



**EXCLUSIVO: AS EMPRESAS DE MAIOR
PRESTÍGIO DO BRASIL**

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

ÉPOCA

NEGÓCIOS



SALVARAM A REDE?

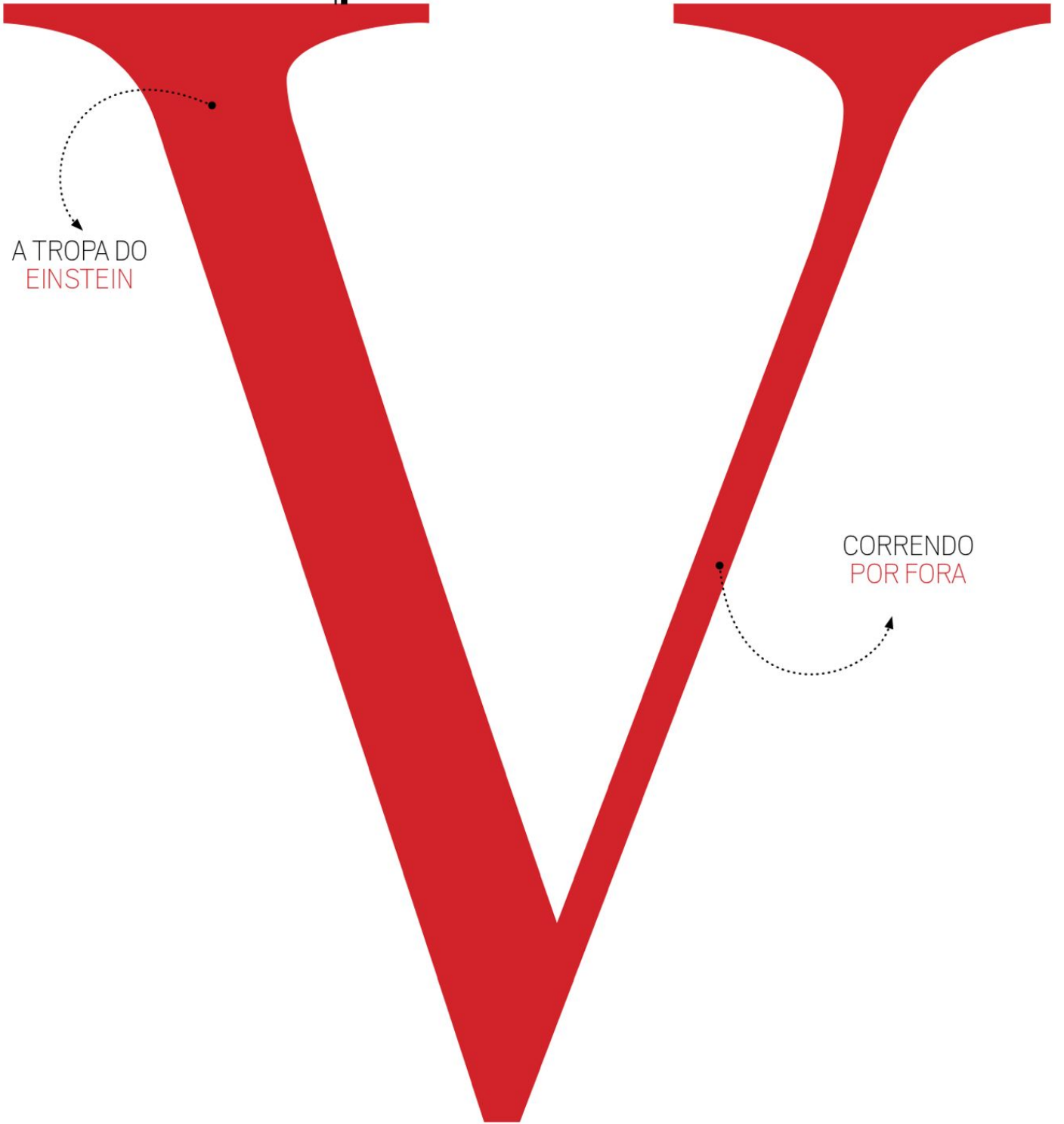
O que
significa a
aprovação
do marco
civil da
internet

Claudio
Lottenberg,
presidente
do Hospital
Albert
Einstein.
E o salário, ó:
zero

A RECEITA DO EINSTEIN

TREINAMENTO
INTENSIVO. REDUÇÃO
OBSESSIVA DE CUSTOS.
MÉRITO CRACIA.
APOSTA EM
TECNOLOGIA.
AS LIÇÕES DO
HOSPITAL QUE VIROU
REFERÊNCIA NO PAÍS

VISÃO



A TROPA DO
EINSTEIN

CORRENDO
POR FORA

VISÃO / QUALIDADE

↑ Maternidade
Hospital Admission
↑ Pronto Atendimento
Emergency Department

Internação
Hospital Admission
↑ Medicina Diagnóstica
Diagnostic Medicine
↑

EDUARDO ZLOTNIK,
ginecologista e
obstetra,
vice-presidente
chairman de
responsabilidade
social e
sustentabilidade

NELSON WOLOSKER,
cirurgião vascular,
vice-presidente
chairman do comitê
de tecnologia da
informação

**CLAUDIO
LOTTENBERG,**
oftalmologista,
presidente do
Einstein

**CLAUDIO
SCHVARTSMAN,**
pediatra,
vice-presidente
chairman do comitê
de conhecimento
e pesquisa

SIDNEY KLAJNER,
cirurgião-geral,
vice-presidente
responsável pelas
áreas de qualidade
e assistência

A TROPA DO EINSTEIN

Treinamento intensivo de funcionários. Obsessão pela redução de custos. Padrões internacionais de qualidade. Investimento incessante em tecnologia. Um sistema detalhista de meritocracia. O que as empresas têm a aprender com o maior hospital do Brasil / CARLOS RYDLEWSKI

No início deste ano, um grupo de executivos da rede de lanchonetes **Burger King** aportou no Hospital Israelita **Albert Einstein**, que ocupa a encosta da serra que corta o bairro do Morumbi, na Região Sul de São Paulo. A turma do *fast-food* **não procurava ali a cura** para uma doença qualquer.

Os executivos queriam saber como o hospital lida no dia a dia com ferramentas como a gestão de processos, a definição de padrões operacionais, a incorporação de tecnologia de ponta e o controle de qualidade, todas questões cruciais para o sucesso de qualquer indústria. Em poucas palavras, queriam entender como se planta excelência – e se colhe liderança.

À primeira vista, parece esquisito buscar a solução para esse típico enigma corporativo em um hospital. Mas, em se tratando do Einstein, como o centro médico é conhecido entre os paulistanos, faz sentido. Inaugurado em 1971 por membros da colônia judaica, ele se converteu em uma referência em inovação que ultrapassa a fronteira da medicina. De quebra, produz bons números.

O hospital deve faturar R\$ 2 bilhões em 2014. No último quinquênio, cresceu 15% ao ano, alcançando 24% em 2011. A previsão de investimentos é de R\$ 1,2 bilhão até 2017, o que perfaz uma média anual de

R\$ 300 milhões. São números de fazer inveja à maioria das empresas – e isso numa instituição sem fins lucrativos, cujo presidente, o oftalmologista Claudio Lottenberg, é voluntário – não recebe um centavo pelo que faz.


Parte de sua polpuda verba de investimentos será direcionada para ações pioneiras, outra marca indelével da instituição. Uma delas, a mais ousada, resultará na fundação de uma faculdade de medicina do Einstein.

Os resultados impressionam, mas o que torna o Einstein um exemplo ainda mais expressivo para organizações de qualquer tipo é sua determinação em voltar-se para o longo prazo, embora esteja mergulhado em um setor no qual a remuneração é extraída a fórceps das fontes pagadoras, em brigas que

800

TIPOS de treinamento são oferecidos no Einstein para os 10 mil funcionários do hospital. Fora isso, há cursos que atraem outras 5 mil pessoas por ano e seminários que somam 12 mil participantes



A framed portrait of Albert Einstein, showing him with his characteristic wild hair and mustache, wearing a white shirt and a dark tie. The portrait is mounted on a light-colored wall.

Voluntário, Claudio Lottenberg ocupa há 12 anos a presidência do Hospital Albert Einstein. "Não tenho salário, mas a minha experiência à frente da instituição me ensinou até a ser um médico melhor", diz. "Nossa gestão é de longo prazo, pois acreditamos em coisas que os outros não acreditam"



não raro avançam sobre várias casas depois da vírgula. Este é o dilema de dez entre dez companhias brasileiras: o que há além do curto prazo? “Muitas vezes, é preciso abdicar dos resultados imediatos para criar reputação e credibilidade”, diz Lottenberg. “Nós sabemos fazer isso. Assim, podemos investir em coisas que os outros não investem e, no fim das contas, acreditar em coisas que os outros não acreditam.”

A CHAVE DA EQUAÇÃO DO EINSTEIN

A base da equação de excelência do Einstein está na busca por qualidade – em tudo. Ela é a pedra fundamental do centro médico e delinea o seu futuro. “Nós temos de ser percebidos como um prestador diferenciado de serviços”, afirma

Henrique Neves, o CEO do hospital. “Sem isso, a sustentabilidade do nosso negócio estaria ameaçada.” Ameaçada é pouco. Em um setor que literalmente trata de questões de vida e morte, ela se desmancharia no ar.

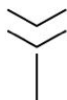
Medicina de ponta é algo caríssimo. Uma sala para cirurgias de última geração custa US\$ 10 milhões. Um robô usado em operações minimamente invasivas – uma tendência em todo o mundo – sai por US\$ 4 milhões. E ainda existem as máquinas de exames de imagem, os medicamentos personalizados (construídos à base de biotecnologia), os profissionais (médicos, enfermeiros, técnicos)... A lista é longa. Daí, também, a justificada percepção de que se trata de um hospital de elite.

Para cobrar uma conta tão salgada, é preciso garantir qualidade no serviço. Ainda assim, há limite para a cobrança. Em todo o planeta os recursos para bancar a saúde estão se esvaindo ou sendo controlados com rigor crescente. Daí a questão:

AS DOAÇÕES de integrantes da colônia judaica ajudaram a erguer o Einstein. Hoje, porém, elas representam só 1% da receita bruta do hospital

5,7

MILHÕES de exames foram feitos no Einstein no ano passado. Com esse volume, o hospital é o quarto maior centro de medicina diagnóstica do país



como conciliar qualidade com custo? O caminho é a eficiência. Neste ponto entra a gestão do hospital.

TUDO NO PADRÃO

Quando aborda o tema gestão, Henrique Neves desenha três pontinhos em uma folha de papel. O trio é disposto como se formasse um triângulo. Neves levanta os olhos e diz, apontando para um deles: “Para nós, a excelência começa aqui”. E escreve: “Padrões”.

A definição de padrões na operação de um hospital, ou de uma empresa, tem a ver com o lugar onde se coloca a régua do desempenho. É ela que define a partir de que nível de mercado a organização atuará. “No caso do Einstein, ela sempre foi colocada bem no alto”, diz Charles Souleyman Al Odeh, diretor de novas unidades da Amil, a maior operadora de saúde do país, com 7 milhões de usuários. “Em geral, é o mercado que tem de se deslocar até lá.” O hospital paulistano é tão exigente nesse quesito que pinça seus concorrentes (e *benchmarks*) nos mercados mais competitivos. “Respeito a todos, mas não concorro com ninguém no Brasil”, afirma Lottenberg. “Os meus competidores estão no exterior.”

A base para a padronização dos procedimentos internos é dada por certificações internacionais, tipo ISO. No dia a dia, elas têm o poder de simplificar a busca pela qualidade. No caso do centro médico, elas atenuaram as discussões sobre qual padrão seguir. “Ainda assim, essas referências internacionais representam um patamar mínimo”, afirma Miguel Cendoroglo Neto, diretor superintendente do Einstein. O problema é que não raro essa padronização gera um emaranhado burocrático



MERITOCRACIA

Os médicos formam a espinha dorsal do Hospital Albert Einstein, principalmente

em termos práticos: são eles que atraem a maior parte dos pacientes. O hospital tem 6,5 mil profissionais cadastrados. Desse total, 20% são responsáveis por 80% dos atendimentos. A elite é composta por 350 profissionais. Eles ocupam uma categoria chamada “Premium.” Existem outras três: “Advance” (950 profissionais), “Evolution” (2 mil) e “Special” (3 mil). A segmentação dessa turma é feita por meio de um programa de meritocracia, que avalia 66 itens de desempenho. Eles anali-



VISÃO / QUALIDADE



Henrique Neves, o CEO do Einstein, define os três pontos-chave da gestão do hospital: padrões, treinamento e vigilância. “Ao melhorar os resultados, estressamos os padrões, aprimoramos o treinamento e a vigilância”, diz. “Atingimos a excelência quando esses pontos formam um círculo virtuoso”



que engessa a atividade dos médicos. Não por acaso, o Einstein é conhecido como o “inferno dos protocolos”.

UMA FACULDADE COM A LÓGICA DO EINSTEIN

O outro ponto do triângulo de Neves é a formação de profissionais. O hospital oferece mais de 800 tipos de treinamento para seus 10 mil funcionários. Eles abrangem todas as carreiras, desde auxiliares de enfermagem, passando por médicos e enfermeiros, alcançando até profissionais terceirizados, como manobristas e faxineiros. “Aprimoramos a formação de todas as pessoas que interferem na qualidade do atendimento”, diz Felipe de Carvalho, o diretor de Ensino. Tudo isso somente para o público interno (e agregados diretos).

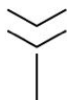
No Einstein, ainda são ministrados cem cursos de atualização e outros 50 de pós-graduação. Eles atraem 5 mil pessoas por ano. Fora os seminários, que recebem 12 mil pessoas ao ano.

Em muitos cursos, o hospital foi pioneiro. Conta, por exemplo, com uma faculdade de enfermagem, com 200 alunos, e um curso técnico, com 500 estudantes. Entre os enfermeiros formados, 75% permanecem no centro médico. O percentual de técnicos retidos é maior: 90%. Ter à disposição uma fonte permanente de mão de obra é estratégico. “É isso que pode levar ao sucesso – ou ao fracasso – o plano de expansão de um hospital para outras cidades”, diz Lottenberg.

Para os médicos, a atualização também é crucial. Estima-se que o conteúdo médico, dependendo da área de atuação, pode se renovar a uma taxa de 20% ao ano: em cinco anos, um profissional tende a ficar totalmente desatualizado. Para os executivos, tanto médicos como gestores, são oferecidos ainda cursos de negócios dentro e fora do Brasil. Os mais

2%

DOS FUNCIONÁRIOS do Einstein (cerca de 2 mil) realizam cursos de aperfeiçoamento a cada ano. Por isso, o hospital precisa ter 2% a mais de trabalhadores para não comprometer a operação



graduados vão para escolas top como Harvard ou Wharton, nos Estados Unidos.

Bancar tudo isso exige muito dinheiro – e, portanto, determinação dos líderes. Cada profissional no Einstein é treinado, em média, por 44 horas por ano (há sete anos, eram 36). Eles acompanham os cursos no horário de trabalho, sem

descontos no salário. Isso quer dizer que, ao longo de um ano, 2% dos 10 mil funcionários do hospital estão fora de seus postos. “Assim, precisamos ter 2% a mais de funcionários para não comprometer a operação”, diz Neves. “E queremos aumentar a carga de treinamento para 60 horas anuais por pessoa.”

A nova vedete do tópico “ensino” é a faculdade de medicina. Ainda é um projeto, mas as primeiras turmas devem ser montadas já em 2015. A ideia é formar um novo tipo de profissional. “Hoje, muitos médicos têm boa formação técnica”, diz Lottenberg. “Mas queremos mais: vamos formar líderes.” O currículo da faculdade trará matérias como economia da saúde e governança, temas que passam ao largo dos cursos convencionais de medicina.

O TEMPO NÃO É RELATIVO

Para fechar o triângulo da gestão, Neves anota: “vigilância”. Ela se aplica, por exemplo, ao acompanhamento dos indicadores de qualidade. “Foi assim que, em sete anos, reduzimos em 90% as nossas taxas de infecção associadas à colocação do cateter em veias”, diz Neves. No final do processo, observa o CEO, os três pontos (padrão, treinamento e vigilância) se complementam. “À medida que a vigilância evolui, nós estressamos o padrão, o que também exige mais treinamento.” O triângulo vai se transformando em um círculo virtuoso.



SISTEMA DE METAS

O sistema de concessão de bônus do Einstein não distribui prêmios para gestores

apenas com base no resultado aritmético de ações executadas. Por exemplo: recebe o benefício quem realizou um número determinado de tarefas no ano. “Nós estimulamos os profissionais a resolver problemas em seus setores”, diz Henrique Neves, o CEO do hospital. O Einstein, por exemplo, está localizado em uma área residencial, onde a energia oscila, principalmente em dias de chuva. Para contornar o problema são acionados geradores, movidos a diesel. Isso até que um





O EINSTEIN CONTRA O TEMPO

REDUZIR O TEMPO DE PERMANÊNCIA DOS PACIENTES É UMA OBSESSÃO EM HOSPITAIS MODERNOS. A IDEIA É AUMENTAR O GIRO DE LEITOS, SEM DEIXAR DE REALIZAR OS EXAMES E PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS. É ISSO QUE AUMENTA A RENTABILIDADE DO NEGÓCIO

ANO TEMPO DE PERMANÊNCIA

2009 4,5 dias

2014 4,08 dias

ESSA REDUÇÃO, EMBORA PAREÇA MINÚSCULA, LIBEROU **62 LEITOS** DO HOSPITAL EM UM ANO, O EQUIVALENTE A **10% DO TOTAL**

O QUE FOI FEITO



A previsão de alta passou a ser **PLANEJADA** já no momento da internação



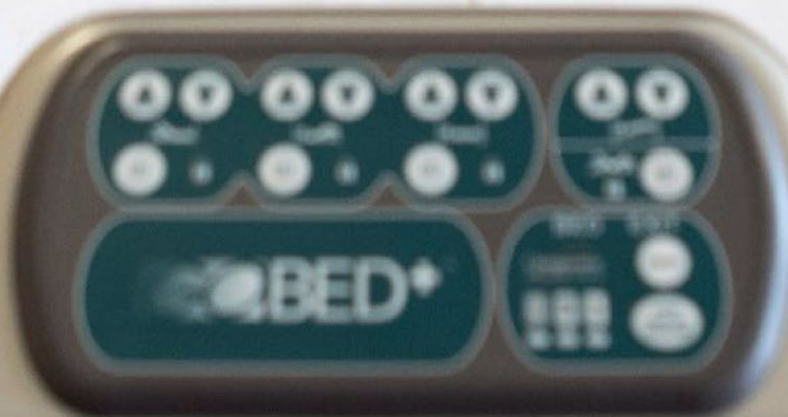
O intervalo entre a alta médica e a real, quando o paciente de fato deixa o quarto, caiu de 1h15 para **41 MINUTOS**



São usados sinais de rádio (**RFID**) para localizar as macas e as pessoas responsáveis pela movimentação dos pacientes



O tempo de higienização dos leitos caiu de 1h22 com dois profissionais para **1H05** com um profissional



Outro fator crucial para a operação, que permeia a gestão de todos os setores, é o tempo. Quase todas as ações no Einstein são medidas, no melhor estilo de Frederick Winslow Taylor, o engenheiro que, no início do século passado, foi para o chão das fábricas aferir e redesenhar os processos de trabalho, em busca de aumentos de produtividade.

O Einstein faz o mesmo, no chão do hospital. Um dos objetivos é reduzir o tempo médio de permanência dos pacientes (TMP). Em seis anos, o Einstein derrubou o índice de 4,5 dias para 4,08. É quase 10%. “Como são 620 leitos, a diminuição do TMP tornou disponíveis 62 leitos ao ano”, diz Neves. Um ganho de espaço sem empilhar nenhum tijolo.

De olho no cronômetro, o centro médico também redesenhou o tratamento dos pacientes submetidos a cirurgias de quadril, com colocação de próteses. A recuperação, nesses casos, era de 12 dias no hospital. Uma comparação com outros centros de excelência mostrou que era um prazo absurdo. A

marca do Hospital for Special Surgery, em Nova York, era de três dias. “Alteramos alguns procedimentos e reduzimos nosso período para 5,5 dias”, diz o superintendente Miguel Cendoroglo Neto. “Mas empacamos.”

Uma enfermeira, então, foi despachada para fazer um curso no centro médico americano. Aí a turma do Einstein percebeu que obteria um ganho excepcional se começasse a tratar do doente antes mesmo de ele chegar ao hospital. Funciona assim: uma equipe do Einstein vai à casa do paciente e explica que os resultados clínicos de longo prazo estão fortemente associados ao processo de reabilitação.

A seguir, os técnicos definem um plano de metas: no primeiro dia, a pessoa deve sentar; no segundo, andar até o banheiro; no

65%

DAS INDICAÇÕES de cirurgia de coluna foram contestadas por uma equipe multiprofissional do Einstein, em um programa desenvolvido em parceria com a Bradesco Saúde



terceiro, ir até o corredor. No quarto, casa. “Quando o paciente sabe disso, só quer fazer fisioterapia”, diz Cendoroglo. A alta para esse tipo de cirurgia hoje ocorre em quatro dias. A meta é chegar aos três do centro de excelência americano.

A luta contra o tempo é permanente e ingrata. Mesmo porque a demanda é crescente. O Einstein atende quase 200 mil

pacientes por dia. Alguns médicos consideram que a taxa de ocupação vive à beira do limite recomendado pelas organizações internacionais – um cenário que favorece o estresse da equipe médica e o surgimento de erros. Ainda assim, os indicadores têm melhorado, segundo o relatório de sustentabilidade do hospital: as mortes caíram de 1,17%, em 2010, para 1,01%, em 2012; os erros de medicação, para cada 100 mil pacientes, caíram de 61,4 para 44,1.

EXCESSO DE CIRURGIAS

A excelência também exige a quebra de paradigmas. Há dois anos, o hospital vivia às turras com a Bradesco Saúde, em uma disputa pelo preço da remuneração de serviços médicos. Lottenberg se saiu com uma ideia inusual. “Em vez de discutir coisas pequenas, sugeri que tratássemos de assuntos mais importantes”, diz. “Dor nas costas, eu pensei. Quem

não tem? Esse me pareceu um bom ponto para trabalharmos juntos.” Nasceu, ali, o Projeto Coluna.

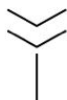
A seguradora de saúde passou a encaminhar para o Einstein os usuários com indicação para cirurgias de coluna. Essas pessoas são reavaliadas no hospital. Primeiro, passam por fisiatras e ortopedistas. Detalhe: nenhum deles opera. Se a indicação cirúrgica for mantida, os melhores médicos do Einstein discutem o caso. De novo: nenhum deles pode realizar a



GOVERNANÇA

A Sociedade Beneficente Israelita Albert Einstein é quem controla o hospital

Paulistano. Ela foi formada nos anos 50 e conta com 700 sócios. Eles compõem a assembleia-geral. Abaixo desse órgão, há um conselho deliberativo, com 180 integrantes. Essas duas instâncias são essencialmente estratégicas. O *board* propriamente dito da instituição possui dois braços: a diretoria eleita e a mesa diretora. Ambos com nove pessoas. Eles funcionam como dois conselhos – o deliberativo e o consultivo. Um faz, o outro audita,





A capacidade de incorporar novas tecnologias é um dos diferenciais do Einstein. Este centro cirúrgico custou US\$ 10 milhões. Ele foi moldado para realizar operações com técnicas minimamente invasivas, o que permite uma recuperação mais rápida dos pacientes e um maior giro de leitos no hospital.



PESQUISA

A pesquisa no Hospital Albert Einstein foi focada em um tema, que responde por

sete em cada dez trabalhos produzidos. Trata-se do envelhecimento. “Constatamos que a idade média dos nossos pacientes aumentou oito anos em cinco”, diz o médico Luiz Rizzo, responsável pelo setor. Cravar em um só assunto traz pragmatismo. Evita a dispersão e cria sinergia entre as especialidades médicas. Assim, contribuições sobre o envelhecimento podem vir de cardiologistas, ortopedistas ou nefrologistas. “A área de exames de imagem, por exemplo, analisa o envelhecimento do cérebro e o decréscimo da capacidade cognitiva”, afirma Rizzo. “Algo que pode ter impacto no futuro no tratamento de doenças como Alzheimer e Parkinson.” Outra característica do setor é a produção de pesquisa aplicada. Os trabalhos, nesse caso, abordam desde estratégias para reduzir a infecção hospitalar até o uso da telemedicina para diminuir a mortalidade em UTIs.

cirurgia. Ela será feita por outro profissional. Se a indicação for contestada, o paciente é submetido a um robusto programa de reabilitação.

Surpreendente foi o resultado do programa: 65% das cirurgias inicialmente prescritas foram classificadas como desnecessárias no Einstein – e, portanto, evitadas. O projeto resultou em uma economia de US\$ 40 milhões.

O pano de fundo desse excesso de operações é formado por dois fatores. Por um lado, é o resultado natural de avanços tecnológicos que possibilitam intervenções cirúrgicas mais eficazes. Por outro, tem origem em incentivos oferecidos a médicos por representantes da indústria do setor. “Em um primeiro momento, minha ideia foi vista como loucura”, diz Lottenberg.

“As pessoas me perguntavam: o Einstein vai abrir mão da receita dessas operações? Vai enfrentar o *status quo*, correndo o risco de comprometer o relacionamento com a comunidade médica e até com a hospitalar? Vai abrir as portas para pacientes que nor-

malmente não teriam acesso ao hospital? As minhas respostas eram, pela ordem, sim, sim e sim.”

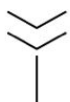
No fim das contas, conclui o presidente, todos os envolvidos no projeto ganharam. “Mas esse é o tipo de decisão em que se troca a receita imediata por reputação e credibilidade”, diz Lottenberg. Ela também está alinhadíssima ao futuro desse mercado.

UM NOVO MODELO DE REMUNERAÇÃO

Muitos especialistas identificam uma grave distorção na forma de pagamento pelos serviços de saúde. Hoje, a remuneração é feita com base em procedimentos realizados. Isso estimula a ocorrência de exames, muitos exames, e até

158

PROFISSIONAIS atuam em uma área de 464 metros quadrados, dedicada à pesquisa experimental no Einstein. Em uma universidade, o mesmo espaço abrigaria 30 pessoas. No hospital, espaço é dinheiro



cirurgias. Abre uma baita porta para o desperdício. Um estudo realizado no Beth Israel Deaconess Medical Center, de Boston, analisou mais de 1,6 milhão de testes clínicos feitos em 15 anos. A conclusão da pesquisa foi surreal. Dois terços dos testes foram para o lixo: 30% eram desnecessários e outros 30% sequer foram utilizados.

Hoje, especialistas pregam que, em vez de remunerar por procedimentos, os governos e os planos de saúde paguem por pacientes curados. Michael Porter, professor de Harvard, preconiza que o pagamento seja feito com base no resultado clínico, dividido pelo custo. Essa seria a nova fórmula do sistema.

OLHO NO LONGO PRAZO

O centro médico também aposta no futuro ao investir R\$ 180 milhões na aquisição do novo sistema de gestão hospitalar. Ele deve ser instalado até o fim de 2016. Foi desenvolvido por uma empresa americana de TI, a Cerner Millennium. O investimento, entretanto, não se pagará nem sequer nos próximos 15 anos. “A decisão de compra foi 100% estratégica”, afirma Lottenberg.

A nova tecnologia, segundo os gestores do hospital, não se resume a uma ferramenta administrativa. Ela apresenta vantagens mais expressivas na área clínica. O sistema controla, entre dezenas de outras funcionalidades, até a aplicação de medicamentos e os sinais vitais dos doentes. “Com ele, vamos conhecer bem melhor cada um dos nossos pacientes”, diz Lottenberg. “Eu terei informações que os concorrentes não terão. Vou poder me sentar com as fontes pagadoras e dizer: pode me mandar todos esses pacientes, porque tenho condições de tratá-los de forma mais



FILANTROPIA

O Hospital Albert Einstein é uma instituição filantrópica. Conta, por isso, com a

isenção de impostos (a cota patronal sobre o pagamento do PIS-Cofins). No ano passado, esse valor alcançou R\$ 220 milhões. Para ter direito a esse benefício, o centro médico desenvolve projetos com o Ministério da Saúde, para o Programa de Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS). Ao todo são 45 programas. O mais vultoso é o de transplantes – um dos maiores do Brasil. No ano passado, foram realizadas 205 dessas cirurgias, sendo 102 de fígado. O Einstein





Dois médicos simulam o atendimento de emergência em robô de R\$ 300 mil que até chora (o hospital tem dez deles). O centro de treinamento é um dos xodós do Einstein. Os médicos treinam até como dar uma má notícia a familiares de doentes. Nesse caso, contracenam com atores



precisa. Isso me colocará em uma posição vantajosa.” Detalhe: atingir a excelência também pode permitir a uma empresa impor seu preço.

PECULIAR AO QUADRADO

Para os padrões de uma empresa, o Hospital Albert Einstein é para lá de peculiar. A cúpula do hospital é composta por centenas de pessoas. É quase uma torcida organizada. O modelo de operação também é vertical. Verticalíssimo. Tudo é feito lá, desde a consulta, o exame, até o tratamento, a cirurgia, o check-up. Essa é mais do que uma tendência no hospital. É regra. Algumas áreas crescem de forma tão acentuada que poderiam ser desmembradas em empresas

específicas. O centro de medicina diagnóstica do Einstein, por exemplo, cresceu tanto nos últimos quatro anos que se tornou o quarto maior do país. Realizou quase 5,7 milhões de exames no ano passado.

O peso de cada um desses braços, ou negócios agregados, tem de ser dosado de forma precisa. Alguns são muito deficitários (o pronto-socorro) e precisam de ganhos de produtividade redobrados. Outros são bastante lucrativos (oncologia). A maternidade, por exemplo, não faz sentido, nem financeiramente, nem no cardápio de especialidades. Mas é mantida, porque ao hospital interessa estar presente em todo o ciclo da vida dos clientes.

A relação com os médicos também é pouco usual. O hospital tem mais de 6,5 mil profissionais cadastrados (é um dos mais permeáveis a cadastros). Mas somente 20% deles são responsáveis por 80% dos atendimentos. Um grupo de 350 forma a elite. Todos são avaliados por meio de um sistema de meritocracia que considera 66 itens. O software de

205

TRANSPLANTES foram realizados no Einstein no ano passado, um dos maiores volumes registrados no Brasil. Esse é um dos 40 projetos que o hospital mantém com o SUS



análise é tão complexo que roda com a ajuda de um time de matemáticos. O hospital aluga ainda 300 consultórios em suas instalações.

A BRIGA FILANTRÓPICA



CONSULTORIA

Há dois anos, o Hospital Albert Einstein montou uma área de consultoria de gestão

de hospitais. O setor orienta outros centros médicos a obter certificações, tipo ISO, a gerenciar o corpo clínico e, entre outras tarefas, a criar braços administrativos para fomentar a melhoria contínua dos processos. Hoje, essa frente de negócios tem dez clientes espalhados por cidades como São Paulo, Porto Alegre, Cuiabá, Salvador, Rio, Vitória e Natal. O tempo médio de permanência em cada um deles é de

Uma vantagem do hospital sobre outras empresas: ele é uma organização filantrópica e sem fins lucrativos. Tal classificação, porém, gera uma grita considerável. Mas não é só contra o Einstein. Isso porque, até 2008, todas as instituições desse tipo eram obrigadas a atender 60% dos pacientes pelo Sistema Único de Saúde (SUS) ou reservar 20% da receita para bancar pacientes sem recursos. Naquele ano, a legislação permitiu que hospitais considerados de excelência (Einstein, Sírio-Libanês e Samaritano, por exemplo) recebessem o selo de filantrópicos. Para isso, não precisam cumprir as cotas de 60% e 20%. Basta que desenvolvam projetos importantes para o SUS. E esse é o ponto: o que é importante para o SUS?

A vantagem da filantropia é a isenção de tributos. No caso do Einstein, foram R\$ 220 milhões no ano passado. Ainda assim, o hospital tem de colher resultados financeiros

crescentes. Sem isso, não se manterá na vanguarda da medicina. O problema é que, por ser filantrópico, não tem acesso ao mercado de capitais. Precisa ainda, manter níveis elevados de caixa, pois não tem um sócio controlador que possa socorrê-lo em um momento de dificuldade. Não há, porém, sinal de que esse tipo de emergência surgirá em um futuro próximo. Mesmo porque, como um antídoto para este cenário, o hospital tem se preocupado em plantar mais e mais excelência.