Desafios da gestão de projetos empresariais

Dificuldades enfrentadas por pesquisadores de indústrias englobam desde saber se comunicar à capacidade de avaliar a viabilidade comercial de pesquisas

Ser flexível, saber se comunicar com seus pares e com leigos, conseguir enfrentar a pressão por prazos e ser capaz de avaliar a viabilidade comercial de um projeto são, em linhas gerais, as principais exigências para os pesquisadores que trabalham em empresas. "A mudança de perfil de quem sai da academia e vai para a indústria é muito grande", diz a bióloga Ana Paula Azambuja, de 32 anos, gerente de ciência na Natura na área de ciências da vida. Em vez de especialização em um único assunto, há uma ampliação das conexões de temas que englobam desde negócios, pesquisa voltada a aplicações até velocidade de captação de oportunidades como novas parcerias e tecnologias. "Na academia são selecionados perfis com conhecimento profundo em algumas linhas de pesquisa, enquanto na indústria se busca o conhecimento técnico aprofundado sem perder o foco na transversalidade", diz Ana Paula, que fez doutorado na área de biologia celular e tecidual pela Universidade de São Paulo (USP) e pós-doutorado na Universidade de Málaga, na Espanha. Essa transversalidade, segundo ela, abarca não somente o ponto de vista técnico, mas também novas tecnologias e diferentes áreas do conhecimento, sempre com uma visão de mercado. Saber se comunicar de maneira correta é considerado essencial na indústria, porque os esquisadores fazem a ponte com a equipe de *marketing* da empresa.

Para o engenheiro mecânico André Ferrarese, de 35 anos, gerente da área de inovação da empresa Mahle Metal Leve, não existe um descompasso na velocidade de desenvolvimento de pesquisas feitas por empresas e universidades. "Esse é um estereótipo sobre a academia, que não se constata nas parcerias com universidades", diz Ferrarese, com graduação e mestrado na Escola Politécnica da USP. Na sua avaliação, a questão central é o foco, e não a velocidade. "Enquanto na academia a atenção das pesquisas está mais no conteúdo técnico do que em sua viabilidade comercial, na indústria o foco está em demandas comercialmente viáveis", compara. Por conta disso, ressalta,

em muitas ocasiões os pesquisadores de empresas deixam passar oportunidades técnicas por não terem clareza do que elas representam naquele momento. "Na academia o tempo dos nossos projetos está atrelado ao tempo da bolsa; na indústria está ligado ao tamanho da entrega", diz Ana Paula. Para projetos mais longos, que duram de três a cinco anos, por exemplo, a estratégia passa por entregas intermediárias em períodos mais curtos, de um e dois anos.

A gestão de projetos tem que ser repensada na academia, na avaliação de Ana Paula. "Em todos os projetos que desenvolvi, de iniciação científica, mestrado, doutorado e pós-doutorado, nunca passei por um treinamento de gestão", relata. E essa foi a grande dificuldade que encontrou ao entrar na Natura, que assim como outras indústrias avalia constantemente seus projetos sob diferentes óticas. "As avaliações englobam cronograma, orçamento, aplicabilidade, prazo de entrega, ou seja, temos que ter jogo de cintura sob o ponto de vista da gestão", ressalta. Ferrarese relata que tem percebido um interesse maior das universidades em absorver a competência das empresas na gestão de projetos. "Há bastante interesse nesse tipo de discussão, que está conectado ao movimento de gerar patentes e levar conhecimento ao mercado", diz ele, que começou sua carreira profissional como estagiário ainda na graduação, a exemplo da maioria dos pesquisadores da Mahle. "Como não temos no Brasil muitos centros de pesquisa e desenvolvimento em empresas, é natural que os pesquisadores continuem sua formação acadêmica depois de contratados."

FOTO VIRGÍNIA YUNES ILUSTRAÇÃO DANIEL BUENO

MUDANÇA DE RUMO

Da agricultura ao câncer infantil

José Andrés Yunes abandona agronomia e cria protocolo para monitorar resposta ao tratamento de leucemia

Do estudo de plantas, o pesquisador José Andrés Yunes, de 46 anos, formado em engenharia agronômica pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), enveredou para pesquisas de biologia molecular da leucemia infantil. "Quando cursava agronomia, comecei a trabalhar com cultura *in vitro* de células vegetais", relata Yunes. O interesse pela cultura de células foi o gatilho de uma trajetória que o levou ao Centro Infantil Boldrini, em Campinas, referência em tratamento de câncer infantil. "Em um congresso na Esalq [Escola de Agricultura Luiz de Queiroz], em Piracicaba, vi um cartaz sobre pós-graduação em biologia celular na Universidade Estadual de Campinas", conta. Do congresso foi direto para Campinas, onde conheceu o professor Paulo Arruda, que coordenou o Projeto Genoma Cana da FAPESP. A iniciativa resultou em uma especialização e um doutorado em biologia molecular.

Terminado o doutorado em abril de 1997, soube por Arruda que o Centro Boldrini queria montar um laboratório de biologia molecular no hospital. Seis meses depois de colaborar com o Boldrini informalmente, foi contratado como pesquisador e deu início à montagem do laboratório com equipamentos de ponta, como um sequenciador automático. "Passei duas semanas na Itália, onde aprendi a fazer diagnósticos para a leucemia", conta. Yunes começou a orientar alunos de iniciação científica, mas como não tinha uma carreira na área médica enfrentou dificuldades para ter projetos aprovados.

Para conseguir avançar na área, foi para Boston em 2001 fazer um pós-doutorado no Dana Farber Cancer Institute, vinculado à faculdade de medicina da Universidade Harvard, onde ficou até o final de 2003. Antes colaborou com o grupo de pesquisa de leucemia linfoide aguda pediátrica para o programa Genoma Clínico do Câncer, que resultou em parceria duradoura com pesquisadores da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Na volta ao Brasil, deu sequência a um projeto acalentado desde 1997, que era o de conseguir quantificar o número de células leucêmicas após um mês de tratamento intensivo com quimioterapia. A partir da informação da quantidade de células cancerosas presentes na medula os médicos conseguem fazer ajustes no tratamento. "Até então a análise era feita no microscópio e a diferenciação das células era pelo formato delas, um método de baixa sensibilidade", relata. Junto com o grupo de pesquisa do Genoma Clínico do Câncer, Yunes começou a trabalhar em um projeto para uso do método PCR (reação em cadeia da polimerase) para quantificação das células leucêmicas. Os resultados da pesquisa mudaram o protocolo de tratamento da leucemia infantil no Brasil.