editais públicos de fomento à pesquisa. Além disso, os pesquisadores foram beneficiados sem terem o árduo e difícil encargo de implantar uma infra-estrutura física, humana, de materiais e de gestão para o desenvolvimento dos seus projetos.

Este uso mais racional da infra-estrutura permite a sofisticação dos meios, gerando como meta a curto prazo, a execução de pesquisas de ponta. Ainda como dividendo desta prática, a concentração num mesmo local de um grande número de pesquisadores, que uma vez reunidos, passaram a associar-se, promoveu uma troca de experiência de forma sistemática com maior integração de pesquisadores de diferentes áreas o que resultou num maior número de projetos de pesquisas multidisciplinares.