

Por Carol Gonçalves

Para mostrar como os usuários avaliam os planos de saúde, a CVA Solutions, empresa de consultoria e pesquisa de mercado, ouviu 5.158 pessoas de todo o Brasil que experimentaram hospitais no último ano e 3.243 que fizeram exames em laboratórios de medicina diagnóstica.

Mais de 300 hospitais e cerca de 55 laboratórios de todo o país, a maioria particulares, foram citados na pesquisa, finalizada em junho de 2018. A renda média mensal dos usuários de hospitais é de R\$ 5.759, sendo que as despesas foram cobertas integralmente pelos planos de saúde para 74,8%. No caso dos laboratórios de medicina diagnóstica, a renda média mensal dos usuários é de R\$ 6.454, e suas despesas foram cobertas integralmente para 55,8% deles. “Este resultado se deve ao aumento do pagamento de parte das despesas pelo consumidor (coparticipação)”, explica Sandro Cimatti, sócio-diretor da CVA Solutions.

O Brasil possui mais de 6.000 hospitais e, segundo a Anahp – Associação Nacional de Hospitais Privados, os seus mais de 100 hospitais membros representam cerca de 21% do total das despesas assistenciais da saúde suplementar em 2017. Os que possuem certificados de acreditação são considerados os melhores pelos pacientes.

### **Avaliação**

O estudo da CVA comprova que tanto para os hospitais, quanto para os laboratórios, administrar as filas é muito importante. A percepção de qualidade é fortemente afetada pela soma dos tempos de espera. Quanto maior a espera, maior a insatisfação do paciente.

Nos hospitais, a porta de entrada do paciente também é importante. No pronto atendimento, a satisfação é menor que nas internações eletivas ou nas consultas

e exames. Além disso, alguns fatores contribuem muito para a satisfação do usuário, como informações constantes sobre diagnóstico, medicação, procedimentos e os próximos passos no tratamento. Sem esquecer da atenção acolhedora e humanizada ao paciente e acompanhante.

O estudo da CVA Solutions avalia o Valor Percebido (relação custo-benefício percebido por seus clientes) e a Força da Marca (atração menos rejeição perante clientes e não clientes) das várias instituições citadas pelos entrevistados, mede a posição frente à concorrência e diagnostica possibilidades de criação de vantagem competitiva sustentável.

### **Hospitais**

O Hospital Sírio-Libanês foi apontado pela segunda vez como o melhor em Valor Percebido e em Força da Marca. O Einstein conquistou a segunda posição nas duas categorias e os Hospitais da Rede D’Or São Luiz ficaram em terceiro lugar em Força da Marca e em quarto lugar em Valor Percebido. O Hospital das Clínicas de São Paulo continua sendo o único público a se destacar, com a quinta colocação em Força da Marca. No caso das redes de hospitais, Cimatti explica que foram somados os pontos de todas as instituições que fazem parte de cada grupo para compor a nota final.

Os principais motivos que levaram as pessoas a procurar um hospital nos últimos 12 meses foram emergências ou acidentes (38,8%), seguido por consultas ou exames (30,7%), cirurgia (17,4%) e parto (6%). O pronto atendimento é responsável por mais de 70% da procura hospitalar.

“Existe grande incidência de uso do pronto atendimento, que é uma forma mais cara de atendimento para os planos de saúde. Isto se deve ao fato de os pacientes encontrarem nessa modalidade uma alternativa mais rápida e conveniente que o agendamento espaçado de consultas e exames pelo plano de saúde”, expõe Cimatti.

Dos entrevistados, 54% afirmaram ter enfrentado problemas no momento de usar o hospital, sendo os principais: demora no atendimento ao chegar (22%), demora no atendimento e encaminhamento ao médico (22%), preço do estacionamento (13%), falta de cortesia na recepção (12%), demora da enfermagem no atendimento (11%), local para espera inadequado (9%) e excesso de burocracia no cadastramento (9%).

Os principais critérios de escolha do hospital são: cobertura pelo plano (47,6%), localização (34,8%) e recomendação do médico (27,3%).

## **Ranking Hospitais**

### **Valor Percebido**

- 1º Sírio-Libanês
- 2º Albert Einstein
- 3º Rede Mater Dei de Saúde
- 4º Rede D´Or São Luiz
- 5º Rede Ímpar
- 6º Rede Amil
- 7º Rede São Camilo
- 8º BP – A Beneficência Portuguesa de São Paulo
- 9º Grupo Hapvida
- 10º Sistema Unimed

### **Força da Marca**

- 1º Sírio-Libanês
- 2º Albert Einstein
- 3º Rede D´Or São Luiz
- 4º Rede Amil
- 5º Hospital das Clínicas de São Paulo
- 6º Oswaldo Cruz
- 7º Rede Mater Dei de Saúde
- 8º Sistema Unimed
- 9º BP – A Beneficência Portuguesa de São Paulo
- 10º Rede Ímpar

### **Laboratórios de medicina diagnóstica**

O Laboratório Albert Einstein foi considerado pelos entrevistados como tendo a maior Força da Marca e o melhor Valor Percebido. A segunda posição em Força da Marca ficou com o Fleury e, em Valor Percebido, para o Sabin.

Os usuários de laboratórios não têm grandes reclamações sobre os serviços, visto que 88% deles consideram a espera para atendimento pequena e/ou razoável.

A localização do laboratório é o principal motivo de escolha para quase 50% dos usuários, seguido por boa qualidade dos exames (44,8%), boa qualidade das instalações (34,8%) e recomendação do médico (26%). Os planos de saúde cobrem o pagamento total dos exames para 55,8% dos usuários, no entanto, este número já foi de 65% em 2015, o que caracteriza um aumento da coparticipação no pagamento dos usuários.

Na opinião de Cimatti, aqueles laboratórios que têm maior reclamação de espera, que geralmente ocorre pela manhã, deveriam incentivar que um número maior de pacientes, os que não precisam estar em jejum, realizem os exames no período da tarde, horário geralmente vazio.

De acordo com o estudo, os laboratórios de medicina diagnóstica têm sido importantes para a gestão e a manutenção do histórico digital dos pacientes: 28% dos entrevistados dos planos de saúde têm histórico digital dos resultados, e, destes, 64,8% o têm nos sites dos laboratórios.

## **Ranking Laboratórios de Medicina Diagnóstica**

### **Valor Percebido**

1º Albert Einstein

2º Sabin

3º Frischmann Aisengart

4º Hermes Pardini

5º Exame

6º Weinmann

7º Laboratório Pasteur

8º Sérgio Franco

9º Oswaldo Cruz

10º Fleury

11º Felipe Matoso

12º Sírio-Libanês

13º CDB

14º Labs a+

15º a+

### **Força da Marca**

1º Albert Einstein

2º Fleury

3º Sistema Unimed

4º Hermes Pardini

5º Sírio Libanês

6º Sabin

7º Delboni Auriemo

8º Oswaldo Cruz

9º a+

10º Lavoisier

11º Sérgio Franco

12º Frischmann Aisengart

13º Bronstein

14º Exame

15º Salomão e Zoppi

A seguir, os hospitais vencedores falam sobre os motivos que levaram a essa conquista:

### **Foco em conviver e compartilhar**

Para conquistar o primeiro lugar em Valor Percebido, o Hospital Sírio-Libanês, que tem unidades em São Paulo e Brasília, mantém processos de melhoria contínua baseados em dados colhidos em seus diversos canais de comunicação, que monitoram a experiência do paciente dentro da instituição. “Reforçamos canais como a ouvidoria, a ficha de avaliação e a pesquisa de satisfação. Mapeamos a jornada do paciente no pronto atendimento, na internação, nos consultórios, no centro de diagnóstico, no centro de oncologia, de cardiologia e nos demais núcleos e centros de especialidades médicas. Todos esses canais trazem indicadores que são compartilhados com as equipes para o desenvolvimento de projetos de melhoria, caso necessário”, declara o Dr. Paulo Chapchap, diretor geral do hospital.

Sobre a conquista do primeiro lugar em Força da Marca, ele diz que o hospital é muito bem avaliado nos quesitos que estão alinhados à sua missão e valores, como excelência em qualidade e segurança do processo clínico-assistencial, acolhimento e calor humano. O NPS - Net Promoter Score do Sírio-Libanês, metodologia de avaliação de satisfação dos clientes, tem ficado, nos últimos três anos, entre 87% e 90%. Acima de 80% é considerado nível de excelência na área de saúde.

“Criamos recentemente o Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares, que se reúne mensalmente para discutir os projetos antes de serem implementados no hospital. Como são usuários, eles nos trazem uma visão complementar e nos ajudam a implantar projetos de forma mais assertiva”, expõe o diretor geral.

Além disso, a Diretoria de Senhoras, órgão de governança da mantenedora do hospital, recebe todas as manifestações dos pacientes e, em reuniões mensais, cobra dos líderes os planos de ação

correspondentes às insatisfações mais frequentes. Consequentemente, os próprios pacientes indicam o Sírio-Libanês para seus familiares e amigos.

Segundo o Dr. Chapchap, cerca de metade dos resultados monitorados vem da ouvidoria. Também é utilizada a metodologia Design Thinking para mapear a jornada do paciente e mergulhar mais profundamente no processo para identificar oportunidades de melhoria. Mensalmente, é liberado um relatório no qual é sinalizada para cada gestor a opinião do paciente sobre diferentes áreas do hospital: médicos, enfermeiros, limpeza, ambiente e processos.

E, ainda, há uma área interna chamada Experiência do Paciente, que é responsável por revisar as ferramentas e criar indicadores para todas as informações captadas pelos diferentes canais de comunicação com o paciente. “Estamos sempre em movimento de aperfeiçoamento dos nossos processos e desenvolvimento dos nossos profissionais”, ressalta.

Dr. Chapchap destaca que o trabalho do hospital é balizado no propósito de Conviver e Compartilhar. “O paciente está no centro de toda a nossa operação e buscamos sempre oferecer a ele excelência em assistência médico-hospitalar. Para isso, mantemos uma equipe sempre atenta a ouvir o que o paciente tem a dizer. E levamos o seu feedback para nossas áreas a fim de buscar constantemente a melhoria dos nossos processos”, salienta.

### **Atrair talentos com espírito de dono**

A conquista do quarto lugar em Valor Percebido pela Rede D’Or São Luiz, que tem presença no Rio de Janeiro, São Paulo, Distrito Federal, Pernambuco, Maranhão e Bahia, é resultado da experiência que o paciente tem em seus hospitais, segundo Jefferson Klock, diretor regional. “Entendemos que o bem-estar do indivíduo, obviamente, interfere na receptividade e na melhor resposta ao tratamento. O conforto e a satisfação reduzem o estresse e contribuem para que a experiência de internação seja mais agradável e eficaz”, conta.

Por isso, além de relevantes investimentos em tecnologia de ponta, a instituição também prioriza os serviços de hotelaria. “É claro que, para atender às expectativas do paciente, é preciso fazer investimentos contínuos, como em qualificação dos colaboradores e em modernização da infraestrutura dos hospitais. Entendemos que colocar o paciente no centro de todas as nossas decisões é o melhor caminho para criarmos uma cultura que aumente o valor percebido. Sem dúvida, nada disto é possível sem atrair e reter talentos”, ressalta.

Sobre a conquista do terceiro lugar em Força da Marca, Klock diz que os focos da rede são expansão, novas tecnologias, equipe altamente qualificada, liderança comprometida e atendimento humanizado. “É o nosso compromisso com essa estratégia que faz com que a marca seja referência em gestão hospitalar e na prestação de serviços de saúde.”

Para alcançar excelência nesses quesitos, o diretor regional destaca o forte investimento em pessoas e na estruturação de um arcabouço de indicadores que possa direcionar a empresa e todo o corpo profissional no caminho de seus objetivos.

Como dicas para outros hospitais conquistarem a excelência, Klock cita a necessidade de desenvolver e atrair talentos que consigam ter o espírito de dono, que tenham a capacidade de ficarem incomodados com os problemas e que tenham senso de urgência na resolução deles. Outro conselho é fazer benchmarking, procurando aprender com os melhores players do segmento, verificando quais práticas podem ser implementadas.

### **O exemplo vem de cima**

Terceiro lugar em Valor Percebido e quarto lugar em Força da Marca são os resultados da Rede Mater Dei de Saúde, de Minas Gerais, que, desde sua fundação, busca oferecer um serviço personalizado, diferenciado e humanizado, como garante seu presidente, Henrique Moraes Salvador Silva.

Entre as estratégias para alcançar esse objetivo, está a atuação do Núcleo de Inovação, que discute as ações que podem ser adotadas para aumentar a satisfação dos clientes. Há, ainda, um programa de capacitação que forma pessoas não apenas no aspecto técnico, mas também no comportamental. “Oferecemos conteúdo por meio de e-learning, para que os colaboradores sejam aculturados com nosso tipo de atendimento. Afinal, são quase 2.600 vínculos CLT”, expõe.

A Rede Mater Dei também tem projetos que promovem o engajamento do usuário. Por exemplo, na administração de medicamentos, a equipe de enfermagem é treinada para chamar o acompanhante do paciente e mostrar que a medicação está sendo checada e corretamente aplicada. “Também trabalhamos a educação do paciente e do acompanhante através de instruções e palestras, que permitam a eles entender melhor sobre a dinâmica hospitalar, inclusive, sobre os riscos envolvidos na internação e a prevenção de infecções com a lavagem das mãos. Enfim, executamos uma série de medidas para que fiquem mais atentos ao que está sendo fornecido e participem, inclusive, da prestação de serviço”, explica Henrique.

Sobre a humanização das estruturas físicas, o Hospital do Contorno tem, por exemplo, um pátio verde com caramanchão, onde as pessoas podem interagir e tomar sol. Na área da pediatria, há uma grande brinquedoteca, para que os pequenos pacientes possam participar de atividades lúdicas.

Para monitorar os resultados, a Rede Mater Dei usa a metodologia de pesquisa NPS – Net Promote Score. Cada área é pontuada de acordo com os detratores e os promotores. “Temos metas de satisfação do usuário (medido de maneira científica), de resultado econômico-financeiro e de processos (obtenção e renovação dos certificados de qualidade). Elas estão ligadas ao programa de remuneração variável, de participação nos resultados”, revela.

Henrique ressalta a importância de todo hospital fazer sempre duas perguntas. Uma delas é “qual a principal função de existir?” A resposta precisa ser clara: para atender o ser humano em suas necessidades quando precisa de atendimento de saúde. “Tudo aquilo que um hospital faz nunca pode se distanciar disso. Sempre fazemos essa pergunta em nossas reflexões estratégicas e nas ações de capacitações das pessoas.”

A segunda pergunta, que envolve um dos oito valores da instituição é: “eu estou gerando valor para a sociedade?” Se a resposta por “não”, há um grande problema. “Às vezes, pensamos muito na macrogestão, esquecendo da microgestão, que é justamente estar atento a processos, capacitação de pessoas e tecnologia embarcada, com o objetivo de atender o usuário”, expõe.

Segundo Henrique, a padronização dos processos é fundamental na atividade hospitalar, pois cria mecanismos institucionais de segurança na assistência, indispensáveis para reduzir as chances de erro. “O outro lado da prestação do serviço é a entrega. É a capacidade que cada colaborador tem de entender que as pessoas têm necessidades únicas e que é preciso flexibilidade no atendimento. Ao administrar um medicamento, é importante olhar no olho do paciente, chamá-lo pelo nome e ter tempo para ouvi-lo. Chamamos isso de customização da entrega”, explica.

De acordo com o presidente da Rede, não é uma tarefa fácil, mas é preciso desenvolver pessoas que possam fazer isso na ponta, porque não basta apenas discutir o conceito. “O diretor tem de dar o exemplo, andar nos corredores do hospital e visitar os pacientes. As pessoas precisam perceber que, não só no discurso, mas também na ação, o paciente é fundamental para a direção do hospital”, finaliza.

## **Aposta no engajamento**

Uma das instituições que figura na lista de melhores em Força da Marca é o Hospital Alemão Oswaldo Cruz, de São Paulo, que tem trabalhado e desenvolvido uma série de iniciativas para destacar sua marca e reputação. Uma delas é a ampliação do estímulo à produção científica em áreas estratégicas, como Oncologia e Doenças Digestivas. “Com isso, intensificamos o volume de pesquisas clínica, populacional e tecnológica e, conseqüentemente, ampliamos nossa presença em

publicações científicas de alto impacto”, explica o CEO, Paulo Vasconcellos Bastian.

A interlocução e a formação de parcerias com instituições de ensino, centros de pesquisa e estudiosos de renome na saúde também contribuem para reforçar a imagem da instituição em nível global e nacional. Atualmente, o hospital tem parcerias com o Stanford Hospital & Clinics, Stanford University (EUA) e as universidades Anhembi Morumbi, Mackenzie, USP, Unifesp e São Camilo.

O ano de 2017 foi muito importante para o Oswaldo Cruz, que comemorou 120 anos de história e lançou uma nova marca. O projeto teve como objetivo modernizar a imagem, transmitir atributos de excelência médica e assistencial, e espelhar o ciclo de crescimento dos últimos anos. A definição da nova marca foi baseada em seis diretrizes de valor que posicionam o hospital como organização de alta performance e alto cuidado, traduzindo, desta forma, a sua abertura ao novo, respeito pelo outro, gestão eficiente do tempo, melhor experiência e resultado em saúde para os pacientes, eficiência para a sustentabilidade e discrição autêntica.

“Além das ações específicas de branding, também temos intensificado os investimentos em marketing e comunicação para que os nossos valores e toda a contribuição para o desenvolvimento da medicina ultrapassem os muros da instituição”, conta Bastian.

O hospital trabalha com uma comunicação 360º, procurando atingir e gerar engajamento entre os diferentes públicos e nos diversos canais que atua. Uma dessas iniciativas foi a reformulação do projeto editorial de suas revistas institucionais: LEVE (voltada para o público externo) e LEVEColab (voltada para o público interno).

“Por meio das campanhas publicitárias em veículos de peso e canais digitais temos atingido um público cada vez mais relevante para o hospital. Além disso, nosso perfil no Facebook conta atualmente com quase um milhão de fãs, o que nos posiciona como a primeira página entre os hospitais privados”, acrescenta Bastian.

Para medir os principais atributos e valores associados à imagem do hospital, é realizada uma pesquisa de reputação a cada dois anos com diversos stakeholders, como pacientes, médicos, parceiros, colaboradores e formadores de opinião.

A publicação de artigos, papers e estudos científicos em revistas de alto impacto também é outro indicador acompanhado de perto. Somente em 2017, por exemplo, foram iniciados 10 estudos clínicos na instituição.

Também é realizado um monitoramento diário das interações recebidas nas mídias sociais, como Facebook, LinkedIn e Instagram. “As plataformas digitais se transformaram em canais importantes de relacionamento com pacientes e familiares, nos auxiliando, inclusive, a compreender melhor as suas necessidades”, salienta o CEO.

Em 2017, o Oswaldo Cruz adotou a metodologia NPS – Net Promoter Score para mensurar a intenção do paciente de recomendar o hospital. A coleta de dados foi realizada por meio de e-mails enviados após a saída do hospital, com questionários adaptados para cada tipo de atendimento (internação, ambulatório, exames, hospital-dia, pronto atendimento). Com meta estabelecida de 70%, a instituição aferiu NPS médio de 74,2%, também superior ao calculado para o ano de 2016.

“Temos ampliado cada vez mais os investimentos em nossos colaboradores e no corpo clínico e assistencial de excelência, para que eles estejam mais bem preparados para atuar em alta performance e com o acolhimento que tanto diferencia a nossa instituição no mercado da saúde”, conclui Bastian.

## **Planejamento estratégico bem feito**

Posicionada entre as 10 maiores instituições de saúde, segundo a pesquisa, a BP – A Beneficência

Portuguesa de São Paulo passa por um processo importante de reposicionamento de marca que envolve todas as áreas da instituição. “Temos um time robusto, que conta com a participação de diversas áreas, e que conduz mudanças profundas no jeito de a instituição se relacionar com os diversos stakeholders, especialmente os clientes que atendemos nos diversos tipos de serviços que oferecemos”, explica Maria Alice Rocha, superintendente-executiva de Pessoas, Comunicação Corporativa e Sustentabilidade.

Segundo ela, o hospital está sempre em movimento de forma a garantir a melhor experiência para os clientes, seja qual for o serviço procurado. “Todos os nossos movimentos, feitos de uma forma planejada e executados com o máximo rigor, fizeram com que a BP passasse a ser percebida de uma forma diferente por todos os que se relacionam com nossa marca”, expõe.

Maria Alice diz que a BP revisou fluxos e processos e implementou diversas ações para entregar a melhor experiência para os clientes durante as diferentes jornadas dentro de suas instalações. O projeto durou 18 meses e a identidade da marca foi um dos últimos assuntos discutidos. Então foi criada a marca institucional (BP – A Beneficência Portuguesa de São Paulo) e submarcas para hospitais e serviços, que passaram a ter uma segmentação bem definida.

“Nosso planejamento estratégico tem um horizonte de 10 anos e, anualmente, nós revisitamos nossas diretrizes e calibramos o plano de acordo com o avanço nos nossos objetivos e também conforme o mercado se move”, explica.

Para cada diretriz estratégica do planejamento, o hospital tem um conjunto de projetos (muitos dos quais são acompanhados pelo PMO Corporativo) e indicadores que demonstram os esforços de toda a instituição no sentido de tornar concreto o planejamento estabelecido.

Dentre os indicadores, Maria Alice destaca dois deles, que traduzem muito diretamente a percepção do cliente sobre as mudanças que a instituição tem implementado nos últimos anos, que são os indicadores de satisfação e recomendação. “Nos últimos 12 meses, o saldo de satisfação dos nossos clientes aumentou 15%, enquanto que o índice de recomendação teve um acréscimo de 4%”, revela.

Segundo ela, o caminho do sucesso é sempre buscar a excelência em tudo que se faz, tendo o cliente e suas reais necessidades no centro da atenção.

### **Qualidade do relacionamento**

No Sistema Unimed, que obteve destaque nos dois quesitos da pesquisa, a prioridade é a qualidade do relacionamento com cooperados e clientes. Por isso, a empresa conta com Diretrizes Estratégicas de Recursos e Serviços Próprios, consolidadas em um documento voltado à orientação de todas as Unimeds do país. “As diretrizes destacam alguns pontos importantes, como a satisfação dos beneficiários no cuidado da saúde e a necessidade da promoção de assistência”, explica Rodolfo Garcia Maritano, superintendente administrativo da Unimed do Brasil. Segundo ele, a empresa se caracteriza pelo valor dado ao cuidar. E é dessa forma que planeja seguir com seus projetos e ações.

O Sistema Unimed contempla dois momentos em sua estratégia: as etapas de aprendizado e desenvolvimento e de processos. “Quando me refiro a aprendizado, é quando visamos aumentar nosso conhecimento técnico, gerencial e assistencial, alinhar a organização dos serviços com a estratégia da cooperativa, otimizar o investimento em novas tecnologias e promover a integração do recurso próprio com a cooperativa. A partir daí, passamos para os processos, que objetivam aumentar a eficiência da gestão interna, otimizar os resultados no cuidado da saúde do beneficiário e maximizar a segurança no atendimento do paciente”, expõe.

Nas Diretrizes Estratégicas de Recursos e Serviços Próprios, há alguns pontos importantes sobre a gestão operacional, que podem servir como base às Unimeds. Entre eles, tópicos que visam à padronização de processos e uso da marca e que destacam que a gestão operacional deve ser

baseada em normas certificáveis e de classe mundial, alcançadas por meio de processos de auditorias e certificadoras independentes.

De acordo com Maritano, o cuidado com os beneficiários e com as pessoas que se relacionam com a marca e com seus serviços é essencial. Eles são os maiores porta-vozes quanto à qualidade percebida no atendimento prestado. “Por isso, é necessário sempre considerar que suas experiências sejam positivas, principalmente por, na maioria das vezes, tratarem-se de momentos difíceis e sensíveis. A padronização de serviços e o aperfeiçoamento contínuo do cuidado assistencial são fundamentais para a obtenção da excelência na gestão hospitalar e isso requer atenção total às normas certificáveis nacionais e internacionais”, conta.

A organização tem uma atenção especial com todos os setores que a compõem, desde as áreas de apoio, até as de suporte e de assistência ao beneficiário. “Soma-se a isso a necessidade de investimentos em ações que fomentem a capacitação de todas as equipes envolvidas e na inovação, integração e racionalização dos processos de cuidado, suporte tecnológico e gestão da informação dos pacientes para melhoria da assistência”, completa Maritano.

Conteúdo originalmente publicado na Revista Hospitais Brasil edição 93, de setembro/outubro de 2018. Para vê-la no original, acesse: [portalhospitaisbrasil.com.br/edicao-93-revista-hospitais-brasil](http://portalhospitaisbrasil.com.br/edicao-93-revista-hospitais-brasil)

**Fonte:** [Portal Hospitais Brasil](http://Portal Hospitais Brasil), em 06.11.2018.