

# Saúde no Brasil, além de recursos, necessita melhor administração

Segundo Claudio Lottenberg, parcerias público-privadas também são uma alternativa para levar medicina de qualidade à população

O Hospital Israelita Albert Einstein (HIAE) foi inaugurado em 1971, em uma iniciativa da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE). Desde então, apresenta-se como referência em tratamentos com tecnologia

de ponta e atendimento humanizado. Além disso, merece destaque por seu comprometimento com ações de responsabilidade social e atividades de ensino e pesquisa. Em um país em que a saúde pública é um dos setores que mais preocupam a população – morosidade e condições precárias no atendimento, falta de leitos, profissionais despreparados e erros de diagnósticos são apenas alguns dos temas que figuram diariamente nos noticiários brasileiros –, o Albert Einstein aparece como um exemplo para outras instituições e empresas de que é possível usar suas habilidades para gerar melhores condições para toda a comunidade, agregando valor à própria organização.

“Alguns [projetos sociais] advogam isenções fiscais, outros enxergam isso dentro de uma perspectiva de extensão de suas atividades.

A meu ver, todas as iniciativas são válidas desde que o Estado busque as mecânicas necessárias que garantam acesso a todos”, explana Claudio Lottenberg, oftalmologista e presidente do HIAE.

*IBEF News – Qual é o plano de investimento do Hospital Albert Einstein para os próximos anos? Há projetos de expansão?*

**Claudio Lottenberg** – Desenvolvemos um grande plano diretor, com conclusão prevista para 2012, que nos comprometeu com um investimento de R\$ 1,5 bilhão em cinco anos. Estamos criando unidades externas, ampliando o número de leitos e renovando sistematicamente nosso parque tecnológico. Em agosto de 2010, inauguramos nossa quarta unidade avançada em São Paulo, localizada em Perdizes/Higienópolis, com 20 mil m<sup>2</sup>, que vai oferecer serviços de medicina diagnóstica, oncologia e pronto atendimento. Nosso novo auditório, localizado na Unidade Morumbi e com capacidade para 500 pessoas, será inaugurado em outubro e faz parte do nosso plano diretor de expansão.

*IN – Após consolidar-se como um dos mais importantes hospitais do País e das Américas, o Albert Einstein ingressou no mercado de medicina diagnóstica. O que o levou a isso e quais os investimentos previstos para esse segmento?*

**CL** – Na realidade, isso não é uma tendência de mercado no sentido de investimento, e sim uma convergência da tecnologia médica, que se “ambulatoriza” e se simplifica, não necessitando de um ambiente hospitalar tradicional para ser executada. Como nosso compromisso é com o paciente, com a qualidade de seu atendimento e sua segurança, eu explicaria isso como uma obsessão em ofertar o que houver de melhor para ele.

*IN – Nos últimos anos, percebe-se uma tendência da gestão da área da Saúde ser atribuída a médicos-executivos. Assim, o setor passou a seguir práticas anteriormente pouco adotadas, como a migração para o mercado de capitais, além das recentes aquisições envolvendo grandes redes de hospitais. Como o Albert Einstein posicionou-se nesse processo?*

**CL** – O Einstein vem optando por um processo de crescimento endógeno e, portanto, ampliando seu leque de serviços, sempre primando pela qualidade acima de toda e qualquer discussão. Trata-se de um mercado *premium* e, por isso, algo mais restrito, mas que acreditamos que sempre existirá. Evidentemente que isso poderá ser revisto a qualquer momento, mas essa tem sido a nossa linha de ação.

*IN – Em sua leitura, qual é o próximo passo a ser dado pela área da Saúde após o reposicionamento comentado?*

**CL** – Ainda haverá um crescimento significativo nessas práticas, e minha apreensão é com a qualidade do serviço prestado e até que ponto essa ganância pelo lucro não afetará o atendimento de todos nós. Acredito que alguma regulação mais efetiva deverá ocorrer, no sentido de preservar a saúde como um direito social. Uma coisa é ter uma boa gestão, outra é a subtração da qualidade em nome do lucro.

*IN – Como o senhor vê os frequentes casos de aquisições entre redes de hospitais?*

**CL** – Como algo natural em um processo de ganho de escala para melhoria de resultados. Com limites éticos

e com preservação da qualidade, não vejo como um problema.

*IN – O Albert Einstein participará desse movimento adquirindo algum hospital ou rede para complementar o portfólio ou acelerar o crescimento?*

**CL** – Não cogitamos nada neste momento. Somos uma sociedade sem fins lucrativos e temos uma dinâmica própria para lidar com o crescimento.

*IN – Qual é a importância do investimento em inovação e tecnologia de ponta nas organizações da área da Saúde?*

**CL** – Queremos que toda a tecnologia venha para incluir as pessoas. Incremento tecnológico, se não utilizado de forma adequada, gera desperdícios. No mundo contemporâneo, frequentemente, vemos uma utilização imprópria desses recursos, um exagero, sem beneficiar de fato quem os utiliza. No Albert Einstein, isso tudo é tratado com muito cuidado e zelo por todos nós: na área dos processos diagnósticos e na área terapêutica. Isso porque não necessariamente os recursos de última geração trazem uma resposta correta para o paciente. Equipamentos de alta complexidade consomem grandes recursos e nem sempre têm um papel efetivo na prática, com uma demonstração evidente. Isso gera gastos enormes e quem lucra é a indústria e não o cidadão. Na verdade, o grande fator que faz a diferença na empregabilidade tecnológica é o capital humano, representado pelos médicos. O médico é quem atua na relação diária, é ele quem capta, indica e decide. Temos que fortalecer esse elo e seria impróprio, um erro, imaginar o contrário. Não existe tecnologia que possa substituí-lo.



Divulgação

**Claudio Lottenberg é mestre e doutor em Oftalmologia, sendo médico graduado pela Escola Paulista de Medicina. É professor co-orientador do curso de pós-graduação em Oftalmologia da Universidade Federal de São Paulo e professor titular do curso do MBA em Saúde do Ibmec, São Paulo. Autor do livro *A Saúde Brasileira Pode Dar Certo*, pela editora Atheneu. É membro do corpo clínico do Hospital Israelita Albert Einstein, sendo médico consultor da área de Cirurgia Refrativa. Membro do Conselho Mundial para Procedimentos de Cirurgia Refrativa da VISX, sendo membro da Sociedade Internacional de Cirurgia Refrativa. É membro do Comitê Hospital of the Future da Joint Commission; e membro da comissão científica do Programa de Educação Médica Continuada da Associação Médica Brasileira. Possui Prêmio Análise de Medicina 2008 pela indicação como um dos mais admirados na especialidade de Oftalmologia – Análise Editorial. Foi secretário de Saúde do município de São Paulo na gestão de José Serra, e exerce atualmente a presidência do Hospital Israelita Albert Einstein.**

**IN – O Hospital Albert Einstein possui um forte histórico em trabalhos sociais consistentes. Poderia falar sobre eles?**

**CL –** Na responsabilidade social, a atuação do Einstein caracteriza-se pela aplicação eficiente de recursos em programas selecionados em conjunto com os gestores públicos de saúde para ajudar a suprir suas necessidades assistenciais, tecnológicas ou de competências. Desenvolve, também, programas comunitários de assistência a populações carentes, especialmente na comunidade judaica e na região de Paraisópolis, na zona sul de São Paulo. Embora a aplicação de recursos em programas sociais seja a face mais visível das contrapartidas do Einstein à população, é na geração e difusão de conhecimento que reside, no longo prazo, sua principal contribuição. É também por meio de programas e parcerias públicas para o ensino de competências e novos protocolos em saúde que a medicina de excelência praticada no Einstein passa a beneficiar outras populações.

**IN – Em sua visão, qual é a importância das parcerias entre os setores público e privado para o País?**

**CL –** Esse é o caminho que escolhemos para multiplicar nossa medicina de excelência e disseminá-la além dos nossos muros. O Einstein posiciona-se, assim, como um vetor social de excelência em

saúde. Nossas competências e recursos estão a serviço não só dos pacientes em nossas unidades, mas também em mais de duas dezenas de unidades espalhadas pela Grande São Paulo, por meio de programas em parceria com o gestor público de saúde. Esses programas levam às populações mais carentes os benefícios de uma medicina de qualidade. Iniciamos projetos e o que constatamos é que muitas outras instituições em seguida fazem o mesmo. Para mim, isso é razão de orgulho, pois o papel inovador do Einstein se faz presente, reafirmando sua liderança. O líder tem essa responsabilidade, a de inovar, a de criar novos paradigmas, e, ao constatar que hoje, em saúde, também se fala em parceria público-privada, é porque de alguma forma o Einstein demonstrou que pode fazer muito pela saúde integrada na ação governamental. A abordagem da saúde tem interpretação apoiada no modelo híbrido, que envolve uma perspectiva de negócio com uma visão de direito social. Por um lado, temos uma série de atores desenvolvendo recursos tecnológicos, buscando inovações e legitimamente procurando retorno financeiro. Por outro lado, acredito ser absolutamente inquestionável o direito de cada ser humano neste planeta de ter acesso aos recursos que possam melhorar sua qualidade de vida e, evidentemente, a saúde. Do equilí-

brio dessas forças é que se pode garantir a equidade dentro dos princípios da qualidade e, portanto, entendo que projetos sociais devam ser estimulados no sentido de garantir acesso à saúde para todos. A configuração desses projetos nem sempre é de fácil elaboração, mas, principalmente em um país como o nosso, pode representar um ganho em termos de justiça social. Alguns advogam isenções fiscais, outros enxergam isso dentro de uma perspectiva de extensão de suas atividades. A meu ver, todas as iniciativas são válidas desde que o Estado busque as mecânicas necessárias que garantam acesso a todos. Esse acesso não se faz de maneira indiscriminada e nem mesmo sem uma métrica consistente, mas é uma garantia. No longo prazo, o ideal seria que os projetos sociais não mais estivessem se ocupando da saúde e que algo mais estruturado existisse. Entretanto, pela condição atual, entendo que esses projetos, neste momento, são absolutamente essenciais.

**IN – Como o senhor vê a atual situação da saúde pública no País?**

**CL –** A saúde pública vem se aprimorando nos fundamentos da sua gestão. O próprio programa Saúde da Família, do Ministério da Saúde, há algum tempo tem uma perspectiva dentro da questão da saúde preventiva, com direcionamento no atendimento ambulatorial, e vem colhendo frutos. Além disso, a maturação das Organizações Sociais do Estado de São Paulo – que se propõem a trazer o ente privado para aprimorar as dinâmicas de gestão –, também é um sinal positivo, que dá alguma esperança pra nós, enquanto cidadãos, de que a saúde

**"No Brasil, em particular, faltam recursos para a saúde, é verdade. Mas, o fato é que recursos isolados não fazem políticas públicas de saúde. Saúde é um direito social, mas tem que ser administrada com melhores ferramentas de gestão"**



**"Na verdade, o grande fator que faz a diferença na empregabilidade tecnológica é o capital humano, representado pelos médicos. O médico é quem atua na relação diária, é ele quem capta, indica e decide. Temos que fortalecer este elo e seria impróprio, um erro, imaginar o contrário. Não existe tecnologia que possa substituí-lo"**

pode ser melhor gerenciada. A saúde sempre foi centrada em modelos econômicos, sempre se acreditou ser um caráter de financiamento. No Brasil, em particular, faltam recursos para a saúde, é verdade. Mas o fato é que recursos isolados não fazem políticas públicas de saúde. Saúde é um direito social, mas tem que ser administrada com melhores ferramentas de gestão. Nesse ponto, entendo que existe muito a ser construído. Não há maneira de administrar a saúde sem ter uma boa organização e noções corretas de epidemiologia. Temos uma necessidade de recurso, é verdade, mas é necessária uma visão de incorporação tecnológica de maneira diferenciada. Não podemos fazer da saúde uma questão partidária ou política.

**IN – Quais são os maiores desafios do novo governo para o setor de Saúde?**

**CL** – Lugar de paciente nem sempre é no hospital. Ao longo de décadas, o brasileiro foi doutrinado a entender que a saúde se fortalece com a construção de mais e mais hospitais. Já está na hora de deixar claro que não é somente a entrega de obras que beneficia o cidadão, e a internação vista como único recurso de assistência médica é um erro. A “desospitalização” é um dos caminhos para fazer a saúde brasileira dar certo. Das intenções de melhorar o sistema de saúde no Brasil, a qualificação das práticas administrativas das unidades de atendimento à população desponta como a principal iniciativa governamental. Saber como otimizar as verbas públicas nas unida-

des assistenciais do Sistema Único de Saúde (SUS) para garantir bons resultados é uma prova de respeito ao contribuinte e, mais ainda, uma maneira inteligente de oferecer medicina de qualidade a todos.

Nesse sentido, é sempre bom lembrar que o governo acerta ao firmar parcerias com instituições privadas da área médica que utilizam os mais modernos sistemas de gestão do mundo – conhecimento que pode chegar aos milhões de usuários do SUS, por meio de corpo clínico e de enfermagem mais capacitados e um melhor aproveitamento de infraestrutura disponível.

A saúde deve ser efetivamente um direito universal. Mas é preciso ter em vista que esse dever público precisa ser cumprido com excelência, sólida atuação em programas preventivos e educacionais e na promoção de hábitos saudáveis. O poder público pode atuar menos no cuidado com a doença e mais no bem-estar coletivo. Em pouco tempo, isso pode ter um impacto na diminuição dos custos da atividade, propiciando mais chances de conquistarmos um sistema assistencial apto ao pleno atendimento de quem precisa.

Na contramão do que parece ser o senso comum, o País precisa acompanhar a mudança do entendimento da gestão da saúde em todo o mundo. “Desospitalizar” significa diminuir o tempo de internação do paciente ao mínimo possível, por meio de um atendimento mais eficiente e de processos assistenciais mais estruturados, com uso de recur-

sos como protocolos operacionais. O objetivo desse movimento é diminuir a média de permanência de internação – que hoje ainda ultrapassa os 5 dias no Brasil. Agir na assistência clínica básica, agilizar diagnósticos e tratamentos, promover programas preventivos e outras medidas são fundamentais nessa nova lógica de prestação de serviços. A população só tem a ganhar.

Esse conceito já vem sendo utilizado por hospitais brasileiros, como o Hospital Israelita Albert Einstein. Seus recentes investimentos em infraestrutura foram planejados para encurtar a permanência do paciente em ambiente hospitalar, sempre garantindo um atendimento de qualidade. Em diversos Estados brasileiros, o número de unidades de atendimento pelo SUS e profissionais de saúde é, com poucas exceções, suficiente para atender a demanda dos cidadãos. O que deve ser observado é como essa base precisa ser otimizada para gerar bons resultados, medidos por índices adequados, como a taxa de mortalidade por enfermidades passíveis de prevenção. Está comprovado que é possível fazer mais com os mesmos recursos públicos hoje disponíveis.

Para quem ainda tem dúvidas quanto aos benefícios das parcerias público-privadas, um estudo do Banco Mundial que comparou o desempenho de hospitais públicos mostrou que os pacientes de unidades geridas por instituições privadas permanecem menos tempo internados, a um custo proporcional bem menor e com taxa de mortalidade

quase 50% inferior. Uma destinação mais que adequada para o dinheiro público na área da Saúde.

**IN – Quais são os grandes diferenciais do Hospital Albert Einstein?**

**CL** – Por trás de todo o conceito da filosofia do Hospital Israelita Albert Einstein, existe uma preocupação com o que ocorre na questão das necessidades assistenciais de nossos pacientes. No passado, o hospital era o grande centro de tratamento das pessoas. Hoje, com o avançar da tecnologia, com os tratamentos minimamente invasivos e com as ações ambulatoriais, o que acontecia dentro do hospital passa a acontecer fora. A linha de desenvolvimento do HIAE busca ter esse novo perfil de prática assistencial. Esse é o conceito do prédio que recém-inauguramos e também das unidades avançadas. Temos dificuldade de atender a todos que nos procuram; julgamos procedente dar com segurança um bom atendimento mesmo naquilo que não é propriamente hospitalar, e por isso precisamos de infraestrutura cada vez mais preparada. A cada três anos, renovamos nossa certificação pela Joint Commission International, e isso já acontece há 12 anos. Programas de qualidade fazem parte de nossa rotina e várias novas plataformas são inseridas, sendo a última delas em uma vertente focada em sustentabilidade. Nossos novos prédios têm sido edificados dentro da perspectiva de *green building* e vale também o registro para o Planetree, uma filosofia implantada no hospital que se orienta em projetos focados em humanização. ■