



# jornal da ffm

Publicação Bimestral da Fundação Faculdade de Medicina  
ano I - nº 02 - jul/ago 2002

*Institutos do HCFMUSP*

## Diretores executivos do HCFMUSP analisam descentralização

**E**m cada Instituto, a descentralização administrativa dos recursos fundacionais teve um impacto diferente.

Na maioria deles, após um período de adaptação, foi ampliada a autonomia dos diretores executivos, que hoje podem trabalhar com mais liberdade.

O processo também representou

um aumento na transparência das informações, que hoje são subsídios para a tomada de decisões.

O *jornal da ffm* procurou cada um dos diretores executivos, dos sete Institutos, para conhecer sua opinião sobre o processo. Na matéria a partir da página 4, uma fotografia do processo de descentralização, pela lente dos diretores executivos.

*FMUSP*

## Reforma do embasamento deve estar concluída em seis meses



*A reforma da área destinada aos alunos será a primeira a ser concluída.*

*casa cor 2002*

## Preparação do imóvel do Pacaembu exigiu reformas estruturais

**A** Casa Cor 2002 encantou a maioria dos visitantes, especialmente por ter sido instalada em imóvel tombado, construído no final do século XIX pelo arquiteto Ramos de Azevedo.

Entretanto, o evento exigiu um trabalho exaustivo de preparação. Para que o imóvel mantivesse as características originais, foi preciso tomar vários cuidados.

Além disso, foram feitas reformas estruturais, com a aprovação do Condephaat, que serão mantidas e representam



*O Coral da FMUSP apresentou-se na capela do imóvel, na festa oferecida aos professores.*

investimentos da ordem de R\$ 1 milhão.

Conheça todo o processo de restauro da casa do Pacaembu na página 7.

**A** reforma do embasamento da FMUSP já começou e deve estar concluída em cerca de seis meses.

As alterações foram iniciadas na área dedicada aos alunos, com recursos provenientes do patrocínio do Centro de Medicina Diagnóstica Fleury.

O restante da área também deve começar a ser reformado em breve. A tomada de preços para as obras já está concluída e os recursos captados externamente estão liberados.

Segundo o arquiteto Vinícius Andrade, da empresa responsável pelo projeto da reforma, a intenção é recuperar a estrutura e tornar o local um espaço de integração.

Mais informações na página 12.

Conheça e participe  
do site FMUSP.  
Pág. 03

Cadim está totalmente  
informatizado.  
Pág. 11

Restauração devolve  
cor a standarte.  
Pág. 10

editorial

Estamos bastante satisfeitos com a repercussão de nosso novo jornal e preparamos com empenho este segundo número.

Esperamos que as matérias sobre a Descentralização do HCFMUSP, projeto de Restauo e Modernização da FMSUSP e Casa Cor no imóvel do Pacaembu esclareçam a maioria das dúvidas de nossos leitores. Continuamos aceitando sugestões e matérias de interesse de todo o Complexo, como é o caso do site FMUSP e do evento sobre Telemedicina realizado na FMUSP. Saudações cordiais,

Sandra Papaiz

cartas

Parabéns pelo Jornal! Ficou muito bom, bonito e agradável de ler. No que precisar de contribuição é só acionar, ok? Beijões, e obrigado pelo seu empenho.

*Dr. Antonio Carlos Onofre de Lira  
Diretor Executivo do ICHC,  
por e-mail*

Parabéns pelo *jornal da ffm*, gostei muito. É simples, direto, informativo. Mantida a linha, terá sucesso garantido. No momento, a sugestão que tenho vocês já pensaram: artigos com os Institutos. Abraços.

*Anísio de Moura  
Diretor Executivo do InRad,  
por e-mail*

Parabéns pela publicação do *jornal da ffm*. Sem dúvida abre-se uma porta importantíssima para o relacionamento com a Fundação. Este é mais um caminho para o sucesso. Saudações,

*Nelson Malta Neto  
Marcio Augusto Genta  
MGP Engenharia*



Comunico e agradeço pelo envio da edição nº 1 do jornal da Fundação Faculdade de Medicina – FFM, pelo qual permita-me cumprimentar pela qualidade, clareza e objetividade da publicação.

Sem dúvida alguma, Instituição como a Fundação Faculdade de Medicina, e idem ao Complexo HC, necessitam serem mais divulgados perante a coletividade dos inestimáveis serviços prestados quer na área da medicina, ensino, pesquisa e saúde.

Creio que nesse sentido sempre será válido a estreita relação dos objetivos tanto da Fundação Faculdade de Medicina como da Fundação Zerbini. Permita-me felicitar pela iniciativa de promover a Casa Cor-2002 em imóvel próprio da Fundação Faculdade de Medicina.

Pela atenção subscrevo-me,

*Carlos A. Fanucchi de Oliveira  
Vice-presidente da Fundação Zerbini*



## Caixa-protocolo e Apoio à Pesquisa em novas instalações

O caixa-protocolo da Fundação Faculdade de Medicina está em nova localização, devido às obras no embasamento do prédio da FMUSP.

Está instalado temporariamente na passagem de acesso à Av. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar. A reorganização dos espaços também motivou a transferência do Departamento de Apoio à

Pesquisa e Divulgação Científica para a sala 2307, no 2º andar da FMUSP, em local de melhor acesso para os pesquisadores do Complexo.

expediente

### Jornal da FFM

Publicação bimestral da Fundação Faculdade de Medicina  
Av. Dr. Arnaldo, 455 - 2º andar sala 2302  
CEP 01246-903 São Paulo, SP  
Tel. (11)3016-4948  
Fax (11) 3016-4953  
E-mail [projetos@ffm.br](mailto:projetos@ffm.br)

### Conselho Editorial

Sandra Papaiz  
Prof. Dr. Eduardo Massad  
Angela Porchat Forbes  
Arcênio Rodrigues da Silva  
Galileo Gagliardi

Diretora Responsável: Sandra Papaiz  
Jornalista Responsável: Luiz Carlos de Almeida (MTb 9313)  
Edição: Pólen Editorial  
Telefax: (11) 3262-3023  
E-mail: [polen@poleneditorial.com.br](mailto:polen@poleneditorial.com.br)  
Cartas e sugestões para o Jornal da FFM devem ser enviados para [projetos@ffm.br](mailto:projetos@ffm.br)

*Os artigos assinados publicados neste informativo não refletem necessariamente a opinião da Fundação Faculdade de Medicina e são da responsabilidade de seus autores.*

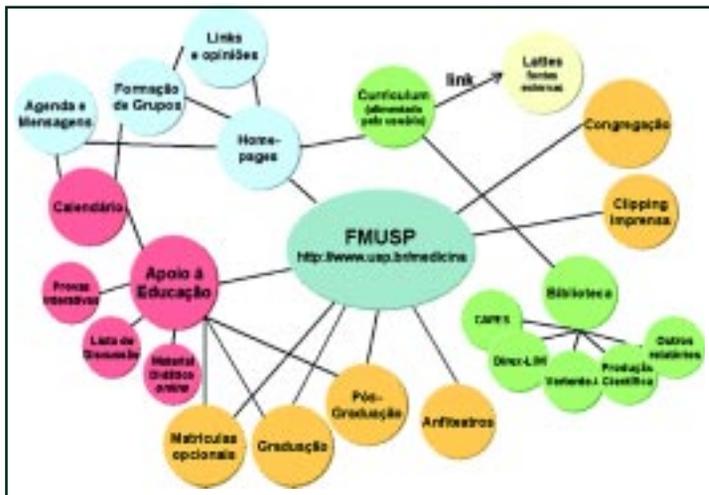
# O siteFMUSP: o que temos a oferecer

Prof. Dr. Paulo S. P. Silveira (\*)

O site da Faculdade de Medicina da USP tem sido constantemente atualizado e modificado nos últimos três anos, para atender às necessidades de docentes, alunos e funcionários do complexo HCFMUSP e FFM, além de usuários externos que nos procuram. Neste momento, conta com 3.192 páginas e 4.954 imagens, incluindo informações relacionadas aos departamentos, comissões, graduação, pós-graduação, biblioteca, museus e *links* para sites selecionados, entre outros serviços.

Diversos sistemas com páginas dinâmicas foram desenvolvidos pela equipe da Telemedicina, como por exemplo os sistemas de Pós-Graduação e o de gerenciamento do conjunto de Disciplinas de Pesquisa Científica em Medicina do Currículo Nuclear, o que permitiu a formação de um banco de dados de apoio, o desenvolvimento de rotinas que nos trazem diariamente dados da USP (a partir dos sistemas Júpiter e Fenix), e a formação de recursos humanos locais.

Desde o final de 2001, sob patrocínio da diretoria da FMUSP, atualizamos os servidores de bancos de dados e pudemos formar uma equipe de analistas/programadores, agora dedicados em tempo integral ao siteFMUSP. O objetivo da etapa atual é generalizar os sistemas e disseminar seu acesso para toda a comunidade, já que os serviços dinâmicos, que utilizam bases de dados, ainda não foram plenamente incorporados à cultura local. Há muitos serviços necessários, conforme ilustrado no diagrama,



que utilizam bases de dados, ainda não foram plenamente incorporados à cultura local. Há muitos serviços necessários, conforme ilustrado no diagrama, vários destes já instalados e em pleno funcionamento.

Sem a participação das pessoas, a Internet não faz sentido. Portanto, a base do sistema tem que ser o indivíduo cadastrado como membro da comunidade do siteFMUSP. Podem ingressar nesta comunidade aqueles que constam do cadastro da USP, ou os que forem apresentados por um membro já pertencente à comunidade.

A partir do núcleo que identifica o indivíduo e dos direitos que o mesmo recebe, formam-se grupos de usuários que podem compartilhar diversos serviços:

- A página pessoal (*homepage*) é configurável e permite indicar a produção intelectual. Estas informações poderão ser agrupadas para fins de relatórios diversos (CAPES, Direx-LIM, Vertente A, etc), de forma que, muito em breve, o preenchimento repetitivo de questionários poderá ser dispensado.

- Há um núcleo de apoio à educação médica já iniciado (um exemplo é encontrado no serviço de telepatologia, já instalado), que pode ser paulatinamente generalizado para outras disciplinas. Inclui a formação de calendários, sistemas de listas de exercício para auto-avaliação ou provas de múltipla escolha para os alunos, cadastro do endereço de material didático selecionado pelos docentes e áreas de interação baseadas em listas de discussão.

- Aproveitando os serviços já existentes da FMUSP e FFM, por onde a informação já circula, pudemos, também, oferecer canais entre a Assessoria Acadêmica e de Imprensa com a Internet. É questão de tempo para aumentarmos a variedade de serviços que podem ser disponibilizados.

- A documentação já começa a circular eletronicamente, como já acontece com a reserva de anfiteatros e a documentação da CTA e Congregação da FMUSP.

Apesar da aparente complexidade do sistema, sua facilidade de uso é uma preocupação constante. Basta entrar no siteFMUSP em <http://www.usp.br/medicina>, clicar em “Conecte-se” e seguir as instruções na tela. A partir do siteFMUSP também é possível encontrar uma descrição mais detalhada do sistema clicando-se em “Sobre o site”.

Contamos com seu ingresso ao siteFMUSP e gostaríamos de receber suas sugestões. Saudações a todos!

(\*) Da equipe da Disciplina de Informática Médica e coordenador do siteFMUSP

# A descentralização pela ótica dos Institutos do HCFMUSP

**A**o completar um ano de sua implantação, o processo de descentralização dos recursos administrados pela Fundação Faculdade de Medicina trouxe uma nova realidade ao Complexo HCFMUSP, e comprova com números a propriedade das diretrizes traçadas.

*Na visão dos diretores executivos dos sete Institutos que integram o Complexo – Instituto Central, Instituto de Pediatria, Instituto de Ortopedia, Instituto de Psiquiatria, Instituto de Radiologia, Instituto do Coração e Laboratórios de Investigação Médica – o processo ainda está no início, mas os resultados já podem ser observados, com reflexos muito positivos, tanto no gerenciamento dos recursos fundacionais quanto no orçamento como um todo.*

*O Jornal da FFM foi ouvir cada um dos diretores, colocando como questão básica os efeitos da descentralização no funcionamento do Instituto, levando em conta aspectos positivos e críticas. De modo geral, as opiniões conduzem para um diagnóstico positivo e são unânimes em afirmar que a implementação de políticas administrativas voltadas para a realidade de cada um não podia mais ser protelada.*

## Autonomia com responsabilidade

Primeiro na hierarquia do Complexo HCFMUSP, o Instituto Central foi fundado em 1942 e dele foram sendo desmembrados, aos poucos, os demais Institutos. Sua estrutura continua gigantesca, reunindo 28 disciplinas, constituídas por divisões, serviços e clínicas, representadas no Conselho Diretor por cinco professores titulares da Faculdade de Medicina.

Para o diretor executivo, dr. Antônio Carlos Onofre de Lira, “o primeiro efeito do processo de descentralização foi trazer mais transparência na dinâmica da Instituição e, dentro desse contexto, decidimos ampliar a representatividade das disciplinas no Conselho Diretor, que passou a contar com mais cinco membros, pois é este órgão que dá as diretrizes do Instituto e se reporta ao Conselho Deliberativo”.

“O grande desafio era criar uma forma de convivência técnica entre as diversas especialidades, garantir o respeito de cada especialidade, respeitar a regra institucional de organização, de normatização, mantendo a coesão, sem perder a visão de sua dimensão física, do volume de atendimento e da complexidade de sua estrutura funcional”, completa.

Com uma área de 46 mil m<sup>2</sup>, distribuídos por dois edifícios, e um volume de 3 mil consultas/dia e 1,8 mil cirurgias/mês, o Instituto Central era tido como deficitário, pois o maior volume de despesas era gerado ali. Mas sua performance financeira

como um todo era positiva, e a partir da descentralização esses números ficaram visíveis.

“O que ocorreu foi um resgate da capacidade do HC de gerenciar bem, sem devaneios. Tiramos uma fotografia real e, quando essa fotografia foi mostrada, causou muito desconforto, inicialmente. Acho que não tivemos tantas resistências, e daí veio traço principal da descentralização: a transparência. O processo trouxe, também, uma nova reflexão, do ponto de vista financeiro: a necessidade de investir na área de convênios.”

Para concluir, o dr. Lira resume: “o fator mais importante da descentralização é que ela resgata a lógica de autonomia com responsabilidade, pois as diversas áreas que constituem o Instituto Central começaram a tomar ciência dos custos, o que contribui para aprimorar a relação custo-benefício”.



Dr. Antônio Carlos de Lira

## Limitações gerenciais

O Instituto de Pediatria, segundo seu diretor executivo, dr. Paulo Roberto Pereira, foi um dos primeiros a reivindicar mais autonomia. “Desde o início de minha administração, em 1993, começamos a perceber que o sistema centralizado de gerenciamento do orçamento limitava muito a nossa ação. E não permitia um planejamento, pois apenas parte dos

recursos ficava com o Instituto e o restante era distribuído igualmente entre os demais. Era uma forma de tratar igual os desiguais. Justamente naquele momento, tentávamos implementar uma gestão participativa, sensibilizando os profissionais para que melhorassem a produção e fazendo com que entendessem a importância do faturamento, mostrando que isso reverteria em melhoria salarial. Mas isso era complicado diante da centralização existente.”

Além de desestimulante – destaca o dr. Paulo Roberto, “o sistema era um modelo gerencial que não favorecia a produtividade. Quanto mais o Instituto assumisse encargos, pior para ele. E seu diretor era um mero burocrata, que assinava papéis”.

Com a descentralização, a autonomia gerencial é transferida para cada Instituto, mas as decisões estratégicas continuam sendo tomadas pelo Conselho Deliberativo e pela Superintendência do Hospital das Clínicas, enfatiza o diretor. “Cada um escolheu seu rumo e passou a administrar suas peculiaridades. Antes, não era possível ir até o fim do processo, saber onde errou e fazer uma auditoria, antes de encaminhar para a área central”, acrescenta. “A descentralização permitiu também trabalhar em escala, usando o que

existe de bom no sistema centralizado.”

Em relação aos profissionais atuantes no Instituto, ele acredita que a descentralização propiciou a motivação. “Agora podemos negociar com os profissionais que devem receber complementação, estabelecer os limites para a folha de pagamento dentro de percentuais e tentar aumentar a receita, o que até então não era possível.”



Dr. Paulo Roberto Pereira

## Respeito às diferenças

“A descentralização veio em momento oportuno e de forma correta, porque cada instituto tem suas peculiaridades, não só quanto ao gerenciamento, mas na forma de administrar”, analisa o dr. João Carlos dos Santos, diretor executivo do Instituto de Ortopedia e Traumatologia (IOT). Dessa forma, a descentralização permitiu que cada diretor exerça sua função de sua própria maneira, segundo suas habilidades.

O IOT se prepara para comemorar 50 anos, mas o dr. João Carlos acredita que o Instituto mudou mais no período de ajustes do que em todos os anos anteriores. São mudanças radicais, pois o Instituto – segundo o dr. João Carlos – tinha um déficit histórico de 12 anos. “Hoje o balanço se aproxima de zero, com grande expectativa de crescimento. Isso se deve, em primeiro lugar, à descentralização e, em segundo, à autonomia dada, ou seja, às mudanças e ao respeito que se tem pela Instituição com suas particularidades. O reflexo, portanto, é positivo e tenho a impressão de que, em alguns meses, estaremos em superávit.”

O diretor também destaca que os reflexos do processo se estendem aos salários e, graças à complementação, o IOT é um dos que melhor remunera. Isso é fator de motivação, mas “a motivação do ser humano não vem única e exclusivamente do salário. Ela pode ser acelerada por uma série de fatores, como facilidade de estudar, transparência



Dr. João Carlos dos Santos

### Plano de Descentralização HCFMUSP – Fluxo de caixa de contas operacionais por Instituto (jun/2002)

	INCOR	ICHC	ICR	IOT	IPQ	INRAD	SUZANO	COTOXÓ*	TOTAL
<b>Resultado</b>									
Acumulado		21.836.739	2.338.967	80.122	182.710	7.259.871	-384.176	-87.559	31.226.675
Total Receitas		7.241.329	1.359.953	705.185	183.094	1.638.982	150.543	79.781	11.353.887
Total Despesas		-6.675.951	-1.162.496	-1.043.353	-348.429	-1.114.469	-243.472	-133.396	-10.852.906
Resultado Parcial		565.375	197.458	-338.168	-165.336	524.513	-92.929	-53.615	500.981
<b>Transferência</b>									
Fundo Institucional		0	0	281.924	135.369				417.293
Resultado no mês		565.375	197.458	-56.244	-29.966	524.513	-92.929	-53.615	918.275
<b>Resultado</b>									
Acumulado		22.402.114	2.536.424	23.878	152.744	7.784.384	-477.105	-141.173	32.144.949
<b>LIMs</b>									
Recursos após-avaliação		-151.002	-6.388	-3.194	-6.388	-12.420			-179.393
RH-Complementaristas		-70.801	-1.423	0	-2.107	-30.241			-104.573
RH-Fundacionais Puros		-64.775	0	-1.814	-3.788	-1.926			-73.302

\* Incluída apenas a movimentação realizada através da FFM. Informações do INCOR e Fundação Zerbini não foram recebidas.

FFM-Administração (6,5%)	807.256	Fundo Institucional	241.843	Superintendência (4,8%)	601.637
FMUSP (5%)	559.045	Preceptores + Bolsistas	178.772	Administração + Dir Clínica	-626.517
LIM-Administração (0,3%)	33.543	RH F. Zerbini		RH Zerbini	-81.808
				Custos Descentralizados	764.951

administrativa, melhoria das relações organizacionais e estrutura hierárquica horizontal.”

Segundo o diretor, ainda restam alguns pontos a vencer, mas o que foi feito até agora está “de excelente tamanho, na velocidade correta”. A médio e longo prazos, ele espera que os Institutos possam fazer suas próprias compras. “Hoje, a solicitação e a entrega dos materiais comprados é descentralizada, mas o ato de comprar não. Em alguns casos isso se justifica pelo poder maior de negociação, mas perde em flexibilidade.”

## Subsídios para a decisão

Para o dr. Anísio de Moura, diretor executivo do Instituto de Radiologia, a primeira grande conquista da descentralização foi diagnosticar as dificuldades de gestão de cada unidade e otimizar os recursos. Houve uma delegação de poderes,



Dr. Anísio de Moura

para que cada diretor pudesse administrar seus próprios recursos. Em seu entender, a grande dificuldade foi vencer os problemas culturais da Instituição, que, desde a sua fundação se apóia num modelo centralizado de gestão. “Vencer essas barreiras foi a primeira grande tarefa, graças ao empenho do Prof. Irineu Tadeu Velasco, que idealizou o projeto, dos professores titulares e do conselho deliberativo, que deflagraram todo o processo”, explica.

“A Instituição como um todo estava acostumada a um outro caminho, no qual as decisões eram tomadas de forma centralizada, com pouca experiência na tomada de decisões. Decidir é diferente de mandar, e a decisão é técnica, científica, envolve uma série de elementos, de modo a gerar metas e perseguir o cumprimento de um planejamento. Numa instituição tradicional ocorre, quase sempre, uma expectativa de que outro nível hierárquico maior decida, assumindo também as responsabilidades. Graças a esse esforço de descentralização, as decisões podem ser tomadas em todos os níveis, e atrás dessas decisões vem a possibilidade de assumir responsabilidades.”

Para o dr. Anísio de Moura, esse poder de decisão tem feito o Hospital das Clínicas crescer como um todo. “No InRad, a descentralização significou maior poder de investimentos, que permitiu a contratação de recursos humanos especializados na área de imagem e oncologia clínica e a atualização tecnológica. Não gastamos mais recursos produzidos por outros Institutos, como ocorria anteriormente. Isso é um estímulo muito grande, depende do nosso estilo de administração, e, felizmente, estamos colhendo cada vez mais os resultados desse trabalho.”

## Fortalecimento corporativo

Enquanto a grande maioria dos Institutos teve como principal ganho, no processo de descentralização, a possibilidade de gerenciar os recursos fundacionais, o Instituto do Coração – segundo o diretor executivo, dr. Renato Corrêa Baena – foi justamente no caminho inverso.

“Quanto ao uso dos recursos complementares, provenientes de convênios, não vimos muita diferença, porque nós podemos usar 25% da nossa capacidade para explorar essas fontes, e nesse aspecto já temos explorado ao máximo. O que o InCor ganhou com a descentralização foi na participação no orçamento do Hospital das Clínicas, pois conseguimos maior racionalização dos serviços contratados centralizadamente. Isso acaba alavancando todas as ações, seja para o setor de assistência pública ou assistência complementar”, afirma.

Para o dr. Baena, o processo de descentralização em geral é um “divisor de águas para todo o Complexo e, cada vez mais, apesar de centralizar as atribuições, nós ficamos mais próximos de um fortalecimento corporativo. Eu acredito que houve uma grande transformação que, com certeza, vai trazer muitos frutos positivos”.



Dr. Renato Baena

Isso porque a descentralização abriu espaço para a participação, desde sugestões e críticas importantes para o nível central, pensadas e discutidas, até a questão de orçamento. “Com isso, pudemos conhecer os custos, a relação custo-benefício, estabelecer comparações. Tudo isso nos orientou para uma política racionalizada, com maior liberdade de participação até nas políticas institucionais, porque com a formação de grupos de diretores executivos junto à Superintendência pudemos discutir nossas necessidades, fazer sugestões e críticas, conhecer nossas diferenças e entender melhor as nossas missões.”

## Poucas mudanças

Para a área de investigação médica, constituída nos diversos Laboratórios ligados aos Institutos, o processo de descentralização não promoveu mudanças significativas na área de recursos humanos, pois para a grande maioria – cerca de 90% – o que houve foi uma separação na análise dos pedidos de compra.

Antes da descentralização – esclarece a Profa. Dra. Maria Mitzi Brentani, diretora executiva dos Laboratórios de Investigação Médica (LIMs) – os pedidos eram feitos pelos LIMs de cada Instituto ao diretor executivo, que os analisava e encaminhava para a diretora dos LIMs, que analisa o mérito da solicitação e encaminha de volta para implementação.

Com o processo de descentralização, cada LIM ficou subordinado ao instituto que lhe diz respeito. Os custos são rateados em cada unidade, que analisa criteriosamente a importância da sua condução científica, número de funcionários envolvidos e possibilidades financeiras.

Diante disso, o processo de descentralização pode ser encarado de duas formas. Por um lado, dificultou a apreciação dos projetos e ampliou as fontes de consulta, o que gera morosidade nas decisões. Por outro, porém, permitiu diagnosticar a real situação da atividade de investigação médica em cada uma das áreas, fazendo com que os LIMs tenham uma visão real da situação, para analisar melhor a produção e até avaliar se existem funcionários demais.

“Há laboratórios que trabalham com reduzido número de funcionários e têm excelente produção científica e há outros



Prof.ª dra. Mitzi Brentani

que tem um excesso de pessoal e baixa produtividade. Cabe ao LIM redistribuí-los para que o gerenciamento seja adequado e os recursos atendam às necessidades do trabalho”, explica a Profa. Maria Mitzi Brentani.

Para ela, porém, apesar da descentralização permitir essa racionalidade, em relação aos recursos, pouco foi acrescentado em benefício dos LIMs. “Continuamos recebendo 2% do orçamento para ser dividido entre 62 unidades de pesquisa, e nosso quadro de funcionários se mantém extremamente defasado”. Por isso, destaca a diretora, os LIMs não recebem recursos na proporção do que produzem para a Instituição como um todo. “Só em 2001, através das agências internacionais de pesquisas, foram incorporados recursos da ordem de R\$ 14 milhões, e a FFM repassou apenas R\$ 2 milhões dos recursos auferidos no HCFMUSP para os LIMs”, conclui.

## Resultados em 2004

Para o Instituto de Psiquiatria, os efeitos benéficos da descentralização em sua totalidade devem ser colhidos somente a partir de 2004, quando a reforma de suas instalações estiver concluída e em sua capacidade plena de atendimento. A partir daí, o IPQ, que está comemorando 50 anos de existência, será mais um Centro de Excelência no Complexo HC e importante Centro de Referência no Sistema Único de Saúde.

Para o diretor executivo dr. Luiz Carlos Arcon, a preocupação com a descentralização vem de muito tempo, pois, já em 1977, com a criação dos Institutos e de suas diretorias executivas e conselhos diretores, foi dado um primeiro passo neste sentido. Segundo ele, ainda naquela década foram lançadas as sementes que gerariam tal autonomia, entre elas o convênio com o antigo INAMPS, e a criação da Fundação para o Desenvolvimento da Bio-Engenharia, precursora da Fundação Zerbini, que passou a captar os recursos recebidos pelo InCor.

O dr. Arcon reconhece, porém, que em 2001 “uma enorme força tarefa, constituída pela administração superior do HC, Faculdade de Medicina, diretores executivos e um grande número de diretores e assessores, chamou a si a responsabilidade de consumir providências para uma ampla delegação de tarefas que se mantinham centralizadas e uma maior responsabilização dos Institutos na ampliação de suas receitas e de suas despesas”.

O Instituto de Psiquiatria teve e ainda tem problemas com este modelo, apesar de representar, em relação ao Hospital

das Clínicas, 6% dos pacientes/dia, 6% das consultas, 4% do orçamento e receber do SUS, 2% do faturamento do complexo.

O dr. Arcon destaca também que os benefícios da descentralização estão sendo sentidos ao longo do tempo. É o caso, por exemplo, da política de materiais, já que a responsabilidade sobre a compra está sendo transferida para a periferia. “Como aqui no IPQ o volume de compras é pequeno, o impacto não é muito grande como em outros Institutos. Quanto à parte financeira, realmente estamos num momento em que o nosso balanço é negativo, e isso já foi previsto pelo Conselho Deliberativo. Entretanto, vemos de forma positiva o programa como um todo, pois com o término da reforma teremos uma série de produtos bem rentáveis, serviços de alta qualidade em enfermarias especializadas, cirurgias de epilepsia, centro de sono. Tudo isso a partir de 2004. Hoje, estamos reformando um terço do prédio e o restante está sucateado. Uma estrutura velha, enfermarias antigas, algumas sem condições de receber pacientes, são problemas que serão corrigidos ao longo dos próximos dois anos, quando então colheremos os benefícios do programa de descentralização”.



Dr. Luiz Carlos Arcon

## Ensino e Pesquisa, a grande meta do Projeto

O objetivo maior de todo o processo de descentralização administrativa é eliminar as contas negativas dos Institutos nos três níveis em que o Complexo atua: atendimento, ensino e pesquisa. Segundo o Prof. dr. Irineu Tadeu Velasco, todos os ajustes estão sendo feitos para que todos tenham recursos para investir no mais importante: o Projeto Acadêmico. “É preciso que todos tenham claro que a função do Complexo HCFMUSP não é só a assistência, mas o ensino e a pesquisa”, afirma. Por isso, cada departamento, dentro de cada instituto, foi instado a criar um

projeto que justifique sua ação nos três níveis. “No final, o Complexo deve ser um verdadeiro hospital-escola.” O Prof. Velasco pondera que dentro de uma “holding acadêmica” como o Complexo, “existem setores que auferem mais e outros que auferem menos receita. Mas, como nosso objetivo não é o lucro, as áreas mal remuneradas não serão fechadas, como seriam numa empresa. É possível administrar tudo isso, desde que todos tenham plena consciência da capacidade geral e das especificidades. É para isso que todos contribuem para o fundo de equalização.”

## Investimentos da Casa Cor valorizam imóvel tombado

Quem visitou a Casa Cor no período de 28 de maio a 9 de julho mal pode imaginar o que a reforma estrutural realizada pelo evento representou em termos de preservação do patrimônio histórico que é o imóvel, construído no século XIX pelo arquiteto Ramos de Azevedo.

Para que os decoradores pudessem instalar seus 88 ambientes na casa, foi



Jardins, janelas, telhados e infraestrutura: reformas trouxeram benefícios inestimáveis ao patrimônio.

preciso um trabalho preciso, cuidadoso e orientado para a manutenção das características estéticas e físicas do imóvel, segundo as determinações do Condephaat.

O trabalho foi coordenado pelo arquiteto Khaled Ghoubar, consultor da FFM, e supervisionado diretamente pelo arquiteto Eduardo Colonelli, um dos maiores especialistas em patrimônio histórico, indicado pelo Condephaat e responsável, por exemplo, pela reforma da Pinacoteca do Estado.

Segundo o prof. Khaled, o trabalho de avaliação do imóvel já vinha sendo feito antes de a Casa Cor se interessar pelo local. O Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) foi contratado para avaliar os estragos causados pela infiltração de água e pelo ataque de cupins à estrutura do prédio.

Quando a FFM foi procurada pela Casa Cor, o IPT concluía seu laudo. A partir desse documento técnico, a Casa Cor se dispôs a realizar os reforços estruturais necessários para que a casa fosse

recuperada e estivesse em condições de receber os decoradores e o público. “O forro foi retirado e deverá ser recolocado mantendo o mesmo desenho original”, explica o prof. Khaled.

Toda a estrutura da casa é feita em madeira, por isso as vigas fragilizadas foram reforçadas com próteses metálicas, de maneira definitiva. “Houve uma grande dose de prudência e até um certo exa-

gero. O escoramento foi superior ao necessário”, informa o arquiteto.

Para combater as goteiras, o telhado foi todo reformado, assim como as calhas, condutores e caixas de inspeção.

Os problemas transcendem o tamanho da casa – cuja área é de 6,5 mil m<sup>2</sup> – e esbarram nas exigências do Condephaat, que exige a

manutenção rigorosa de suas feições originais. A equipe contratada pela FFM atuou junto ao órgão, consultando-o a cada modificação solicitada pelos decoradores.

Para não modificar o patrimônio, a Casa Cor criou paredes falsas, de gesso, ao lado das paredes originais. O mesmo aconteceu com o piso: recebeu uma manta plástica e, por cima, foram aplicados os pisos decorativos.

Janelas, caixilhos e vidros, porém, foram todos trocados. A partir dos originais, foram encomendadas novas peças. Os jardins internos também foram reformados, tendo sua rede de drenagem substituída – obra de vulto, de caráter permanente.

A Casa Cor também construiu um portão de acesso alternativo, com um caminho pavimentado que facilitará o acesso ao Núcleo de Desenvolvimento Infantil – obra que teria de ser feita pela FFM de qualquer forma. “Tudo o que foi feito e que permanecerá é estrutural e, portanto, muito caro. São melhorias que valorizam e pre-

servam o imóvel, cujo custo não está fechado, mas pode ter chegado a R\$ 1 milhão, inteiramente pago pela organização da Casa Cor”, afirma o prof. Khaled.

“A forma como atendemos a todas as exigências do Condephaat, inclusive com o acompanhamento constante do arquiteto Colonelli, certamente facilitará os projetos de ocupação do imóvel”, continua o arquiteto responsável.

A próxima etapa é a descupinização completa do imóvel, de acordo com o laudo do IPT. Mais importante, porém, é a definição do uso da casa. Para isso, já foi nomeada uma comissão pela Congregação da FMUSP, formada pelos Profs. Eduardo Massad, Milton de Arruda Martins, Ricardo R. Brentani, Giovanni G. Cerri, Diana H. Pozzi, György M. Böhm e um representante do CAOC, a ser definido.

### Casa Cor promove festa para professores

No dia 26 de maio – dois dias antes da abertura oficial da Casa Cor – a organização do evento ofereceu uma festa especial para a comunidade do Complexo HCFMUSP.

Estiveram presentes professores da FMUSP, personalidades e autoridades convidadas, como a prefeita Marta Suplicy, o rabino Henry Sobel, o presidente da TV Cultura, Jorge da Cunha Lima, o presidente da Assembléia Legislativa Walter Feldman, entre outros.

Muitos tiveram a oportunidade de visitar pela primeira vez o imóvel e constatar a grandiosidade daquele patrimônio.



O Prof. Irineu Velasco, Sandra Papaiz e a prefeita Marta Suplicy, na Casa Cor.

## FMUSP é pioneira em programa de Telemedicina

No último dia 17 de junho, o Departamento de Patologia da USP, com o apoio da FFM, inaugurou o sistema de tele-educação da FMUSP com a transmissão de uma reunião anátomo-clínica baseada em autópsia com recursos de teleconferência. Na reunião, coordenada pelo Prof. Dr. Paulo Hilário Nascimento Saldiva, foi analisado um caso de paciente vítima de bronquite crônica e enfisema. Por meio do sistema de telemedicina, a sessão foi transmitida a alunos e professores das faculdades de medicina do Paraná (FMUFPR), Pernambuco (FMUFPE e FMUPE) e Ceará (FMUCE).

A iniciativa reuniu os departamentos de Patologia, chefiado pelo Prof. Dr. György Miklos Böhm, e de Telemedicina, coordenada pelo Prof. Dr. Chao Lung Wen. Também participaram do projeto o Serviço de Verificação de Óbitos da Capital, o Conselho Federal de Medicina e o Conselho Regional de Medicina do Paraná.

Apesar de ser uma atividade multidisciplinar essencial para a formação do médico, a reunião anátomo-clínica baseada em autópsia não é tão comum em outras faculdades, como alerta o Prof. Dr. György Böhm, chefe do Departamento de Patologia da USP. Algumas escolas não chegam sequer a proporcionar a seus alunos qualquer contato com esta prática. Muitas não contam com hospital de ensino. É justamente nestes casos que a telemedicina pode permitir

que os alunos tenham contato com casos reais, motivo pelo qual foi escolhida a sessão de autópsia para a inauguração do sistema.

O evento foi transmitido direto do Serviço de Verificação de Óbitos para as faculdades do Paraná, Pernambuco e Ceará através de técnicas digitais. Os alunos e professores puderam entrar em contato com a prática e discutir entre si. O número de participantes foi limitado devido à preocupação com a boa qualidade da imagem, já que a transmissão possuía aspectos macro e microscópicos.

Apesar disso, a reunião foi filmada e montada com técnicas digitais na Internet (<http://netsim.fm.usp.br/telepatologia>) e em CD-ROM, para distribuição às instituições de ensino interessadas. Estudantes e profissionais de medicina podem ter acesso mediante o cadastramento na comunidade do site FMUSP ou com acesso fornecido pelo grupo de Telepatologia.

### Cirurgia do Fígado recebe doação



Sr. Ricardo Saad Affonso, da Bradesco Saúde, ao lado de Sandra Papaiz e Prof. Marcel

O Departamento de Cirurgia do Fígado da FMUSP, chefiado pelo Prof. Dr. Marcel C. C. Machado, recebeu uma doação de R\$ 100 mil da Bradesco Saúde. Os recursos foram revertidos para a compra de um equipamento de laparoscopia avançado. Primeiro do gênero a ser instalado no Complexo, o equipamento permite a remoção de pequenos tumores hepáticos.

### Institutos recebem investimentos da FFM para a compra de equipamentos

Com o processo de descentralização administrativa das verbas fundacionais do Complexo HCFMUSP, a FMM, o Conselho Curador da FFM e Deliberativo do HCFMUSP aprovaram investimentos totais de quase R\$ 8 milhões nos vários Institutos ligados à Fundação. O processo foi coordenado pela Superintendência do HCFMUSP.

O gerente do Departamento de Materiais, Ludemar Sartori, afirma que este dinheiro será destinado à aquisição de equipamentos, modernização tecnológica e reformas nos Institutos, o que acarretará um aumento nas suas receitas. A última atualização, feita em 4 de julho último (ver tabela), revela como vem sendo aplicada parte desta verba.

O Departamento de Materiais da FFM

tem por finalidade pesquisar o mercado em busca dos melhores preços de materiais e equipamentos exigidos pelos Institutos. A escolha do material e do preço, entretanto, fica sob a responsabilidade do chefe do departamento que emitiu o pedido.

#### Valores investidos pela FFM até o presente momento

ICHC.....	790 mil
ICR.....	511 mil
INRAD.....	1,466 milhão
IOT.....	1,661 milhão
IPQ.....	1,359 milhão
SUP.....	45 mil
Total.....	5,832 milhão

## Matrículas estão abertas para Núcleo de Desenvolvimento Infantil

O Núcleo de Desenvolvimento Infantil começa a funcionar no segundo semestre e as inscrições já estão abertas. O Núcleo foi desenvolvido para proporcionar o bem-estar físico, psicomotor, emocional, intelectual, moral e social das crianças na faixa de 0 a 5 anos e 11 meses.

Todos os filhos de funcionárias, alunas e docentes da FMUSP ou da Administração FFM, que trabalhem pelo menos meio período, podem ser matriculados. Os demais funcionários da FFM ligados ao Hospital das Clínicas continuam sendo muito bem atendidos pela creche HC.



Durante o período em que estão no Núcleo, as crianças recebem café-da-manhã, suco, almoço, leite e lanche. Crianças no berçário recebem mamadeira e as mães poderão amamentar seus bebês em dois períodos durante o dia. As atividades desenvolvidas pretendem promover a socialização das crianças, com ações psicopedagógicas e de recreação que complementem o aprendizado.

As normas de funcionamento e demais informações podem ser obtidas no Departamento de Recursos Humanos da FFM, com Maria Luíza, pelo telefone: 3062-0554 r. 204, das 8h às 17h.

## Estandarte restaurado será entregue em agosto

No próximo dia 2 de agosto será entregue o estandarte da FMUSP, totalmente restaurado pela equipe do Museu Paulista da USP.

O estandarte foi pintado em 1918 pelo pintor de alegorias Oscar Pereira da Silva e costumava ser carregado pelos alunos em ocasiões especiais, como na morte do Dr. Arnaldo Vieira de Carvalho, em 1920.

Durante muito tempo, o estandarte permaneceu pendurado na sala da diretoria da Faculdade. A ação do tempo provocou seu desgaste e também uma alteração inesperada. O tecido, que aparentemente era dourado, durante o processo de restauro revelou-se verde.

O minucioso trabalho de restauração têxtil, coordenado pela restauradora Teresa Cristina Toledo de Paula, devolveu a cor original ao tecido e



Um dos técnicos do Museu Paulista, durante o restauro do estandarte.

recuperou a pintura, que é a única obra deste tipo feita pelo pintor.

Para evitar que o peso volte a causar danos à relíquia, o estandarte deve ficar inclinado dentro de uma vitrine especial fechada, para que possa ser visitado por todos.

### IPQ completa 50 anos

O Instituto de Psiquiatria chega aos 50 anos este ano. As comemorações começaram dia 25 de julho, sob a coordenação dos profs. Valentim Gentil Filho e Wagner Farid Gattaz, em um evento para professores e convidados no MAC-USP, no campus do Butantã. Além de marcar a data, o evento teve como objetivo apresentar os conceitos clínicos utilizados para criar o projeto de reforma do IPQ, que segue a linha da Universidade de Pittsburgh, um dos centros de excelência no tratamento de pacientes psiquiátricos.

### Centro de Convenções Rebouças faz 20 anos



Um dos espaços mais tradicionais de São Paulo para a realização de eventos médicos – o Centro de Convenções Rebouças – completa 20 anos em 2002. A comemoração acontece em setembro, com o vernissage de lançamento do catálogo das obras do artista plástico Sergio Longo, que doou as obras que foram incorporadas à nova decoração do Centro, depois da reforma.

### Assistência Domiciliar

O Núcleo de Atendimento Domiciliar (NADI) do ICHC promove, em 14 e 15 de outubro, com o apoio da FFM, o Congresso Interdisciplinar de Assistência Domiciliar (CIAD), sob a coordenação do prof. Wilson Jacob Filho. O evento será no Centro de Convenções Rebouças e deve reunir profissionais que atuam em atendimento domiciliar/home care e demais interessados. No caso do HC, a equipe multidisciplinar do Núcleo é formada por fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, dentistas, médicos, nutricionistas e enfermeiros, que atendem os pacientes do HC que podem permanecer em casa. Mais informações podem ser obtidas com Fatima, na gerência de projetos, pelo tel. (11) 3016-4951.

## Serviço de dispensação de medicamentos excepcionais está totalmente informatizado

Um sistema informatizado para controle de medicamentos excepcionais foi criado pelo Departamento de Informática da Fundação Faculdade de Medicina e está ajudando a evitar erros de processamento e melhorar o controle sobre esse tipo de medicamento, explica Jacson de Barros, gerente de Informática da FFM.

Conhecido como Cadim (Cadastro de Dispensação de Medicamentos Excepcionais), o processo de liberação de medicamentos controlados exige uma série de documentos para que seus custos

sejam reembolsados pelo SUS. Antes do sistema informatizado, a dispensação era feita manualmente, gerando erros e perda de faturamento.

O sistema já incorpora as informações do Cadastro Internacional de Doenças (CID), que determina que medicamentos correspondem a que doenças, evitando incompatibilidades. Quando os dados do paciente e do medicamento são digitados, o sistema avisa se há compatibilidade entre o pedido do médico e o problema do paciente. Caso o pedido médico seja

excepcional, também é possível obter o medicamento, mediante assinatura do responsável.

Cada vez que um serviço solicita um medicamento excepcional, o sistema gera também a Autorização de Procedimento de Alto Custo (Apac). Agora, as informações são digitadas no Cadim uma única vez e o sistema gera a Apac automaticamente. O sistema também vai permitir que sejam feitas estatísticas de consumo de medicamentos e que se conheça melhor a realidade dos pacientes do Complexo HCFMUSP.

### ações na comunidade

## Núcleos de reabilitação à distância

Um novo convênio foi assinado entre a Fundação Faculdade de Medicina e o Ministério da Saúde para a criação de núcleos de reabilitação de deficientes à distância. O objetivo é capacitar por meio da telemedicina os profissionais e familiares que atendem deficientes.

O projeto é uma parceria entre a Divisão de Medicina de Reabilitação, coordenada pela Prof<sup>a</sup> Linamara Rizzo Battistella, e a Disciplina de Telemedicina, de responsabilidade do Prof. György M. Böhm, com o apoio técnico do Prof. Chao Lung Wen.

Com a capacitação, será possível facilitar o acesso das pessoas portadoras de deficiência ao sistema de saúde, alavancar a formação de equipes multidisciplinares nos hospitais da rede, formatando, para isso, um modelo de assistência via Web, que favoreça o treinamento em tempo real e fortalecendo a visão integral.

Através dos sistemas de assistência à distância, pode-se obter melhores resultados em menor tempo associando treinamento prático e rotina diagnóstica e de intervenção.

## Implantação de Banco de Olhos

A FFM está negociando com o Ministério da Saúde a liberação de verbas para a aquisição de equipamentos destinados à implantação de um Banco de Olhos no HCFMUSP.

Cerca de 50% de montante de R\$ 149,4 mil solicitados já foram liberados. O projeto é de responsabilidade do Prof. Newton Kara José, titular do Depto. de Oftalmologia.

O objetivo do projeto é melhorar a capacidade tecnológica da área de oftalmologia, ampliando a captação e realização de transplantes de córnea.

## Saúde em Serra Pelada

O Laboratório de Patologia e Moléstias Infeciosas do HCFMUSP está implantando um projeto de atenção à saúde dos habitantes da região de Serra Pelada, em Curionópolis (PA). O projeto é de responsabilidade do Prof. Carlos Eduardo Pereira Corbett e os recursos foram repassados pela Companhia Vale do Rio Doce.

O objetivo é implantar um sistema integrado de assistência à saúde, parte integrante do Projeto de Desenvolvimento Social e Econômico de Serra Pelada, para melhorar as condições de saúde e a qualidade de vida da população local.

## Em Sessão Solene, Conselho Universitário comemora 90 anos da FMUSP

No próximo dia 9 de agosto acontecem as primeiras comemorações oficiais dos 90 anos de implantação do Curso de Medicina da FMUSP.

No Teatro da Faculdade, acontece uma Sessão Solene do Conselho Universitário da USP, presidida pelo reitor da Universidade, Prof. Dr. Adolpho José Melfi. Depois da solenidade do Conselho Universitário, haverá a inauguração do Centro de Bioterismo da FMUSP. Os convidados também visitarão as obras do embasamento, incluindo a área do Centro Acadêmico Oswaldo Cruz (CAOC).

## Palestras para a população

Uma comissão especial da FMUSP, encabeçada pelos profs. Irineu Tadeu Velasco, Wagner Farid Gattaz e Dario Birolini, programou uma série de palestras abertas ao público para comemorar o aniversário da FMUSP. De 21 a 30 de outubro, professores da Casa farão palestras sobre assuntos gerais, de interesse do público leigo. Conheça os temas na próxima edição.

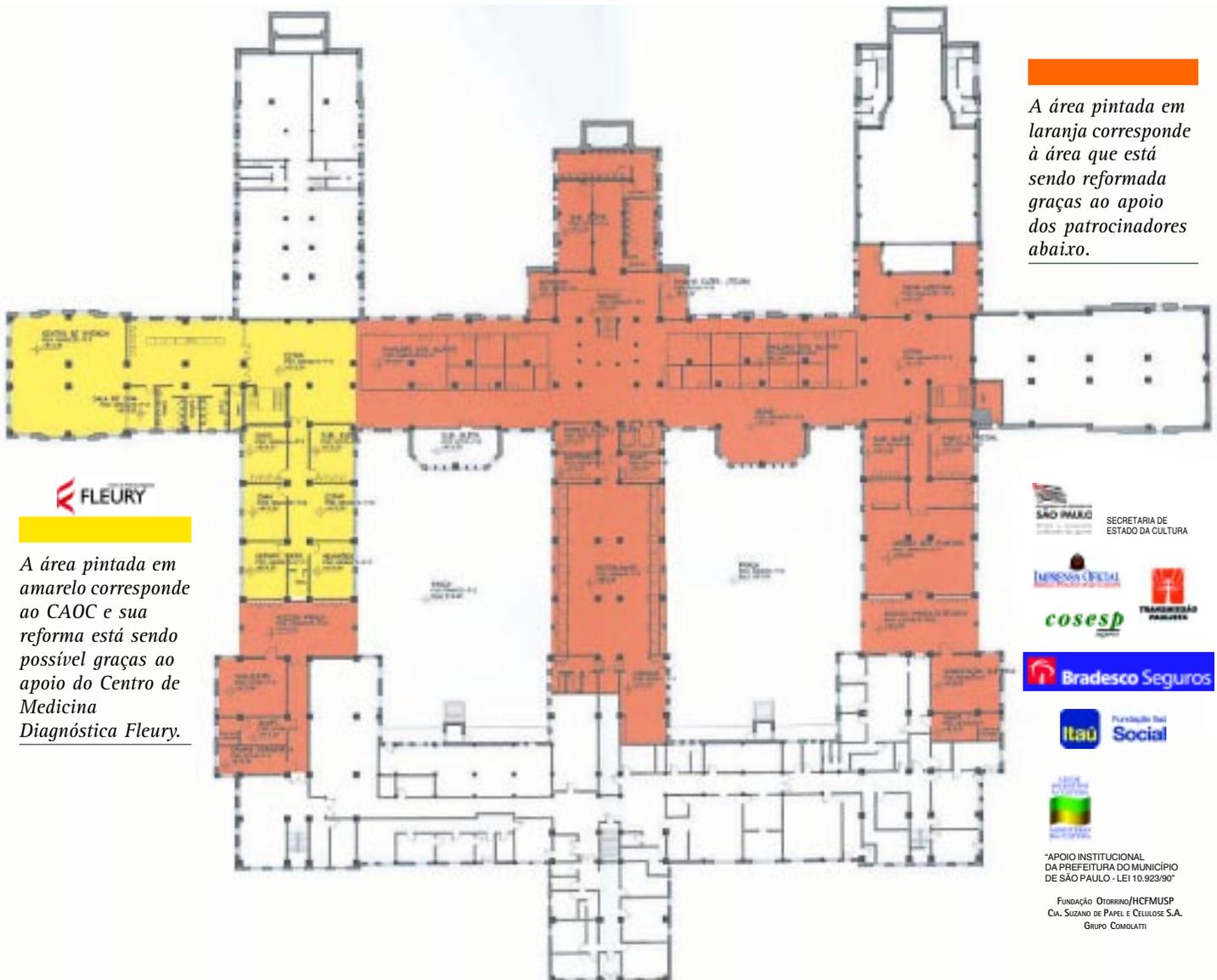
# Restauro e Modernização

## Obras do embasamento em ritmo acelerado

Em julho foram iniciadas as obras de reforma do embasamento da Faculdade de Medicina da USP. A primeira etapa do trabalho está sendo patrocinada pelo Centro de Medicina Diagnóstica Fleury e corresponde à área do Centro Acadêmico Oswaldo Cruz (CAOC). A segunda etapa da obra – que atinge os demais dois terços da área – será administrada pela Fundação Faculdade de Medicina com recursos já captados externamente. A concorrência já foi concluída. De acordo com as previsões do arquiteto Vinicius Andrade, da Andrade Morettin

Arquitetos, as obras devem estar concluídas em cerca de seis meses. Andrade explica que a reforma do embasamento é uma obra fundamental para o projeto de restauro e modernização da FMUSP. “Em primeiro lugar, pretendemos resgatar a dignidade daquele ambiente e torná-lo um espaço de convivência para todos. Além disso, a obra é essencial porque é o ponto de partida para a mudança de todo o sistema de instalações, que será renovado. Tudo será feito da maneira mais adequada, tanto estética quanto funcionalmente”, analisa o arquiteto.

Segundo Andrade, a reforma do embasamento é relativamente mais fácil do que a dos demais andares porque permite mais liberdade por parte dos arquitetos. “A área não foi tratada originalmente com atenção especial, tanto que seu pé direito é mais baixo e não houve atenção aos acabamentos. Por isso, temos mais liberdade em relação ao prédio como um todo, que é tombado pelo patrimônio histórico. Temos um potencial enorme e o projeto pretende romper com os esquemas tradicionais, criando um espaço fluido.”



A área pintada em laranja corresponde à área que está sendo reformada graças ao apoio dos patrocinadores abaixo.

A área pintada em amarelo corresponde ao CAOC e sua reforma está sendo possível graças ao apoio do Centro de Medicina Diagnóstica Fleury.

- SÃO PAULO SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA
- UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
- COSESP
- BRANCO PÁSSARO
- Bradesco Seguros
- Itau Fundação Itaú Social
- APÓIO INSTITUCIONAL DA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO - LEI 10.923/90
- FUNDAÇÃO OTORRINO/HCFMUSP
- CIA. SUZANO DE PAPEL E CELULOSE S.A. GRUPO COMOLATTI