

---

# Instituto do Coração: origens e evolução

---

**Hilda Maria Salomé Pereira**

**Pesquisadora junto à Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**

## A trajetória histórica

As origens do InCor datam de 1936, quando foi formado o grupo de cirurgia torácica do Dr. Alípio Correa Neto. Em 1950, Dr. Euryclides de Jesus Zerbini, incumbido de organizar um grupo dedicado, predominantemente, à cirurgia do pulmão e, na época, à cura da tuberculose, foi para os Estados Unidos se aperfeiçoar em cirurgia torácica. Retornando, constituiu um grupo que cresceu ao longo dos anos, progredindo da cirurgia ligada às grandes artérias em direção à cirurgia intercardíaca, com circulação extracorpórea.

Esse grupo, bastante ativo, orientou-se para o ensino médico dirigido aos profissionais interessados do Brasil e da América Latina. A procura por seus serviços cresceu, devido à sua intensa participação nos principais eventos da área. O grupo, aglutinador de talentos e também difusor de conhecimento, formou elevado número de especialistas que, voltando aos seus locais de origem, constituíram outros pequenos grupos. Formou-se uma rede a partir do núcleo inicial dedicado ao ensino. Por este passaram quase todos os cirurgiões da especialidade, tanto do Brasil como da América Latina.

O notável desenvolvimento alcançado começou a justificar, já em 1956, a possibilidade de constituir um instituto dedicado exclusivamente a essa especialidade. Para viabilizar um centro cardiovascular completo, Dr. Zerbini buscou se associar ao grupo da clínica cardiovascular do Hospital das Clínicas, então chefiado pelo Professor Décourt. Foram obtidas sinergias através dessa associação com o grupo afim, formado na mesma instituição de origem.

Simultaneamente, percebeu-se que para o centro se tornar autônomo era preciso desenvolver e adaptar localmente os equipamentos utilizados. Importar era caro, complicado e demorado. Na época, o prazo de importação para os hospitais estaduais girava ao redor de seis meses, período extremamente longo para atividades ligadas a cirurgia. Foi então criada a oficina de Coração-Pulmão artificiais, nos porões do Hospital das Clínicas, com o incentivo do entusiasmado e exigente Professor Zerbini. O apoio do Professor Alípio Correa Neto, detentor de grande prestígio junto ao governador, foi decisivo, conseguindo recursos para equipamentos básicos. Entretanto, o responsável pela oficina, Dr. Adib Domingos Jatene, enfrentou grandes

*Depoimento*

---

Apresentação feita no seminário Ilhas de excelência em ciência e tecnologia: lições da crise, realizado no Núcleo de Política e Gestão em Ciência e Tecnologia da Universidade de São Paulo (NPGCT/USP) em 13 de setembro de 1993. Trata-se de um dos estudos analíticos do setor de Ciência e Tecnologia solicitados pelo Governo do Brasil, com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), efetuado pelo NPGCT/USP sob a orientação do Professor Jacques Marcovitch da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Texto revisto pela autora em março de 1994.

dificuldades devido à falta de componentes e de interesse das empresas locais em desenvolver produtos, ocupadas que estavam no atendimento das necessidades surgidas com o boom da indústria automobilística nacional. O prestígio do Hospital das Clínicas ajudou a superar alguns obstáculos. No entanto, em busca de soluções, a oficina passou a se dedicar, também, à produção de protótipos, ao aperfeiçoamento e testes de desempenho e à industrialização. Apesar de desgastantes, envolvendo equipes multidisciplinares, as atividades foram levadas a bom termo graças aos integrantes do grupo de trabalho e ao entusiasmo e incentivo dos dirigentes.

Os cirurgiões aprendiam no Hospital das Clínicas a usar os aparelhos e, na seqüência, os adotavam nos hospitais em que trabalhavam, provocando crescimento na demanda pelos serviços da oficina que chegou a outros países. Foi criado, então, o Centro Experimental de Pesquisa em Bioengenharia, com o intuito de estudar a utilização de novos materiais na área médica. Multidisciplinar, era constituído por médicos, biólogos e engenheiros. Seu escopo ampliou-se, passando a abranger pesquisas para outras necessidades da cirurgia cardíaca, como válvulas e oxigenação. Praticou-se muita engenharia reversa, mas houve pioneirismo em algumas áreas, como no uso dos materiais biológicos duramáter e pericárdio bovino.

Por volta de 1958, Dr. Zerbini realizou junto ao então governador Ademar de Barros os primeiros entendimentos para construir o InCor. Em 1963, por decreto estadual, foi criado o Instituto de Doenças Cardiovasculares, que mais tarde se transformou no Instituto do Coração. O passo seguinte foi superar a limitação de espaço, devido à falta de terrenos dis-

poníveis próximos ao Hospital das Clínicas e às dificuldades na Cidade Universitária. Finalmente, com a ajuda de todo o grupo, a cooperação de um **padrinho**, o *sponsor* Dr. Alípio Correa Neto, a dedicação integral do *champion* do projeto através de entendimentos pessoais com o Diretor do Instituto Adolfo Lutz e o auxílio de vários governadores de Estado, foi encontrado e negociado um local junto ao Complexo HC. A consciência da necessidade de um espaço como o InCor esteve presente durante toda a negociação, ocorrida longe do âmbito burocrático.

A partir daí, a idéia do Instituto do Coração concretizou-se ao longo do tempo, através de trabalhos constantes e intensos e com o auxílio de circunstâncias favoráveis. Entre estas, uma oportuna convergência: em 26 de maio de 1968, quando o mundo ainda estava sob o impacto do primeiro transplante cardíaco, foi realizado com êxito, no Hospital das Clínicas, sob a direção do Dr. Zerbini, o primeiro transplante de coração na América Latina.

Segundo o Dr. Gerson Ferreira, "... corria o final dos anos 60. Estávamos na época do Brasil grande, em plena euforia do **ame-o ou deixe-o**. Éramos os campeões mundiais de futebol, o país de maior índice de crescimento. Esta junção de acontecimentos sensibilizou a opinião pública do Estado de São Paulo para a oportunidade de criar um centro de excelência para moléstias do coração".

Apoiando-se nesse clima favorável, Dr. Zerbini buscou o auxílio do governo. Não faltaram verbas para equipamentos ou construção. Seus assistentes foram enviados a todos os principais centros mundiais do gênero em busca do melhor destino para a instituição. O grupo de profissionais reunidos era de elevada qualidade e o número de pacien-

tes muito grande. O InCor foi, então, inaugurado, em 1975.

No entanto, as muitas expectativas, as grandes esperanças, frustraram-se. O êxito esperado não aconteceu. Gerir o InCor com base nas estruturas organizacionais herdadas do Hospital das Clínicas se mostrou impraticável. Constatou-se ser impossível administrar eficazmente o Instituto e promover a geração e a comercialização de acessórios e equipamentos biomédicos através da Divisão de Bioengenharia. Faltavam recursos humanos e financeiros e sobravam entraves burocráticos. No entendimento de seu fundador, Dr. Zerbini, a principal causa do fracasso estava no tamanho dos hospitais universitários brasileiros: "... tão grandes que seus funcionários, muito numerosos, ganham verdadeiras misérias. Com isso, acabam arranjan-do outros empregos, não se dedicando ao Hospital".

A partir daí formou-se a idéia mestra, que passou a orientar a organização das atividades do InCor: conservar médicos e funcionários dentro da instituição. Na ocasião, a grande realização do idealizador do InCor foi procurar ajuda profissional e externa. Convocou e sensibilizou pessoas de reconhecido sucesso profissional, pertencentes ao mundo de negócios da cidade, para juntos estudarem a forma de viabilizar o Instituto. Paralelamente, cuidou da imagem da instituição junto à sociedade, solidificando a crença na necessidade de um espaço como o InCor.

A solução encontrada foi a criação, em 1979, de uma fundação de direito privado, a Fundebe. Posteriormente seu nome foi alterado para Fundação Euryclides de Jesus Zerbini, a FEJZ. No princípio, destinava-se a facilitar a comercialização dos produtos da Bioengenharia e a prover o Instituto de recursos. No entanto, logo se transformou

em mantenedora do InCor, encarregando-se de administrar e de agilizar a captação de recursos. O InCor/Hospital das Clínicas mantém o controle do órgão deliberativo máximo da Fundação, o Conselho de Curadores, mas adota uma administração profissional. Seus gerentes não são médicos, mas especialistas em suas áreas de atuação.

A relativa escassez de verbas públicas para manter o InCor contribuiu para que fossem vencidas as resistências à idéia de uma fundação de direito privado gerir uma propriedade do governo. A resposta institucional ao desafio lançado para sua sobrevivência viabilizou o empreendimento, possibilitando crescimento e busca por excelência. O InCor conseguiu se reestruturar, identificando-se como instituição dedicada ao ensino, à pesquisa e a proporcionar atendimento médico de primeira qualidade na área de cirurgia cardíaca.

Para Dr. Zerbini, cumprir essa missão "depende de profissionais dedicados integralmente ao seu trabalho, dentro do InCor. Não queremos treiná-los como bons motoristas, no que acabavam se transformando de tanto correr atrás de empregos. No entanto, isso só se consegue com dinheiro, porque se quero ter os melhores especialistas, preciso pagá-los muito bem ou eles vão embora".

A FEJZ possibilita, então, complementar os baixos salários de professores, pesquisadores e técnicos, aumentando a dedicação de seu tempo à instituição. O incentivo à permanência dos especialistas dentro do InCor é reforçado por estímulo ao atendimento às clínicas particulares em consultórios instalados no Instituto. Este ganha com a presença constante dos profissionais e, também, na remuneração por espaço e serviços que passam a ser prestados pelo próprio Instituto.

Em 1981, a fim de separar as atividades industriais das demais atribuições do InCor e prover postura mais empresarial à comercialização de equipamentos, foi criada a Indústria de Equipamentos Médicos EBM, hoje denominada Fisics - Biofísica Aplicada S.A., controlada pela FEJZ, que desenvolve protótipos industriais gerados pela Bioengenharia.

### **Estrutura e recursos financeiros**

O Conselho Diretor e a Diretoria Executiva do InCor vinculam-se ao Hospital das Clínicas e à Faculdade de Medicina. O Conselho Diretor é composto pelos diretores das áreas clínica, cirúrgica e científica, contando com a participação, sem direito a voto, do diretor administrativo. É de sua competência autorizar pesquisas e trabalhos científicos. O Instituto está estruturado em divisões e serviços, nos moldes tradicionais das universidades, diferenciando-se por haver implantado internamente a organização por objetivos, fundamentando seus princípios de gestão na teoria administrativa.

O órgão máximo de sua área científica é a Comissão Científica, presidida na ocasião da pesquisa pelo Dr. Jatene. A Comissão conta com um diretor da FEJZ, sem poder de voto, e com os diretores do Instituto. É ela que decide sobre as pesquisas a serem financiadas pela Fundação, no âmbito do InCor. Pesquisas financiadas integralmente por outras entidades podem não ser submetidas ao crivo da Comissão, mas todos os trabalhos enviados para publicação devem ser previamente aprovados por ela, que decide sobre a **qualidade InCor**.

Diferentemente do InCor, a FEJZ é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, dotada

de autonomia administrativa e financeira e com estrutura enxuta. O Conselho Curador, seu órgão deliberativo máximo, tem como presidente e vice-presidente, respectivamente, o diretor e o diretor administrativo do InCor, além de dois membros de seu Conselho Consultivo eleitos por seus pares, do Presidente do Inamps, do Superintendente do Hospital das Clínicas, de dois membros do Conselho Deliberativo do Hospital das Clínicas e do Ministro da Saúde. Tinha, como membro vitalício, Dr. Zerbini, falecido em 23 de outubro de 1993. O Conselho Curador elege os membros e o presidente do Conselho de Administração, assim como a diretoria da Fundação. O seu Conselho Consultivo é composto por 20 participantes eleitos, profissionais e membros representativos de outras entidades. Cabe aos presidentes dos três órgãos o **voto de qualidade**.

A FEJZ não se imiscui na gestão do InCor, apenas viabiliza sua operação administrando seus recursos. As reuniões entre os membros das direções do InCor e da Fundação são freqüentes, não ultrapassando intervalos de uma semana. Informalmente, estão sempre juntos, numa proximidade que fecunda o pensamento administrativo do InCor.

Já a Fisics, o braço industrial da Fundação, é uma empresa privada, cujo controle acionário a esta pertence. Seu presidente era, à época da pesquisa, o diretor da Bioengenharia do InCor.

Algumas das vantagens comparativas do InCor são contar com entidade mantenedora, a FEJZ, e estar ligada ao governo do estado de São Paulo, através do Hospital das Clínicas e da Faculdade de Medicina. Com relativa autonomia, proporcionada pela mantenedora, faz uso de recursos financeiros provenientes de financiamentos, dos clientes — particulares, de compa-

nhas de seguros de saúde e da Previdência Social —, da porcentagem sobre a receita dos consultórios instalados no Instituto e das doações garantidas pela imagem real de prestador de serviços essenciais e de qualidade para população de baixa renda. Com os recursos recebidos diretamente do governo do estado, cobre 35% da folha de pagamentos e parcela das despesas de custeio, além de realizar os investimentos mais importantes em edificações e equipamentos.

Mais de 80% dos serviços do InCor são prestados à população carente, atendida através do sistema previdenciário, com reembolsos inferiores aos custos reais. A Fundação recebe e administra esses pagamentos do Inamps, evitando que verbas sejam destinadas a outras instituições, para posterior repasse. Isto permite ganhos nos custos administrativos e na defasagem temporal. Caso o paciente ou seu plano de saúde tenha boas condições financeiras, os serviços prestados são cobrados. Do faturamento, 10% destinam-se ao Hospital das Clínicas, 5% à Faculdade de Medicina e 10% à própria Fundação. O saldo é destinado ao InCor para custeio de pesquisa, manutenção e aquisição de equipamentos, formação de pessoal e suplementação de salários, em fluxo permanente de recursos que cobre 65% das necessidades do Instituto.

A estrutura da FEJZ permite que recursos recebidos, alguns internacionais, sejam aplicados no mercado financeiro, com receitas creditadas aos projetos beneficiados e movimentadas em conjunto com a Fundação.

O InCor tem, portanto, fontes de recursos diversificadas: o Estado, através do orçamento da Secretaria da Saúde e de financiadoras de projetos e de equipamentos; as empresas, através de contratos de prestação de serviços e da Fisics;

os particulares, através da remuneração por serviços prestados; e as verbas oriundas da iniciativa privada, sensibilizada por campanhas desenvolvidas junto ao setor empresarial, e de entidades beneficentes, que concordam em financiar serviço de alto nível, detentor de credibilidade e significado social.

### Política de pessoal

O InCor segue o modelo tradicional das universidades para a seleção dos médicos. O recém-formado ingressa na residência do InCor através de processo de seleção. Dois ou três anos depois, os melhores são convidados a permanecer por mais algum tempo, usualmente cinco anos, com pequena remuneração. Após esse período, os que se desligam do InCor apresentam boa formação, mas os melhores são convidados a continuar como médicos e a se dedicarem ao magistério. Dez anos depois, já bons profissionais, muitos saem do InCor, enquanto os melhores são selecionados para permanecer e prosseguir na carreira universitária. Esta seleção continua, segundo Dr. Zerbini, "até que o último se torne o diretor do InCor. Mas este é um só e há muita concorrência durante os anos de carreira".

Os profissionais que permanecem no InCor são considerados como interessados e motivados. Os não-competentes, os não-interessados, são rejeitados pelo grupo. A seleção passa pela apreciação da Comissão Científica, muito relevante no InCor em que há significativa produção científica de primeira classe. Através da seleção de projetos de pesquisa e participação em congressos e convênios internacionais, assim como da avaliação dos respectivos resultados, a Comissão tem condições de julgar o interesse, a dedicação, a competência e a produtividade do pessoal.

Ao contrário dos hospitais privados, nos quais não há corpo clínico, no InCor a quase totalidade dos médicos pertence ao Hospital das Clínicas ou à Faculdade de Medicina. Os poucos profissionais contratados pela Fundação são também selecionados pelo InCor. Existe um plano de carreira, com políticas de salário e a exigência crescente de que o pessoal permaneça no Instituto. Como o médico pode atender seu paciente particular nas dependências do InCor, seus proventos dependem também dessa sua clínica.

O grupo é coeso. Formado devagar, foi organizado através da seleção de pessoas consideradas de alto nível profissional, como pode ser depreendido das palavras do Dr. Zerbini: "Sempre tive ao meu lado gente muito boa. Os que não são bons não conseguem ir adiante, porque a competição é muito grande. Coloquei a sociedade dentro do InCor. Trouxe profissionais de outras áreas, que conservo ou não, usando sistema de salários e recompensas dirigido a conservar bons profissionais e a rejeitar os restantes. O cirurgião cardíaco é como um piloto de avião, aconteça o que acontecer não abandona a nave. Pode sofrer o que for, não deixa de se dedicar, pois o trabalho aqui é para valer. Eu mesmo opero até hoje, porque gosto do que faço".

O InCor, como instituição, incorporou essa cultura. Os novos grupos são formados no mesmo estilo, garantindo a continuidade do processo. O Dr. Jatene, por exemplo, formou-se com o Professor Zerbini e, mesmo enquanto Ministro de Estado, não abandonou suas atividades no InCor, incluindo a presidência da Comissão Científica.

Quanto aos profissionais de outras especialidades, em linhas gerais o sistema é semelhante ao adotado para os médicos, com planos de carreiras, incentivos, políticas

salariais e forte reforço para o desenvolvimento através da especialização na área de atuação. Segundo um funcionário da Bioengenharia, a principal motivação dos pesquisadores e profissionais da instituição está no próprio trabalho que realizam, muito próximo daqueles que recebem seus benefícios. O salário, classificado por ele como tendo ao de mercado, é importante, mas a satisfação de realizar algo significativo para os pacientes é fundamental. Considerou relevante, para a motivação do pessoal técnico, o grande apoio às pesquisas proporcionado pelo InCor e pela FEJZ, inclusive viabilizando auxílio externo. É possível, através da instituição, o financiamento de diferentes etapas e atividades de um projeto por fontes distintas. O incentivo à participação em congressos internacionais e à publicação de trabalhos é, também, avaliado positivamente.

O esforço para aprimorar e desenvolver a equipe inclui grande estímulo à participação em programas de aperfeiçoamento. Há muitos convênios com entidades internacionais, muitos contatos com profissionais estrangeiros, muitas pessoas enviadas para aperfeiçoamento no exterior, muito esforço dirigido a acompanhar a evolução do **estado da arte**, em nível internacional. Como contrapartida, a instituição é procurada por entidades de todo o mundo.

Outros funcionários chegam ao InCor pelo Hospital das Clínicas, mas passam por critérios internos de seleção, através de mecanismos e padrões usuais. Regidos em sua maioria por contratos CLT, têm vínculos e estabilidade que precisam ser respeitados. Mesmo assim, é feita uma seleção e os melhores são conservados. Caso o InCor necessite de técnicos com perfis definidos, é possível, embora complicado, rea-

lizar um concurso específico ou os contratar através da Fundação.

Dos quase 2.100 funcionários do InCor, 80% estão nos níveis operacionais: faxineiros, garagistas, motoristas, assistentes de enfermagem, nutricionistas, entre outros. Anualmente, todos passam por programas de reciclagem e desenvolvimento. São ministrados dezenas de cursos, começando pelos de alfabetização, para funcionários de todos os níveis. Os objetivos são racionalizar o atendimento, melhorar sua qualidade e preparar trabalhadores não-especializados para desempenhar funções junto a clientes especiais, os pacientes, e usuários especiais, os médicos e pesquisadores.

Já a Fundação, gerida como empresa privada, "não tem dois funcionários onde basta um ou um onde são necessários dois", segundo seu diretor, Dr. Antonio Carlos da Silva Bueno. Busca no mercado os recursos humanos necessários, balanceando a excelência profissional com o perfil pessoal, assessorando-se com o que há de melhor nas respectivas áreas. Onadir Marcondes, por exemplo, personalidade de projeção, então Presidente da Fundação, havia sido Presidente do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. No entanto, afirma-se que a projeção pessoal é menos relevante do que a competência, pois a Fundação tem prestígio próprio suficiente para abrir as portas necessárias.

### **A pesquisa e a difusão da tecnologia**

No InCor, a pesquisa está dirigida para o atendimento às necessidades dos usuários de tecnologia, como médicos, clientes e receptores externos, em um modelo *market pull*. Orientada para a pesquisa aplicada, embora também exista pesquisa básica, a instituição con-

sidera cada paciente um objeto de pesquisa e uma fonte de dados. As equipes, multidisciplinares, podem envolver médicos de várias especialidades, engenheiros, biólogos, físicos, químicos, pessoal da informática, enfermeiras e nutricionistas. O conhecimento também é buscado externamente, através do envio de pesquisadores para o exterior e da contratação de pessoal especializado. Há certo direcionamento nas atividades de pesquisa.

O InCor tem uma divisão experimental exclusivamente dedicada à pesquisa e mantém pesquisas rotineiras nas divisões clínicas. A Divisão Experimental, a Imunologia, a Divisão de Informática, a Anatomia Patológica e o Laboratório de Pesquisas efetuam pesquisas em áreas específicas, ligadas às questões da cirurgia torácica e da cardiologia.

A Divisão de Bioengenharia tem linhas de pesquisa para próteses, colas biológicas e máquinas de circulação extracorpórea. Desenvolve protótipos industriais, em colaboração com a Fisics. É a divisão detentora do maior número de pedidos de patente, possivelmente devido ao fato de trabalhar em ligação estreita com a Fisics e à ocorrência de muitas inovações do InCor em áreas para as quais o país não reconhece patentes. Dos 14 pedidos de patente feitos até 1991, sete pertenciam a essa divisão.

Há projetos documentais e experimentais na área clínico-cirúrgica, incluindo drogas e medicamentos, técnicas de diagnóstico e terapêutica e novas tecnologias clínico-cirúrgicas. Existem, também, projetos multiprofissionais na Divisão de Enfermagem e nos serviços de Psicologia, Fisioterapia, Farmácia, Nutrição e Dietética.

Os orçamentos anuais para pesquisa baseiam-se, predominantemente, em séries históricas e necessidades emergentes. Grupos interessados negociam seus proje-

tos junto à Comissão Científica do InCor. Se o projeto for considerado viável, são examinados seus aspectos científico e econômico-financeiro. O financiamento de linhas de pesquisa é definido por mérito e necessidade, considerando-se a obtenção de financiamento externo um facilitador. É a Comissão que seleciona as pesquisas a serem apoiadas pela Fundação, independente de auxílio externo.

Existe na Fundação todo um sistema para estimular a busca de financiamentos externos. Ela informa os pesquisadores sobre as linhas de pesquisa para as quais são abertos financiamentos, além de oferecer ajuda técnica para elaborar, encaminhar e acompanhar o projeto junto às financiadoras. Em caso de aprovação, abre uma conta conjunta para o projeto e destina ao pesquisador uma remuneração especial.

Em projetos financiados internamente, uma limitação no sistema de remuneração é a dificuldade em repassar verbas entre áreas de pesquisa, como pagamento por serviços prestados, resultando em penalização para as áreas de apoio, nas quais os pesquisadores recebem apenas as remunerações usuais. Começa-se a considerar que evoluir em direção a uma organização formada por unidades de negócios poderia melhorar a eficácia na distribuição dos recursos entre as pesquisas, das quais apenas a minoria tem verbas externas.

Pesquisas associadas com instituições externas são pouco frequentes, embora haja prestação de serviços de pesquisa, remunerada, para laboratórios farmacêuticos, e testes de equipamentos produzidos por terceiros.

O modelo adotado pelo InCor parte, portanto, de grande pragmatismo, ênfase em pesquisa aplicada sem descuidar da pesquisa básica, busca e adoção do conhecimento

existente no mundo todo, renúncia à idéia de autonomia tecnológica, com concentração de esforços em áreas nas quais o país é carente. O esforço de equipe séria, dedicada e perseverante é considerado o ponto fundamental para a evolução da pesquisa da instituição.

Um dos desafios propostos ao InCor foi viabilizar a produção dos equipamentos desenvolvidos internamente. Na ausência de mercado mínimo, a indústria, preocupada

---

***É como instituição governamental que o InCor mantém a figura de prestador de serviços relevantes e gratuitos à população de baixa renda.***

---

com áreas mais rentáveis, não mostrou interesse em produzir os protótipos criados no InCor. Surgiu, então, a EBM com a missão de fabricar os protótipos gerados no Instituto. Nascida no âmbito da Fundação, afastou-se em um segundo momento, voltando a se aproximar da instituição, posteriormente, já como Fisics. Esta é hoje gerenciada como qualquer sociedade por ações, revertendo seus lucros para o InCor, através da FEJZ.

**Relacionamento externo e marketing**

O InCor previu, através da FEJZ, formas de auxiliar o Hospital das Clínicas e a Faculdade de Medicina. Foi alocado percentual fixo

da receita da Fundação para a aquisição de equipamentos e materiais para cada uma dessas entidades. Esse valor é liberado a critério da instituição beneficiária, por autorização da Diretoria ou do Comitê Científico, sem que a FEJZ entre no mérito da despesa. Como entidade privada, a Fundação pode agilizar compras e realizar despesas necessárias, carências importantes em instituições governamentais.

Durante certo período, a FEJZ ajudou a administrar os recursos do Departamento de Radiologia do Hospital das Clínicas e a gerenciar o Centro de Convenções Rebouças (CCR). Segundo Dr. Bueno, "isto ocorreu até que a Fundação Faculdade de Medicina — FFM — estivesse em condições de os assumir. Já os repassamos à FFM, mas somos freqüentemente solicitados a intervir na solução de problemas em que nossa experiência ou trânsito é maior, como nas importações de equipamentos, liberações alfandegárias ou até nas consultas para aquisições no exterior".

O InCor interage com a rede nacional de saúde, atuando em áreas básicas, como na formação de pessoal de diversos níveis, preparando-o para suprir as necessidades do país. Junto às secretarias da Saúde e ao Inamps, o Instituto qualifica materiais, produtos, serviços e hospitais e age como quase-certificador, auxiliando no controle de qualidade.

Existe toda uma série de convênios e protocolos de cooperação internacional, em sua maioria fruto de contatos pessoais. Os protocolos para formar pessoal no país ou enviá-lo ao exterior são tratados, geralmente, via Fundação, pois os outros esquemas são considerados como complicados e improdutivos.

O InCor é cliente exigente com relação aos fornecedores, aceitando somente produtos aprovados

### **Linhas de Pesquisa**

As principais linhas de pesquisa no InCor eram, à época da pesquisa:

- **Bioengenharia** — máquinas de circulação extracorpórea e oxímetros, bombas centrífugas e ventrículo artificial; próteses valvares; aparelhos para estimulação cardíaca e para mapeamento elétrico do miocárdio; novos materiais para prótese; software para processamento de sinais e cateteres; equipamento para aquisição e armazenagem de dados por computador; implante coclear; estudos das propriedades do músculo esquelético.
- **Cardiogeriatría** — estudos para prevenção, condicionamento físico; estudos do grupo de dor torácica.
- **Experimental** — tratamento do choque hemorrágico por solução hipertônica (pedido de patente no *U.S. Patent Office*); isquemia miocárdica; trombose coronária; aterosclerose experimental; e hipertensão. São utilizados programas computacionais da Bioengenharia e de Informática do InCor.
- **Imunologia** — imunologia celular, imunológica, bioquímica do DNA e sorologia, dedicadas a rejeição, perdas imunológicas nos transplantes, febre reumática, doença de Chagas e transplante de medula óssea.
- **Informática** — P&D em informática médica e computação aplicada à medicina; sistemas integrados de informações do InCor com o arquivo médico digital, para estudo eletrofisiológico e para prova de função pulmonar; avaliação de movimentos do ventrículo; detecção de contornos em Cineangiografia; reconstrução tomográfica de imagens médicas e de contornos com redes neurais; mapeamento elétrico do miocárdio; estação de estudos ecocardiográficos-hemodinâmicos e funções dos barorreceptores arteriais.
- **Anatomia patológica** — necrópsia e interpretação das biópsias dos pacientes do InCor, a maioria com doenças cardiovasculares e/ou pulmonar, linfomatóides e de transplante da medula óssea.
- **Laboratório de pesquisa** — cinética, interação e metabolismo de fármacos, biodisponibilidade; plaquetas nos processos trombóticos e inibições da função plaquetária e efeitos de substâncias fibrinolíticas; peptídeos e aminas vasoativas; *screening* de fatores de risco em doenças coronárias, transporte seletivo de drogas utilizando lipoproteínas.

por seu controle de qualidade. Caso os produtos nacionais não atinjam níveis mínimos de desempenho, é providenciada a importação direta do fabricante, através de seu representante. No entanto, o Instituto privilegia aparelhos de qualidade fabricados no país. Como o InCor e sua rede representam mercado razoável para alguns itens, a atuação de indústrias nacionais é incentivada. O Instituto valoriza o trabalho conjunto com as empresas para o desenvolvimento de equipamentos, fornecendo orientação e *feedback*, com o suporte do hospital. Há grande e profícuo relacionamento com a indústria, para a qual o InCor repassa equipamentos desenvolvidos e testa produtos.

Suas relações com terceiros geraram e modelaram várias outras fundações, dentro e fora do Hospital das Clínicas. No entanto, Dr. Zerbini lamentava: "Eu ofereço nossa receita, de graça, para quem quiser. Quando convidados, o Bueno e eu vamos a todos os lugares explicar como fizemos todas essas coisas. Só que eles nem sempre querem ouvir, não querem se dedicar inteiramente às instituições".

Tão ativo quanto o marketing externo, o endomarketing, o marketing dirigido à própria instituição, é uma das características do InCor. Existe preocupação constante com seus clientes — médicos e pacientes — e com a imagem externa do Instituto. Há um veículo de comunicação interna, o Boletim Informativo, de edição bimestral, no qual são relatados os principais eventos e realizações do InCor e entrevistadas pessoas-chave que mostram os valores e a filosofia do Instituto permeando todos os níveis da organização.

O InCor promove atividades integrativas para as famílias dos funcionários, como concursos, prêmios e festas. Existem programas mobilizadores, com reuniões, pales-

tras, concursos, distribuição de adesivos e botons e solenidades para entrega de prêmios. As empresas privadas são incentivadas a participar, bem como a Diretoria do Instituto e o Hospital das Clínicas.

A área de Relações Públicas realiza pesquisas periódicas junto aos usuários para verificar o grau de satisfação. Os resultados são geralmente bons, mas quando identificam-se problemas o Comitê e a Diretoria são informados e se empenham profundamente na busca de soluções, tratando essas questões como prioritárias.

Levantamentos estatísticos são rotineiros para o setor de Relações Públicas, sendo seus retornos considerados excelentes. Por exemplo, através de um deles foi descoberto que convênios evitavam enviar pacientes para o InCor, causando a ausência de importante fonte de rendimentos para a instituição. Pesquisas junto a essas entidades revelaram uma imagem elitista do InCor. Esta imagem foi retrabalhada junto aos convênios, resultando em melhores índices de uso.

O InCor zela por sua imagem externa, permanecendo aberto para visitas de grupos de empresários, de estrangeiros em missões as mais diversas, de entidades variadas, de políticos de todos os níveis, de médicos e grupos de saúde, nacionais e estrangeiros. Existem programas prontos para os visitantes, com filmes sobre a instituição. Em 1992 foram gravadas cenas de uma novela nas dependências do InCor, o que se, por um lado, transtornou a rotina do hospital, por outro, expôs a instituição a grande público, divulgando sua atuação, as técnicas de transplantes e a doação de órgãos.

É freqüente a presença de jornalistas no hospital. Se existe a possibilidade de uma emergência, o InCor prepara-se para atendê-la, mantendo as autoridades informa-

das. Se uma autoridade estrangeira visita o país, uma equipe especial é colocada de plantão e são reservados aposentos para pronto atendimento. Há assistência permanente ao Palácio dos Bandeirantes e às autoridades públicas.

A divulgação da instituição só não é mais intensa por ser insuficiente o espaço para mais pacientes. Com a conclusão do novo hospital o número de leitos quase que dobrará, prevendo-se a reformulação de muitos dos procedimentos atuais.

#### **Administração: aposta na dupla público e privado**

Proporção considerável das atividades do Instituto dirige-se ao atendimento de pacientes do Inamps, mas os reembolsos não cobrem os gastos. São necessários, portanto, recursos de vulto, em fluxo permanente. Cobrar pelos serviços prestados, em esquema que ao mesmo tempo permitisse atendimento de qualidade à população carente, foi viabilizado pela Fundação e pela integração ao Hospital das Clínicas e à Faculdade de Medicina.

---

***O InCor atingiu  
estágio em que as  
forças internas,  
poderosas para vãos  
mais altos, devem  
ser reorganizadas  
para metas mais  
ambiciosas.***

---

Por um lado, a presença e a intervenção estadual foram essenciais para a criação do InCor. Através da Faculdade de Medicina formaram-se recursos humanos de qualidade e em quantidade suficiente, mantendo-os próximos em departamentos e grupos que se comunicavam com facilidade, e permitiu-se ambiente favorável à pesquisa e ao desenvolvimento na área médica. Através do Hospital das Clínicas manteve-se amplo espaço para a aplicação dos conhecimentos médicos, proporcionando instalações e quantidade considerável de pacientes. Ambas as instituições acrescentam prestígio, salários básicos, acesso a financiadoras de ciência e tecnologia e a projetos internacionais.

O governo do estado de São Paulo foi, e ainda é, a grande fonte de recursos para a aquisição de equipamentos e a construção do Instituto. É como instituição governamental que o InCor mantém a figura de prestador de serviços relevantes e gratuitos à população de baixa renda, o que contribui para sua estratégia de marketing, sua imagem positiva junto à opinião pública e para campanhas em prol de seu desenvolvimento. Estar dentro da Universidade de São Paulo, com a relativa autonomia que esta goza, manteve o InCor livre de designações políticas para seus cargos de direção, de tentativas de interferência em sua área administrativa.

Por outro lado, ser uma instituição privada, através da FEJZ, facilitou e agilizou suas atividades fins e meios, possibilitou a manutenção de profissionais preparados e a aquisição imediata de equipamentos essenciais sem a intervenção burocrática estadual, situações imprescindíveis para a atividade médica de qualidade. Ser instituição privada também viabilizou o acesso a recursos de outras origens, como

os de campanhas, de atividades particulares dos médicos e de prestação de serviços.

### Desafios futuros

Por ser instituição em crescimento, o InCor não apresenta forma estratificada, definitiva. Crescer é enfrentar desafios. Assim, previsivelmente, existirão novas questões a marcar o rumo de seu desenvolvimento.

O êxito do InCor, a evidência na qual se situa, as estratégias adotadas por ele, o direcionamento das áreas de atuação e da pesquisa, isto é, os próprios fatores de seu sucesso, geram grande parte dos desafios que se delineiam para o Instituto.

Há membros da comunidade científica e acadêmica que questionam o tipo de pesquisa praticado no InCor, por reputá-la excessivamente aplicada. Afirmam que, por se tratar de instituição governamental, deveria ser mais direcionada à pesquisa básica ou científica. Alguns vão mais longe e consideram que a pesquisa do InCor pode privilegiar áreas de interesse restrito, em prejuízo de outras de interesse público e social. Posicionar-se em relação a essa questão será uma das tarefas do InCor. Algumas das tendências atuais da instituição poderão se constituir na sua resposta organizacional.

A esse desafio exógeno contrapõe-se o desafio endógeno, representado pelo questionamento interno sobre o desempenho da pesquisa no InCor. Avaliada internamente, até agora, como atividade de resultados expressivos e importantes, começa-se a indagar se o tamanho, a experiência, a qualidade dos recursos humanos disponíveis e os objetivos da instituição não permitiriam o direcionamento progressivo da pesquisa para áreas de conhecimento básico, capazes de marcar a atuação do InCor. Consi-

dera-se que a realização de programas mais ambiciosos passa pelo fortalecimento de mecanismos que favoreçam a definição de linhas mestras de pesquisa, o reforço das interligações entre os vários núcleos de pesquisa, a adoção de instrumentos para motivar e direcionar os pesquisadores para as linhas prioritárias da instituição, e pela consolidação dos sistemas internos de avaliação do desempenho de P&D. O InCor atingiu estágio em que as forças internas, poderosas para vãos mais altos, devem ser reorganizadas para metas mais ambiciosas.

A questão da difusão dos resultados de pesquisas do Instituto para o setor produtivo, particularmente os dos aparelhos desenvolvidos na Bioengenharia, não parece inteiramente resolvida. A empresa produtora, e suas relações com o InCor e a Fundação, já passou por diferentes configurações, nenhuma caracterizada por sucesso igual ao do binômio InCor-FEJZ. Conjecturas, mas nenhuma certeza, permitem indagar se aqui a profissionalização administrativa foi tão radical como na FEJZ. No entanto, existe maior segurança na afirmativa de que, quanto à disponibilidade de conhecimento de ponta em nível mundial, a situação do InCor, atuando na comunidade científica, é absolutamente privilegiada em relação à da Fisics, inserida no setor industrial, onde segredos de fabricação são cuidadosamente protegidos. Há certa consciência interna sobre esta questão, confirmada pela constatação de que a Bioengenharia é, ao mesmo tempo, a principal fornecedora de protótipos para a Fisics e a maior geradora de pedidos de patentes dentro do sistema InCor. No entanto, políticas de patentes, embora importantes para empresas de tecnologia de ponta, são insuficientes para garantir desenvolvimento, no longo prazo. É necessária, em

empresas industriais inovadoras, a definição de vários procedimentos ligados à atuação e à estratégia. Como este não é problema peculiar ao InCor, aumenta o interesse pela forma que a instituição adotará para o tratar.

Outro desafio refere-se à dificuldade de ampliação das instalações, já subdimensionadas em relação à demanda, mesmo com a entrada em atividade das novas instalações, atrasadas devido à interrupção de financiamento por parte do governo. Para o estabelecimento de futuras unidades será necessário considerar locais obrigatoriamente distantes do atual núcleo. Definir a localização e um novo modelo implica em decisões quanto a estar ou não no estado de São Paulo, com conseqüentes desdobramentos em relação a público-alvo, instituições de apoio, tipos de financiamento e de influências, formação e deslocamento de equipes, administração de unidades dispersas geograficamente, estruturas organizacionais, formas de contratação e trato de fatores políticos. Estes exemplos permitem reconhecer que possíveis fatores de êxito ou fracasso serão diferentes daqueles que presidiram a primeira experiência do InCor.

Finalmente, a gestão do InCor, intimamente ligada à FEJZ que, enquanto instituição de direito privado, lida com vultosos recursos destinados a uma instituição pública, vem atraindo a atenção de órgãos de administração do governo estadual. Existe tendência a pressionar a Fundação para que se amolde aos sistemas e métodos administrativos usuais a órgãos da administração direta. Isto representaria sério obstáculo à atuação do InCor, pois foi precisamente sua forma de gestão nos moldes de empresa privada que lhe permitiu alcançar o alto nível de desempenho apresentado. ♦

## NOTA DO AUTOR

Este estudo foi desenvolvido com base em documentos, relatórios, literatura relevante e, principalmente, nos depoimentos de: Ana Luisa Dinis Cintra, do Instituto do Coração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (InCor); Andréa Ribeiro de Carvalho, Coordenadora Técnica de Projetos da Fundação Euryclides de Jesus Zerbini (FEJZ); Dr. Antonio Carlos da Silva Bueno, Diretor da FEJZ; Professor Euryclides de Jesus Zerbini, fundador e primeiro Diretor Geral do InCor, à época da pesquisa Curador e membro per-

pétuo da FEJZ, Professor Titular da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FM/USP) [falecido em 23 de outubro de 1993]; Dr. Gerson Ferreira, Assessor da Presidência da FEJZ; Dr. José Manoel de Camargo Teixeira, Diretor Administrativo do InCor; Eng. Milton Oshiro, Diretor de Serviços da Bioengenharia do InCor; Dr. Paulo Anthero, Diretor da FEJZ; e Dr. Seigo Tsuzuki, fundador e ex-Diretor do InCor, Diretor do Hospital Santa Cruz, Ministro da Saúde no Governo José Sarney. A autora agradece a todos pela inestimável colaboração.

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- BRUNO, Marcos A. Castelhana & WAACK, Roberto Silva. Cooperação técnica em biotecnologia. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n.2, p.49-64, abr./jun. 1992.
- FUNDAÇÃO EURYCLIDES DE JESUS ZERBINI. Escritura de ratificação e alteração estatutária. Resolução da Diretoria, 1991. [RD-002/91]
- FUNDAÇÃO EURYCLIDES DE JESUS ZERBINI. Relatório anual das atividades, 1990 e 1991.
- HOSPITAL DAS CLÍNICAS da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Regimento.
- INSTITUTO DO CORAÇÃO — InCor. Boletim Informativo-

InCor News, São Paulo, edições de 1987 a 1991.

- PERILO, Sérgio A.; MEDEIROS, José Adelino; GOODRICH, Robert Stuart. Organizações de intermediação em transferência de tecnologia: seu papel na inovação tecnológica. *Revista de Administração*, São Paulo, v.23, n.2, p.77-92, abr./jun. 1988.
- PILEGGI, Fúlvio. Entrevista para o InCor News. Informativo do Instituto do Coração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.6, n.31, mar./abr. 1992.
- SÃO PAULO. Tribunal de Contas do Estado. Atas da 8ª Sessão Ordinária da Segunda Câmara, 25 fev. 1992. p.46.

## O Instituto do Coração

O Instituto do Coração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, o InCor, dedica-se às áreas de Cardiologia e Cirurgia Cardíaca, sendo considerado como padrão de excelência. Nos relatórios elaborados por consultores da Organização Mundial da Saúde, é citado como um dos exemplos clássicos de ilha de excelência na Saúde Pública, no Brasil.

A partir dos primeiros transplantes de órgãos humanos ali realizados, passou à categoria de Instituição de vanguarda, reconhecida internacionalmente, ou seja, um centro de pesquisas clínicas, cirúrgicas e de engenharia biomédica. É Centro de Excelência e Hospital de Referência junto aos ministérios da Saúde e da Previdência Social. Atrai profissionais e usuários de todo o Cone Sul, sendo a instituição de escolha de personalidades brasileiras. Possui projeção internacional,

mantendo convênios de intercâmbio científico com as universidades de *Harvard*, *Stanford* e *John Hopkins* e com a *Cleveland Clinic* dos Estados Unidos e com o maior centro de hemostasia mundial, o da universidade de *Louvain*, na Bélgica.

O InCor já formou algumas gerações de especialistas e cientistas, muitos hoje atuando como professores-visitantes em grandes centros e universidades do Primeiro Mundo. Passou por reformas institucionais e viveu sob lideranças fortes que o marcaram e influíram em decisões nacionais. Dois de seus diretores ocuparam a posição de Ministro de Estado, na pasta de Saúde.

Quanto à pesquisa, integrantes de seu corpo técnico, entre outras premiações e realizações, ganharam por vários anos o Prêmio Governador do Estado, concedido aos autores dos melhores inventos nacionais. É expres-

sivo o número de trabalhos e pesquisas realizados, com taxa de publicação *per capita* equivalente à média das melhores instituições internacionais. O InCor é reconhecido mundialmente como um dos mais importantes centros de pesquisa em cardiologia, sendo o primeiro em algumas áreas, como a de anticorpos monoclonais.

O crescimento da demanda por seus serviços levou-o a funcionar no limite de sua capacidade, sem previsão de ociosidade, mesmo com a inauguração de novo Centro Cirúrgico.

O Hospital das Clínicas é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo ligada à Secretaria da Saúde que presta assistência médico-hospitalar, serve à formação prática dos alunos da Faculdade de Medicina e se dedica a atividades de pesquisa. O InCor, embora seja um de seus departamentos, possui certa autonomia administrativa, mas não jurídica.