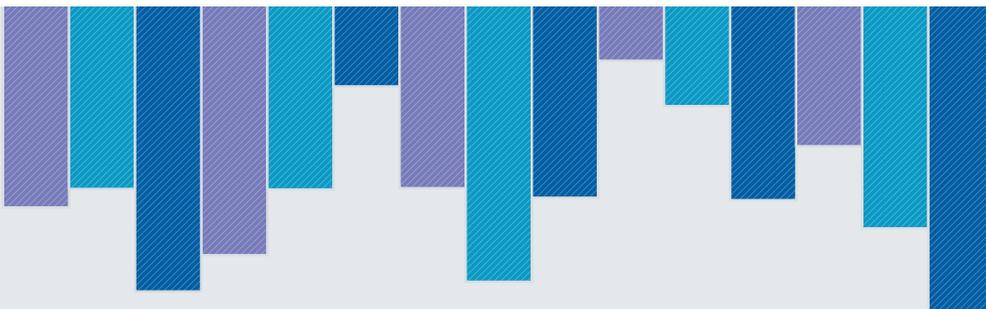


ARTIGO INFORMATIVO

Abordando o imperativo da eficiência nos cuidados de saúde



PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

Os líderes do setor de saúde com quem falo estão totalmente cientes de como as ineficiências pesam muito nos sistemas de saúde, retardando o atendimento ao paciente, aumentando as cargas de trabalho já exigentes e desperdiçando recursos preciosos. O acúmulo de procedimentos eletivos criados pela pandemia só aumentou este peso.

À medida que esses líderes e os sistemas de saúde em geral, se esforçam para melhorar radicalmente a eficiência clínica e operacional, eles estão cada vez mais adotando novas tecnologias digitais de saúde e buscando se beneficiar mais de insights orientados por dados.

Por exemplo, de acordo com o [relatório Future Health Index 2021](#), pesquisa realizada pela Philips, os líderes de assistência médica estão priorizando o investimento em inteligência artificial para otimizar a eficiência operacional e preveem fazer isso ainda mais daqui a três anos.

Os líderes do setor de saúde não estão sozinhos em sua motivação para adotar a saúde digital. Muitos buscam parcerias estratégicas para ajudá-los a acelerar o acesso e adotar com sucesso as tecnologias e soluções mais recentes.

Nas páginas a seguir, a Harvard Business Review Analytic Services explora este tópico com mais detalhes, descobrindo as melhores práticas ao longo do caminho. Você ouvirá diretamente os líderes C-Level, representando diferentes países e sistemas de saúde, que melhoraram a eficiência clínica e operacional ao alavancar parcerias estratégicas.

Os aprendizados e resultados que esses líderes compartilham estimularão seu pensamento sobre maneiras de otimizar recursos e, assim, ganhar eficiências em sua própria organização.



.....
Frans van Houten
CEO
Philips

Abordando o imperativo da eficiência na assistência médica

À medida que as instalações de assistência médica em todo o mundo se esforçam para fornecer cuidados de alta qualidade e acessíveis, os líderes C-Level estão prestando atenção redobrada a um imperativo de longa data: a necessidade de eficiência clínica e operacional. Como essa eficiência afeta a qualidade do atendimento, as finanças e outros indicadores-chave de desempenho, ela merece um lugar nas agendas dos C-Level.

O ímpeto para a eficiência aumentou com a pandemia, que exigiu uma rápida adaptação a novas circunstâncias, combinada com alta confiança clínica. “Quando a pandemia começou, tínhamos menos de 40 leitos na unidade de terapia intensiva. Em pouco tempo, precisávamos de cinco vezes essa capacidade”, explica Patrik Puhony, diretor de Infraestrutura e Gestão de Produção para diagnóstico médico no Karolinska University Hospital em Solna, Suécia. “Os chefes de departamento tornaram-se mais responsáveis. Tivemos que nos concentrar em uma variedade de dados, desde os relacionados a pandemia para ajudar a prever números futuros de pacientes, até os de radiologia, que nos mostravam coisas novas nos pulmões e até mesmo no cérebro das pessoas. E trabalhamos em todas as unidades organizacionais para equilibrar as necessidades dos pacientes com a Covid-19 com outros pacientes”.

O ambiente exigente e imprevisível colocou uma enorme pressão sobre os preciosos recursos. “Temos uma equipe altamente treinada, equipamentos complexos e caros e muitos pacientes que precisam de nossos cuidados. Então, como usamos melhor nossos recursos, não apenas para pacientes, mas também para contribuintes, já que eles estão financiando nossos negócios?” Puhony diz.

Os líderes do setor de saúde e suas equipes estão encontrando maneiras criativas de ser mais eficientes com seu tempo, experiência, orçamentos, equipamentos e outros recursos, e as recompensas financeiras são notáveis. No caso do Karolinska, a análise sofisticada de dados e uma profunda compreensão das necessidades clínicas contribuíram para a recuperação do hospital de uma perda significativa em 2019 para um lucro em 2020. “A gestão colaborou estreitamente com os médicos e fizemos dos

DESTAQUES

Os líderes C-Level estão prestando atenção redobrada a um imperativo de longa data: **a necessidade de eficiência clínica e operacional**. Como essa eficiência afeta a qualidade do atendimento, as finanças e outros indicadores-chave de desempenho, ela **merece um lugar nas agendas dos C-Level**.

À medida que os do setor de saúde continuam a investir pesadamente em tecnologias de saúde que aumentam a eficiência, eles podem descobrir que **as parcerias estratégicas são a maneira mais eficaz de atingir seus objetivos**.

Se os líderes do setor de saúde puderem direcionar suas iniciativas com sucesso, as recompensas da eficiência esperam por você, incluindo **satisfação aprimorada de pacientes e profissionais de saúde**, alcançadas mais rapidamente, com menores despesas e com menos esforço.



“Os chefes de departamento tornaram-se mais responsáveis. Tivemos que nos concentrar em uma variedade de dados, desde os relacionados a pandemia para ajudar a prever o número futuro de pacientes, até os de radiologia, que nos mostravam coisas novas nos pulmões e até mesmo no cérebro das pessoas. E trabalhamos em todas as unidades organizacionais para equilibrar as necessidades dos pacientes com a Covid-19 com outros pacientes”. diz Patrik Puhony, do Karolinska University Hospital.

dados a base para nossas decisões”, diz Puhony. Como exemplo, ele aponta como a análise de dados ajudou o Karolinska a encontrar um equilíbrio ideal entre a Covid-19 e outros pacientes em leitos de UTI para que os leitos fossem constantemente contabilizados e totalmente usados.

Um compromisso global com a eficiência da assistência médica é evidente a partir do relatório Future Health Index 2021, pesquisa proprietária da Philips. O FHI, realizado com quase 3.000 líderes do setor de saúde em 14 países, revelou que, entre suas três principais prioridades, mais líderes incluem impulsionar eficiências em suas instalações de assistência médica (32%) do que fatores como satisfação do paciente (17%) ou satisfação da equipe (11%). Na verdade, os líderes acreditam que, para se prepararem para o futuro, seu hospital ou instituição de assistência médica precisará investir em áreas relacionadas à eficiência, como melhorar a eficiência do fluxo de trabalho (20%), integrar sistemas de dados do paciente (18%) e aumentar a eficiência operacional (16%).

O que se segue neste relatório é uma exploração das tendências contemporâneas em eficiência clínica e operacional, incluindo percepções de especialistas sobre iniciativas eficazes. A pesquisa identifica áreas de investimento global atual em tecnologias de aumento da eficiência, enfatizando a importância de desenvolver estratégias digitais fortes, apoiar o treinamento tecnológico e a gestão de mudanças e manter os imperativos de negócios firmemente à vista. O documento também discute os benefícios de promover parcerias estratégicas que dão às organizações de saúde acesso à expertise em áreas fora de seu core principal. Essas parcerias podem permitir que os líderes do setor de saúde fortaleçam suas ofertas sem esticar muito seus recursos.

A jornada rumo ao aprimoramento da eficiência

Em todo o ecossistema de saúde, entre hospitais, centros de imagem e sistemas de saúde, e em todas a cardiologia, radiologia, oncologia e outras especialidades, o uso otimizado de recursos e um fluxo de trabalho aprimorado podem desbloquear melhorias sistêmicas e impulsionar a inovação. Por exemplo, o histórico de sintomas, testes, diagnósticos e tratamentos de um paciente cardíaco pode ser integrado e tornado facilmente acessível e acionável para uma

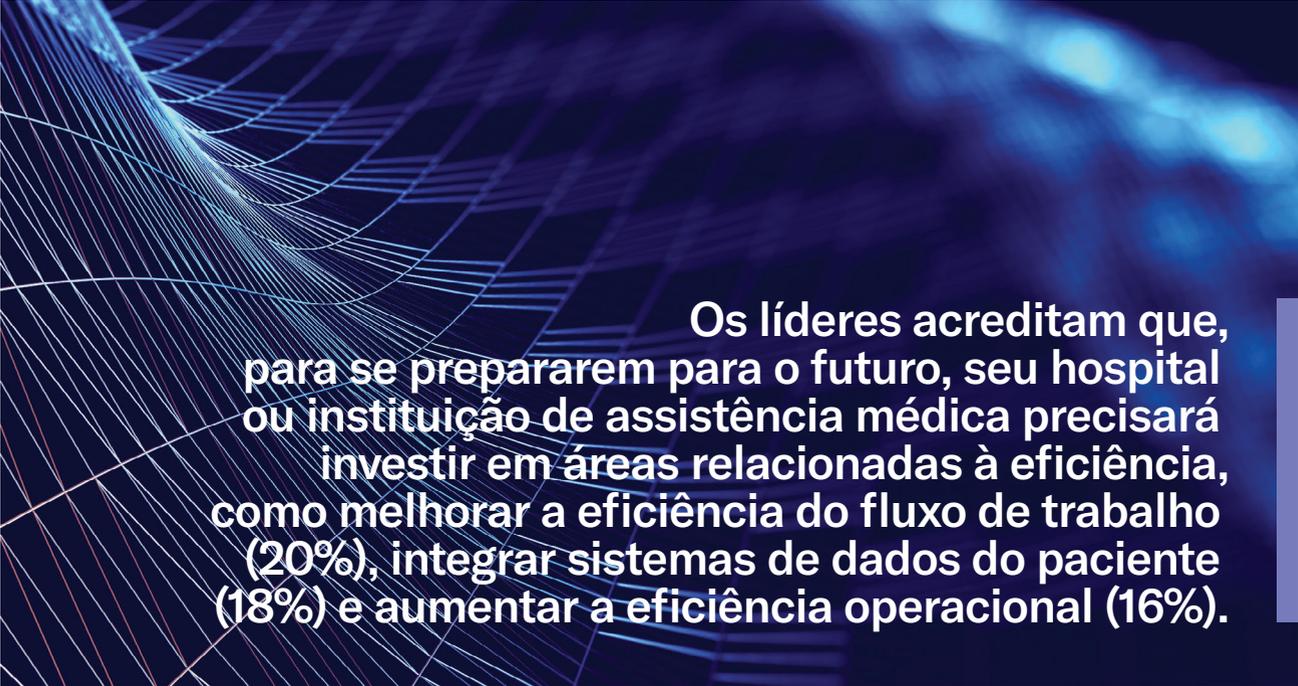
equipe de cuidados. As melhorias resultantes no fluxo de trabalho fornecem informações claras e precisas para apoiar decisões clínicas e cuidados preditivos e personalizados para os pacientes, além de aliviar os encargos para os profissionais de assistência médica.

Para iniciar a jornada rumo à simplificação das operações, os líderes de assistência médica devem priorizar a melhoria de toda a jornada do paciente, garantindo conforto e qualidade desde as primeiras interações dos pacientes com a equipe até seus tratamentos no local, alta e atendimento domiciliar. “Penso em maneiras de usar recursos para que os enfermeiros não gastem tanto tempo focados na tecnologia, mas nos pacientes”, diz Zennia Ceniza, vice-presidente de Operações Clínicas dos Hospitais e Clínicas Salem Health, com sede em Salem, Oregon. “Quando ela é mal projetada, a tecnologia pode ser uma distração dos cuidados”. Ceniza acrescenta que os líderes do setor de saúde devem priorizar a escuta de enfermeiros e outros profissionais da saúde sobre o que está e o que não está funcionando.

Da mesma forma, Puhony, do Karolinska, aconselha os líderes do setor de saúde a ficarem atentos a ferramentas ou processos ineficientes em suas instalações. “Estamos vendo uma tendência de redução da radiologia convencional, como raios-X para pulmões e esqueletos, sendo substituída por tecnologia mais recente, como tomografia computadorizada [TC]”, explica ele. “Podemos reduzir os equipamentos convencionais de radiologia, liberando dinheiro para gastar em nossas necessidades de [outros] equipamentos ou pessoal”.

Quando os líderes do hospital no Karolinska perceberam que a manutenção dos equipamentos estava reduzindo o acesso às instalações e criando ineficiências, eles fizeram ajustes no cronograma de manutenção. Por exemplo, em vez de agendar a manutenção de vários equipamentos em diferentes momentos em uma sala que continha equipamentos de TC, ventilação e outros itens, o Karolinska garantiu que toda a manutenção ocorresse ao mesmo tempo, minimizando o período durante o qual a sala não estava disponível para os pacientes.

Algumas mudanças iniciadas pelos líderes vêm para aprimorar. Outras mudanças são mais radicais, incluindo oferecer atendimento aos pacientes em casa por meio de serviços de telemedicina. Margot Mains, diretora executiva da Illawarra Shoalhaven Local



Os líderes acreditam que, para se prepararem para o futuro, seu hospital ou instituição de assistência médica precisará investir em áreas relacionadas à eficiência, como melhorar a eficiência do fluxo de trabalho (20%), integrar sistemas de dados do paciente (18%) e aumentar a eficiência operacional (16%).

Health District (ISLHD) em New South Wales, Austrália, diz que a telemedicina reduz a tensão da capacidade de transporte do paciente e pode aumentar a satisfação do paciente à medida que os cuidados ocorrem em casa; também pode economizar nas despesas de hospitalização e garantir que os pacientes não sejam expostos a complicações relacionadas ao hospital. Além disso, a telemedicina evita as dificuldades de gerenciar os cuidados para pacientes que vivem longe de hospitais ou em instalações de cuidados residenciais.

“Tínhamos discutido o atendimento virtual por cerca de um ano antes da pandemia da Covid-19 e, em seguida, a pandemia acelerou a decisão. Uma de nossas prioridades estratégicas agora é promover o cuidado com as pessoas em suas próprias casas”, diz Mains. “Estabelecemos um centro de atendimento virtual em parceria com uma empresa de assistência médica digital terceirizada para permitir o monitoramento remoto seguro de pacientes que testaram positivo para Covid-19, reduzindo o risco para a equipe e outros na comunidade e permitindo o escalonamento rápido planejado para o hospital, se necessário”. Impulsionada pelo sucesso da parceria, o ISLHD agora expandiu o uso da telemedicina para novas áreas, incluindo pessoas com doença pulmonar obstrutiva crônica (DPOC), insuficiência cardíaca e diabetes. Os planos estão progredindo para fornecer monitoramento remoto e suporte para uma variedade de condições de saúde mental.

Tecnologias de saúde digital que melhoram a eficiência

Não há escassez de tecnologias de capacitação no mercado para abordar problemas, mas algumas tecnologias estão atraindo interesse especial dos líderes do setor de saúde. O relatório Future Health Index 2021 destaca o uso aprimorado de prontuários eletrônicos dos pacientes (EMRs), telemedicina e inteligência artificial (IA) como áreas de forte investimento, agora ou nos próximos três anos.

Como os líderes do setor de saúde sabem, um prontuário eletrônico do paciente fornece uma conta digital do histórico de saúde de um paciente, mas esses registros não são simplesmente substitutos para um equivalente em papel. Como Nicolette de Keizer, professora de Informática Médica na UMC de Amsterdã, na Holanda, observa: “Se você não tem uma visão de como deseja usar o EMR, precisa considerar o suporte a decisões, a gestão do fluxo de trabalho [e] aprender com os dados. Há muito mais a oferecer do que fazer anotações e procurar anotações de laboratório”. O ponto de Keizer enfatiza a ideia de que, quando os líderes C-Level se comprometem a adotar novas tecnologias, eles devem garantir que elas sejam empregadas de uma maneira que faça uso de seu valor total.

O Salem Health obteve o maior valor de seu sistema EMR e foi capaz de integrá-lo totalmente aos sistemas hospitalares trabalhando com parceiros de tecnologia de saúde, segundo Ceniza. “Nós colocamos como requisito que deve haver integração total e as informações devem fluir sem problemas dentro do sistema”, acrescenta.



O relatório Future Health Index 2021 destaca o uso aprimorado de prontuários eletrônicos dos pacientes, telemedicina e inteligência artificial como áreas de forte investimento, agora ou nos próximos três anos.

Como resultado de sua parceria estratégica, o Salem Health agora extrai dados valiosos de EMRs para uma série de melhorias de processo, diz Ceniza. Os dados dos EMRs alimentam o sistema de acuidade recentemente implementado pelo Salem Health, que determina quanto cuidado de enfermagem cada paciente precisa. Os dados do sistema de EMR estabelecem uma carga de trabalho realista esperada para os enfermeiros, fundamentada nas necessidades reais dos pacientes e, assim, pode aumentar a satisfação dos enfermeiros e dos pacientes.

Outro uso para dados de EMR é regular o fluxo de pacientes de maneira eficiente. O Salem Health pode dar alta aos pacientes assim que eles forem identificados em seu EMR como tendo atingido marcos adequados. Essa eficiência pode aumentar a satisfação do paciente, evitando atrasos estressantes e reduzindo as despesas de internação hospitalar, além de garantir que os leitos sejam ocupados por aqueles que realmente precisam deles.

Para desbloquear a eficiência da telemedicina, a tecnologia para cuidados virtuais precisa ser cuidadosamente selecionada para capacidades e ter recursos dedicados que permitam que a telemedicina seja mais do que apenas uma chamada de vídeo. O monitoramento verdadeiro do hospital para residência pode servir para detectar problemas antes que se tornem agudos, mudar o tratamento de longo prazo para condições crônicas para casa, alterar o tratamento de reativo para proativo e melhorar a saúde comportamental ou da população.

Ferramentas de monitoramento remoto para rastrear dados de pacientes fora das instalações de assistência médica incluem dispositivos vestíveis, tablets, cartões SIM para telefones e monitores instalados. “Ferramentas de monitoramento remoto podem fornecer dados biométricos para pessoas com uma variedade de problemas, como insuficiência cardíaca, DPOC, diabetes, demência e condições crônicas de saúde mental. Na verdade, qualquer condição em que as medidas biométricas apoiadas por coaching de saúde, definição de metas do paciente e navegação de cuidados possam causar impacto”, explica Mains, do ISLHD. Ela destaca que essas ferramentas podem capacitar os pacientes a analisar e entender seus próprios dados de saúde.

A inteligência artificial desempenhará um papel fundamental na análise de todos esses dados para identificar informações de saúde para pacientes individuais e descobrir padrões mais amplos entre os grupos. O relatório Future Health Index 2021 mostra que, nos próximos três anos, os líderes de saúde planejam investir em IA para otimizar a eficiência operacional (37%), integrar diagnósticos (32%), prever resultados (30%) e fornecer suporte a decisões clínicas (24%). Puhony é inspirado pelas oportunidades oferecidas pela IA, mas também aconselha os líderes a garantir que todas as aquisições de IA sejam recompensadas na prática clínica.

Refletindo sobre o uso eficiente da tecnologia em sua capacidade total, Puhony diz que no hospital, nossa equipe técnica implementa nossas necessidades trabalhando em conjunto por meio das fronteiras organizacionais. Dessa maneira, não temos a redundância de equipes diferentes trabalhando em tecnologias



“Precisamos de pessoas que não apenas tenham experiência na tecnologia, mas também pensem sobre o comportamento, os processos e as coisas que precisam mudar como consequência”, diz Margot Mains, CEO do Illawarra Shoalhaven Local Health District.

semelhantes. É claro que também estamos dispostos a aproveitar a experiência externa”.

Mains também observa a importância de confiar em um parceiro com experiência. “Precisamos de pessoas que não apenas tenham experiência na tecnologia, mas também pensem sobre o comportamento, os processos e as coisas que precisam mudar como consequência”, diz ela.

Garantindo uma implementação bem-sucedida

Os líderes do setor de saúde confirmam a necessidade de uma abordagem holística para aumentar a eficiência. Considere a velocidade com que as organizações de assistência médica precisam se adaptar às mudanças, como quando os números de pacientes internados aumentam rapidamente ou os cuidados mudam de ambientes amplamente presenciais para virtuais. Essa agilidade não pode ser alcançada ao tomar decisões dentro de silos isolados. Os sistemas de assistência médica devem considerar a realização de iniciativas integradas em todo o sistema, em todos os departamentos ou funções.

Tendo em mente a natureza holística da eficiência da assistência médica, as principais áreas para líderes do setor de saúde incluem a definição de uma estratégia digital madura em todo o sistema de saúde, o treinamento de equipes e a adoção da gestão de mudanças para iniciativas potencialmente complexas que vão além dos silos individuais e a manutenção de seus amplos imperativos de negócios firmemente à vista. Os líderes do setor de saúde entrevistados para este relatório oferecem conselhos para otimizar cada uma dessas áreas principais. Essa orientação inclui a opção de usar a análise de dados para avaliar a eficácia dos procedimentos médicos, o valor de consultar uma ampla base de partes interessadas ao selecionar equipamentos e a possibilidade de encontrar um parceiro estratégico para apoiar medidas que exigem experiência além das funções centrais de um provedor de saúde.



Tendo em mente a natureza holística da eficiência da assistência médica, as principais áreas para líderes do setor de saúde incluem a definição de uma estratégia digital madura em todo o sistema de saúde, o treinamento de equipes e a adoção da gestão de mudanças para iniciativas potencialmente complexas, que vão além dos silos individuais e a manutenção de seus amplos imperativos de negócios firmemente à vista.

Desenvolver uma estratégia digital madura

Operações eficientes são facilitadas pela transformação digital, que produz dados precisos, exatos, estruturados e interoperáveis para apoiar a tomada de decisões. À medida que os líderes da diretoria conduzem reuniões com líderes e gerentes clínicos para configurar e refinar os sistemas de suas instalações, eles devem desenvolver uma estratégia digital madura, priorizando a compatibilidade perfeita entre os sistemas. Uma consideração fundamental no desenvolvimento de uma estratégia digital forte é a gestão de dados. As instalações hospitalares e de assistência médica abrigam grandes quantidades de dados, mas, atualmente, grande parte deles está isolada, não estruturada e inadequada para mineração. “Os usuários podem não estar cientes da importância de registrar dados de maneira estruturada, ou podem não ter tempo ou treinamento”, diz Keizer, da UMC de Amsterdã.

Além disso, seria inútil para os líderes C-Level promover e investir na coleta de dados sem saber o “porquê” por trás disso. “Muitas vezes, as organizações coletam dados sem saber porque estão acumulando e quais resultados estão tentando medir. Você precisa se concentrar nos dados que importam”, explica Mains. “O que precisa ser verificado para medir o impacto dos seus serviços?”

Mains fornece exemplos do valor que a análise de dados trouxe para o ISLHD. “Vimos que estávamos solicitando um número excepcionalmente alto de exames de TC, então, investigamos as causas para analisar uma variedade de parâmetros disponíveis por meio de diferentes fontes de dados. Ao reunir esses resultados, obtivemos uma imagem do que estava acontecendo com os médicos solicitando exames de TC. Havia alguns motivos clínicos fortes, mas também descobrimos que novos exames estavam sendo solicitados sem levar em conta exames anteriores que teriam dado as informações necessárias”, aponta. E no lado pessoal dos cuidados de saúde, ela observa que os dados permitiram que o ISLHD, em algumas áreas, estabelecesse uma escalação eficiente e entendesse os requisitos de horas extras.

Como as instalações de assistência médica se beneficiam de dados mais amplos, “é crucial que padrões de dados consistentes sejam aplicados para que as instalações compartilhem dados entre si, registros nacionais de qualidade e outras fontes”, diz Keizer. Esse problema apresenta um amplo desafio de coordenação, e os líderes do setor de saúde não podem resolvê-lo trabalhando

sozinhos, embora possam aproveitar oportunidades para trabalhar na identificação e implementação de tais padrões.

O gerenciamento eficaz de dados deve incluir o uso de dados para ajudar a evitar crises. Ceniza observa que o Salem Health está trabalhando com uma organização terceirizada para garantir que os medicamentos sejam entregues com segurança e no prazo. O sistema de administração inclui dados sobre as quantidades de medicamentos em estoque e suas datas de validade. O sistema garante que as instalações não fiquem sem medicamentos ou tenham em estoque itens vencidos.

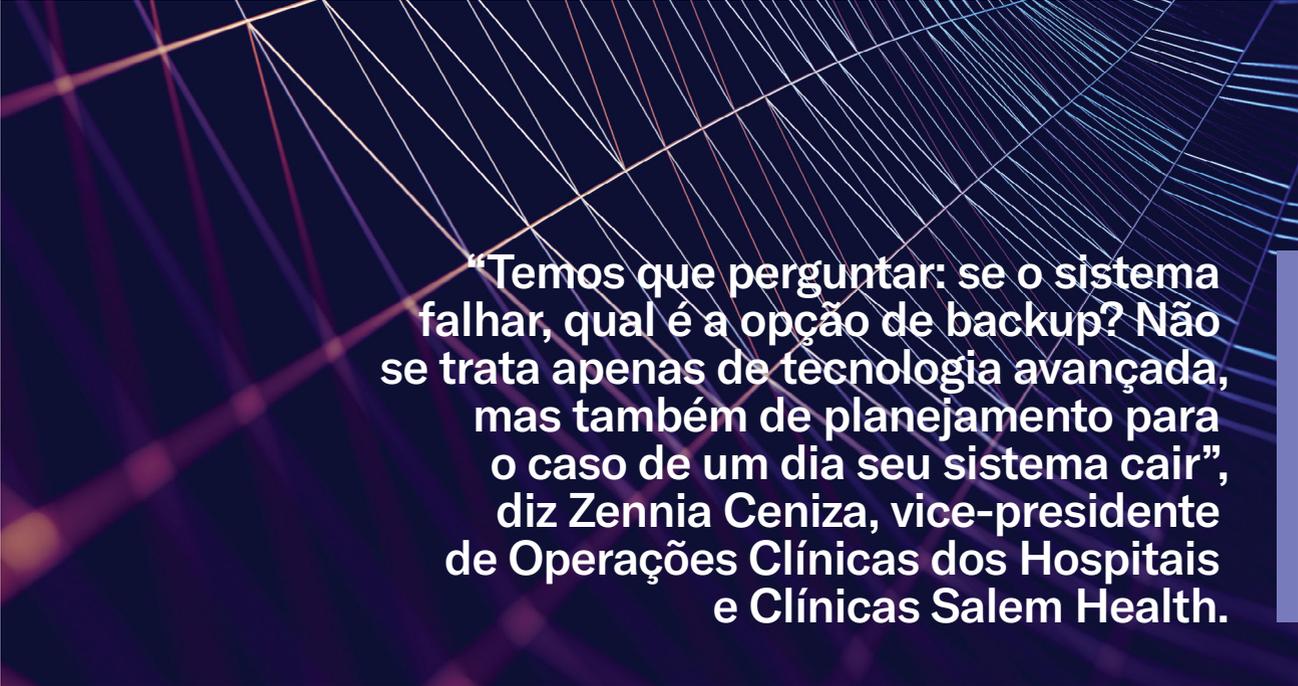
Ceniza também aponta que os executivos não devem presumir que sua tecnologia sempre será funcional. “Temos que perguntar: se o sistema falhar, qual é a opção de backup? Não se trata apenas de tecnologia avançada, mas também de planejamento, caso um dia seu sistema caia”. Por exemplo, segundo Ceniza, um sistema de EMR de ponta, mas não funcionando, é pior do que os prontuários antigos registrados em papel. Planos para falha do sistema estão disponíveis, desde testes regulares do sistema e backup de dados até operações de emergência, e o parceiro de tecnologia de saúde do Salem Health garantiu que os planos de contingência estejam em vigor.

Treinar equipes e adotar a gestão de mudanças

À medida que um novo sistema é implementado, “os usuários devem estar profundamente engajados e envolvidos em cada estágio”, fala Ceniza. Ela explica ainda que a equipe que lida com EMRs, por exemplo, não deseja se envolver com várias telas e requisitos complexos. Enfermeiros e médicos ocupados devem ser capazes de inserir e ler informações de forma rápida e fácil.

Quando um sistema estiver pronto para implementação, uma instalação deve preparar seus funcionários para novas maneiras de trabalhar e ouvir suas percepções e preocupações. De fato, de acordo com Mains, esse processo de gestão de mudanças é muito importante. “Espero vê-lo previsto no orçamento de qualquer iniciativa relacionada à eficiência. Um sistema falha quando é sobreposto a uma organização em que as pessoas não o entenderam, não viram seus benefícios ou não fizeram parte da sua formação. As pessoas não desperdiçam seu tempo com isso”.

A ampla consulta deve ser uma prioridade, mesmo para a substituição de equipamentos. “Não esperamos até o fim da vida útil do nosso equipamento”, diz Ceniza. “Em tempo hábil,



“Temos que perguntar: se o sistema falhar, qual é a opção de backup? Não se trata apenas de tecnologia avançada, mas também de planejamento para o caso de um dia seu sistema cair”, diz Zennia Ceniza, vice-presidente de Operações Clínicas dos Hospitais e Clínicas Salem Health.

fazemos um plano para trocar ou substituir equipamentos. Peço opiniões de engenheiros, enfermeiros, médicos, farmacêuticos, todos sobre quem o equipamento tem impacto”. Ceniza também defende a consultoria com parceiros estratégicos. No Salem Health, um resultado de sua consulta com uma empresa de tecnologia de saúde mostra que as características dos leitos nas instalações da organização foram padronizadas. Um único tipo padronizado de cama, de acordo com Ceniza, permite que os enfermeiros manuseiem leitos em instalações com relativa facilidade, auxilia no desenvolvimento de experiência em reparos entre as equipes de instalação e manutenção e pode gerar um preço de compra mais favorável.

Manter os imperativos de negócios firmemente à vista

Sem surpresa, um executivo que propõe uma iniciativa também deve apresentar um caso de negócios eficaz, “trazendo dados e análises para mostrar persuasivamente que a iniciativa produziria maior eficiência e maior valor para a instituição de assistência médica”, aponta Puhony. A iniciativa deve se encaixar bem no sistema, ser compatível e interoperável com elementos preexistentes e ser atraente para a equipe.

Puhony observa a importância de escolher as métricas certas para identificar problemas e verificar a eficácia das iniciativas. As métricas podem monitorar o tempo (como o atraso entre examinar um paciente e agir com base nos achados), custo (como gastos por paciente) ou qualidade (como precisão do diagnóstico ou o tópico crucial, mas mais subjetivo, da experiência do paciente). O desejo de ver melhoras nos achados rastreados por métricas

de consultas de radiologia sem comparecimento levou o Karolinska a lembrar os pacientes via SMS de suas próximas consultas, reduzindo os períodos em que o equipamento não foi usado, diz Puhony. A instituição foi então capaz de examinar mais pacientes em um período semelhante, um uso mais eficiente e eficaz de seus recursos.

Ao firmar parcerias de tecnologia de saúde, as instituições de assistência médica podem se mover mais rápido do que trabalhando sozinhas. “No Karolinska, temos uma combinação de competências”, diz Puhony. “Temos engenheiros como eu, especialistas em economia e a equipe clínica. Mas a assistência médica é tão complexa, vindo de muitas áreas diferentes. Para as áreas onde não temos competência, precisamos de parcerias”. Puhony mostra um exemplo de radiologia no Karolinska. “Quando estávamos construindo o novo edifício hospitalar em Solna, tínhamos apenas uma pequena janela de tempo em que todos os equipamentos de radiologia deveriam ser instalados. Não tínhamos os recursos para fazer isso”. Ele observa que teria sido impraticavelmente difícil lidar com uma variedade de fornecedores diferentes. “Escolhemos um parceiro geral para instalação, operações e manutenção contínua do equipamento. Foi um grande passo para nós, muito mais fácil de administrar do que lidar com instalações complexas”.

Mains observa que um parceiro de tecnologia de saúde ajudou o ISLHD a estabelecer um contrato que abrange serviços de imagens médicas, equipamentos e áreas relacionadas. “[Nosso parceiro] ofereceu diferentes habilidades, bancos de dados e uma ampla gama de conhecimentos que não temos internamente em seu nível.

FIGURA 1

Etapas para aumentar a eficiência dos cuidados de saúde

Lista de verificação para aumentar a eficiência, desde a identificação de oportunidades até a gestão de mudanças



E, ao fazer parceria com a experiência em centros de atendimento virtual, que estávamos estabelecendo pela primeira vez, conseguimos avançar mais rápido. O poder do que eles poderiam trazer tem sido absolutamente crítico. E não é uma oportunidade única, mas um desenvolvimento contínuo”.

Ao trazer parceiros externos, os líderes do setor de saúde devem garantir que as principais partes interessadas internas façam parte da solução, tanto para aprender a nova tecnologia quanto para ajudar a adaptá-la. Ao mesmo tempo, os executivos podem esperar que seus parceiros se familiarizem cada vez mais com as necessidades de uma instalação. “Como os fornecedores terceirizados podem se tornar parceiros no processo de atendimento? Eles precisam entender bem nosso processo de atendimento. E nós, por sua vez, precisamos de uma estratégia e estrutura em vigor para fazer parceria com eles, desde discussões regulares até contratos jurídicos”, diz Puhony. Entre outras coisas, a diretoria deve ter essas necessidades em mente ao escolher um parceiro estratégico e desenvolver planos para melhorar a eficiência clínica e operacional em suas organizações. **FIGURA 1**

Conclusão

Os líderes do setor de saúde estão operando em meio à crescente pressão e complexidade, fatores que estão alimentando a busca pela eficiência. Mas se os executivos puderem direcionar suas iniciativas com sucesso, as recompensas esperam por você, incluindo a satisfação aprimorada dos pacientes e profissionais de assistência médica, alcançadas mais rapidamente, com menores despesas e com menos esforço.

O caso de negócios para eficiência clínica e operacional é indiscutível, dadas as pressões de longo prazo e sustentadas sobre os recursos. No entanto, esse objetivo é desafiador de alcançar, dada a natureza complexa e dinâmica das necessidades dos pacientes, recursos de assistência médica, ambientes de saúde mais amplos e sistemas tecnológicos a serem selecionados, implementados, mantidos e refinados.

À medida que os líderes do setor de saúde continuam a investir pesadamente em tecnologias de saúde que aumentam a eficiência, eles podem descobrir que as parcerias estratégicas são a maneira mais eficaz de atingir seus objetivos. “Nossa principal experiência é cuidar dos pacientes. Por isso, não é necessário que sempre implementemos ou mantenhamos a tecnologia por conta própria. Para isso, estamos dispostos a contar com os melhores especialistas”, diz Puhony

ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

O relatório Future Health Index 2021 analisa as experiências de quase 3.000 líderes de assistência médica e suas expectativas para o futuro. A pesquisa para o relatório Future Health Index 2021 foi conduzida em 14 países (Austrália, Brasil, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Países Baixos, Polônia, Rússia, Arábia Saudita, Singapura, África do Sul e Estados Unidos). O estudo combina uma pesquisa quantitativa e entrevistas qualitativas conduzidas de dezembro de 2020 a março de 2021.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NÓS

A Harvard Business Review Analytic Services é uma unidade de pesquisa comercial independente dentro do Harvard Business Review Group, que realiza pesquisas e análises comparativas sobre importantes desafios de gestão e oportunidades de negócios emergentes. Buscando fornecer inteligência de negócios e insights de grupos de pares, cada relatório é publicado com base nos resultados da pesquisa e análise quantitativa e/ou qualitativa original. Pesquisas quantitativas são conduzidas com o Conselho Consultivo da HBR, o painel de pesquisa global da HBR, e pesquisas qualitativas são conduzidas com executivos seniores e especialistas no assunto de dentro e fora da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Entre em contato pelo e-mail: hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services