

COMO A MAYO CLINIC SE TORNOU UM CASO MUNDIAL

O paciente é o centro do negócio. Este foi, sempre, o alicerce de todo o trabalho desenvolvido pela Mayo Clinic, cujas três clínicas, nos EUA, tratam mais de meio milhão de pessoas todos os anos. Um caso de sucesso mundial

POR M.ª JOÃO VIEIRA PINTO

O principal valor da Mayo Clinic, instituição com mais de 100 anos, continua a ser: «As necessidades do paciente são as únicas a ter em conta.» É esta abordagem aos cuidados de saúde que faz com que a Mayo Clinic forneça serviços num contexto que alinha a prática médica com a educação e investigação. Aliás, os médicos escolhidos para trabalhar na Mayo Clinic são, em muitos casos, formados na própria Mayo. «Isto permite-nos criar um conjunto de pessoal médico que demonstra conhecer bem a cultura da Mayo e isso floresce nesse ambiente», esclarece Richard S. Zimmerman, presidente do Conselho de Qualidade da Mayo Clinic no Arizona.

Mas há mais. Cada pormenor é tido em conta e nada é, nunca, deixado ao acaso. A começar pelo design. O Mayo Clinic Hospital em Phoenix, Arizona, é um bom exemplo. Esta infra-estrutura foi o primeiro

hospital Mayo a ser desenhado e construído de raiz, com o design a ser criado de forma a ter o aspecto de um hotel ou um resort de luxo e não... um hospital. «Todos os pormenores do design são importantes, a começar com o paciente e incluindo as considerações sobre a forma como as equipas médicas trabalham em conjunto e a interação com os pacientes. O design da zona dos enfermeiros é um bom exemplo do pormenor. Todos os quartos dos pacientes têm janelas ou portas transparentes que permitem aos enfermeiros terem contacto visual quando estão fora dos quartos», acrescenta Richard Zimmerman.

O livro “Lições de Gestão da Clínica Mayo” revela como uma complexa organização de serviços adoptou uma cultura capaz de superar a expectativa dos clientes. Qual foi a estratégia seguida pela Mayo?



A Mayo Clinic sempre se concentrou no paciente como o centro do seu negócio e abraçou e apoiou esta ideia com muita formação e investigação. Ao concentrarem-se nas necessidades do paciente como sua principal prioridade, os colaboradores da Mayo podem satisfazer e ultrapassar expectativas.

Quais os elementos essenciais do sucesso?

A Mayo tem sucesso por fornecer cuidados de saúde com paixão e com um alto nível de profissionalismo, com base na ciência médica mais avançada. Estes serviços são fornecidos num contexto que alinha a prática médica à educação e pesquisa.

A Mayo Clinic é o primeiro grupo de medicina integrada sem fins lucrativos. Em que pontos se diferenciou dos restantes players no mercado?

Uma das características mais distintivas da Mayo Clinic é que os médicos recebem um salário e não há incentivos financeiros para fazerem mais cirurgias ou fornecerem mais serviços do que o necessário. Isto permite que cada médico tenha em conta apenas as necessidades do paciente sem ter em conta os ganhos pessoais.

É fácil construir um grupo com base nestas referências?

Um dos desafios de manter o modelo Mayo de cuidados de saúde é que precisamos de escolher cuidadosamente os nossos colaboradores. Os médicos escolhidos para trabalhar na Mayo Clinic foram em muitos casos formados na Mayo. Isto permite-nos criar um conjunto de pessoal médico que demonstra conhecer bem a cultura da Mayo e isso floresce nesse ambiente.

Quais os principais valores?

O principal valor da Mayo Clinic é: «As necessidades do paciente são as únicas a ter em conta.» É esta abordagem aos cuidados de saúde que permite que a Mayo Clinic assente no modelo de cuidados centrados no paciente.

E que grandes lições de gestão pode um player do sector da Saúde colher do exemplo Mayo?

Existe uma relação única entre os médicos e os gestores da Mayo Clinic. É referida como a “parceria médico/administrador”. Esta estrutura permite que os pacientes da Mayo beneficiem da combinação de experiência na área clínica dos cuidados de saúde e no ambiente centrado no paciente e orientado para um serviço eficiente. Normalmente os médicos e os gestores têm interesses opostos quando não estão alinhados em relação aos seus objectivos. A Mayo Clinic é um grande modelo de

acordo cooperativo. Como os médicos, enfermeiros e administradores são contratados, trabalham juntos pelo interesse do paciente.

Este pode ser, ou não, um modelo replicável em qualquer mercado do mundo?

O modelo da Mayo Clinic pode ser difícil de copiar se os mercados já operam com um modelo de negócios diferente, como os médicos que trabalham de forma independente entre si e de forma independente entre hospitais. Contudo, existem cada vez mais sistemas de cuidados de saúde que estão lentamente a mudar para este modelo, onde o médico é contratado pelo hospital, o que, por sua vez, faz com que os interesses estejam alinhados.

Considerada por muitos como a Meca da medicina, o reconhecimento internacional também se ficou a dever a contributos na medicina e a técnicas cirúrgicas inovadoras por parte dos irmãos Mayo. Quais os mais relevantes?

Existem muitas inovações na medicina que tiveram a sua origem na Mayo Clinic. Talvez o exemplo mais subtil seja a descoberta da cortisona, que ganhou o Prémio Nobel da Medicina. Na verdade o modelo de prática de grupo nos cuidados de saúde, onde os médicos de diferentes especialidades trabalham juntos no mesmo edifício com um único historial médico, é também uma inovação básica de uma perspectiva operacional ou empresarial, já que a Mayo é a primeira e mais antiga prática de grupo que integra várias especialidades.

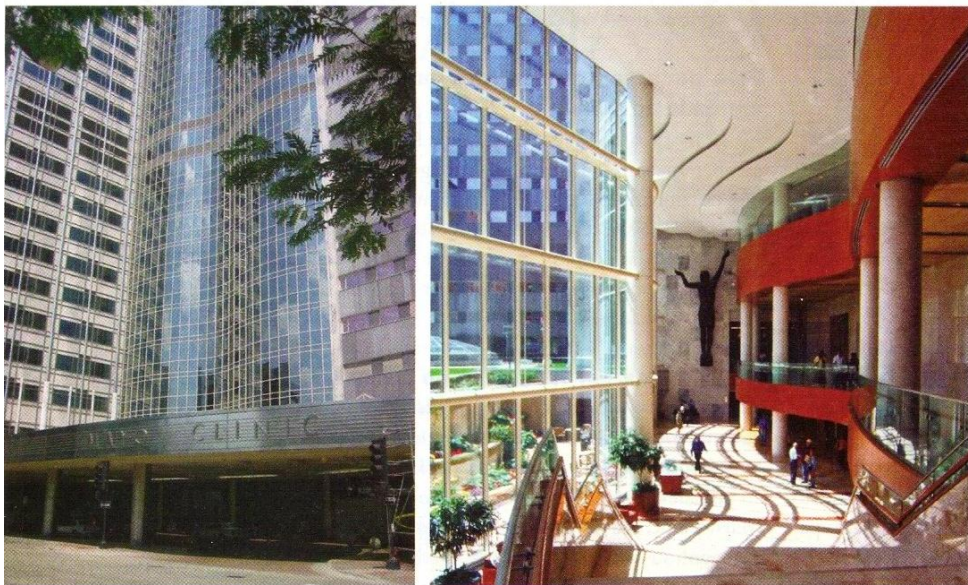
Qualquer tomada de decisão na Mayo é pensada de forma transversal, tendo as próprias instalações da clínica sido criadas para minimizar o stress dos pacientes. De que forma esta estratégia “alimenta” a marca?

Na Mayo, o design das infra-estruturas é tão importante como a experiência do paciente. O Mayo Clinic Hospital em Pheonix, Arizona, é um bom exemplo. Esta infra-estrutura foi o primeiro hospital Mayo a ser desenhado e construído de raiz (os hospitais

Richard S. Zimmerman

Médico consultor em neurocirurgia, professor associado de neurocirurgia e presidente do Conselho de Qualidade da Mayo Clinic no Arizona. A Mayo Clinic é a primeira e a maior cadeia integrada de serviços clínicos sem fins lucrativos no mundo, com médicos de todas as especialidades médicas. Ao todo, são mais de 3300 médicos, cientistas e investigadores e 46 mil colaboradores aliados da saúde que trabalham na Mayo Clinic – com clínicas em Rochester, Minnesota; Jacksonville, Florida; e Scottsdale/Phoenix, Arizona. As três clínicas tratam mais de meio milhão de pessoas todos os anos





Na Mayo Clinic, o design das infra-estruturas é tão importante como a experiência do próprio paciente. A centralidade do paciente e o seu conforto são componentes essenciais

Mayo Clinic em Rochester, Minnesota, foram adquiridos pela Mayo). A centralidade do paciente e o conforto foram componentes de design essenciais usados para criar estética e um fluxo eficiente de pacientes para um cuidado eficaz. Tudo foi criado de forma a ter o aspecto de um hotel ou um resort de luxo e não um hospital. O fluxo de pacientes foi concebido tendo em mente as inter-relações entre o Departamento de Urgências, Radiologia, Laboratório Cardíaco, Unidade de Cuidados Intensivos e Blocos Operatórios. O objectivo do design é conceber um ambiente agradável, que seja relaxante e tranquilizador para facilitar a cura.

Qual a importância do pormenor?

Todos os pormenores do design são importantes, a começar com o paciente e incluindo as considerações sobre a forma como as equipas médicas trabalham em conjunto e a interacção com os pacientes. O design da zona dos enfermeiros é um bom exemplo do pormenor. Todos os quartos têm janelas ou portas transparentes que permitem aos enfermeiros terem contacto visual quando estão fora dos quartos.

A história da Mayo Clinic é sobre pessoas, com a cultura centrada no paciente. Que atenção é dada aos colaboradores? E que investimento em formação?

O nosso recurso mais valioso são os nossos colaboradores e por isso a contratação de bons colaboradores é vital para o sucesso da Mayo. Como referi, os médicos e enfermeiros que tiveram formação na Mayo são observados durante a formação para sabermos se serão uma boa contratação. As posições mais importantes são também avaliadas pelas suas capacidades culturais. A Mayo até chega a exigir que cirurgiões estabelecidos visitem e observem qualquer cirurgião possível de contratar antes de lhe oferecerem um cargo na Mayo.

Na Mayo existe um código de vestuário, o branco. A que se deve?

O código de vestuário da Mayo serve dois propósitos. O vestuário formal dos médicos demonstra o profissionalismo do pessoal da Mayo. Isto demonstra respeito pelo paciente. Em relação ao pessoal auxiliar, as batas coloridas facilitam a identificação dos diferentes colaboradores. Os enfermeiros usam branco, os terapeutas respiratórios usam verde, os farmacêuticos usam castanho-claro, etc. Quando um paciente está no hospital, existem muitos colaboradores e pode ser confuso para o paciente. A consistência dos uniformes coloridos ajuda os pacientes a compreenderem o papel do indivíduo com quem interagem.

Existe, ainda, uma tabela de comportamentos ideais por parte dos médicos. Porquê? E quais são eles?

O comportamento do pessoal médico dos padrões definidos pelos fundadores da Mayo Clinic, William e Charles Mayo. Esperavam um comportamento profissional, uma das formas através das quais os médicos demonstram o seu respeito pelo paciente. A Mayo Clinic até tem um conjunto específico de indivíduos que lidera o programa da The Mayo Clinic sobre Profissionalismo e Bioética, fundado em 2004. A sua missão é promover os principais valores através do desenvolvimento, articulação e defesa dos padrões mais altos do profissionalismo e da bioética. As actividades incluem formar pessoas na área da ética e profissionalismo e patrocinar e conduzir pesquisas relacionadas com esses tópicos.

O que significa “praticar medicina num aquário”?

Indica que muitos observam como são fornecidos os cuidados de saúde na Mayo Clinic e que são estudados frequentemente. É uma analogia que representa a forma como observamos peixes num aquário.

Pode-se dizer que a Mayo é uma marca tradicional ou vanguardista?

Aí está uma boa questão. A Mayo é uma marca tradicional e vanguardista. A nossa cultura e legado têm mais de 100 anos, mas os avanços e inovações nos cuidados médicos, a qualidade alta e a segurança dos pacientes colocam-nos na vanguarda da medicina.

Quais os serviços totais que disponibiliza?

A Mayo Clinic oferece uma vasta gama de serviços médicos, de cuidados que envolvem várias especialidades, como a do transplante de coração, fígado e de outros órgãos, muitos protocolos de pesquisa para medicamentos e procedimentos para doenças como o cancro e para necessidades básicas e complexas na pediatria. ©

O caso da Mayo Clinic foi um dos apresentados na última conferência internacional QSP Summit 2010, no Porto, e que teve como tema “The Marketing Service Time”. Blackberry, SIGG, Sothebys International Realty e Starwood foram outros dos casos em análise num encontro que todos os anos reúne centenas de profissionais na Exponor